

## TEKNIK PENGURANGAN BIAYA DENGAN TUJUAN MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DALAM PENCAPAIAN LABA YANG MAKSIMUM: SEBUAH KAJIAN PUSTAKA

Ardin Doloksaribu<sup>1</sup>, Lastri<sup>2</sup>, Naomi M Simanjuntak<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dosen Tetap Universitas HKBP Nommensen. <sup>2</sup>Tenaga Kependidikan Biro Keuangan Universitas HKBP Nommensen, <sup>3</sup>Mahasiswa Fak Ekonomi Universitas HKBP Nommensen

### ABSTRAKSI

*To achieve the company's goal, now every company is required to implement cost reduction strategy. Cost reduction is a key strategy that is implemented as an alternative budget reduction in every company. Before the company creates the product, it is necessary to create a budget with the aim that Top Management can evaluate the performance of each manager and improvement of coaching, the plan of training activities for the improvement of work as early as possible can be identified and implemented. This will create tight controls on each activity .Often the company focuses only on achieving the highest profit, but in this increasingly competitive period of competition, only quality products or good quality produced at an efficient price can win market share. Therefore, firms must be able to implement strategies that match the competition that occurs in the market in directing their business activities to achieve maximum profit and targeted productivity within a company.*

**Keyword:** Cost reduction, Target costing, cost leadership, kaizen costing, budgeting

### PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha semakin pesat dan keadaan perekonomian pun berubah-ubah artinya semakin banyak jumlah pesaing yang akan menciptakan produk baru yang sejenis, secara otomatis hal tersebut akan menimbulkan banyak perbedaan harga yang ditawarkan kepada konsumen di pasar.

Kemampuan perusahaan untuk mengatasi setiap perubahan dari lingkungan akan mempengaruhi keadaan dan eksistensi sebuah perusahaan. Semakin perusahaan peka akan perubahan maka semakin cepat perusahaan menganalisa masalah yang terjadi, apakah masalah berdampak positif atau justru berdampak negatif bagi tujuan perusahaan. Perusahaan yang akan bertahan adalah perusahaan yang mampu meminimalisasikan masalah dan tepat membuat solusi. Karena tidak ada masalah yang dapat dihindari.

Pengurangan biaya atau cost reduction adalah suatu hal yang diharuskan jika lingkungan penetapan harga terjadi terus menerus kecuali kalau suatu organisasi dapat mendominasi satu atau lebih segmen yang kurang peka terhadap persaingan harga. Jadi tujuan perusahaan melakukan cost reduction bukan hanya untuk mencapai standar yang ditetapkan tetapi juga untuk mengurangi biaya

secara bertahap di bawah standar agar terdapat efisiensi usaha, sehingga harga produk jauh lebih murah dari harga bersaing.

Agar perusahaan mampu bersaing secara kompetitif dan dapat mempertahankan posisinya di lingkungan bisnis global. Maka, perusahaan harus mampu menghasilkan produksi yang tinggi dengan kualitas yang baik. Hasil produksi yang tinggi akan tercapai apabila perusahaan memiliki efisiensi produksi yang tinggi. Selain itu, perusahaan juga dituntut mampu melakukan inovasi baru untuk produk saingan sesuai keinginan dan selera konsumen.

Akan tetapi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi ini tidak mudah. Manajer dituntut untuk mampu menentukan suatu tindakan dengan memilih berbagai alternatif dan kebijakan dalam mengambil keputusan yang sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan tercapai.

Masalahnya ialah Strategic cost reduction menfokuskan 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 kualitastersebut.

Agar dapat bersaing dalam pasar ini, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk yang harganya lebih rendah atau harganya sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, perusahaan harus berusaha mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya. (kandou) Perubahan lingkungan di pasar memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan visi, misi, *strategi* dalam struktur organisasi serta mempertimbangkan keunggulan-keunggulan bersaing jangka pendek dan panjang berkesinambungan. Adapun strategi - strategi yang digunakan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan mempertahankan kualitas ialah sebagai berikut :

1. Target costing
2. Cost leadership
3. Kaizen costing

Strategi *Cost Leadership* dapat membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar dikarenakan perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga harga dapat bersaing dan laba perusahaan dapat meningkat. Dengan demikian kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Peningkatan kinerja perusahaan yang menerapkan Strategi *Cost Leadership* dapat tercapai dengan pengendalian biaya yang ketat. Perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalisir biaya-biaya dalam segala aspek bisnis. Dalam hal ini perusahaan lebih menekankan pada efisiensi dimana perusahaan memproduksi dengan volume yang tinggi dan produk yang diproduksi merupakan produk standar. Contohnya yang berhasil menerapkan strategi cost leadership di Indonesia adalah Air Asia dalam maskapai penerbangan dan PT. AJE INDONESIA yaitu perusahaan minuman multi nasional yang memproduksi minuman Big Cola. (Khusna, ANALISIS STRATEGI COST LEADERSHIP PADA PT AJE INDONESIA)

Untuk mempertahankan perusahaan tetap eksis, perusahaan akan melakukan perubahan terus-menerus atas masalah yang sudah teridentifikasi, sebab masalah harus diatasi. Oleh karena itu, kaizen merupakan suatu proses pemecahan masalah.

Untuk itulah di perlukan strategi- strategi diatas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dalam rangka pengurangan biaya atau cost reduction yang pada akhirnya akan membawa dampak terhadap tingkat harga yang kompetitif. Biaya selalu memegang peranan yang penting

untuk memperhitungkan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap penjualan suatu produk, dan sangat berkaitan dengan target laba yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.

## DASAR TEORI

Terdapat beberapa definisi dan konsep tentang strategi cost reduction yang dapat ditemukan dalam berbagai literature (Kasse, 2016). Harkness (2009) menjelaskan strategi cost reduction sebagai sebuah program pengurangan biaya untuk membangun bisnis yang lebih ramping, gesit, dan lebih kompetitif. Demikian pula Bragg (2008) dan Cleverley et al. (2010) menjelaskan cost reduction sebagai beragam metode atau alat yang digunakan untuk mengurangi biaya yang tidak diperlukan tanpa mengurangi kapabilitas perusahaan tersebut. Sedangkan Hansen dan Mowen (2006) menjelaskan strategi cost reduction sebagai pengelolaan siklus biaya (life-cycle cost management) yaitu bertumpuh pada tahap awal siklus produksi.

### Pentingnya Strategi Cost Reduction

Strategi pengurangan biaya perlu dilakukan mengingat daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis global menjadi sangat ketat, mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan yang sangat cepat, yaitu :

#### 1. Customer Take Charge

Customer menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan dengan desain dan kualitas yang mereka inginkan. Dengan demikian, produsen yang mampu bersaing adalah yang menawarkan lebih banyak manfaat yang dibutuhkan oleh customer.

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

Perubahan yang terjadi akibat globalisasi bersifat konstan, radikal, dan pesat sehingga perusahaan perlu melengkapi dirinya dengan effective.

### Cost Leadership atau Kepemimpinan Biaya

Manajemen terdiri dari orang-orang yang bertugas mengambil keputusan, memberikan perintah, membentuk kebijaksanaan, dan mengarahkan agar semua orang mendukung kebijaksanaan perusahaan (Subiyanto, 1993). Cost leadership merupakan strategi perusahaan dengan cara meminimalkan biaya sehingga biaya yang dikeluarkan apabila menggunakan strategi ini akan lebih rendah.

Ada dua strategi yang di jalankan perusahaan ketika mengarahkan dirinya menjadi

produsen yang low cost dalam industri disetiap level kualitas

(1) produk dijual dalam dalam rata-rata harga industri untuk meraih keuntungan yang lebih besar dari pesaing.

(2) produk dijual dibawah rata-rata harga industri untuk meraih market-share yang lebih luas.

Cost Leadership menunjukkan bahwa financial leverage, business strategy dan dividends payout akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Khusna, Analisis Strategi Cost Leadership Pada PT AJE INDONESIA).

Peningkatan kinerja perusahaan yang menerapkan Strategi Cost Leadership dapat tercapai dengan pengendalian biaya yang ketat. Dalam hal ini perusahaan lebih menekan pada efisiensi dimana perusahaan memproduksi dengan volume yang lebih tinggi dan produk yang diproduksi merupakan produk standar (Khusna, ANALISIS STRATEGI COST LEADERSHIP PADA PT AJE INDONESIA).

Jadi, bagaimana upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meminimalisir resiko agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Cara bersaing dalam strategi ini yaitu dengan menekan biaya serendah mungkin dibandingkan dengan para pesaing.

Strategi biaya rendah dapat dicapai melalui beberapa pendekatan yaitu:

1. Skala ekonomi dalam produksi
2. Dampak kurva belajar (learning curve)
3. Pengendalian biaya secara ketat
4. Meminimalisasi biaya

Salah satu langkah dalam pencapaian Cost Leadership yaitu dengan melakukan pendekatan skala ekonomis dalam produksi. Menurut Pearson dan Wisner (1993), economies of scale dapat dibagi menjadi dua yaitu *volume economies of scale*. Volume economies of scale adalah penurunan biaya per unit yang diperoleh dari peningkatan kapasitas produksi. *Learning economies of scale* menyangkut penurunan seperti peningkatan kemampuan karyawan, proses produksi dan perencanaan yang terkumulasi sejalan dengan waktu. Learning economies of scale ini berhubungan dengan konsep learning curve yang menyatakan adanya penurunan biaya per unit apabila sebuah proses dilakukan berulang kali.

Fokus perusahaan menerapkan strategi cost leadership adalah pengendalian biaya yang ketat, menahan diri dari segala aktivitas yang menimbulkan biaya yang besar serta

mengutamakan efisiensi pada setiap operasi. (Khusna, Analisis Strategi Cost Leadership Pada PT AJE INDONESIA)

Kecenderungan memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa, contohnya dengan menghilangkan fitur-fitur penting. Pemimpin biaya akan tetap berkompetisi hanya jika konsumen melihat bahwa produk dan jasa yang dihasilkannya sama (minimal mendekati) dengan produk kompetitor yang harganya lebih tinggi. Untuk itu sebelum membuat produk perlu bagi setiap perusahaan “Informasi Biaya” untuk Menunjang Strategi Cost Reduction yaitu

#### **Target Costing**

Target costing adalah suatu metode penentuan cost produk atau jasa yang didasarkan pada harga yang diperkirakan customer bersedia untuk menerimanya.(Lestari)

Penentuan harga pokok 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 dan diperlukan adanya riset lapangan.

Kelebihan target costing sangat bagus diterapkan pada produksi barang yang memiliki tingkat kompetisi yang sangat tinggi di pasaran sedangkan Kelemahan Target costing adalah lamanya yang dibutuhkan untuk melakukan riset dan perancangan produk yang jika tidak dilakukan dengan time table yang ketat, bisa keteteran dalam menghadapi laju perubahan time-value money dan inflasi dalam jangka panjang. Proses yang panjang ini otomatis memakan waktu dan tenaga yang besar.

#### **Kaizen Costing**

Dengan penerapan kalkulasi biaya target dan kaizen, manajer pun mempertanyakan apakah kalkulasi biaya standar perlu di ganti atau dimodifikasi untuk memasukkan pendekatan baru tersebut. Ini akan memberi mereka sistem manajemen biaya total dengan kalkulasi biaya target yang mendukung proses pengurangan biaya dalam tahap pengembangan dan perencanaan model baru serta kalkulasi biaya kaizen ( kaizen costing ) yang mendukung proses pengurangan biaya dalam tahap pabrikasi produk yang ada (Rayburn, 1999).

Kaizen costing merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen dalam mengelola

biaya pada tahap produksi produk (doloksaribu, Ardin, 2018).

Pendekatan kaizen “kai berarti berubah” “ze berarti baik”, kaizen berarti membuat perubahan untuk yang lebih baik terus menerus tidak akan berhenti. Peningkatan kaizen dibangun di atas dua aspek yaitu proses dan SDM.

Kaizen mengembangkan 5 M yaitu Material/bahan, machine/mesin, man/operator, measurement/metode, methods/metode. Kaizen telah disepakati adalah bagian dari *Total Quality Control*, hanya perbedaannya saat Demming/Juran/Crosby berorientasi pada hasil (*result*) dan kaizen berorientasi pada proses.

## PEMBAHASAN

### *Pengaruh Cost Leadership terhadap Keuntungan Perusahaan*

Untuk memperoleh keuntungan yang besar dengan menjual dengan harga setinggi-tingginya dan mengurangi biaya hingga biaya dapat diturunkan secara maksimal. Agar perusahaan menekan biaya sekecil-kecilnya. Perusahaan membeli dalam jumlah besar tetapi dengan pengiriman yang periodik, dengan demikian langkah risikan penjualan bisa didapatkan sementara biaya pemeliharaan barang di gudang tetap terjaga. Berkaitan dengan sumber daya manusia, perusahaan berusaha membuat karyawan produktif. Dengan produktifitas karyawan melebihi gajinya maka sumber daya manusia tidak menjadi beban berlaku prinsip kaizen costing.

Perusahaan juga membuat otomasi proses bisnis supaya semua proses bisnis terkendali, layanan pelanggan bagus, pelanggan puas, pembayaran dari karyawan juga lancar. Perusahaan juga menggunakan aplikasi ERP untuk bisa melihat kondisi perusahaan secara realtime. Untuk produktifitas tinggi, pelanggan puas dan pembayaran dari pelanggan lancar. Perusahaan demikian dapat membuat produk dengan ongkos produksi yang lebih rendah dibanding pesaing-pesaing lain. Perusahaan juga akan menjadi cost leadership pada bidangnya.

### *Tanggung jawab untuk Persiapan Perencanaan Laba (Welsch, 2000)*

Tanggung jawab menyeluruh; Persetujuan atas landasan perencanaan; Pengawasan menyeluruh atas program anggaran; Rencana penjualan; Anggaran biaya departemen; Konsolidasi dan ikhtisar rencana laba; Anggaran

pabrik; produksi; Arus kas dan anggaran modal tambahan

### *Teknik Cost Leadership dalam Peningkatan Laba*

1) Perusahaan harus dapat mengembangkan inovasi produk terbaru agar keinginan dan kebutuhan konsumen terpenuhi. Contoh: Produk pasta gigi, PT. Unilever membuat inovasi baru dengan berbagai varian rasa pada pepsodent sesuai dengan kegunaannya, yaitu whitening, fresh, dan lain-lain. (2) Perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan contoh pemasaran produk perusahaan. (3) Adanya harga diskon

### *Membangun Cost Leadership*

Untuk dapat menjalankan strategi ini, perusahaan perlu memiliki *economies of scale* lebih tinggi atau memiliki keunggulan dalam produktifitas. Dengan kata lain, perusahaan mengarahkan dirinya menjadi produsen yang low-cost dalam industri untuk setiap level kualitas, maka perusahaan tersebut telah menjalankan strategi ini.

Strategi ini mempunyai dua macam strategi turunannya, yaitu:

1. Produk dijual dalam rata-rata harga industri untuk meraih keuntungan yang lebih besar dari pesaing.
2. Produk dijual dibawah rata-rata harga industri untuk meraih market-share yang lebih luas.

Dengan menjalankan strategi ini perusahaan haruslah memiliki kelebihan dalam aspek pangsa pasar yang lebih luas ataupun tenaga kerja yang lebih banyak. Ada beberapa aspek yang lebih rinci untuk pelaksanaan strategi yang sukses seperti keterampilan rekayasa proses, produk yang dirancang untuk kemudahan manufaktur, akses berkelanjutan ke modal yang murah, pengawasan terarah pada tenaga kerja, biaya pengendalian yang cukup, insentif berdasarkan target kuantitatif, biaya yang disimpan berada pada tingkat semimimum mungkin. Pada intinya, perusahaan yang menjalankan strategi ini harus dapat membangun rantai nilai produk yang ditawarkan dalam suatu proses bisnis yang paling efisien.

Perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam cost leadership biasanya memiliki kekuatan-kekuatan internal seperti akses pada modal yang diperlukan untuk membuat investasi yang signifikan dalam aset-aset produksi, keterampilan dalam merancang produk untuk proses manufaktur yang efisien. Selain itu, perusahaan dalam meraih keuntungan biaya

dapat dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi proses, mendapatkan akses yang unik ke sumber material besar yang harganya rendah, membuat outsourcing dan integrasi vertikal yang optimal, atau menghindari beberapa biaya. Jika perusahaan yang berkompetisi tidak dapat menurunkan biaya-biaya yang sama jumlahnya, maka perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan biaya kepemimpinan.

### Pengaruh Kaizen Costing dalam Peningkatan dan Penurunan Laba

Peningkatan target sales ini tentu sangat diharapkan untuk mencapai profit contribution yang telah direncanakan sebelumnya. Dapat dilakukan dengan dua cara (1) menaikkan harga jual (2) menaikkan volume penjualan. Tampaknya pilihan pertama sangat tidak disukai calon pelanggan, apabila dalam iklim kompetisi perusahaan telekomunikasi sekarang ini yang lebih sensitif pada harga. Jika perusahaan memilih meningkatkan volume penjualan pasti variable cost juga akan berpengaruh.

Karena perusahaan akan memilih pilihan ke dua ini, maka perusahaan harus lebih fokus pada variabel cost. Inilah yang menjadi perhatian pertama kaizen costing, yaitu bagaimana mengurangi variable cost seperti biaya tenaga kerja langsung. Jadi wajar saja jika di perusahaan kita terjadi efisiensi biaya tenaga kerja seperti outsourcing approach, memperketat jam lembur, pengurangan biaya penginapan karyawan dan lain-lain.

Secara sederhana pasti kita akan berpikir dapat merugikan pihak yang mengalami efisiensi dalam hal ini karyawan dari sebelah pihak, namun kita harus memandang efisiensi biaya ini dalam bingkai continue improvement, karena efisiensi biaya pasti telah teruji sebelumnya dengan mekanisme standard cost (actual cost periode). Tidaklah mungkin perusahaan menurunkan biaya variable begitu saja, pengurangan dilakukan hanya pada biaya yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

Secara matematis perhitungan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Target Kaizen Costing} = \frac{\text{Biaya Aktual Tahun Lalu}}{\text{x Target Rasio Pengurangan Biaya}}$$

Dalam menyusun budget, perusahaan terlebih dahulu menentukan seberapa besar persentase efisiensi biaya tahun ini dibanding dengan periode lalu. Persentase inilah yang kita sebut dengan rasio pengurangan biaya. Ketika budget telah berjalan seperti yang dijelaskan

diatas, kaizen berfungsi sebagai kontrol, bentuknya dapat berupa seberapa besar toleransi pengurangan biaya yang dapat diterima. Jika aplikasinya telah berjalan dengan baik dan setiap karyawan telah mengerti filosofi kaizen ini kita dapat melihat seberapa besar dampaknya dalam penilaian kinerja divisi. Kaizen dapat terjadi dengan melakukan pengurangan biaya kepada aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak perlu, menghilangkan pemborosan, dan mengefisiensikan waktu kerja perusahaan.

Kaizen costing tidak hanya dapat diterapkan pada kegiatan yang terkait dengan produksi, tetapi juga dapat diterapkan terhadap bagian-bagian yang tidak terlibat langsung dengan bagian produksi. Seperti pada Toyota Group, mereka memiliki program yang disebut Suggestion System (SS) dan Quality Control Cycle (QCC), yaitu program perlombaan kepada semua karyawan untuk memberikan ide-ide perbaikan yang dapat membantu perusahaan memperbaiki proses kerja, mengurangi waktu kerja dan akhirnya akan menghasilkan penurunan biaya. Berbeda dengan pendekatan tradisional, dengan menggunakan *Kaizen costing*, maka yang akan menjadi elemen variable adalah biaya dan keuntungan, sedangkan harga jual akan menjadi tetap. Ketika terjadi perubahan ekonomi yang signifikan dan dibutuhkan penyesuaian harga jual, maka perusahaan akan berusaha menyesuaikan harga jual yang masih rasional dan lebih kompetitif dibandingkan pesaingnya.

Produk dapat untung apabila terjadi perubahan dalam *survival zones*, seperti: pesaing meluncurkan produk atau jasa baru atau selera konsumen berubah. Perlu bagi badan usaha untuk memonitor profitabilitas produknya dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan bahwa produk dan jasa tersebut tidak profitable sehingga memerlukan tindakan perbaikan dan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, badan usaha paling tidak harus melakukan dua hal yaitu:

- 1) Meluncurkan produk atau jasa baru yang sesuai dengan permintaan konsumen dengan harga kompetitif
- 2) Menerapkan program cost reduction dari produk atau jasa dengan mengeliminasi segala sesuatu yang tidak memiliki nilai tambah untuk mencapai biaya yang rendah.

Badan usaha yang menerapkan kaizen costing hanya akan melakukan perubahan kecil dan berkesinambungan. Hal ini disebabkan karena peningkatan kearah yang lebih baik

adalah tujuan dan tanggung jawab setiap pekerja, mulai tingkat manager sampai dengan buruh harian, dalam setiap aktivitas serta dilakukan kapan saja.

Ada beberapa alternatif-alternatif yang harus direncanakan harus dipertimbangkan. Menurut (Welsch, 2000) beberapa pilihan-pilihan yang dibuat adalah sebagai berikut :

1. *Harga Penjualan*. Manajemen harus membuat kebijakan penetapan harga dan memperkirakan jumlah barang-barang yang dapat dijual pada harga tertentu. Evaluasi dari faktor-faktor seperti biaya-biaya produk, pasar, tren ekonomi, dan harga pesaing penting dalam memilih harga yang optimal.
2. *Kebijakan Umum Periklanan*. Kelembagaan merupakan area atau bidang keputusan dimana pilihan-pilihan alternatif harus dibuat sejauh mungkin dalam perencanaan.
3. *Wilayah Penjualan dan Perluasan atau Pencuitan Kekutan Penjualan*. Keputusan-keputusan dalam fungsi-fungsi ini harus didasarkan atas studi penelitian tentang potensi pasar, karyawan maupun professional dari luar.
4. *Sales Mix*. Proporsi penjualan adalah penekanan penjualan relatif untuk berbagai produk yang dijual perusahaan. Profitabilitas relatif per produk harus dinilai.
5. *Keseimbangan antara Penjualan, Produksi, dan Tingkat Persediaan*
6. *Pengeluaran untuk Penelitian dan Pengembangan*
7. *Pengeluaran untuk Barang Modal*. Analisis biaya dan laba/rugi, evaluasi diferensial biaya dan laba/rugi, dan perhitungan arus kas yang ditunaikan untuk memutuskan pembiayaan barang modal.
8. *Menguji Keputusan Alternatif*  
Memproyeksikan hasil laba yang mungkin diperoleh pada saat rencana laba sedang dibuat.

Dalam *Kaizen Costing*, perusahaan berusaha melakukan *cost reduction* untuk mencapai target costing pada tahap *production preparation* hingga tahap produksi. *Kaizen costing* adalah pengurangan biaya selama fase produksi dan berfokus pada perbaikan secara terus-menerus dan merupakan pendekatan yang inklusif dan berkesinambungan untuk mengurangi biaya setelah tahap produksi suatu produk atau jasa. *Kaizen costing* mempertahankan tingkat produksi perusahaan saat ini dan selanjutnya mencoba untuk mengurangi biaya pada tingkat yang diharapkan.

Dengan demikian, kaizen costing mencakup dua aspek utama, yaitu:

- 1) Pemeliharaan kondisi produksi
- 2) Memperbaiki kondisi produksi

Penerapan kaizen costing ini dimulai dengan membuat rencana peningkatan target sales. Peningkatan penjualan dapat dilakukan menaikkan harga dari produk atau jasa, dan menaikkan volume penjualan. Namun untuk cara yang pertama, yaitu menaikkan harga, mudah untuk dilakukan namun sulit untuk diterima masyarakat dan jika perusahaan ingin meningkatkan volume penjualan, maka akan berpengaruh kepada variable cost. Pada cara peningkatan volume penjualan lah biaya dapat diefisiensikan dengan menggunakan kaizen costing.

## KESIMPULAN

Perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif perlu menerapkan strategi yang handal. *Cost reduction* sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan perusahaan tetap eksis. Sebelum membuat produk perlu dibuat budget dengan menerapkan target costing dalam membuat biaya yang diperlukan. Strategi cost leadership dapat tercapai dengan adanya pengendalian yang ketat. Dengan penerapan sistem informasi kaizen costing akan ada pengendalian biaya yang memadai dan menginformasikan target biaya yang akan dicapai.

Jadi intinya tujuan perusahaan melakukan *cost reduction* dan kaizen costing bukan hanya untuk mencapai standar yang ditetapkan tapi juga untuk mengurangi biaya secara bertahap di bawah standar agar terdapat efisiensi usaha sehingga biaya yang dikeluarkan dapat diminimumkan dan laba yang diperoleh maksimum.

*Cost leadership* mempunyai keunggulan yaitu Kecenderungan perusahaan untuk melakukan persaingan terhadap perusahaan lain yang digunakan strategi differensiasi dengan biaya yang rendah akan tetapi kualitas produk hampir sama dengan produk harga yang tinggi. Jika pelanggan mulai yakin bahwa perbedaannya dengan kompetitor tidak lagi signifikan maka produk pada strategi *cost leadership* yang biayanya lebih murah akan lebih menarik.

Ada dua strategi yang dijalankan perusahaan ketika mengarahkan dirinya menjadi produsen yang *low cost* dalam industri disetiap level kualitas yaitu pertama, produk dijual dalam

rata-rata harga industri untuk meraih keuntungan yang lebih besar dari pesaing. Dan kedua, produk dijual dibawah rata-rata harga industri untuk meraih market-share yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardin Dolok Saribu, S. M. (2018). *Akuntansi Manajemen Lanjutan*. Medan.
- kandou, C. S. (t.thn.). PENERAPAN ANALISIS VALUE CHAIN UNTUK MENCAPIAI KEUNGGULAN BERSAING. 2.
- Kasse, S. L. (2016). Strategi Holistik Cost Reduction : Memadukan Pendekatan Mekanis dan Sistem. 1.
- Khusna. (t.thn.). Analisis Strategi Cost Leadership Pada PT AJE INDONESIA. 4.
- Khusna. (t.thn.). ANALISIS STRATEGI COST LEADERSHIP PADA PT AJE INDONESIA. 3.
- Lestari, W. (t.thn.). Analisis Penerapan Target Costing Untuk Pengendalian Biaya Service. 4-5.
- Rayburn, E. G. (1999). *Akuntansi Biaya*. Jakarta.
- Siswanto, H. B. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta.
- Subiyanto, I. (1993). *Akuntansi Biaya*. yogyakarta.
- Welsch, H. G. (2000). *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta.
- (prof. Dr.Laurence A.Manullang, 2014)