

4. DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

CV. XYZ ini merupakan perusahaan konveksi yang berada di Jawa Tengah yang telah menjalankan usahanya selama empat tahun. Perusahaan ini memproduksi bantal guling bayi dan sudah memasarkannya di daerah Jawa Tengah dan perusahaan ini bermaksud untuk memperluas pangsa pasarnya hingga sampai ke daerah Jawa Barat dan Jawa Timur.

Pada saat ini harga jual bantal guling bayi yang sudah beredar di Jawa Tengah (yang selanjutnya disebut juga produk “Alfa”) adalah sebesar Rp 150.000,-/lusin, harga tersebut dapat diterima oleh konsumen karena selain target pasarnya adalah masyarakat menengah ke atas, di Jawa Tengah juga belum banyak perusahaan yang memproduksi bantal guling bayi.

4.2. Deskripsi Data

Akhir-akhir ini perusahaan juga sudah melakukan penelitian di Jawa Barat mengenai berapa harga yang diinginkan konsumen atas produk bantal guling bayi ini (yang selanjutnya disebut juga produk “Beta”) dan ternyata harga yang diinginkan konsumen adalah sebesar Rp 85.000,-/lusin, harga ini berbeda jauh dengan harga yang ada di Jawa Tengah karena pangsa pasar yang dituju berbeda dan persaingan industri yang ada sangat ketat.

Rencana memperluas pasar hingga sampai ke Jawa Barat ini digunakan untuk mengisi *idle capacity* yang terjadi di perusahaan, sehingga untuk memproduksinya tidak perlu menambah inventory baru lagi dan memanfaatkan inventory yang sudah ada.

Berdasarkan *value engineering* yang merupakan alat dari metode *target costing* maka penulis mengevaluasi desain produk dalam memenuhi permintaan konsumen dengan mengidentifikasi alternatif yang akan meningkatkan nilai produk yaitu dengan cara penganggaran biaya konstan dan meningkatkan kualitas.

Saat ini perusahaan telah memproduksi bantal guling bayi dengan harga Rp 150.000,-/lusin dan menerapkan *target costing*, namun laba yang dikenakan berdasarkan biaya produksi, padahal menurut teori pengenaan biaya yang benar adalah berdasarkan harga jual.

Sehingga jika menggunakan *target costing* yang benar maka biaya produksi yang harus dipenuhi adalah sebesar :

Biaya produksi = harga jual – laba yang diinginkan perusahaan dari harga jual

$$x = \text{Rp } 150.000 - (20\% \times \text{Rp } 150.000)$$

$$x = \text{Rp } 150.000 - 30.000$$

$$x = \text{Rp } 120.000,-$$

Data-data yang diperoleh dari perusahaan untuk menghitung biaya tersebut antara lain:

1. Data jumlah kapasitas produksi per bulan :

Kapasitas produksi untuk produk ini pada harga Rp 150.000,-/lusin sebanyak 150 lusin/bulan. Namun dalam memproduksi produk “Alfa” ini ternyata masih terdapat *idle capacity* selama 3 jam.

2. Data biaya produksi : - biaya bahan baku (tabel 4.1)
- biaya tenaga kerja langsung (tabel 4.2)
- biaya overhead pabrik (tabel 4.3)

3. Data-data lain seperti :

- Laba yang diinginkan perusahaan adalah sebesar 20%
- Jumlah jam kerja = 8 jam/hari (pukul 08.00-16.00)
- Gaji tenaga kerja langsung adalah tetap per bulannya.
- Biaya pembuatan tas kemasan yang meliputi plastik, plipitan dan resleting adalah sebesar Rp 9.200,-/lusin.
- Ongkos pembuat tas kemasan tersebut Rp 3.000,-/lusin dimana pekerjaan ini dibawa pulang oleh pekerja.
- Sopir dibutuhkan sebulan hanya 4 kali, dimana 1 kali untuk membeli bahan baku dan 3 kali untuk mengirim barang masing-masing 10 lusin dalam sekali jalan.

- Bensin yang diperlukan untuk perjalanan 4 kali pulang pergi yaitu : 4 x Rp 18.125 = Rp 72.500,-
- Biaya pengiriman Rp 25.000,-/5lusin, sehingga untuk pengiriman 120 lusin biaya pengiriman menjadi Rp 600.000,-
- Listrik untuk masing-masing mesin sebesar 0,25 kwh dan lampu sebesar 0,04 kwh dan tarif listrik per kwh Rp 475,- dan abonemen Rp 33.800,-

Tabel 4.1. Data Biaya Bahan Baku Tahun 2002
Produk “Alfa”

Bahan baku	Ukuran (cm)	Kebutuhan Standar /lusin	Harga	Harga total
Kain putih	(lebar kain 90 cm)		1 m = Rp 1.300,-	
Bantal	30 x 36	72 x 4 = 288 cm		
Guling	36 x 42	36 x 12 = 432 cm		
		288 + 432 = 720 cm	7.2 m x Rp 1.300,-	Rp 9.360,-
Kain sarung	(lebar kain 116 cm)		1 m = Rp 3.500,-	
Bantal	38 x 33	66 x 4 = 264 cm		
Guling	50 x 38	100 x 4 = 400 cm		
		264 + 400 = 664 cm	6.64 m x Rp3.500	Rp 23.240,-
Dacron		36 ons = 3,6 kg	1 kg = Rp 8.500,-	Rp 30.600,-
Benang jahit		1 rol	Rp 600,-	Rp 600,-
Pita		1 rol	Rp 1.000,-	Rp 1.000,-
Total bahan baku/lusin				Rp 64.800,-

(Sumber : data intern perusahaan)

Tabel 4.2. Data Biaya Tenaga Kerja Langsung Tahun 2002
Produk “Alfa”

Proses Produksi	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Gaji Standar /bulan (Rp)	Total (Rp)
Potong	1	260.000	260.000
Jahit dan obras	7	260.000	1.820.000
Pengisian dacron	2	260.000	520.000
Pemasangan pita	1	260.000	260.000
Finishing*			
Pengepakan*			
Jumlah	11		2.860.000

(Sumber : data intern perusahaan)

*Proses finishing dan pengepakan dilakukan setelah proses pengisian dacron dan pemasangan pita berakhir dan dilakukan oleh pekerja yang sama.

$$\begin{aligned} \text{Upah tenaga kerja/lusin} &= \frac{\text{Rp } 2.860.000}{150 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 19.067,- \end{aligned}$$

Tabel 4.3. Data Biaya Overhead Pabrik Tahun 2002
Produk "Alfa"

INDIRECT MATERIAL	PER BULAN (Rp)	JENIS BIAYA
Tas plastik (Rp 9.200,-/lusin)	1.380.000	variabel
INDIRECT LABOR COST	GAJI PER BULAN (Rp)	
1.Sopir	100.000	tetap
1.Pembantu umum	180.000	tetap
1.Pembuat tas (Rp 3.000,-/lusin)	450.000	variabel
TOTAL	730.000	
MAINTENANCE COST	PER BULAN (Rp)	
Service mesin	30.000	semi variabel
Minyak mesin	4.979	semi variabel
TOTAL	34.979	
LISTRİK	PER BULAN (Rp)	
Mesin*	206.150	variabel
Lampu	61.481	semi variabel
TOTAL	267.631	
DEPRESIASI PERALATAN	PER BULAN (Rp)	
Mesin*	508.333	tetap
LAIN-LAIN	PER BULAN (Rp)	
Bensin	72.500	tetap
Telepon	200.107	semi variabel
Air	50.981	semi variabel
Pengiriman barang	600.000	variabel
Lain-lain	100.000	variabel
TOTAL	1.023.588	
TOTAL OVERHEAD COST	3.944.531	

(Sumber: data intern perusahaan)

* Listrik untuk mesin:

$$= (7 \text{ mesin} \times 0,25 \text{ kwh} \times 8 \text{ jam} \times 31 \text{ hari}) \times \text{Rp } 475,-$$

$$= 434 \times \text{Rp } 475,-$$

$$= \text{Rp } 206.150,-$$

**Depresiasi mesin

Tabel 4.4. Depresiasi mesin

Jenis Mesin	Jumlah Mesin	Harga/mesin (Rp)	Umur Mesin (tahun)	Depresiasi (Rp)
Jahit besar	3	1.500.000	12	375.000
Jahit kecil	2	400.000	12	66.667
Obras	2	400.000	12	66.667
TOTAL	7			508.333

(Sumber : data intern perusahaan)

Yang termasuk biaya semi variabel adalah :

- Biaya service mesin
- Biaya minyak mesin
- Biaya listrik lampu
- Biaya telepon
- Biaya air

Rincian biaya semi variabel selama tahun 2002 ini dapat dilihat di lampiran 1-5.

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead pabrik/lusin} &= \frac{\text{Rp } 3.944.531,-}{150 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 26.297,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi produk “Alfa” ini sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 64.800,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 19.067,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 26.297,-</u>
Total biaya produksi	Rp 110.164,-

4.3. Analisis dan Pembahasan

Analisis dan pembahasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat memasuki pasar di Jawa Barat atau tidak dengan cara mengolah biaya produksi dengan menggunakan metode *target costing*, di mana harga jual yang dikehendaki adalah sebesar Rp 85.000,-/lusin.

Pada tahap perencanaan ini perusahaan sudah mengadakan uji coba untuk mengetahui berapa waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi satu lusin bantal guling bayi ini, mulai dari proses pemotongan sampai proses pengepakan.

Selama tiga jam dalam sehari yang merupakan *idle capacity* itu ternyata bisa untuk memproduksi 8 lusin produk “Beta”, sehingga kapasitas produksi sebulannya menjadi 240 lusin.

Dengan menggunakan metode *target costing* dapat diketahui berapa biaya produksi yang diperkenankan, yaitu dengan cara sebagai berikut:

Biaya produksi = harga jual – laba yang diinginkan perusahaan dari harga jual

$$x = \text{Rp } 85.000 - (20\% \times \text{Rp } 85.000,-)$$

$$x = \text{Rp } 85.000 - \text{Rp } 17.000,-$$

$$x = \text{Rp } 68.000,-$$

Jadi biaya produksi yang diperkenankan jika perusahaan ingin mencapai laba yang sama dengan produk “Alfa” adalah sebesar Rp 68.000,- per lusinnya.

Untuk dapat memenuhi *target cost* tersebut, maka penulis memberikan beberapa skenario sebagai pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan, yaitu skenario A dimana biaya produksi tetap dibebankan pada produk “Beta”, skenario B dimana biaya produksi tetap dibebankan pada produk “Alfa”, serta skenario C dimana biaya produksi tetap dialokasikan pada kedua produk sesuai dengan penggunaannya yang masing-masing terdiri dari 3 alternatif sesuai dengan prinsip *value engineering*.

4.3.1. Skenario A

Skenario ini membebankan biaya produksi tetap pada produk “Beta”, yang disebut juga dengan metode “Harga Pokok Penuh” dimana biaya tetap dan biaya variabel diakui sebagai harga pokok produksi.

4.3.1.1. Alternatif I

Untuk dapat memenuhi biaya produksi tersebut, perusahaan mengadakan beberapa perubahan dari produk “Alfa”, perubahan tersebut antara lain :

- a) Bantal guling bayi ini dibuat dengan tidak menggunakan putihan, melainkan langsung pada sarung, tapi diberi renda pada bantal dan bisband pada gulingnya.
- b) Kualitas kain sarung agak rendah.
- c) Ukurannya sedikit diperkecil.
- d) Dacronnya menggunakan dacron yang berkualitas agak rendah.
- e) Tidak menggunakan obras, karena langsung pada kain sarung.
- f) Tas untuk kemasan tetap dengan kualitas yang bagus.

Tabel 4.5. Data Biaya Bahan Baku Alternatif I

Bahan baku	Ukuran (cm)	Kebutuhan/dozen	Harga	Harga total
Kain sarung	(lebar kain 116 cm)		1 m = Rp 2.750,-	
Bantal	29 x 35	35 x 6 = 210 cm		
Guling	38 x 32	64 x 4 = 256 cm		
		210 + 256 = 466 cm	4.66 m x Rp 2.750,-	Rp12.815,-
Dacron		36 ons = 3.6 kg	1 kg = Rp 4.000,-	Rp14.400,-
Benang jahit		1 rol	Rp 600,-	Rp 600,-
Bisband		3 rol	Rp 250,-	Rp 750,-
Renda		1,3 rol	Rp 4.750,-	Rp 6.350,-
Total bahan baku				Rp 34.915,-

(Sumber : data intern perusahaan)

Tabel 4.6. Data Biaya Tenaga Kerja Langsung
Alternatif I

Proses Produksi	Jumlah Tenaga Kerja	Gaji/bulan	Total
	(orang)	(Rp)	(Rp)
Potong	1	260.000	260.000
Jahit	5	260.000	1.300.000
Pengisian dacron	3	260.000	780.000
Pemasangan pita*			
Finishing	2	260.000	520.000
Pengepakan**			
Jumlah	11		2.860.000

(Sumber : data intern perusahaan)

*Tenaga kerja untuk pemasangan pita tidak lagi dibutuhkan karena pita pada guling diganti dengan bisband dan dialihkan ke bagian finishing.

**Proses pengepakan dilakukan setelah proses pengisian dacron dan proses finishing selesai dan dilakukan oleh pekerja yang sama.

$$\begin{aligned} \text{Biaya tenaga kerja per lusin} &= \frac{\text{Rp } 2.860.000}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 11.917,- \end{aligned}$$

Tabel 4.7. Data Pengklasifikasian Biaya Overhead Pabrik
Alternatif I

INDIRECT MATERIAL	JENIS BIAYA
Plastik (Rp 9.200,-/lusin)	variabel
INDIRECT LABOR COST	
1.Pembantu umum 1.Pembuat tas (Rp 3.000,-/lusin)	Tetap variabel
MAINTENANCE COST	
Service mesin Minyak mesin	Semi variabel Semi variabel
LISTRIK	
Mesin Lampu	variabel Semi variabel

DEPRESIASI PERALATAN	
Mesin	tetap
LAIN-LAIN	
Telepon Air Lain-lain	Semi variabel Semi variabel variabel

(Sumber: data hasil olahan penulis)

Berikut ini penjelasan mengenai pengklasifikasian jenis biaya menjadi biaya tetap, variabel dan semi variabel dapat ditetapkan yaitu jika pengeluaran biaya tersebut tetap berapapun kapasitas produksi setiap bulannya, misalnya: gaji pembantu umum dan depresiasi mesin maka biaya tersebut termasuk biaya tetap. Sedangkan biaya plastik, ongkos pembuat tas, listrik mesin, dan biaya lain-lain termasuk pada jenis variabel karena semakin banyak produk yang dihasilkan, maka biaya yang dikeluarkan juga semakin banyak. Sedangkan biaya lain yang mengandung biaya tetap dan variabel seperti biaya service mesin, minyak mesin, listrik lampu, telepon, dan air termasuk pada jenis biaya semi variabel.

Pada biaya semi variabel harus dipisahkan antara biaya tetap atau biaya variabel, pemisahan tersebut dapat dilakukan dengan metode *least square* berdasarkan data semi variabel produk “Alfa” tahun 2002 yang sudah dijalankan oleh perusahaan, namun untuk menghitung *least square* harus mengetahui berapa tingkat korelasi antara tingkat kegiatan tertentu dengan jumlah biaya pada kegiatan tertentu apakah berhubungan positif ($r = +1$), berhubungan negatif ($r = -1$) atau tidak berhubungan ($r = 0$) yang perhitungan dan tingkat korelasinya dapat dilihat pada lampiran 6-10.

Analisis biaya produk “Beta” yang menggunakan 5 mesin (tanpa 2 mesin obras) selama 3 jam, berdasarkan perhitungan produk “Alfa” yang menggunakan 7 mesin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8. Perhitungan Biaya Semi Variabel Tahun 2002

Keterangan	Produk "Alfa"		Produk "Beta"		
	Biaya tetap	Biaya variabel	Biaya tetap	Biaya variabel	Biaya variabel per bulan
Service mesin	6121,83	98,13	4372,73571	70,092857	6308,357
Minyak mesin	359,81	18,98	257,007143	13,557143	1220,143
Listrik lampu	23603,4	155,66	16859,5714	111,18571	10006,71
Telepon	64668,33	902,9	103469,328	1444,64	346713,6
Air	11980,833	260	8557,73786	185,71429	16714,29
Jumlah	106734,203	1435,67	133516,38	1825,19	380963,1

(Sumber : data hasil olahan penulis)

Keterangan perhitungan untuk produk "Beta"

1. Biaya Tetap

$$a = Y - b.X$$

$$\begin{aligned} \text{Service mesin, } a &= 5/7 \times \text{Rp } 6.121,83 \\ &= \text{Rp } 4.372,73571 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Minyak mesin, } a &= 5/7 \times \text{Rp } 359,81 \\ &= \text{Rp } 257,007143 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Listrik lampu, } a &= 5/7 \times \text{Rp } 23.603,4 \\ &= \text{Rp } 16.859,5714 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Telepon, } a &= 240/150 \times \text{Rp } 64.668,33 \\ &= \text{Rp } 103.469,328 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Air, } a &= 5/7 \times \text{Rp } 11.980,833 \\ &= \text{Rp } 8.557,73786 \end{aligned}$$

2. Biaya Variabel per jam

$$b = \frac{? \cdot X \cdot Y}{? \cdot X^2}$$

$$\begin{aligned} \text{Service mesin, } b &= 5/7 \times \text{Rp } 98,13 \\ &= \text{Rp } 70,092857 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi biaya variabel per bulan} &= b(x) \\ &= \text{Rp } 70 \text{ (3jam x 30 hari)} \\ &= \text{Rp } 6.308,357 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Minyak mesin, } b &= 5/7 \times \text{Rp } 18,98 \\ &= \text{Rp } 13,557143 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi biaya variabel per bulan} &= b(x) \\ &= \text{Rp } 13,557143 \text{ (3jam x 30 hari)} \\ &= \text{Rp } 1.220,143 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Listrik lampu, } b &= 5/7 \times \text{Rp } 155,66 \\ &= \text{Rp } 111,18571 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi biaya variabel per bulan} &= b(x) \\ &= \text{Rp } 111,18571 \text{ (3jam x 30 hari)} \\ &= \text{Rp } 10.006,71,- \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Telepon, } b &= 240/150 \times \text{Rp } 902,9 \\ &= \text{Rp } 1.444,64 \text{ per lusin} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi biaya variabel per bulan} &= b(x) \\ &= \text{Rp } 1.444,64 \text{ (240 lusin)} \\ &= \text{Rp } 346.713,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Air, } b &= 5/7 \times \text{Rp } 260 \\ &= \text{Rp } 185,71429 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi biaya variabel per bulan} &= b(x) \\ &= \text{Rp } 185,71429 \text{ (3jam x 30 hari)} \\ &= \text{Rp } 16.714,29 \end{aligned}$$

Setelah biaya semi variabel dipisah menjadi biaya tetap dan biaya variabel, maka rincian biaya overhead pabrik menjadi :

Tabel 4.9. Biaya Overhead Pabrik
Alternatif I

BIAYA OVERHEAD PABRIK			
BOP TETAP		BOP VARIABEL	
Pembantu umum	180.000	Plastik	2.208.000
Depresiasi mesin*	441.667	Pembuat tas	720.000
Service mesin	4.373	Service mesin	6.308
Minyak mesin	257	Minyak mesin	1.220
Listrik lampu	16.860	Listrik mesin**	53.438
Telepon	103.469	Listrik lampu	10.007
Air	8.558	Telepon	346.714
		Air	16.714
		Lain-lain	100.000
Jumlah	755.184	Jumlah	3.462.401
TOTAL BOP			4.217.585

(Sumber : data hasil olahan penulis)

*Depresiasi mesin

Tabel 4.10. Data Depresiasi Mesin

Jenis Mesin	Jumlah Mesin	Harga/mesin (Rp)	Umur Mesin (tahun)	Depresiasi (Rp)
Jahit besar	3	1.500.000	12	375.000
Jahit kecil	2	400.000	12	66.667
TOTAL	5			441.667

(Sumber : data hasil olahan penulis)

** Listrik untuk mesin per bulan

$$= (5 \text{ mesin} \times 0,25 \text{ kwh} \times 3 \text{ jam} \times 30 \text{ hari}) \times \text{Rp } 475,-$$

$$= 112,5 \times \text{Rp } 475,-$$

$$= \text{Rp } 53.438,-$$

$$\text{Biaya overhead pabrik/lusin} = \frac{\text{Rp } 4.217.585,-}{240 \text{ lusin}}$$

$$= \text{Rp } 17.573,-$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi produk “Beta” alternatif pertama ini sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 34.915,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 11.917,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 17.573,-</u>
Total biaya produksi	Rp 64.405,-

$$\text{Prosentase laba} = \frac{85.000 - 64.405}{85.000} \times 100\%$$

$$= \frac{20.595}{85.000} \times 100\%$$

$$= 24,23\%$$

Analisis :

Pada alternatif pertama ini penulis melakukan beberapa perubahan dari produk “Alfa” dengan tujuan supaya biaya produksi yang dikeluarkan dapat mencapai *target cost* produk “Beta”. Perubahan tersebut antara lain dengan menghilangkan kain putih untuk bagian dalamnya sehingga bantal dan guling langsung pada sarungnya, dengan demikian maka dapat menghemat biaya bahan baku dan juga mempercepat proses produksinya karena pekerja tidak perlu lagi memasukkan pita pada kain sarung guling dan juga tidak perlu lagi memasukkan putihan ke dalam sarung melainkan langsung memberi renda pada bantal dan bisban pada gulingnya. Selain itu juga tidak memerlukan mesin obras, karena langsung pada sarung, sehingga mesin yang digunakan cuma 5 yang hanya merupakan mesin jahit saja dan hal tersebut dapat menghemat listrik mesin.

Selain hal tersebut di atas penulis juga memilih kain sarung dan dacron dengan kualitas yang agak rendah karena harga untuk produk “Beta” ini terpaut jauh dengan produk “Alfa” jadi sebisa mungkin mengurangi biaya-biaya yang memungkinkan, namun setelah dilakukan perhitungan ternyata laba yang diperoleh pada alternatif pertama ini adalah sebesar 24,23% dan itu masih melebihi target laba yang diinginkan perusahaan. Oleh karena itu penulis mencoba mengolah biaya kembali dengan meningkatkan kualitas dari fungsi utama bantal guling bayi ini, yaitu pada kualitas kain sarung dan dacronnya tapi tas kemasannya diganti dengan yang biasa, dan hal itu akan terlihat pada alternatif kedua.

4.3.1.2. Alternatif II

Pada alternatif ke-2 ini perubahan yang dilakukan adalah :

- a) Bantal guling bayi ini dibuat dengan tidak menggunakan putihan, melainkan langsung pada sarung, tapi diberi renda pada bantal dan bisband pada gulingnya.
- b) Kain sarung dengan kualitas yang bagus.
- c) Ukurannya sedikit diperkecil.
- d) Dacron yang digunakan juga yang berkualitas bagus saja.
- e) Tidak menggunakan obras, karena langsung pada kain sarung.
- f) Tas untuk kemasan diganti dengan plastik biasa, dengan harga per biji Rp 100,- jadi 1 lusin Rp 1.200,-

Tabel 4.11. Data Biaya Bahan Baku Alternatif II

Bahan baku	Ukuran (cm)	Kebutuhan Standar /lusin	Harga	Harga total
Kain sarung	(lebar kain 116 cm)		1 m = Rp 3.500,-	
Bantal	29 x 35	35 x 6 = 210 cm		
Guling	38 x 32	64 x 4 = 256 cm		
		210 + 256 = 466 cm	4.66 m x Rp 3.500,-	Rp 6.310,-
Dacron		36 ons = 3.6 kg	1 kg = Rp 8.500,-	Rp 30.600,-
Benang jahit		1 rol	Rp 600,-	Rp 600,-
Bisband		3 rol	Rp 250,-	Rp 750,-
Renda		1,3 rol	Rp 4.750,-	Rp 6.350,-
Total bahan baku				Rp 54.610,-

(Sumber: data intern perusahaan)

Data biaya tenaga kerja langsung sama dengan alternatif I skenario A halaman 42.

$$\begin{aligned} \text{Upah tenaga kerja/lusin} &= \frac{\text{Rp 2.860.000,-}}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp 11.917,-} \end{aligned}$$

Tabel 4.12. Data Pengklasifikasian Overhead Pabrik Alternatif II

INDIRECT MATERIAL	JENIS BIAYA
Plastik (Rp 1.200,-/lusin)	variabel
INDIRECT LABOR COST	
1.Pembantu umum	tetap
TOTAL	
MAINTENANCE COST	
Service mesin	semi variabel
Minyak mesin	semi variabel
TOTAL	
LISTRIK	
Mesin	variabel
Lampu	semi variabel
TOTAL	
DEPRESIASI PERALATAN	
Mesin	tetap
LAIN-LAIN	
Telepon	semi variabel
Air	semi variabel
Lain- lain	variabel
TOTAL	
TOTAL OVERHEAD COST	

(Sumber: data hasil olahan penulis)

Biaya overhead pabrik yang merupakan semi variabel harus dipisahkan ke dalam biaya tetap atau biaya variabel, rincian dan keterangan perhitungannya sama dengan halaman 44.

Setelah biaya semi variabel tersebut diklasifikasikan ke dalam biaya tetap dan variabel, maka biaya overhead pabrik untuk alternatif kedua ini adalah:

Tabel 4.13. Biaya Overhead Pabrik
Alternatif II

BIAYA OVERHEAD PABRIK			
BOP TETAP		BOP VARIABEL	
Pembantu umum	180.000	Plastik	288.000
Depresiasi mesin*	441.667	Listrik mesin*	53.438
Service mesin	4.373	Listrik lampu	10.007
Minyak mesin	257	Service mesin	6.308
Listrik lampu	16.860	Minyak mesin	1.220
Telepon	103.469	Telepon	346.714
Air	8.558	Air	16.714
		Lain-lain	100.000
Jumlah	755.184	Jumlah	822.401
TOTAL BOP			1.577.585

(Sumber : data hasil olahan penulis)

*Keterangan depresiasi dan listrik mesin sama dengan halaman 46.

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead/lusin} &= \frac{\text{Rp } 1.577.585,-}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 6.573,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi pada alternatif ke-2 ini adalah sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 11.917,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 6.573,-</u>
Total biaya produksi	Rp 73.100,-

$$\begin{aligned} \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 73.100}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{11.900}{85.000} \times 100\% \\ &= 14\% \end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif kedua ini dimana kualitas dari fungsi utama produk diutamakan yaitu dengan menggunakan kain sarung dan dacron yang berkualitas bagus namun menggunakan tas kemasan yang biasa saja ternyata dapat

menghemat biaya *indirect material* cukup banyak, dimana jika menggunakan tas kemasan yang bagus, biaya yang dikeluarkan sebesar Rp 9.200,-/lusin sedangkan jika menggunakan tas plastik biasa, biaya yang dikeluarkan hanya sebesar Rp 1.200,-/lusin. Selain itu jika tidak menggunakan tas kemasan yang baik, perusahaan tidak perlu membayar ongkos pekerja yang membuat tas kemasan tersebut dan hal itu dapat menghemat biaya overhead pabrik.

Alasan lain kenapa tidak menggunakan tas kemasan yang bagus yaitu karena pangsa pasar yang dituju adalah kalangan menengah ke bawah yang umumnya lebih mementingkan kualitas dari fungsi utama produk tersebut dan tidak terlalu mementingkan kemasan yang membungkusnya.

Setelah dilakukan perhitungan ternyata dengan menggunakan alternatif kedua ini laba yang dicapai sudah berada di bawah target laba yang diinginkan perusahaan yaitu hanya sebesar 14%, namun demikian penulis ingin mengetahui berapa laba yang diperoleh perusahaan jika memberikan yang terbaik untuk konsumen mulai dari kualitas kain sarung, dacron maupun tas kemasannya, dan hal tersebut dapat dilihat pada alternatif ketiga.

4.3.1.3. Alternatif III

Pada alternatif ke-3 ini perubahan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a) Bantal guling bayi ini dibuat dengan tidak menggunakan putihan, melainkan langsung pada sarung, tapi diberi renda pada bantal dan bisband pada gulingnya.
- b) Kain sarung dengan kualitas yang bagus.
- c) Ukurannya sedikit diperkecil.
- d) Dacron yang digunakan juga yang berkualitas bagus saja.
- e) Tidak menggunakan obras, karena langsung pada kain sarung.
- f) Tas untuk kemasan tetap yang bagus.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, yaitu sebesar Rp 54.610,-/lusin.

- Biaya tenaga kerja langsung sama dengan alternatif I skenario A halaman 42, yaitu sebesar Rp 11.917,-/lusin.
- Data pengklasifikasian biaya overhead pabrik sama dengan alternatif II skenario A halaman 49.
- Perhitungan biaya semi variabel sama dengan alternatif I skenario A halaman 44.
- Setelah biaya semi variabel dipisah menjadi biaya tetap dan biaya variabel, maka rincian biaya overhead pabrik sama dengan alternatif I skenario A, yaitu sebesar Rp 17.573,-/lusin.

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi pada alternatif ke-3 ini adalah sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 11.917,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 17.573,-</u>
Total biaya produksi	Rp 84.100,-

$$\begin{aligned}
 \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 84.100}{85.000} \times 100\% \\
 &= \frac{900}{85.000} \times 100\% \\
 &= 1,06\%
 \end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif ketiga ini penulis mengolah biaya untuk produk dengan kualitas terbaik, mulai dari kain, dacron dan tas kemasannya, hal ini dilakukan karena mengingat perusahaan ingin memasuki pasar baru di Jawa Barat sehingga sebisa mungkin memberikan produk yang terbaik untuk konsumen dan dapat menarik perhatiannya, namun ternyata laba yang diperoleh perusahaan sangat kecil yaitu hanya sebesar 1,06% atau hanya laba Rp 900,- per lusinnya.

Dengan laba yang sangat kecil tersebut dapat diperkirakan perusahaan tidak akan memilih alternatif ketiga ini, karena laba yang didapat tidak sebanding dengan usaha yang dilakukan meskipun hanya memanfaatkan *idle capacity* yang ada selama tiga jam tersebut.

Oleh karena itu penulis ingin mencoba mengolah biaya tersebut dengan menggunakan skenario B dimana biaya produksi tetap dibebankan pada produk “Alfa” yang merupakan produk yang sudah dijalankan perusahaan.

4.3.2. Skenario B

Skenario B ini membebankan biaya produksi tetap pada produk “Alfa” sehingga produk “Beta” hanya dibebani dengan biaya variabel saja, yang disebut juga dengan metode “Harga Pokok Variabel”.

4.3.2.1. Alternatif I

Untuk dapat memenuhi biaya produksi tersebut, perusahaan mengadakan beberapa perubahan-perubahan yang sama dengan alternatif I skenario A halaman 41, namun yang menjadi biaya pokok produksinya hanya yang merupakan biaya variabel saja.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif I skenario A halaman 41, yaitu sebesar Rp 34.915,-/lusin.
- Biaya tenaga kerja langsung tidak termasuk dalam harga pokok produksi karena merupakan biaya tetap.
- Biaya overhead pabrik pada skenario B ini hanya mengakui yang bersifat variabel saja, dimana perhitungannya sama dengan alternatif I skenario A halaman 46, yaitu:

Tabel 4.14. Data Biaya Overhead Pabrik Variabel Alternatif I

BOP VARIABEL	
Plastik (Rp 9.200,-/lusin)	2.208.000
Pembuat tas (Rp 3.000,-/lusin)	720.000
Service mesin	6.308
Minyak mesin	1.220
Listrik mesin	53.438
Listrik lampu	10.007
Telepon	346.714
Air	16.714
Lain-lain	100.000
Jumlah	3.462.401

(Sumber : data hasil olahan penulis)

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead pabrik/lusin} &= \frac{\text{Rp } 3.462.401,-}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 14.427,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi dengan harga Rp 85.000,- ini sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 34.915,-
Biaya overhead pabrik - variabel	<u>Rp 14.427,-</u>
Total biaya produksi	Rp 49.342-

$$\begin{aligned} \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 49.342}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{35.658}{85.000} \times 100\% \\ &= 41,95\% \end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif pertama skenario B ini dimana produk “Beta” hanya mengakui biaya variabel pada perhitungan harga pokoknya ternyata membawa dampak yang sangat besar pada perolehan labanya karena di perusahaan ini menggunakan sistem gaji tetap pada tenaga kerjanya yaitu sebesar Rp 260.000,- per bulannya, jadi berapapun produksi yang dihasilkan gaji yang diberikan adalah sama dan itu tidak diakui sebagai biaya pokok produksi, sehingga yang diakui pada produk “Beta” ini adalah biaya bahan baku dimana kain sarung dan dacronnya dengan kualitas yang kurang baik, kemudian karena menggunakan tas kemasan yang baik maka timbul biaya untuk membuat tas kemasan tersebut seharga Rp 9.200,-/lusin untuk materialnya dan Rp 3.000,-/lusin untuk ongkos pekerjanya. Selain itu yang merupakan biaya variabel adalah listrik mesin dengan tarif Rp 475,-/kwh yang hanya dikenakan selama 3 jam yaitu pada waktu yang merupakan *idle capacity*.

Setelah mengetahui apa saja biaya variabel yang merupakan komponen biaya pokok produksi ini, maka dari hasil perhitungan ini laba yang diperoleh perusahaan sangat meningkat dibandingkan jika menggunakan skenario A, yaitu

dari 24,23% yang sebenarnya juga sudah melebihi target laba perusahaan, sekarang dengan skenario B labanya menjadi 41,95%.

4.3.2.2. Alternatif II

Pada skenario ke-2 ini perubahan yang dilakukan adalah sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, namun pada skenario B ini hanya mengakui harga pokok yang bersifat variabel.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, yaitu sebesar Rp 54.610,-/lusin.
- Biaya tenaga kerja langsung tidak termasuk dalam biaya pokok produksi karena merupakan biaya tetap.
- Biaya overhead pabrik pada skenario B ini perhitungannya sama dengan alternatif II skenario A halaman 49, namun hanya yang variabel yaitu:

Tabel 4.15. Data Biaya Overhead Pabrik Variabel Alternatif II

BOP VARIABEL	
Plastik (Rp 1.200,-/lusin)	288.000
Listrik mesin	53.438
Listrik lampu	10.007
Service mesin	6.308
Minyak mesin	1.220
Telepon	346.714
Air	16.714
Lain-lain	100.000
Jumlah	822.401

(Sumber : data hasil olahan penulis)

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead/lusin} &= \frac{\text{Rp } 822.401,-}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 3.427,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi pada skenario ke-2 ini adalah sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 3.427,-</u>
	Rp 58.037,-

$$\begin{aligned}\text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 58.037}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{26.963}{85.000} \times 100\% \\ &= 31,72\%\end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif kedua skenario B ini dimana kualitas dari fungsi utama produk diutamakan yaitu dengan menggunakan kain sarung dan dacron yang berkualitas bagus namun tas kemasannya biasa saja menimbulkan peningkatan pada biaya bahan bakunya, namun dapat menghemat biaya overheadnya, karena yang diakui di sini hanyalah untuk *indirect material*-nya seharga Rp 1.200,-/lusinnya yang hanya merupakan plastik biasa dan tidak memerlukan lagi tenaga kerja untuk membuat tas kemasan. Selain itu yang menjadi biaya variabelnya adalah listrik untuk mesin dan lampu serta biaya lain-lain untuk biaya yang muncul tidak terduga dan lumlahnya tidak material, misalnya : jarum, buku nota, lem, dan lain-lain.

Setelah diadakan perhitungan ternyata laba yang diperoleh sekarang menjadi melebihi target laba yang diinginkan perusahaan yaitu sebesar 31,72% dimana sebelumnya yaitu pada skenario A laba yang diperoleh hanya sebesar 14% yang masih berada di bawah target laba yang diinginkan perusahaan. Sehingga dengan demikian tidak menutup kesempatan untuk perusahaan menggunakan alternatif kedua ini, namun tidak ada salahnya jika perusahaan juga mempertimbangkan alternatif ketiga yaitu alternatif dimana merupakan produk dengan kualitas terbaik.

4.3.2.3. Alternatif III

Pada skenario ke-3 ini perubahan yang dilakukan adalah sama dengan alternatif III skenario A halaman 51, namun biaya pokok produksinya hanya yang bersifat variabel.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, yaitu sebesar Rp 54.610,-/lusin.
- Biaya tenaga kerja langsung tidak termasuk dalam biaya pokok produksi karena merupakan biaya tetap.
- Biaya overhead pabrik variabel sama dengan alternatif I skenario B halaman 53, yaitu sebesar Rp 14.427,-/lusin.

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi pada skenario ke-3 ini adalah sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 14.427,-</u>
	Rp 69.037,-

$$\begin{aligned}\text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 69.037}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{15.963}{85.000} \times 100\% \\ &= 18,78\%\end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif ketiga ini dimana perusahaan memberikan produk dengan kualitas terbaiknya mulai dari kain sarung, dacron maupun tas kemasannya ternyata laba yang diperoleh adalah sebesar 18,78% dan itu sudah sangat mendekati target laba yang diinginkan perusahaan meskipun semua biaya variabelnya meningkat, mulai dari biaya bahan bakunya yang meliputi kain sarung dan dacronnya serta peningkatan biaya overhead yang meliputi biaya untuk tas kemasannya baik dari segi material yaitu menjadi Rp 9.200,-/lusin maupun tenaga kerjanya sebesar Rp 3.000,-/lusinnya.

Dengan demikian maka kemungkinan besar perusahaan dapat memilih alternatif ketiga dari skenario B ini, karena alternatif ini menguntungkan kedua belah pihak, yaitu dari pihak perusahaan dapat memperoleh laba yang sesuai dengan targetnya sedangkan dari pihak konsumen, mereka dapat memperoleh produk dengan kualitas terbaik dan harga yang sesuai dengan keinginan mereka.

4.3.3. Skenario C.

Pada skenario ketiga ini, biaya tetap dialokasikan pada produk “Alfa” dan “Beta” berdasarkan penggunaan yang sebenarnya.

4.3.3.1. Alternatif I

Untuk dapat memenuhi biaya produksi tersebut, perusahaan mengadakan beberapa perubahan-perubahan yang sama dengan alternatif I skenario A, namun biaya overhead tetapnya dialokasikan pada penggunaan yang sebenarnya.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif I skenario A halaman 41, yaitu sebesar Rp 34.915,-/lusin.
- Rincian biaya tenaga kerja langsung sama dengan alternatif I skenario A halaman 42, namun karena biaya ini merupakan biaya tetap maka harus dialokasikan pada produk “Alfa” dan “Beta”, sehingga biaya tenaga kerja per lusin berdasarkan jam kerjanya adalah :

$$\begin{aligned}\text{Untuk produk "Alfa"} &= \frac{5}{8} \times \text{Rp } 2.860.000,- \\ &= \text{Rp } 1.787.500,- \text{ atau Rp } 11.917,-/\text{lusin}.\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Untuk produk "Beta"} &= \frac{3}{8} \times \text{Rp } 2.860.000,- \\ &= \text{Rp } 1.072.500,- \text{ atau Rp } 4.469,-/\text{lusin}.\end{aligned}$$

- Untuk mengetahui berapa BOP tetap yang sebenarnya digunakan pada produk “Beta” maka BOP tetap tersebut harus dibagi berdasarkan *cost driver* masing-masing.

Tabel 4.16. Data Pembagian BOP Tetap
Alternatif I

BOP TETAP				
Keterangan	Jumlah	Cost Driver	Produk "ALFA"	Produk "BETA"
Pembantu umum	180.000	Jam kerja	112.500	67.500
Depresiasi mesin	441.667	Jam mesin	276.042	165.625
Sopir	25.000	Kapasitas produksi	9.615	15.385
Bensin	18.125	Kapasitas produksi	6.971	11.154
Jumlah	664.792		405.128	259.664

(Sumber: data hasil olahan penulis)

Keterangan :

- Jam kerja = jam mesin = 5 jam untuk produk “Alfa” dan 3 jam untuk produk “Beta”.
- Kapasitas produksi = 150 lusin untuk produk “Alfa” dan 240 lusin untuk produk “Beta”.

$$\text{Pembantu umum : Produk "Alfa"} = \frac{5}{8} \times 180.000$$

$$= \text{Rp } 112.500,-$$

$$\text{Produk "Beta"} = \frac{3}{8} \times 180.000$$

$$= \text{Rp } 67.500,-$$

$$\text{Depresiasi mesin : Produk "Alfa"} = \frac{5}{8} \times 441.667$$

$$= \text{Rp } 276.042,-$$

$$\text{Produk "Beta"} = \frac{3}{8} \times 441.667$$

$$= \text{Rp } 165.625,-$$

$$\text{Sopir : Produk "Alfa"} = \frac{150}{390} \times 25.000$$

$$= \text{Rp } 9.615,-$$

$$\text{Produk "Beta"} = \frac{240}{390} \times 25.000$$

$$= \text{Rp } 15.385,-$$

$$\text{Bensin : Produk "Alfa"} = \frac{150}{390} \times 18.125$$

$$= \text{Rp } 6.971,-$$

$$\begin{aligned} \text{Produk "Beta"} &= \frac{240}{390} \times 18.125 \\ &= \text{Rp } 11.154,- \end{aligned}$$

Sehingga biaya overhead pabrik yang sebenarnya untuk memproduksi produk "Beta" adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17. Biaya Overhead Pabrik Alternatif I

BIAYA OVERHEAD PABRIK			
BOP TETAP		BOP VARIABEL	
Pembantu umum	67.500	Plastik (Rp 9.200,-/lusin)	2.208.000
Depresiasi peralatan	165.625	Pembuat tas (Rp 3.000,-/lusin)	720.000
Service mesin	4.373	Service mesin	6.308
Minyak mesin	257	Minyak mesin	1.220
Listrik lampu	16.860	Listrik mesin*	53.438
Telepon	103.469	Listrik lampu	10.007
Air	8.558	Telepon	346.714
Sopir	15.385	Air	16.714
Bensin	11.154	Lain-lain	100.000
Jumlah	393.181	Jumlah	3.462.401
TOTAL BOP			3.855.582

(Sumber: data hasil olahan penulis)

* Listrik untuk mesin per bulan sama dengan halaman 46.

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead pabrik/lusin} &= \frac{\text{Rp } 3.855.582,-}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 16.065,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi dengan harga Rp 85.000,- ini sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 34.915,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 4.469,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 16.065,-</u>
Total biaya produksi	Rp 55.449,-

$$\begin{aligned} \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 55.449}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{29.551}{85.000} \times 100\% \\ &= 34,77\% \end{aligned}$$

Analisis:

Pada skenario C ini terlihat prosentase laba yang sebenarnya karena biaya yang dibebankan merupakan biaya yang digunakan dalam proses produksi tersebut baik yang bersifat tetap maupun yang variabel.

Proses pengalokasian biaya tetap pada kedua produk tersebut berdasarkan *cost driver*-nya masing-masing dengan penjelasan sebagai berikut :

Cost driver : jam kerja langsung = jam mesin, yaitu selama 3 jam yang merupakan waktu *idle*.

- Tenaga kerja langsung, karena produk “Beta” hanya dikerjakan selama 3 jam tersebut.
- Pembantu umum, pembantu ini hanya membantu selama 3 jam juga.
- Depresiasi, produk “Beta” hanya mengakui beban depresiasi pada mesin yang digunakan yaitu sebanyak 5 mesin dan hanya 3 jam sehari.

Cost driver : kapasitas produksi, yaitu sebanyak 240 lusin/bulan.

- Sopir dan bensin, karena semakin banyak kapasitas produksinya maka biaya yang dibebankan juga semakin mahal.

Setelah dilakukan *driver tracing* ini maka biaya yang sebenarnya dapat diketahui, jika perusahaan akan memproduksi produk “Beta” dengan alternatif pertama ini adalah sebesar Rp 55.449,- dan menghasilkan laba sebesar 34,77% dan laba tersebut masih melebihi target laba yang diinginkan perusahaan.

4.3.3.2. Alternatif II

Pada skenario ke-2 ini perubahan yang dilakukan adalah sama dengan alternatif II skenario A, namun di sini terdapat pengalokasian biaya tetap pada penggunaan yang sebenarnya.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, yaitu sebesar Rp 54.610,-/lusin.
- Biaya tenaga kerja langsung sama dengan alternatif I skenario C halaman 58, di mana untuk produk “Beta” sebesar Rp 4.469,-/lusin.

- Untuk mengetahui berapa BOP tetap yang sebenarnya untuk memproduksi produk “Beta” maka perlu dilakukan pembagian BOP tetap yang rinciannya sama dengan alternatif I skenario C halaman 59.
- Setelah mengetahui berapa BOP tetap yang seharusnya, maka biaya overhead pabrik untuk memproduksi produk “Beta” adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Biaya Overhead Pabrik
Alternatif II

BIAYA OVERHEAD PABRIK			
BOP TETAP		BOP VARIABEL	
Pembantu umum	67.500	Plastik (Rp 1.200,-/lusin)	288.000
Depresiasi peralatan	165.625	Listrik mesin	53.438
Service mesin	4.373	Listrik lampu	10.007
Minyak mesin	257	Service mesin	6.308
Listrik lampu	16.860	Minyak mesin	1.220
Telepon	103.469	Telepon	346.714
Air	8.558	Air	16.714
Sopir	15.385	Lain-lain	100.000
Bensin	11.154		
Jumlah	393.181	Jumlah	822.401
TOTAL BOP			1.215.582

(Sumber: data hasil olahan penulis)

$$\begin{aligned} \text{Biaya overhead pabrik/lusin} &= \frac{\text{Rp } 1.215.582,-}{240 \text{ lusin}} \\ &= \text{Rp } 5.065,- \end{aligned}$$

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi dengan harga Rp 85.000,- ini sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 4.469,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 5.065,-</u>
Total biaya produksi	Rp 64.144,-

$$\begin{aligned} \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 64.144}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{20.856}{85.000} \times 100\% \\ &= 24,54\% \end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif kedua ini dimana kualitas dari fungsi utama produk diutamakan, ternyata setelah dilakukan penelusuran biaya tetap yang rinciannya sama dengan alternatif pertama, biaya produksinya menjadi sebesar Rp 64.144,- perbedaannya dengan alternatif pertama adalah pada biaya variabelnya yang meliputi peningkatan biaya bahan baku dan penurunan pada biaya overhead variabelnya terutama pada *indirect material* dan *indirect labor*.

Setelah dihitung ternyata laba yang sesungguhnya pada alternatif kedua ini adalah sebesar 24,54% dan masih melebihi target laba yang diinginkan perusahaan.

4.3.3.3. Alternatif III

Pada alternatif ke-3 ini perubahan yang dilakukan adalah sama dengan alternatif III skenario A halaman 51.

Perhitungan:

- Biaya bahan baku sama dengan alternatif II skenario A halaman 48, yaitu sebesar Rp 54.610,-/lusin.
- Biaya tenaga kerja langsung sama dengan alternatif I skenario C halaman 58, di mana untuk produk “Beta” sebesar Rp 4.469,-/lusin.
- Untuk mengetahui berapa BOP tetap yang sebenarnya untuk memproduksi produk “Beta” maka perlu dilakukan pembagian BOP tetap yang rinciannya sama dengan alternatif I skenario C halaman 59.
- Sehingga biaya overhead pabrik yang sebenarnya untuk memproduksi produk “Beta” adalah sama dengan alternatif I skenario C halaman 60, yaitu sebesar Rp 16.065,-/lusin.

Jadi total biaya untuk memproduksi 1 lusin bantal guling bayi pada alternatif ke-3 ini adalah sebesar :

Biaya bahan baku	Rp 54.610,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 4.469,-
Biaya overhead pabrik	<u>Rp 16.065,-</u>
Total biaya produksi	Rp 75.144,-

$$\begin{aligned} \text{Prosentase laba} &= \frac{85.000 - 75.144}{85.000} \times 100\% \\ &= \frac{9.856}{85.000} \times 100\% \\ &= 11,60\% \end{aligned}$$

Analisis :

Pada alternatif ketiga ini dimana perusahaan memberikan produk dengan kualitas terbaiknya mulai dari kain sarung, dacron maupun tas kemasannya, ternyata setelah ditelusuri dan dihitung berapa total biaya yang dikeluarkan, laba yang diperoleh perusahaan tidak terlalu sedikit seperti jika perusahaan menggunakan alternatif ketiga ini dengan skenario A yang hanya memperoleh 1,06%, pada skenario C ini perusahaan bisa memperoleh laba 11,60% dan itu merupakan laba yang sebenarnya.

Dengan perolehan laba tersebut sebenarnya juga tidak terlalu jelek untuk menjalankan alternatif ini, karena mengingat produk “Beta” ini merupakan produk yang akan memasuki pasar baru dimana kualitas dan penampilan produk diutamakan dan produk “Beta” ini juga merupakan produk tambahan disamping produk “Alfa” yang sudah berjalan di Jawa Tengah sehingga laba yang diperoleh tidak perlu terlalu tinggi, karena yang dipentingkan disini pertama-tama adalah untuk merebut pangsa pasar baru di Jawa Barat dengan memberikan yang terbaik.

Kesembilan alternatif dari tiga skenario di atas masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19. Kekuatan dan Kelemahan Masing-masing Alternatif

	Alternatif I	Alternatif II	Alternatif III
Kain	-	+	+
Dacron	-	+	+
Tas Kemasan	+	-	+
Laba :			
Skenario A	24,23 %	14%	1,06 %
Skenario B	41,95 %	31,72 %	18,78 %
Skenario C	34,77%	24,54 %	11,60 %

(Sumber: data hasil olahan penulis)

Gambaran atas ketiga alternatif di atas adalah sebagai berikut :

1. Jika perusahaan ingin memperoleh laba yang maksimum, maka perusahaan dapat memilih skenario pertama dengan asumsi bahwa kain dan dacron yang digunakan berkualitas agak rendah namun tas kemasannya bagus.
2. Jika perusahaan ingin mengutamakan kualitas kain dan dacronnya namun tas kemasannya biasa saja, mengingat target pasar yang dituju adalah masyarakat menengah ke bawah, perusahaan dapat memilih skenario kedua.
3. Namun jika perusahaan ingin memaksimalkan kualitas produknya baik dari kualitas kain, dacron dan tas kemasannya, mengingat perusahaan ingin memasuki dan memperkenalkan produknya di pasar yang baru, namun dengan resiko laba yang diperoleh paling kecil di antara kedua alternatif lainnya, maka perusahaan dapat memilih skenario ketiga.

Penulis hanya dapat memberikan berbagai alternatif, namun semua keputusan berada di tangan perusahaan dan pendapat yang dapat penulis berikan kepada perusahaan dalam menentukan alternatif mana yang akan diambil jika menggunakan skenario A adalah alternatif kedua, dengan alasan bahwa suatu produk itu harus mempunyai kualitas yang bagus baik bagian luarnya maupun bagian dalamnya karena itu akan mempengaruhi kenyamanan dalam pemakaian. Sedangkan untuk kemasannya yang tidak terlalu menarik bukan merupakan suatu kendala, karena selain pasar yang dituju adalah masyarakat menengah ke bawah, perusahaan juga tidak memasarkan langsung kepada konsumen melainkan kepada distributor-distributor di daerah Jawa Barat, sehingga para distributor tersebut dapat mengganti kemasannya sesuai dengan merk dan keinginan mereka.

Selain kedua alasan di atas, dengan menggunakan skenario kedua perusahaan juga dapat memperoleh laba yang lumayan besar meskipun belum mencapai target laba yang diinginkan.

Alasan penulis tidak memilih skenario pertama dan ketiga karena pada skenario pertama penulis mempertimbangkan faktor kenyamanan sedangkan yang dipertimbangkan pada skenario ketiga adalah faktor laba yang terlalu sedikit.

Jika perusahaan ingin menggunakan skenario B dan skenario C, maka penulis menyarankan untuk menggunakan alternatif ketiga, dengan alasan karena perusahaan ingin memasuki pasar baru sehingga produk yang ditawarkan harus

merupakan produk dengan kualitas terbaik dan dengan harga yang terjangkau untuk menarik perhatian konsumen selain itu laba yang diperoleh juga sudah mendekati laba yang diinginkan perusahaan (untuk skenario B) dan laba yang tidak terlalu sedikit (untuk skenario C).