

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Biaya

2.1.1 Definisi Sistem Manajemen Biaya

Menurut Hansen dan Mowen (2000), sistem manajemen biaya adalah sistem yang didesain untuk memberikan informasi bagi manajemen untuk mengidentifikasi peluang-peluang penyempurnaan, perencanaan strategi, dan pengambilan keputusan operasional mengenai pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang diperlukan oleh organisasi. Sistem manajemen biaya terdiri dari teknik, alat, metode, dan pendekatan terintegrasi yang saling berhubungan dengan sistem-sistem seperti sistem desain dan pengembangan, sistem pembelian dan produksi, sistem pelayanan konsumen, sistem pemasaran, dan distribusi. Sedangkan menurut Blocher, dkk (2019), informasi manajemen biaya mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retensi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi. Manajemen biaya adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya.

2.1.2 Fokus Strategis Manajemen Biaya

Menurut Blocher, dkk (2019), manajemen biaya tidak hanya terpaku pada ukuran keuangan, tetapi juga harus dapat mengidentifikasi ukuran-ukuran lain yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan. Tahap-tahap pengembangan sistem manajemen biaya menurut Robert Kaplan yaitu sebagai berikut:

Tahap 1 : sistem manajemen biaya adalah sistem pelaporan transaksi yang paling mendasar.

Tahap 2 : pada pengembangan tahap kedua, sistem manajemen biaya berfokus pada pelaporan keuangan untuk pihak eksternal. Tujuannya adalah membuat laporan keuangan yang andal; sampai tahap ini kegunaan manajemen biaya masih terbatas.

Tahap 3 : sistem manajemen biaya mulai menelusuri data operasional yang utama dan mengembangkannya menjadi informasi biaya yang lebih akurat dan relevan untuk mengambil keputusan; informasi manajemen biaya sudah mulai berkembang.

Tahap 4 : informasi manajemen biaya yang relevan secara strategis merupakan bagian integral dari sistem.

Dua tahap pertama dari pengembangan sistem biaya memusatkan perhatian pada peran akuntan manajemen dalam hal pelaporan dan pengukuran, sedangkan pada tahap ketiga bergeser ke arah pengendalian operasional, dan pada tahap empat yaitu akuntan manajemen dipandang sebagai mitra bisnis secara penuh yang bekerja pada tim manajemen untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.

2.1.3 Manfaat Sistem Manajemen Biaya

Menurut Blocher, dkk (2019), akuntan manajemen mengembangkan informasi manajemen biaya bagi CFO, manajer lainnya, dan tim karyawan untuk digunakan dalam mengelola perusahaan dan membuat perusahaan lebih kompetitif dan sukses. Informasi manajemen biaya disediakan untuk tiap-tiap fungsi dari keempat fungsi utama manajemen: (1) manajemen strategis, (2) perencanaan dan pengambilan keputusan, (3) pengendalian manajemen dan operasional, dan (4) penyusunan laporan keuangan. Dimana fungsi yang paling penting adalah manajemen strategis yang merupakan pengembangan dan implementasi dari posisi kompetisi yang berkesinambungan dimana keunggulan kompetitif perusahaan dapat menyebabkan kesuksesan yang berkelanjutan meliputi pengidentifikasian dan pengimplementasian tujuan dan rencana tindakan. Selanjutnya, pihak manajemen bertanggung jawab pada perencanaan dan pengambilan keputusan.

Menurut Hansen dan Mowen (2000), sistem manajemen biaya dapat membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas (umpan balik), meningkatkan keterlacakan biaya (*tracing* atau sebagai *cost driver* ganda), membantu perusahaan dalam optimasi kinerja daur hidup (desain, perekayasaan, produksi, distribusi, dll), alat pembuat keputusan dimasa datang, proses manajemen investasi (*monitoring*), dan integrasi kriteria pengukuran kinerja non-keuangan dengan kinerja keuangan (untuk eliminasi biaya).

2.2 Activity Based Cost System (ABC System)

2.2.1 Definisi Activity Based Cost System (ABC System)

Menurut Mulyadi (2007), *ABC system* merupakan sistem informasi biaya berbasis aktivitas yang didesain untuk memotivasi personel dalam melakukan pengurangan biaya dalam jangka panjang melalui pengelolaan aktivitas. *ABC system* merupakan sistem analisis biaya berbasis aktivitas untuk memenuhi kebutuhan personel dalam pengambilan keputusan, baik yang bersifat strategis maupun operasional. *ABC system* tidak hanya berfokus pada perhitungan kos produk/jasa, namun mencakup perspektif yang lebih luas, yaitu pengurangan biaya melalui pengelolaan aktivitas. Sedangkan menurut Blocher, dkk (2019), perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (*activity based costing*) digunakan untuk meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara penelusuran biaya ke produk atau pelanggan individu. *Activity-based costing* (ABC) adalah sistem yang membebankan biaya overhead ke aktivitas spesifik yang dilakukan sehingga dapat melacak biaya dengan lebih akurat ke produk atau objek biaya lainnya (Leslie dan Wolcott, 2011).

2.2.2 Manfaat Activity Based Cost System (ABC System)

Menurut Blocher, dkk (2019), manfaat utama perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yang telah dialami banyak perusahaan diantaranya adalah:

1. Pengukuran profitabilitas yang lebih baik. ABC menyajikan biaya produk yang lebih akurat dan informative, mengarah pada pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan yang lebih akurat serta keputusan strategis yang diinformasikan secara lebih baik mengenai penentuan harga, lini produk, dan segmen pasar.
2. Pengambilan keputusan yang lebih baik. ABC menyajikan pengukuran yang lebih akurat mengenai biaya yang dipicu oleh aktivitas, membantu manajer untuk meningkatkan nilai produk dan proses dengan membuat keputusan yang lebih baik mengenai desain produk, keputusan yang lebih baik mengenai dukungan bagi pelanggan, serta mendorong proyek-proyek yang meningkatkan nilai.

3. Perbaiki proses. Sistem ABC menyediakan informasi untuk mengidentifikasi bidang-bidang di mana perbaikan proses dibutuhkan.
4. Estimasi biaya. Meningkatkan biaya produk yang mengarah pada estimasi biaya pesanan yang lebih baik untuk keputusan penetapan harga, penganggaran, dan perencanaan.
5. Biaya dari kapasitas yang tidak digunakan. Banyak perusahaan sering mengalami fluktuasi penjualan dan produksi menyebabkan adanya kapasitas pabrik yang tidak digunakan atau kapasitas dipasok tetapi tidak digunakan dalam proses produksi. Sistem ABC menyediakan informasi yang lebih baik untuk mengidentifikasi biaya dari kapasitas yang tidak digunakan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007), *ABC system* menjanjikan berbagai manfaat berikut ini:

1. Menyediakan informasi berlimpah tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen.
2. Menyediakan fasilitas untuk menyusun dengan cepat anggaran berbasis aktivitas (*activity based budget*)
3. Menyediakan informasi biaya untuk memantau implementasi rencana pengurangan biaya
4. Menyediakan secara akurat dan multidimensi kos produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

2.3 Activity Based Management (ABM)

2.3.1 Definisi Activity Based Management (ABM)

Menurut Hansen dan Mowen (2000), *Activity Based Management (ABM)* adalah pendekatan yang mencakup seluruh sistem terintegrasi yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan meningkatkan *customer value* dan keuntungan. *Activity Based Cost (ABC)* adalah sumber utama informasi untuk manajemen berbasis aktivitas. Manajemen berbasis aktivitas mencakup *product costing* dan *process value analysis*. Sedangkan menurut Blocher, dkk (2019), manajemen berbasis aktivitas (*activity based management*), menggunakan analisis

aktivitas dan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas untuk membantu manajer meningkatkan nilai produk dan jasa, dan meningkatkan kompetisi organisasi.

2.3.2 Manfaat *Activity Based Management* (ABM)

Menurut Blocher, dkk (2019), manajemen berbasis aktivitas (*activity based management*) mengelola sumber daya dan aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan serta meningkatkan kompetisi dan profitabilitas perusahaan. Dengan menggunakan manajemen berbasis aktivitas, pihak manajemen dapat menentukan wilayah untuk melakukan perbaikan operasi, menurunkan biaya, atau meningkatkan nilai bagi pelanggan. Dengan mengidentifikasi sumber daya yang digunakan oleh pelanggan, produk, dan aktivitas, manajemen berdasarkan aktivitas memperbaiki fokus manajemen pada factor-faktor penentu kesuksesan serta meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

2.3.3 Klasifikasi Aplikasi *Activity Based Management* (ABM)

Menurut Blocher, dkk (2019), aplikasi ABM diklasifikasikan menjadi dua yaitu: ABM operasional dan ABM strategis. ABM operasional meningkatkan efisiensi operasi dan tingkat utilisasi aktiva serta menurunkan biaya, fokusnya adalah melakukan sesuatu dengan benar dan melakukan aktivitas secara lebih efisien. Aplikasi ABM operasional menggunakan teknik manajemen seperti analisis aktivitas, perbaikan proses bisnis, manajemen kualitas total, dan pengukuran kinerja. Sedangkan aplikasi ABM strategis berfokus pada pemilihan aktivitas yang tepat untuk operasi, penghapusan aktivitas yang tidak penting dan pemilihan pelanggan yang paling menguntungkan.

2.4 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Menurut Blocher, dkk (2019), agar perusahaan menjadi kompetitif harus menilai setiap aktivitas berdasarkan kebutuhan aktivitas tersebut oleh produk atau pelanggan, efisiensi aktivitas, dan nilai yang terkandung pada aktivitas tersebut. Perusahaan melakukan suatu aktivitas karena salah satu dari berbagai alasan yaitu dibutuhkan untuk memenuhi spesifikasi produk, jasa, dan memuaskan permintaan pelanggan, dibutuhkan untuk menopang organisasi, dan dinilai menguntungkan

bagi perusahaan. Perusahaan harus menghapuskan aktivitas yang sedikit atau tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan sehingga dapat mengurangi konsumsi sumber daya dan memungkinkan perusahaan untuk berfokus pada aktivitas yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) akan meningkatkan nilai produk atau jasa bagi pelanggan, sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) akan menghabiskan waktu, sumber daya, dan ruang. Contoh aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas mendesain, memproses, serta mengirimkan produk atau jasa, sedangkan aktivitas yang bernilai tambah rendah adalah memindahkan bagian antarproses, waktu tunggu, perbaikan, dan pengerjaan ulang. Pengurangan atau penghapusan aktivitas tidak bernilai tambah dapat mengurangi biaya. Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang dapat dihapuskan tanpa mempengaruhi bentuk, kesesuaian, atau fungsi produk atau jasa, dimulai dengan awalan “re” (seperti pengerjaan ulang atau barang dikembalikan-misal *rework*), dan menyebabkan pemborosan dan menambahkan sedikit atau tidak sama sekali nilai bagi produk atau jasa.

Menurut Hansen dan Mowen (2000), aktivitas yang bernilai tambah adalah aktivitas yang diperlukan untuk tetap menjalankan bisnis. Aktivitas yang bernilai tambah wajib memenuhi tiga kondisi ini yaitu: (1) aktivitas yang menghasilkan perubahan keadaan, (2) perubahan keadaan tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya, (3) kegiatan tersebut memungkinkan dilakukannya kegiatan lain. Sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak diperlukan oleh perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah penjadwalan, *moving*, waktu tunggu/*waiting*, pemeriksaan/inspeksi, dan penyimpanan. Sedangkan menurut Leslie dan Wolcott (2011), aktivitas yang bernilai tambah adalah kegiatan yang meningkatkan nilai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan yang terdiri dari aktivitas produksi dan aktivitas operasi lainnya yang memungkinkan organisasi untuk melakukan proses penting untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak perlu dan dapat dikurangi secara langsung atau dilakukan pergantian proses. Contohnya

pemberian garansi pada konsumen dapat dieliminasi dan digantikan dengan pengendalian kualitas produksi.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003), interval waktu dari dimulainya proses produksi sampai produk selesai dan dikirim kepada pelanggan disebut sebagai *throughput time* yang terdiri dari:

1. Waktu pemrosesan yaitu waktu sesungguhnya yang diperlukan untuk mengerjakan suatu produk.
2. Waktu inspeksi yaitu waktu yang diperlukan untuk inspeksi produk untuk menjamin bahwa produk telah sesuai dengan standar produksi.
3. *Moving time* yaitu waktu yang diperlukan untuk memindahkan produk dari satu departemen ke departemen selanjutnya serta waktu yang diperlukan untuk memindahkan produk dari dan ke gudang.
4. Waktu tunggu yaitu waktu dimana produk berada dalam suatu departemen sebelum diproses.
5. Waktu simpan yaitu waktu untuk menyimpan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi di gudang sebelum digunakan oleh departemen produksi (untuk bahan baku dan barang dalam proses) dan sebelum dikirim ke pelanggan (untuk barang jadi).

Dari kelima elemen diatas, hanya elemen pertama yaitu waktu pemrosesan yang sungguh-sungguh merupakan produksi aktual dari suatu produk. Elemen tersebut yang merupakan waktu yang memiliki nilai tambah sedangkan keempat elemen yang lain dinilai tidak memiliki nilai tambah yang diberikan pada produk ketika produk tersebut tidak diproses.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003), strategi untuk meminimalisasi *throughput time* dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Waktu inspeksi dapat dikurangi dengan meningkatkan kualitas. Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok untuk menjamin bahwa pemasok akan memberikan bahan baku yang sesuai dengan spesifikasi yang dipesan.
2. Pengurangan *moving time* dilakukan dengan cara mendesain layout pabrik sedemikian rupa sehingga departemen-departemen berdekatan

akibatnya hanya diperlukan lebih sedikit perpindahan dalam proses produksinya.

3. Waktu tunggu dikurangi dengan koordinasi yang lebih baik diantara departemen produksi. Bila suatu departemen produksi menerima produk dari departemen lain pada waktu yang tepat (JIT), maka departemen tersebut akan dapat dengan segera mengerjakan produk sehingga waktu tunggu menjadi nol.
4. Waktu simpan dikurangi dengan bekerja sama dengan pemasok untuk menjamin bahwa bahan baku akan diberikan tepat waktu dan sesuai dengan spesifikasi yang diminta serta melakukan koordinasi antara departemen produksi sehingga mengurangi waktu penyimpanan barang dalam proses.

2.5 Strategic Cost Reduction

2.5.1 Definisi Strategic Cost Reduction

Menurut Mulyadi (2007), *strategic cost reduction* merupakan penurunan biaya yang memfokuskan pada penyebab timbulnya pemborosan, yaitu kualitas. Pengurangan biaya hanya dicapai melalui perbaikan terhadap kualitas produksi. Jika dalam proses produksi, perusahaan mampu melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan terhadap kualitas, biaya produksi akan berkurang.

2.5.2 Fakta Strategic Cost Reduction

Menurut Mulyadi (2007), fakta-fakta yang berkaitan dengan *strategic cost reduction* antara lain:

1. *Strategic cost reduction* mencakup jangka waktu panjang. Sehingga memerlukan sistem informasi biaya yang mencakup jangka panjang, yang dapat menghasilkan informasi *product life cycle costs*.
2. *Strategic cost reduction* akan efektif jika difokuskan pada tahap perencanaan, bukan pada tahap implementasi rencana.
3. *Strategic cost reduction* menjadikan pengurangan biaya bagian strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif, sehingga mencakup keseluruhan rantai nilai (*value chain*), bukan hanya

pengurangan biaya pada biaya produksi, apalagi hanya berkaitan dengan pengurangan biaya tenaga kerja.

4. Pencatatan biaya yang telah terjadi tidak dapat mempengaruhi perilaku manajemen di dalam mengkonsumsi sumber daya, sedangkan *strategic cost reduction* membutuhkan sistem informasi biaya yang dapat mempengaruhi perilaku manajemen dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.

2.5.3 Perbedaan *Traditional Cost Reduction* dengan *Strategic Cost Reduction*

Menurut Mulyadi (2007), upaya pengurangan biaya sebenarnya sudah dilakukan sejak jaman dahulu namun banyak menemui kegagalan. Adapun beberapa sifat *tradisional cost reduction* yaitu:

1. Tidak adanya tujuan yang jelas.

Suatu program pengurangan biaya yang tidak jelas tujuannya, tidak dikaitkan dengan usaha mencapai posisi kompetitif di pasar tidak mampu untuk membangkitkan semangat karyawan dalam mewujudkan program. Semangat yang besar sangat dibutuhkan dalam program pengurangan biaya, karena pada dasarnya pengurangan biaya menuntut perubahan mendasar dalam cara kerja dan setiap perubahan memerlukan pengorbanan dari karyawan.

2. Berorientasi jangka pendek.

Tradisional cost reduction berfokus pada usaha menurunkan biaya dalam jangka pendek, sehingga pada saat program mencapai tujuan jangka pendeknya, program tersebut kemudian dihentikan. Akibatnya biaya kembali mengalami kenaikan.

3. Bersifat reaktif.

Program pengurangan biaya di masa lalu merupakan reaksi terhadap perubahan drastis yang terjadi, bukan merupakan strategi untuk menjadikan perusahaan mencapai posisi kompetitif. Sehingga pengurangan biaya lebih merupakan manajemen kritis sehingga

alternative yang dipilih didasarkan pada langkah-langkah yang dalam waktu singkat menghasilkan pengurangan biaya yang signifikan.

4. Tidak adanya pengetahuan yang memadai mengenai sifat biaya.
Program pengurangan biaya di masa lalu, disamping bersifat reaktif dan berjangka pendek, juga dilandasi kurangnya pemahaman manajemen terhadap sifat biaya. Biaya yang paling rentan untuk dikurangi adalah biaya tenaga kerja langsung karena menurut pemahaman manajemen tradisional biaya ini memicu biaya yang lain.
5. Tidak tersedia informasi tentang penyebab terjadinya biaya.
Sistem akuntansi biaya tradisional tidak menyediakan informasi tentang aktivitas yang menyediakan penyebab terjadinya biaya. Padahal, hanya dengan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas (aktivitas dipilih, dibagi bebannya, dikurangi atau dihilangkan biaya dapat dikurangi dalam jumlah signifikan dalam jangka panjang.

2.5.4 Program Pengurangan Biaya di Masa Lalu

Menurut Mulyadi (2007), program pengurangan biaya di masa lalu umumnya diwujudkan dalam bentuk:

1. Pendekatan teknologi
Perusahaan melakukan penggantian tenaga kerja dan teknologi, namun penerapan pendekatan teknologi ini memerlukan dana, waktu, proses, inovasi yang efektif, serta karyawan yang fungsional.
2. *Lean and mean*
Pendekatan ini memfokuskan sasarannya ke pengurangan jumlah karyawan, bukan pengurangan pekerjaan. Dalam jangka pendek, perusahaan yang padat karya akan menikmati hasil program pengurangan biaya, namun dalam jangka panjang, program pengurangan biaya ini akan menemui kegagalan, karena pekerjaan yang tidak efisien tidak pernah direkayasa kembali untuk menjadikan biaya perusahaan berkurang.
3. Perpindahan operasi ke lokasi yang upah tenaganya rendah

Perusahaan yang menempuh strategi perpindahan operasi ke lokasi akan mempertinggi biaya permulaan dari yang diperkirakan sebelumnya, sementara kualitasnya lebih rendah dan waktu penyerahan lebih lama.

4. Merger

Masalah dari program ini akan timbul dari perbedaan gaya, kultur organisasi, teknologi masing-masing perusahaan yang dimerger.

5. Diversifikasi

Diversifikasi seringkali memperluas operasi perusahaan yang bukan menjadi kompetensi inti sehingga mengakibatkan kesulitan pengembangan dan implementasi produk baru, teknologi, dan sistem distribusi, yang sebagai akibatnya biaya lebih tinggi daripada yang diperkirakan sebelumnya.

2.5.5 Pendekatan *Strategic Cost Reduction*

Menurut Mulyadi (2007), pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengurangan biaya diantaranya:

1. Bertujuan menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif.

Strategic cost reduction merupakan strategi jangka panjang yang menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif, baik dari segi strategi teknologi, sumber daya manusia, dan desain organisasi. Pengurangan biaya dalam jangka panjang perlu diarahkan untuk tujuan penempatan perusahaan pada posisi kompetitif sehingga dapat memicu semangat karyawan untuk dapat mencapainya.

2. Berlingkup luas.

Perusahaan harus dapat berpikir dengan lingkup luas yang mencakup seluruh aspek manajemen yang berkualitas, sehingga produk dan jasa yang dihasilkan berkualitas.

3. Berjangka panjang dan berkelanjutan.

Strategic cost reduction merupakan usaha jangka panjang, agar penurunan biaya merupakan suatu program yang dapat bertahan lama.

4. Bersifat proaktif

Strategic cost reduction harus berfokus pada seluruh mata rantai yang ada di perusahaan, mulai dari desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, layanan dan kembali ke desain, serta mata rantai dalam jaringan kerja.

5. Berfokus pada keseluruhan mata rantai nilai.

Strategic cost reduction harus berfokus pada seluruh mata rantai yang ada di perusahaan, mulai dari desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, layanan, dan kembali ke desain, serta mata rantai nilai dalam jaringan kerja.

6. Berfokus pada konsumen.

Perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen di berbagai segmen pasar secara *cost effective* dan mampu merespon setiap perubahan kebutuhan konsumen. Perusahaan harus memiliki kompetensi untuk memproduksi produk dan jasa yang mampu menghasilkan nilai tambah bagi konsumen dalam menjalin kemitraan dengan pemasok dan mitra bisnis serta membangun kepercayaan antar perusahaan sehingga konsumen benar-benar mendapat produk yang berkualitas, dan mempunyai kompetensi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.

7. Karyawan sebagai penentu akhir biaya jangka panjang.

Dalam jangka panjang, keputusan dan tindakan karyawan adalah penyebab timbulnya biaya kecuali karyawan dapat membuat keputusan dan melakukan tindakan untuk mengurangi biaya.

8. Keseriusan manajemen puncak merupakan penentu efektivitas program pengurangan biaya.

Manajemen puncak harus memberikan contoh nyata dalam pelaksanaan strategi pengurangan biaya secara yang berkaitan dengan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan mereka.

9. TQM *mindset* sebagai landasan *strategic cost reduction*.

Keberhasilan strategi pengurangan biaya ditentukan oleh keberhasilan manajemen puncak dalam mengkomunikasikan *paradigm*, *core beliefs*, dan *core values* yang membentuk TQM *mindset*. TQM *mindset* dilakukan dengan dua pendekatan yaitu *personal behavior* dimana manajemen puncak mengkomunikasikan TQM *mindset* dengan tindakan mereka sehari-hari dan *operasional behavior* yang dikomunikasikan melalui desain sistem manajemen yang digunakan untuk melaksanakan transaksi internal maupun eksternal. Sistem penghargaan pada karyawan baru harus mencerminkan *cross functional approach*. Kemampuan manajemen dalam mewujudkan *paradigm* yang membentuk *mindset* ke dalam desain dan implementasi berbagai sistem manajemen ini yang menjadi landasan strategi pengurangan biaya.

2.5.6 Metode-metode *Strategic Cost Reduction*

Menurut Mulyadi (2007), sistem manajemen *strategic cost reduction* yang biasa dilakukan diantaranya:

1. *Employee Empowerment*

Strategic cost reduction dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi yang memadai yang dioperasikan oleh karyawan yang berpendidikan memadai, berketerampilan, dan bermotivasi serta memiliki komitmen tinggi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan. Pemberdayaan karyawan merupakan langkah strategik untuk mewujudkan pengurangan biaya di masa yang akan datang.

2. *Just in time purchasing*

JIT *purchasing* merupakan sistem pembelian yang dipicu oleh kebutuhan perusahaan pada jumlah dan spesifikasi barang sesuai dengan pemakaian kebutuhan dengan waktu penyerahan sesuai dengan saat barang dibutuhkan oleh perusahaan pada harga yang lebih rendah dari pembelian biasa. Tujuan JIT *purchasing* adalah untuk mendapatkan barang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan, pada jumlah diperlukan, dan pada harga yang relatif rendah yang pada akhirnya adalah *cost reduction*.

3. *Vendor managed inventory*

Vendor managed inventory merupakan sistem pengadaan barang dengan cara menyerahkan pengelolaan sediaan ke tangan pemasok. Pemasok ditentukan dengan proses *vendor certification* dan diberikan tanggung jawab untuk mengelola sediaan barang yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan *vendor managed inventory* ini pemasok mendapat kepastian kuantitas yang dapat dijual kepada perusahaan dan kepastian dalam penagihan piutangnya, sedangkan perusahaan memperoleh pengurangan biaya signifikan dari penghilangan biaya pemesanan barang, biaya penerimaan barang, dan *inventory carrying costs*.

4. *Just in time manufacturing*

JIT *manufacturing* merupakan sistem produksi berdasarkan permintaan produksi berdasarkan permintaan proses berikutnya, bukan untuk memenuhi kebutuhan persediaan yang akan disimpan di gudang. JIT *manufacturing* akan menurunkan *throughput time* yang merupakan langkah penting dalam mewujudkan strategi pengurangan biaya. Persyaratan yang perlu dilakukan antara lain: (1) pemberhentian mesin karena kerusakan harus dihindari melalui *strategic outsourcing* pada departemen pemeliharaan dengan menekankan *preventive maintenance*, (2) mengandalkan kualitas bahan sebagai penerapan JIT *purchasing* yang merupakan syarat penerapan JIT *manufacturing*, dan (3) hubungan antar fungsi harus dilandasi oleh *mindset* bahwa: “proses berikutnya adalah konsumen kami”.

5. *Cross functional teamwork*

Cross functional teamwork dapat menunjuk manajer yang bertanggungjawab atas proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen, karena tujuan bekerja dalam bentuk tim antar fungsi adalah menurunkan waktu layanan bagi konsumen. Manajer dan anggota timnya bertanggungjawab untuk melakukan perbaikan terhadap proses tersebut.

6. *Strategic alliance*

Strategic alliance bertujuan untuk memuaskan kebutuhan konsumen melalui kemitraan usaha dengan mitra bisnis yang memiliki *core competency* yang sesuai dengan konsumen. Konsumen akan memperoleh produk dan jasa yang berkualitas pada harga yang relatif rendah.

7. *Open book management*

Open book management merupakan sistem manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum informasi keuangan sehingga dapat memacu kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam *open book management* antara lain:

- a. Perusahaan dijadikan organisasi transparan dimana informasi keuangan dan informasi operasi tersedia dalam *shared database* yang dapat diakses karyawan yang diberi wewenang untuk itu sehingga menjadikan karyawan mampu melakukan *informed judgment* dalam pengambilan keputusan sehingga kualitas keputusannya akan meningkat.
- b. Perusahaan dijadikan sebagai organisasi orang bisnis dimana organisasi menghasilkan kinerja keuangan yang luar biasa jika seluruh karyawan bukan hanya karyawan yang mengerjakan pekerjaannya tetapi karyawan yang berkepentingan atas sasaran bisnis organisasi.
- c. Perusahaan menuntut seluruh karyawan berpikir dan bertindak sebagai pemilik yang memiliki kompetensi untuk menganalisis informasi keuangan dan mampu memperhitungkan dampak tidakannya terhadap kinerja keuangan perusahaan sehingga karyawan tidak lagi hanya merasa sebagai karyawan saja namun sebagai pemilik perusahaan.

2.5.7 Sistem Informasi Biaya Pendukung *Strategic Cost Reduction*

Menurut Mulyadi (2007), system informasi biaya untuk menunjang *strategic cost reduction* antara lain:

1. *Target costing*

Target costing merupakan metode penentuan kos produk atau jasa yang didasarkan pada harga yang diperkirakan konsumen bersedia untuk menerimanya. Dengan demikian penentuan harga produk ditentukan oleh kesediaan konsumen untuk membayar dan produsen bertanggung jawab untuk membuat produk dengan biaya yang mampu menghasilkan laba yang memadai. *Target costing* merupakan sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen untuk mengelola biaya pada tahap desain dan pengembangan produk.

2. *Kaizen costing*

Kaizen costing merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang secara efektif digunakan oleh manajemen dalam mengelola biaya pada tahap produksi produk. *Kaizen costing* digunakan untuk menjamin terlaksananya perbaikan berkelanjutan sejak saat produksi selesai didesain dan dikembangkan sampai pada produk dihentikan produksinya sebagai *discounted product*. Pada tahap produksi melalui *kaizen costing*, *cost reduction target* senantiasa diperbaharui berdasarkan rencana perbaikan berkelanjutan yang dibuat dalam tahun anggaran tertentu.

3. *Life cycle product costing*

Life cycle product costing merupakan suatu produk yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen sejak selesai diproduksi hingga diputuskan pemasarannya. Biaya daur hidup produk adalah biaya yang bersangkutan dengan produk selama daur hidupnya. *Life cycle product costing* adalah sistem akuntansi biaya yang menyediakan informasi biaya produk bagi manajemen untuk memungkinkan manajemen untuk memantau biaya produk selama daur hidupnya. Pengumpulan informasi biaya masa lalu yang berhubungan dengan produk tertentu selama jangka waktu daur hidup produk akan dapat memberikan kesempatan pada manajemen untuk memperbaiki kemampuan produk dalam menghasilkan laba selama periode tersebut.

4. *Quality cost system*

Produk yang berkualitas menjadi keunggulan perusahaan dalam bersaing, sehingga manajemen membutuhkan informasi mengenai biaya yang berkaitan dengan kualitas untuk keperluan perbaikan kualitas sekaligus menjaga kualitas produk perusahaan agar sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan. Biaya yang berkaitan dengan kualitas adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan produk cacat yang terbagi menjadi empat kelompok yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Dengan menyajikan informasi mengenai biaya penuh yang berkaitan dengan kualitas produk, manajemen berkesempatan untuk menyusun program yang lebih baik untuk perbaikan kualitas produk yang akan dijual ke konsumen. Perbaikan kualitas yang dilaksanakan oleh manajemen dituangkan dalam anggaran biaya kualitas yang kemudian dituangkan dalam biaya laporan sebagai umpan balik yang digunakan untuk memantau efektivitas pelaksanaan program yang telah ditetapkan.

5. *Activity based cost system*

Sistem ini dirancang atas dasar landasan pikiran bahwa produk memerlukan aktivitas mengkonsumsi sumber daya. Jika manajemen melayani kebutuhan konsumen dengan filosofi bahwa perusahaan tidak akan membebani konsumen dengan aktivitas yang tidak menambah nilai, manajemen akan selalu berusaha untuk menyempurnakan berbagai aktivitas dalam menghasilkan produk bagi konsumen. Aktivitas ditekankan disini, karena persaingan yang dihadapi oleh perusahaan memaksa perusahaan untuk mempunyai daya saing tinggi dengan yang diantaranya adalah mempunyai produk yang berkualitas, *cost effectiveness*, dan fleksibilitas. Disamping itu, pada dasarnya pengelolaan manajemen merupakan perencanaan dan pengendalian aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini adalah untuk menghasilkan produk.

Pengelolaan aktivitas yang biasa dilakukan adalah:

a. Pemilihan aktivitas (*activity selection*)

Pemilihan aktivitas dilakukan dari serangkaian kegiatan yang diperlukan dalam melaksanakan berbagai strategi yang kompetitif. Strategi yang memiliki biaya terendah dapat dipilih oleh manajemen sebagai suatu usaha pengurangan biaya.

b. Pembagian aktivitas (*activity sharing*)

Pembagian aktivitas dengan menaikkan efisiensi aktivitas penambah nilai dengan meningkatkan aktivitas ke tingkat skala ekonomi tanpa disertai dengan kenaikan total biaya aktivitas itu sendiri akan menurunkan biaya aktivitas per satuan. Sehingga produk dan jasa yang menggunakan aktivitas tersebut dapat mengalami penurunan biaya dan akhirnya pembeli produk yang akan mendapatkan hasilnya dari pembagian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

c. Pengurangan aktivitas (*activity reduction*)

Pengurangan aktivitas yang diutamakan adalah pada perbaikan efisiensi aktivitas penambah nilai dan perbaikan aktivitas bukan penambah nilai sampai pada akhirnya aktivitas tersebut dapat dihilangkan.

d. Penghilangan aktivitas (*activity elimination*)

Penghilangan aktivitas dilakukan terhadap aktivitas yang bukan merupakan aktivitas penambah nilai dengan peningkatkan kinerja pada aktivitas yang lebih penting.

6. *Contemporary feedback control*

Feedback control adalah pengendalian melalui umpan balik informasi tentang pelaksanaan tindakan dan/atau keluaran sesungguhnya, untuk memungkinkan karyawan atau atasannya dalam menilai kesesuaian perilaku sesungguhnya karyawan dengan perilaku yang diharapkan yang ditujukan pada perilaku karyawan di masa yang lalu. *Contemporary feedback control* menggunakan paradigma TQM dalam desain sistem pengendalian yang ditujukan

untuk memusatkan perhatian manajemen terhadap kepuasan manajemen terhadap kepuasan konsumen dan perbaikan terhadap proses secara berkelanjutan.

