



---

# FOKUS

**JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG**

---

**ISSN: 1411-1594**

**Volume 2 No. 2, November 2000**

Pembahasan Pembaharuan 7(Tujuh) UU Perpajakan Reformasi  
Kepabeanaan Tahun 2000 Serta Pemberdayaan Aparatur Negara  
Dalam Rangka  
Pengamanan Pelaksanaan APBN Tahun 2000  
**Dr. H. Mohammad Zain, Ak.**

Menuju Bandung Sebagai Kota Jasa  
Sebagai Perwujudan Dari Visi Kota Bandung  
**Rini Handayani, S.E.**



Pengaruh Perbedaan Metode Penyusutan  
Antara Penyusutan Komersial Dengan  
MACRS (*Modified Accelerated Cost Recovery System*)  
**Eddy Winarso, S.E.**

*Strategic Cost Reduction*  
**Erly Sherlita, S.E.**

Memahami Sistem Self Assessment  
Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Pajak  
**Diana Sari, S.E.**

---

**Unit Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG**

---

# STRATEGIC COST REDUCTION

Erly Sherlita, S.E.

## ABSTRAK

*Persaingan dunia bisnis pada saat ini sangatlah ketat terutama dalam menghadapi globalisasi, untuk itu sangat dibutuhkan adanya kemampuan manajemen dalam mengenal dan memberi respon terhadap lingkungan bisnis global ini. Lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat pesat akibat dari adanya proses globalisasi, seperti terjadinya perubahan kekuasaan dalam pasar dimana customer menjadi penentu kebutuhan akan produk dan jasa mereka, yang harus dipenuhi oleh produsen, bertambahnya jumlah pesaing di pasar, dan perubahan yang terjadi sangatlah pesat dan radikal. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk melengkapi dirinya dengan kemampuan membaca situasi dan bersifat fleksibel dalam menghadapi segala keadaan terutama dalam merespon setiap perubahan yang terjadi. Berbagai strategi dilakukan oleh perusahaan untuk mencapainya, dan salah satunya adalah dengan melakukan strategic cost reduction.*

*Strategic cost reduction dapat mempengaruhi perilaku manajemen dalam melakukan improvement secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan produk dan bersifat jangka panjang. Strategic cost reduction menjadikan pengurangan biaya bagian dari strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif.*

## 1. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis pada masa sekarang ini menuntut setiap perusahaan untuk melaksanakan *strategic cost reduction*, agar perusahaan mampu bersaing secara kompetitif dan dapat mempertahankan posisinya di lingkungan bisnis global.

*Strategic cost reduction* memfokuskan pengurangan biaya pada penyebab timbulnya pemborosan, yaitu kualitas. Pengurangan biaya pada dasarnya adalah merupakan *quality improvement* yang dilaksanakan untuk menghasilkan suatu produk. Jika dalam proses pembuatan produk, perusahaan mampu melakukan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, biaya pembuatan produk sebagai hasil dari peningkatan kualitas tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferdows dan DeMayer (1991) pada perusahaan manufaktur di Eropa, keberhasilan *strategic cost reduction* adalah sebagai hasil dari peningkatan berkelanjutan terhadap kualitas. Peningkatan kualitas menghasilkan peningkatan berkelanjutan terhadap kualitas. Peningkatan kualitas ini, menghasilkan peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk, dan

pada gilirannya keandalan ini mengakibatkan peningkatan kecepatan perusahaan dalam penyerahan produk kepada customer. Peningkatan kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), dan kecepatan (*speed*) perusahaan sebagai penghasil produk inilah sesungguhnya yang mengakibatkan pengurangan total biaya yang dibebankan kepada customer namun demikian hal tersebut tidak dapat dilaksanakan melalui pendekatan jangka pendek dan periodik, akan tetapi harus dilaksanakan melalui pendekatan jangka panjang, bersistem dan berkelanjutan.

Biaya tidak dapat dikurangi dalam jangka panjang dengan penerapan program yang secara langsung diarahkan pada biaya tertentunamun dengan menanamkan kualitas pada setiap aspek manajemen dan melalui *TQM-total approach to put quality in every aspect of management*.

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk menguraikan mengenai pentingnya *strategic cost reduction* dalam mempertahankan posisi kompetitif dalam lingkungan bisnis global bagi perusahaan.

## 2. PENTINGNYA STRATEGIC COST REDUCTION

Strategi pengurangan biaya perlu dilakukan mengingat daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis global menjadi sangat ketat, selain itu proses globalisasi telah mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan yang sangat cepat, yang diantaranya adalah:

### 1. *Customer take charge*

*Customer* menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan dengan desain dan kualitas yang mereka inginkan, sehingga filosofi yang digunakan oleh produsen adalah "kami menjual apa yang dibutuhkan oleh *customer*". Dengan demikian, produsen yang mampu bersaing adalah produsen yang menawarkan lebih banyak manfaat yang dibutuhkan oleh *customer*. Kondisi seperti ini menuntut perusahaan untuk memperhatikan aktivitas yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan *value* bagi masyarakat dengan mengurangi aktivitas yang tidak menambah nilai dan menjadikan efisien aktivitas penambah nilai, bersamaan dengan itu, produsen juga dituntut untuk mampu menyediakan produk dan jasa secara *cost effective* melalui *low cost strategy*. Pengelolaan aktivitas ini merupakan perwujudan strategi pengurangan biaya.

### 1. *competition intensifies*

Produk dan jasa dalam persaingan global semakin bervariasi sehingga produsen bersaing berdasarkan pengetahuan produsen dan kinerja perusahaan. Perusahaan yang kurang baik kinerjanya lambat laun akan tersisih. Perusahaan-perusahaan baru, banyak bermunculan dengan berbagai ide dan aturan yang inovatif yang tidak mengikuti aturan bisnis yang sudah ada sehingga memaksa perusahaan yang sudah ada harus mengikutinya apabila masih ingin tetap bertahan. *Smart technology* telah mengubah persaingan bisnis yang semula tidak pernah terpikirkan namun sekaligus

memperluas hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dibandingkan sebelumnya. Di era globalisasi persaingan akan lebih ketat lagi karena adanya dunia *cyber* atau internet dan bisnis waralaba (*franchise*). Kompetisi yang tajam ini hanya dapat diikuti oleh perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang diinginkan oleh masyarakat dengan biaya yang efektif, dimana usaha-usaha tersebut dapat dicapai dengan strategi pengurangan biaya.

### 2. *Change becomes constant, radical, and fast*

Globalisasi ekonomi menyebabkan terjadinya perubahan yang sangat berbeda dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi akibat globalisasi bersifat konstan, radikal, dan pesat sehingga perusahaan perlu melengkapi dirinya dengan *effective change sense radars* dan dituntut untuk bersikap fleksibel dalam memberikan respon terhadap setiap perubahan yang dihadapi. Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan mempunyai kemampuan dalam melakukan strategi pengurangan biaya

## 3. Pendekatan *Strategic Cost Reduction*

Pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan pengurangan biaya diantaranya adalah:

- 1) Bertujuan menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif *Strategic cost reduction* merupakan strategi jangka panjang yang menempatkan perusahaan pada posisi yang 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 merangsang semangat karyawan untuk dapat mencapainya.
- 2) Berlingkup luas  
Perusahaan harus berpikir dengan lingkup yang luas yang mencakup

- seluruh aspek manajemen yang berkualitas, sehingga produk dan jasa yang dihasilkanpun 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* dirancang untuk mengantisipasi kondisi yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang bukan sebagai akibat dari masalah yang telah dihadapi oleh perusahaan, sehingga sifatnya proaktif dimana manajemen dapat mempertimbangkan alternatif yang akan dipilih.
  - 5) Berfokus ke seluruh matarantai 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 dalam jaringan kerja.
  - 6) Berfokus pada *customer*  
Perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan *customer* di berbagai segmen pasar secara *cost effective* dan mampu merespon setiap perubahan kebutuhan *customer*. Perusahaan harus memiliki kompetensi untuk memproduksi produk dan jasa yang mampu menghasilkan nilai tambah bagi konsumen dalam menjalin kemitraan dengan para pemasok dan mitra bisnis serta membangun kepercayaan antar perusahaan sehingga konsumen benar-benar mendapat produk yang berkualitas, dan mempunyai kompetensi untuk melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.
  - 7) Karyawan merupakan penentu akhir biaya jangka panjang  
Dalam jangka panjang, keputusan dan tindakan karyawan merupakan penyebab timbulnya biaya kecuali karyawan yang 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 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 paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang membentuk TQM *mindset*. TQM *mindset* dilakukan dengan dua pendekatan yaitu *personal behaviour* dimana manajemen puncak mengkomunikasikan TQM *mindset* dengan tindakan mereka sehari-hari dan *operational behaviour* 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 paradigma yang membentuk *mindset* ke dalam desain dan implementasi berbagai sistem manajemen ini yang menjadi landasan strategi pengurangan biaya.

Sistem Manajemen *Strategic Cost Reduction* yang biasa digunakan oleh perusahaan, 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 berkomitmen tinggi, dalam melakukan *improvement* yang berkelanjutan. Pemberdayaan karyawan merupakan langkah *strategic* 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. *Just in-time manufacturing*

*JIT manufacturing* merupakan sistem produksi berdasarkan permintaan proses berikutnya, bukan untuk memenuhi kebutuhan persediaan yang akan disimpan di gudang. *JIT manufacturing* akan menurunkan *throughput time* yang merupakan salah satu langkah penting dalam mewujudkan strategi pengurangan biaya.

Persyaratan yang perlu dilakukan :

- Pemberhentian mesin karena kerusakan harus dihindari melalui *strategic outsourcing* pada departemen pemeliharaan dengan menekankan *preventive maintenance*
- Mengandalkan kualitas bahan sebagai implementasi dari *JIT purchasing* yang merupakan prasyarat implementasi *JIT manufacturing*.

Hubungan antar fungsi harus dilandasi oleh *mindset* bahwa: "Proses berikutnya adalah konsumen kami".

## 4. *Cross functional teamwork*

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

melakukan *improvement* terhadap proses tersebut.

## 5. *Strategic alliance*

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

## 4. Sistem Penunjang *Strategic Cost Reduction*

### 1. *Target costing*

*Target costing* adalah suatu metode penentuan *cost* produk atau jasa yang didasarkan pada harga yang diperkirakan *customer* bersedia untuk menerimanya. Harga jual yang ditentukan perusahaan tidak memikirkan hal tersebut, dimana kondisi pasar ditentukan oleh konsumen, besar sekali kemungkinan konsumen akan meninggalkan produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan demikian penentuan harga produk ditentukan oleh kesediaan konsumen untuk membayar, dan produsen bertanggungjawab 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. *Life cycle product costing*

*Life cycle product costing* adalah suatu produk 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 memantau biaya produk selama daur hidupnya. Pengumpulan informasi biaya masa lalu yang berhubungan dengan produk tertentu selama jangka waktu

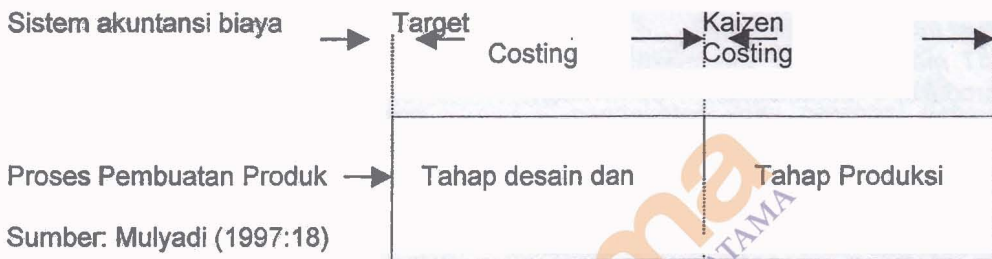
daur hidup produk akan dapat memberikan kesempatan pada manajemen untuk memperbaiki kemampuan produk dalam menghasilkan laba selama periode tersebut.

3. **Kaizen costing**

*Kaizen costing* merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen di dalam mengelola biaya pada tahap produksi produk. *Kaizen*

*costing* digunakan untuk menjamin terlaksananya *improvement* berkelanjutan sejak saat produksi selesai didesain dan dikembangkan sampai saat produk dihentikan produksinya sebagai *discounted product*. Pada tahap produksi melalui *kaizen costing*, *cost reduction target* senantiasa di-up date berdasarkan rencana *improvement* berkelanjutan yang dibuat dalam tahun anggaran tertentu.

□ **Target costing dan Kaizen costing untuk mendukung Strategic Cost Reduction**



Sumber: Mulyadi (1997:18)

4. **Quality cost system**

Produk berkualitas merupakan salah satu keunggulan perusahaan dalam bersaing, untuk itu manajemen memerlukan 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 ke dalam empat kelompok yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya

penilaian, biaya kegagalan internal dan 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 pada 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.

□ Laporan Biaya Kualitas Periode Akuntansi Tertentu

	Biaya Kualitas	Jumlah Golongan Biaya Kualitas	Persentase dari Pendapatan Penjualan
Biaya pencegahan:			
- Biaya pelatihan kualitas	Xx		
- Biaya rekayasa kualitas	Xx		
- Biaya perencanaan kualitas	Xx		
- Biaya pelaporan kualitas	Xx		
- Biaya penilaian pemasok	Xx		
- Biaya gugus kendali kualitas	Xx		
- Biaya review desain	Xx	xxxx	X%
Biaya Penilaian			
- Biaya inspeksi bahan baku	Xx		
- Biaya <i>product acceptance</i>	Xx		
- Biaya <i>process acceptance</i>	Xx	xxxx	X%
Biaya kegagalan intern			
- Biaya sisa bahan	Xx		
- Biaya pengerjaan kembali	xx	xxxx	X%
Biaya kegagalan ekstem			
- Biaya penanganan keluhan <i>customer</i>	Xx		
- Biaya jaminan	Xx		
- Biaya perbaikan	Xx	xxxx	X%

Sumber : Mulyadi (1997:24)

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 di

sini, 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.

□ Rerangka ABC system

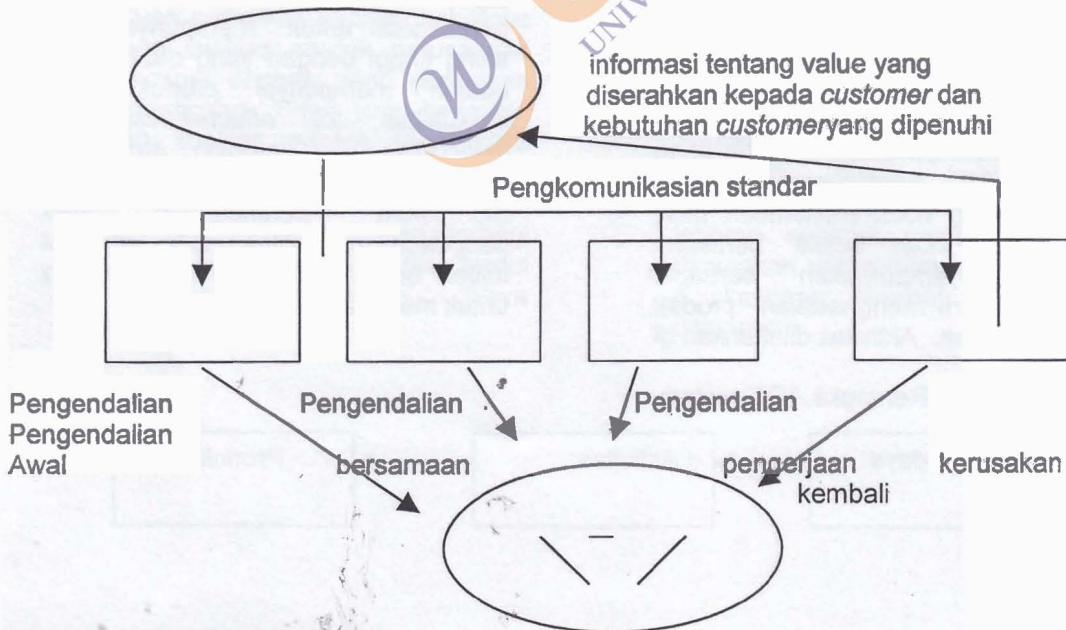


Pengelolaan aktivitas yang biasa dilakukan adalah:

- 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.
- Pembagian aktivitas (*activity sharing*)  
 Pembagian aktivitas dengan menaikkan efisiensi aktivitas menambah 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.
- 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.

- Penghilangan aktivitas (*activity elimination*)  
 Penghilangan aktivitas dilakukan terhadap aktivitas yang bukan merupakan aktivitas penambah nilai dengan peningkatan 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 personil atau atasannya dalam menilai kesesuaian perilaku sesungguhnya personil dengan perilaku yang diharapkan yang ditujukan pada perilaku personil di masa yang lalu. *Contemporary feedback control* menggunakan paradigma *TQM* dalam desain sistem pengendalian yang ditujukan untuk memusatkan perhatian manajemen terhadap kepuasan konsumen dan *improvement* terhadap proses secara berkelanjutan.



Sumber: Mulyadi (1997:31)

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari uraian di depan adalah sebagai berikut:

1. *Strategic cost reduction* yang bersifat jangka panjang dapat terlaksana dengan keterlibatan seluruh pihak yang ada dalam perusahaan dan luar perusahaan seperti pemasok dan mitra usaha.
2. *Strategic cost reduction* diarahkan pada penyebab pemborosan, yaitu kualitas, baik kualitas sumber daya manusia, kualitas hubungan dengan pihak luar dan kualitas sistem manajemen.
3. *Strategic cost reduction* merupakan suatu strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis global dengan memberikan produk yang diharapkan oleh konsumen baik dari segi kualitas maupun harga.

## DAFTAR PUSTAKA

Bill Creek. 1994. *The five pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*. New York: Truman Talley Books/Plume, p.7

Ferdows, K & A. DeMayer. 1991. *Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory*, "The Journal of Operation Management No.2, 168-184

Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, p.25-36

Mulyadi, 1997. *Pendidikan Profesional Berkelanjutan: Strategic Cost Reduction*, Ikatan Akuntan Indonesia

Erlly Sherlita, S.E.  
Dosen biasa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung



**Utama**  
UNIVERSITAS WIDYATAMA