

BAB II

COST REDUCTION PROGRAM

2.1 Cost Reduction Program

2.1.1 Pengertian Cost Reduction Program

Menurut Hansen *et al.* (2021), *cost reduction program* merupakan aktivitas yang dimana dilakukan penekanan biaya terhadap biaya yang terbukti tidak efisien atau pemborosan, supaya dapat menghasilkan penghematan secara permanen dengan cara merancang ulang, menyerderhanakan dan mereduksi aktivitas-aktivitas yang terdeteksi menimbulkan pemborosan dan tidak efisien terhadap biaya.. *Cost reduction program* memfokuskan pengurangan biaya pada penyebab timbulnya pemborosan yakni kualitas. Pengurangan biaya hanya merupakan hasil dari peningkatan kualitas yang dilaksanakan untuk menghasilkan produk jika di dalam proses pembuatan produk, perusahaan mampu melaksanakan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, biaya pembuatan produk akan berkurang sebagai hasil dari peningkatan kualitas tersebut. Oleh karena itu, dalam penerapan *cost reduction program* ini, pengurangan biaya terjadi sebagai hasil dari peningkatan bertahap terhadap kualitas, keandalan dan kecepatan.

2.1.2 Alasan Pentingnya Implementasi Cost Reduction Program

Menurut Bragg (2010), alasan untuk melakukan penekanan biaya, yakni bahwa pengurangan biaya adalah cara termudah dan paling pasti untuk meningkatkan laba di angka pendek. Ini juga bisa menjadi pendorong

utama pertumbuhan jangka panjang jika ditangani dengan baik. Karena pengurangan biaya sepenuhnya dalam kendali perusahaan. Perusahaan perlu untuk melakukan pengurangan biaya dan menerapkannya.. Pengurangan biaya adalah yang paling jalan yang paling sederhana menuju peningkatan profitabilitas dan peningkatan arus kas. Pengurangan biaya juga akan efektif untuk keuntungan jangka panjang, asalkan proses menjadi keyakinan inti dari seluruh perusahaan dan terus-menerus diperbaiki. Pemilihan target pengurangan biaya adalah kuncinya, karena pengurangan biaya dalam jangka panjang tidak dapat melemahkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Sebaliknya, fokusnya harus terus-menerus mengurangi yang tidak perlu biaya, meningkatkan efisiensi, dan merampingkan proses. Kemudian hal ini membantu untuk terus menginvestasikan kembali sebagian atau seluruh pengurangan biaya penghematan kembali ke orang-orang, proses, dan teknologi perusahaan. Sebuah perusahaan yang mempublikasikan upaya terus-menerus untuk mengurangi biaya adalah secara efektif memberi sinyal kepada pendatang pasar potensial bahwa mereka akan memiliki waktu yang sulit untuk bersaing dalam harga, karena perusahaan kemungkinan besar dapat bertahan setiap serangan tersebut dengan mudah. Sebaliknya, perusahaan berbiaya rendah memiliki alat yang ampuh yang tersedia untuk melemahkan perusahaan di pasar baru dan juga dapat secara agresif mengejar pesaingnya yang lebih besar.

2.1.3 Jenis Aktivitas dalam *Cost Reduction Program*

Menurut Supriyono (2017), dalam melakukan usaha penekanan biaya,

aktivitas dapat dibedakan menjadi dua, yakni sebagai berikut :

1. *Value added activity* (aktivitas bernilai tambah) merupakan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan supaya dapat bertahan dalam bisnis, aktivitas tersebut bisa dikatakan aktivitas bernilai tambah jika memenuhi 3 syarat, yakni :

- 1) Aktivitas yang mengakibatkan perubahan
- 2) Perubahan itu tidak dicapai oleh aktivitas sebelumnya
- 3) Aktivitas ini memungkinkan aktivitas lain untuk dapat dilakukan

2. *Non-value added activity* (aktivitas tidak bernilai tambah) adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun kurang atau tidak efisien dan dapat diperbaiki.

2.1.4 Contoh Aktivitas Bernilai Tambah

Menurut Eldenburg *et al.* (2016), terdapat aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya khususnya biaya produksi, yakni sebagai berikut :

1. Kegiatan pencegahan. Kegiatan yang dilakukan untuk memastikan produksi bebas cacat. Kegiatan tersebut memiliki contoh-contoh sebagai berikut :
 - 1) Desain dan rekayasa proses
 - 2) Perawatan peralatan rutin

- 3) Inspeksi bahan baku yang masuk
 - 4) Pelatihan dan pertemuan berkualitas
2. Kegiatan penilaian. Kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi unit yang cacat. Kegiatan tersebut memiliki contoh-contoh sebagai berikut :

- 1) Inspeksi produk
 - 2) Inspeksi proses manufaktur
 - 3) Pemantauan proses pemberian layanan
 - 4) Pengujian
3. Kegiatan produksi. Kegiatan tersebut memiliki contoh yakni perbaikan mesin dan peralatan.
4. Kegiatan pasca penjualan. Aktivitas yang dilakukan setelah produk terjual untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh cacat dan unit yang gagal. Kegiatan tersebut memiliki contoh-contoh sebagai berikut :

- 1) Penarikan produk (mengganti unit yang baik dan yang rusak)
- 2) Garansi pekerjaan perbaikan
- 3) Penggantian unit yang rusak
- 4) Tuntutan hukum pertanggungjawaban

2.1.5 Contoh Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Menurut Hansen *et al.* (2021), terdapat aktivitas-aktivitas yang sering dilakukan di dalam proses produksi dan menyebabkan pemborosan, yakni sebagai berikut :

1. Penjadwalan

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda memiliki akses ke proses (atau kapan dan berapa banyak pengaturan yang harus dilakukan) dan berapa banyak yang akan diproduksi.

2. Pemindahan

Suatu kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain.

3. Menunggu.

Suatu kegiatan di mana bahan atau barang dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dengan menunggu proses selanjutnya.

4. Inspeksi

Aktivitas di mana waktu dan sumber daya dihabiskan untuk memastikan bahwa produk memenuhi spesifikasi.

5. Penyimpanan

Suatu kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya sementara barang atau bahan disimpan dalam persediaan.

2.1.6 Kelemahan *Traditional Cost Reduction*

Menurut Supriyono (2017), *Traditional cost reduction* sendiri memiliki kelemahan-kelemahan, yakni sebagai berikut :

1. Karena terjadinya sebuah distorsi biaya, maka penawaran sulit dijabarkan.
2. Karena banyaknya sebuah volume produk yang dibebani biaya per unitnya yang terlalu besar, maka perusahaan menawarkan harga jual yang lebih tinggi dibandingkan para pesaing lainnya.
3. Harga yang diminta oleh konsumen untuk produk bervolume banyak mungkin sudah menguntungkan, namun ditolak oleh perusahaan karena biaya per unitnya terdistorsi menjadi tinggi.
4. Karena produk bervolume sedikit dibebani biaya per unit terlalu kecil maka harga jual yang ditawarkan pada konsumen terlalu kecil pula dibandingkan dengan para pesaing perusahaan sehingga produk ini laku keras.
5. Konsumen tidak mengeluh terhadap kenaikan harga jual produk bervolume rendah, hal ini disebabkan biaya per unitnya terdistorsi terlalu rendah sehingga para pesaing yang biaya per unitnya tepat menjual produk yang sama dengan harga yang jauh lebih mahal.
6. Meskipun labanya nampak tinggi (namun sebenarnya mungkin rugi), manajer produksi ingin menghentikan produk bervolume

kecil karena lebih sulit untuk dibuat.

7. Departemen akuntansi dan manajemen puncak tidak banyak memperhatikan penyempurnaan sistem akuntansi biaya yang digunakan perusahaan dan para pengguna informasi biaya merasa informasi yang diperolehnya tidak bermanfaat dan bahkan menyesatkan.

2.2 Activity-Based Costing System

2.2.1 Pengertian Activity-Based Costing System

Menurut Supriyono (2017), *activity-based costing* merupakan sistem pembebanan biaya pada objek biaya yang dimana melalui dua tahap, yaitu (1) melacak biaya pada aktivitas-aktivitas, dan selanjutnya (2) melacak biaya aktivitas-aktivitas pada objek-objek biaya. Menurut Milner-Nobles, *et al* (2018), *activity-based costing system* merupakan proses penentuan biaya aktivitas terlebih dahulu untuk kemudian menentukan biaya produk dan jasa. *Activity-based costing system* juga merupakan sistem analisis biaya berbasis aktivitas untuk memenuhi kebutuhan personel dalam pengambilan keputusan, baik yang bersifat strategik maupun operasional. *ABC system* tidak hanya berfokus pada perhitungan kos produk/jasa, namun mencakup perspektif yang lebih luas, yaitu pengurangan biaya melalui pengelolaan aktivitas.

2.2.2 Manfaat Activity-Based Costing System

Menurut Supriyono (2017), *activity-based costing system* memiliki beberapa manfaat, yakni antara lain adalah :

1. Berguna untuk menentukan biaya produk agar lebih akurat sehingga nantinya dapat mengukur laba yang lebih akurat.
2. Untuk meningkatkan mutu dalam pembuatan keputusan.
3. Untuk perencanaan strategis yang lebih baik.
4. Membantu meningkatkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola aktivitas melalui penyempurnaan secara berkesinambungan.
5. Mengidentifikasi apa saja penyebab biaya (driver-driver biaya).
6. Membantu memberi arah kepada organisasi supaya mampu berorientasi pada operasional dan aktivitas.
7. Menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsisten dengan tujuan-tujuan strategis.
8. Membantu seluruh jajaran perusahaan untuk punya rasa memiliki dan bertanggung jawab.
9. Memberi arah kepada tujuan pusat sebuah organisasi.
10. Mampu mencapai manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang sudah dikeluarkan.

2.3 Activity-Based Management (ABM)

2.3.1 Pengertian Activity-Based Management (ABM)

Menurut Supriyono (2017), *activity-based management* (ABM) merupakan suatu disiplin (sistem yang luas dan pendekatan yang terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima oleh konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan nilai tersebut.

2.3.2 Dimensi Activity-Based Management (ABM)

Menurut Supriyono (2017), terdapat 2 dimensi dalam *Activity-Based Management* (ABM), antara lain adalah :

1. Dimensi biaya

Dimensi biaya adalah dimensi yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya dengan cara :

- 1) Sumber-sumber.

Tahap utama untuk mengidentifikasi biaya sumber-sumber.

- 2) Aktivitas-aktivitas.

Tahap yang kedua untuk menelusuri biaya-biaya sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas.

3) Objek biaya.

Tahap yang ketiga untuk membebankan biaya pada objek-objek biaya.

2. Dimensi Proses

Dimensi proses atau dimensi mendatar atau analisis nilai proses adalah dimensi ABM untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan cara :

1) Menganalisis driver-driver biaya.

Analisis driver biaya merupakan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi (analisis driver aktivitas).

2) Mengidentifikasi aktivitas.

Mengidentifikasi aktivitas adalah menilai aktivitas-aktivitas apa yang dilaksanakan.

3) Menganalisis kinerja.

Menganalisis kinerja adalah mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan untuk menilai seberapa baik kinerja.

2.3.3 Manfaat Activity-Based Management (ABM)

Menurut Supriyono (2017), *Activity-Based Management (ABM)* memiliki beberapa manfaat, yakni sebagai berikut :

1. Melakukan pengukuran terhadap kinerja keuangan dan proses operasi organisasi serta aktivitas-aktivitasnya.
2. Menentukan apa saja biaya-biaya dan profitabilitas yang “benar” untuk setiap tipe produk dan jasa.
3. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas
4. Menemukann dan mengelompokkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
5. Mengefisienkan aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah.
6. Memberikan kepastian bahwa proses pembuatan dan pengambilan keputusan didasarkan pada isu-isu bisnis di luar, dan bukan hanya berdasarkan informasi keuangan saja.
7. Melakukan penilaian terhadap penciptaan rangkaian nilai tambah (*value-added chain*) yang berguna untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.