

Prof. Dr. H. Deden Mulyana, SE., M.Si.

# MANAJEMEN

# BIAYA

MENYIKAPI LINGKUNGAN  
BISNIS KONTEMPORER



# **Manajemen Biaya Menyikapi Lingkungan Bisnis Kontemporer**

**Prof. Dr. H. Deden Mulyana, SE., M.Si.**



Tasikmalaya:  
UNSIL Library Publisher

**Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta  
Lingkup Hak Cipta**

**Pasal 2:**

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Ketentuan Pidana**

**Pasal 72:**

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud dalam Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Manajemen Biaya Menyikapi Lingkungan Bisnis Kontemporer**

**Prof. Dr. H. Deden Mulyana, SE., M.Si.**

**Perpustakaan Nasional RI**

**Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

Mulyana, Deden/Manajemen Biaya: Menyikapi Lingkungan Bisnis Kontemporer  
Tasikmalaya: UNSIL Library Publisher

**MANAJEMEN BIAYA: MENYIKAPI LINGKUNGAN BISNIS KONTEMPORER**

© Deden Mulyana

Pemeriksa Ejaan: Azis Fahrul Roji

Tata Letak: Dea Silvia Rahman

Cetakan Pertama, April 2023

viii + 136., 15,5 x 23 cm

ISBN 978-602-0826-20-2

Diterbitkan oleh **UNSIL LIBRARY PUBLISHER**

Gedung UPT Perpustakaan, Jalan Siliwangi Nomor 24 Kota Tasikmalaya Kode Pos 46115.

Laman: [perpustakaan.unsil.ac.id](http://perpustakaan.unsil.ac.id)

Email: [perpus@unsil.ac.id](mailto:perpus@unsil.ac.id)

Kontak: (0265) 330634, 333092

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

*All rights reserved.*

# Kata Pengantar

Seraya memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah Swt. atas limpahan rahmat dan karunia-Nya buku yang berjudul *Manajemen Biaya* ini dapat diselesaikan.

Menyikapi lingkungan bisnis kontemporer, para pelaku bisnis sangat perlu untuk melakukan pergeseran paradigma dari paradigma lama ke paradigma baru, yakni *customer value* harus menjadi fokus perhatian. Buku ini disusun untuk menambah literatur tentang manajemen biaya yang saat ini merupakan mata kuliah pada program sarjana di Fakultas Ekonomi/Bisnis. Materi yang tercakup dalam buku ini disesuaikan dengan lingkungan bisnis kontemporer yang senantiasa mengalami perubahan dengan cepat.

Disadari sepenuhnya bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penerbitan buku ini.

Tasikmalaya, Januari 2023  
Penulis,

Deden Mulyana

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>vi</b>
<b>Bab 1 Ruang Lingkup Manajemen Biaya .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian dan Manfaat Manajemen Biaya.....	1
B. Teknik Manajemen Kontemporer .....	5
D. Desain dan Implementasi Sistem Manajemen Biaya yang Baru .....	13
F. Istilah-Istilah Penting .....	17
<b>Bab 2 Pengertian Biaya.....</b>	<b>19</b>
A. Pengertian Biaya.....	19
B. Penggolongan Biaya.....	19
C. Aliran Biaya dalam Perusahaan Manufaktur serta Perhitungan Biaya Produksi dan Biaya Produk Terjual .....	25
D. Soal-Soal.....	27
E. Isilah-Istilah Penting .....	31
<b>Bab 3 Analisis Strategi dan Manajemen Biaya Strategi .....</b>	<b>33</b>
A. Ukuran Strategi Keberhasilan .....	33
B. Rerangka Analisis Strategi Kompetitif .....	36
C. Rerangka Analisis Strategi Kompetitif .....	38
D. Faktor-Faktor keberhasilan Kritis ( <i>Critical Success Factors</i> ) .....	40
E. Analisis <i>Value Chain</i> .....	48
F. Implikasi Strategi untuk Manajemen Biaya .....	52
G. Soal-Soal .....	52

H. Istilah-Istilah Penting .....	53
----------------------------------	----

#### **Bab 4 Penentuan Biaya Berdasarkan Aktivitas**

<b>(Activity Based Costing)</b> .....	54
A. Langkah-Langkah <i>Activity Based Costing</i> .....	54
B. Manfaat dan Kelemahan <i>Activity Based Costing</i> .....	57
C. Soal-Soal .....	66
D. Istilah-Istilah Penting .....	70

#### **Bab 5 Manajemen Berdasarkan Aktivitas**

<b>(Activity Based Management)</b> .....	71
A. Pengertian dan Kegunaan <i>Activity Based Management</i> .....	71
B. Kelebihan <i>Activity Based Management</i> .....	73
C. Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah ....	74
D. Perhitungan Siklus Waktu Pengiriman, <i>Throughput Time</i> , dan <i>Manufacturing-Cycle Efficiency</i> .....	75
E. Soal-Soal .....	80
F. Istilah-Istilah Penting .....	83

#### **Bab 6 Penentuan Biaya Selama Siklus Hidup**

<b>(Life-Cycle Costing)</b> .....	84
A. Manajemen Biaya Selama <i>Cost Life-Cycle</i> .....	84
B. Manajemen Biaya Selama Siklus Penjualan ( <i>Sales Life-Cycle</i> ) .....	100
C. Soal-Soal .....	101
D. Istilah-Istilah Penting .....	105

#### **Bab 7 Biaya Kualitas dan Produktivitas**.....

A. Pengertian Kualitas .....	106
B. Biaya Kualitas .....	108
C. Pengukuran Kualitas dan Kepuasan Pelanggan .....	113
D. Perbaikan dan Reduksi Biaya Kualitas .....	116



E. Kualitas dan Produktivitas .....	118
F. Soal-Soal .....	129
G. Istilah-Istilah Penting .....	133
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>134</b>
<b>Biodata Penulis .....</b>	<b>135</b>



# BAB 1

## Ruang Lingkup Manajemen Biaya

### A. Pengertian dan Manfaat Manajemen Biaya

#### 1. Pengertian Manajemen Biaya

Informasi manajemen biaya disajikan untuk digunakan dalam mengelola perusahaan dan membuat perusahaan lebih kompetitif dan sukses. Informasi ini ditujukan untuk kepentingan masing-masing fungsi utama manajemen meliputi: manajemen strategi, perencanaan dan pembuatan keputusan, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional, serta penyajian laporan keuangan. Manajemen strategi merupakan pengembangan dari posisi kompetitif yang berkesinambungan di mana keunggulan kompetitif perusahaan dapat menyebabkan kesuksesan yang berkesinambungan, misalnya dalam membuat keputusan strategi yang tepat berkaitan dengan pemilihan produk, metode pemanufakturan serta teknik dan saluran pemasaran. Perencanaan dan pembuatan keputusan untuk mendukung pembuatan anggaran dan perencanaan laba, manajemen aliran kas, dan keputusan-keputusan lain yang berkaitan dengan

operasi perusahaan seperti penganggaran pembelian bahan, penjadwalan produksi dan penentuan harga jual.

Pengendalian manajemen sebagai dasar evaluasi terhadap para manajer tingkat menengah oleh para manajer di atasnya, sedangkan pengendalian operasional untuk mengidentifikasi kan operasional perusahaan yang tidak efisien. Penyusunan laporan keuangan sebagai persyaratan pelaporan yang dikeluarkan industri sejenis atau kelompok profesional yang relevan.

Manajemen biaya merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menyediakan informasi baik bersifat keuangan mengenai pendapatan dan biaya, serta informasi non keuangan yang relevan mengenai kualitas dan produktivitas bagi manajemen untuk identifikasi peluang-peluang penyempurnaan, perencanaan strategi dan pembuatan keputusan operasional mengenai pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang diperlukan oleh organisasi. Manajemen biaya juga merupakan suatu sistem terintegrasi yang menunjukkan adanya hubungan dengan sistem lainnya seperti sistem desain dan pengembangan, sistem pembelian dan produksi, sistem pelayanan konsumen, serta sistem pemasaran dan distribusi.

Dari pengertian tersebut, manajemen perusahaan harus memfokuskan manajemen biayanya pada analisis rantai nilai (*value chain analysis*).

## **2. Manfaat Manajemen Biaya**

Manajemen biaya bermanfaat bagi manajemen untuk:

### **a. Perencanaan dan pengendalian**

Manajemen biaya dapat digunakan untuk mengumpulkan dan melacak kinerja keuangan dan operasional mengenai aktivitas-aktivitas yang berarti bagi perusahaan dan penyediaan

umpan-balik antara hasil-hasil sesungguhnya dengan yang direncanakan serta penentuan tindakan perbaikan jika diperlukan.

**b. Membantu manajemen dalam meningkatkan ketertelusuran biaya**

Manajemen biaya dapat menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai ketertelusuran biaya. Pada perusahaan yang telah menggunakan teknologi maju, biaya *overhead* didominasi oleh biaya teknologi, sehingga sistem manajemen biaya dapat menelusuri secara langsung biaya tersebut pada aktivitasnya dan pada akhirnya membebankannya kepada produk atau proses yang mengonsumsi sumber-sumber tersebut.

**c. Membantu manajemen dalam mengoptimalkan kinerja daur hidup**

Manajemen biaya dapat membantu manajemen memperoleh informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja daur hidup produk secara total. Salah satu pertimbangan penting dalam konsep daur hidup adalah kapitalisasi berbagai jenis biaya yang dalam sistem biaya tradisional diperlakukan sebagai beban (*expenses*).

**d. Membantu manajemen dalam pembuatan keputusan**

Dalam lingkungan teknologi yang terotomasi sebagian besar biaya merupakan biaya tetap terhadap produk sehingga manajemen memerlukan alat yang sangat dinamis untuk membuat keputusan agar organisasi dapat bertahan hidup dan mencapai tujuannya. Manajemen biaya dapat menyediakan informasi untuk pembuatan keputusan mengenai pengaruh desain produk pada biaya produk, manajemen kapasitas, keputusan beli atau buat dalam lingkungan intensif (padat) modal, analisis mempertahankan atau melepaskan, dan pemantauan keputusan-keputusan strategis lainnya.

**e. Membantu manajemen dalam proses manajemen investasi**

Proses manajemen investasi dalam lingkungan pemanufakturan modern mempunyai karakteristik: (a) merupakan portofolio proyek yang saling berhubungan dan bukanlah berdasar investasi yang berdiri sendiri, (b) kinerja proyek investasi berdasarkan pada pengendalian “*ongoing*” sehingga perlu selalu dipantau agar dapat mencapai manfaat-manfaat yang direncanakan untuk dicapai.

**f. Membantu manajemen dalam mengintegrasikan kriteria pengukuran kinerja non keuangan ke dalam kinerja keuangan agar terjamin konsistensinya**

Strategi-strategi untuk bersaing misalnya kualitas, aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, dan fleksibilitas merupakan dasar-dasar penting bagi perusahaan dalam bersaing. Ukuran-ukuran strategis tersebut biasanya dinyatakan dalam ukuran-ukuran bukan keuangan, namun sangat penting untuk mengonversikan ukuran-ukuran bukan keuangan tersebut menjadi ukuran-ukuran keuangan agar terjamin konsistensinya. Manajemen biaya menyoroti aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan munculnya biaya-biaya tidak bernilai tambah (*non-value added costs*) agar dapat dieliminasi.

**g. Membantu manajemen dalam mengorganisasi berbagai tingkat automasi.**

Dalam proses pemanufakturan suatu perusahaan mungkin menggunakan berbagai tahap pemanufakturan yang canggih. Manajemen biaya memberikan manfaat antara lain: (a) memungkinkan penggunaan data secara fleksibel yang berhubungan dengan keunikan implementasi sistem tersebut; (b) memungkinkan untuk menggunakan standar pembagian data (*data-sharing*) yang dapat dikembangkan ke pemanufakturan terintegrasi

komputer (*Computer-Integrated Manufacturing/CIM*); (c) mendukung pelaporan keuangan eksternal (akuntansi keuangan); (d) menggunakan konsep basis data (*database*) yang memungkinkan perusahaan menggunakan hanya satu data untuk mendukung pelaporan ganda (untuk berbagai tujuan); (e) mendukung pengendalian internal dengan menggunakan fasilitas pemanufakturan "*paperless*" (tanpa kertas dokumen) yang perlu dikembangkan untuk pengendalian internal dengan pendekatan bukan tradisional.

Manfaat lain dari manajemen biaya adalah membantu perusahaan dalam menerapkan teknik manajemen kontemporer seperti *Benchmarking*, *Total Quality Management*, *Continous Improvement*, *Activity Based Costing* dan *Activity-Based Management*, *Reengineering*, *Theory of Constraint*, *Mass Customization*, *Target Costing*, *Life Cycle Costing*, *Value Chain*, dan *Balanced scorecard*.

## **B. Teknik Manajemen Kontemporer**

Para manajer biasanya menggunakan teknik-teknik berikut ini untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dalam mencapai keberhasilan pada faktor-faktor keberhasilan kritis seperti: *benchmarking*, *total quality management*, *continous improvement*, *activity-based costing* dan *activity-based management*, *theory of constraints*, *mass customization*, *Just In Time*, *target costing*, *life cycle costing*, dan *balanced scorecard* (Blocher, 2010: 18).

- 1) ***Benchmarking*** adalah proses identifikasi faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*), mempelajari tentang praktik-praktik terbaik yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain dan kemudian mengimplementasikan perbaikan dalam proses perusahaan untuk kinerja yang sama dengan para pesaingnya. Dalam melakukan *benchmarking* hendaknya di-

sesuaikan dengan kapabilitas perusahaan atau dengan kata lain Amati-Tiru-Modifikasi (ATM).

- 2) **Total Quality Management (TQM)** adalah teknik manajemen mengembangkan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa perusahaan memenuhi harapan pelanggan. Upaya ini meliputi peningkatan fungsionalitas produk, keandalan, ketahanan dan kemudahan produk untuk diperbaiki. TQM dibangun di atas lima pilar (Bill Creech:1994:6) yaitu: *produk, process, organization, leadership, dan comitment*. Produk berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh proses berkualitas. Produk dan proses berkualitas hanya dapat dihasilkan oleh organisasi yang berkualitas. Organisasi yang berkualitas hanya dapat berjalan jika pemimpin dan seluruh karyawannya memiliki komitmen tinggi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi berdasarkan keyakinan dasar (*core beliefs*) dan nilai dasar (*core value*) yang telah dirumuskan. Melalui TQM perusahaan dapat membentuk *brand loyalty* dan membantu perusahaan meningkatkan kualitas produk dan kemampuan untuk bersaing secara lebih cepat.
- 3) **Continous Improvement** adalah konsep kaizen di Jepang yang dilakukan manajemen untuk melakukan perbaikan kualitas dan faktor-faktor keberhasilan kritis. Pergeseran paradigma ke perbaikan berkelanjutan disebabkan oleh semakin turbulennya lingkungan bisnis dan persaingan semakin ketat yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, personel perusahaan dituntut untuk senantiasa memiliki keyakinan dasar yang membimbing mereka untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*.

- 4) ***Activity-Based Costing (ABC)*** adalah teknik manajemen untuk melakukan analisis aktivitas guna meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara penelusuran biaya ke objek biaya. Teknik manajemen dengan paradigma baru (ABC) didesain untuk semua jenis perusahaan, baik perusahaan manufaktur, perusahaan jasa maupun perusahaan dagang. Di masa mendatang, ABC akan menjadi sistem informasi yang berpotensi besar sebagai alat pemantau rencana yang efektif karena informasinya dijadikan dasar untuk mengelola aktivitas.
- 5) ***Activity-Based Management (ABM)*** adalah teknik manajemen untuk melakukan analisis aktivitas guna meningkatkan pengendalian operasional dan pengendalian manajemen. ABM memiliki dua dimensi yaitu: (1) dimensi biaya, (2) dimensi proses. Dimensi biaya bermanfaat memberikan informasi biaya mengenai sumber daya, aktivitas, produk dan pelanggan; sedangkan dimensi proses bermanfaat memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa aktivitas itu dilakukan dan seberapa baik dilakukan.
- 6) ***Reengineering*** adalah teknik manajemen untuk melakukan rekayasa ulang fungsi organisasi dan manajemennya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Di era kompetisi global, banyak perusahaan melakukan rekayasa ulang sebagai upaya untuk menurunkan biaya operasional dan biaya manajemen.
- 7) ***Theory of Constraint (TOC)*** adalah strategi untuk membantu perusahaan secara efektif meningkatkan faktor keberhasilan kritis yang sangat penting seperti identifikasi dan eliminasi kesenjangan dalam proses produksi.



- 8) ***Just In Time System (JIT)*** adalah sistem manajemen produksi dan persediaan yang komprehensif, di mana pembelian atau pemrosesan bahan baku dan bagian-bagian lainnya hanya dilakukan ketika dibutuhkan dan tepat pada saat akan digunakan pada setiap tahap proses produksi. JIT dapat diaplikasikan pada tiap aspek bisnis, termasuk di dalamnya pembelian, produksi, dan pengiriman.
- 9) ***Mass Customization*** adalah teknik manajemen di mana pemasaran dan proses produksi dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menangani meningkatnya variasi yang timbul dari pengiriman produk pesanan dan jasa kepada pelanggan.
- 10) ***Target Costing*** adalah teknik manajemen untuk melakukan reduksi biaya produk agar harga kompetitif dan perusahaan sudah mendapatkan laba yang diinginkan. Formula untuk target biaya = harga yang ditentukan pasar – laba yang diinginkan. Manajemen juga harus menggunakan teknik rekayasa untuk mengidentifikasi bagaimana cara mengurangi biaya produk (*product cost*). Selanjutnya perbaikan berkesinambungan yang merupakan komitmen dari seluruh level manajemen dan pengendalian operasional tetap dilaksanakan untuk mengurangi biaya produk agar selalu kompetitif.
- 11) ***Life-Cycle Costing*** adalah teknik manajemen untuk mengidentifikasi dan memonitor biaya produk selama siklus hidup produk. Siklus hidup produk meliputi: a. Riset dan pengembangan; b. Desain produk termasuk membuat *prototipe*, menerapkan *target costing* dan pengujian; c. Produksi, inspeksi, pengepakan dan pengudangan; d. Pemasaran, promosi dan distribusi; e. Pelayanan pelanggan.
- 12) ***Value Chain Analysis*** adalah alat analisis yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi langkah-langkah spesi-

fik yang dibutuhkan untuk menyediakan barang atau jasa yang kompetitif bagi pelanggan.

- 13) **Balanced Scorecard** adalah teknik manajemen untuk melaporkan informasi strategi baik yang bersifat keuangan dan *no*-keuangan yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kompetitif. Ada empat perspektif dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* yaitu: a. Perspektif keuangan; b. Perspektif pelanggan; c. Perspektif proses bisnis internal; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### Ilustrasi Ukuran Kinerja Rerangka *Balanced Scorecard*

---

Perspektif Pelanggan	
Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Kepuasan pelanggan menurut survei	+
Jumlah komplain dari konsumen	-
Pangsa pasar	+
Persentase retur pembelian dari penjualan	-
Persentase konsumen yang masih setia dari periode lalu	+
Jumlah konsumen baru	+

---

## Perspektif Proses Bisnis Internal

---

Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Persentase penjualan produk baru	+
Waktu untuk mengenalkan produk baru ke pasar	-
Persentase telpon diangkat dalam 20 menit	+
Persentase pengiriman tepat waktu dari semua pengiriman	+
Persentase persediaan produk dalam proses dari penjualan	-
Selisih biaya standar tidak menguntungkan	-
Persentase produk cacat dari unit yang sempurna	+
Siklus waktu pengiriman	-
<b>Troughput time</b>	-
<b>Manufacturing cycle efficiency</b>	+
Biaya kualitas	-
<b>Setup time</b>	-
Waktu dari telpon dari konsumen sampai perbaikan produk	-
Persentase komplain yang langsung ditanggapi	+
Waktu untuk menanggapi klaim dari konsumen	-

---

---

## Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

---

Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Usulan per karyawan	+
Karyawan bernilai tambah	-
Perputaran karyawan	-
Jam pelatihan di dalam per karyawan	+

---

Perspektif Keuangan	
Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Perputaran persediaan	+
Rasio likuiditas	+
Rasio profitabilitas	+
Rasio solvabilitas	+
Earning per share	+

### C. Lingkungan Bisnis Kontemporer dan Pengaruhnya terhadap Manajemen Biaya

Pada akhir-akhir ini banyak perubahan dalam lingkungan bisnis, sehingga terjadi modifikasi yang relatif mendasar dalam praktik-praktik manajemen biaya. Perubahan-perubahan lingkungan bisnis meliputi:

#### 1. Meningkatnya kompetisi global

Meningkatnya kompetisi global ditandai dengan: pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional telah meningkatkan kompetisi secara global; perbaikan transportasi dan komunikasi membuat banyak perusahaan manufaktur dan jasa pelayanan menuju pasar global.

#### 2. Kecanggihan teknologi informasi dan pemanufakturan

Kecanggihan teknologi informasi dan pemanufakturan ditandai dengan: Perusahaan di seluruh dunia mengadopsi teknologi informasi dan pemanufakturan. Kecanggihan teknologi informasi misalnya *E-commerce*, *internet*, *teleconference*, serta *software* yang dirancang khusus untuk berbagai kepentingan. Sedangkan kecanggihan pemanufakturan misalnya terintegrasi

komputer dalam desain, rekayasa dan proses produksi atau *Computer integrated manufacturing* (CIM): misalnya desain produk dengan bantuan komputer atau *Computer Aided Design* (CAD), teknik rekayasa produk dengan bantuan komputer atau *Computer Aided Engineering* (CAE), produk diproduksi dengan bantuan komputer atau *Computer Aided Manufacturing* (CAM).

### **3. Fokus pada pelanggan**

Fokus pada pelanggan ditandai dengan: Nilai produksi untuk pelanggan mengubah orientasi manajer dari produksi biaya rendah dan kuantitas besar ke arah kualitas, pelayanan, ketepatan waktu penyerahan dan kemampuan untuk merespons pada meningkatnya harapan pelanggan terhadap fungsionalitas dan kualitas produk sehingga siklus hidup produk menjadi lebih pendek.

### **4. Bentuk baru organisasi manajemen**

Bentuk baru organisasi manajemen ditandai dengan: (a) Organisasi manajemen telah berubah dalam merespons perubahan pemasaran dan produksi, sehingga fokusnya bergeser dari ukuran kinerja yang bersifat keuangan dan berbasis laba menjadi ukuran kinerja yang berorientasi pelanggan, bersifat non-keuangan seperti kualitas, ketepatan pengiriman dan pelayanan; (b) Jenis organisasi yang bersifat hierarki telah diubah menjadi bentuk yang lebih fleksibel yang mendorong terjadinya kerja tim dan koordinasi di antara fungsi-fungsi bisnis.

### **5. Perubahan sosial, politik dan lingkungan budaya**

Perubahan sosial, politik dan lingkungan budaya ditandai dengan perubahan sosial yang bersifat etnis dan kekuatan kerja yang lebih rasial, pertanggungjawaban etika di antara para manajer dan karyawan serta meningkatnya deregulasi pemerintah terhadap bisnis.

#### **D. Desain dan Implementasi Sistem Manajemen Biaya yang Baru**

Sistem manajemen biaya yang baru dibutuhkan untuk menghadapi kompetisi global. Kompetisi global mensyaratkan komitmen pada perbaikan terus-menerus. Banyak manajer yang menerapkan total kualitas manajemen (*Total Quality Management*) dan *Just-in Time* (JIT) sebagai upaya manajemen untuk melakukan perbaikan berkesinambungan organisasi mereka. Hal tersebut dilakukan dengan alasan:

1. Keterbatasan untuk memenuhi harapan pelanggan
2. Upaya untuk melakukan perbaikan kualitas, pengurangan siklus waktu pemanufakturan, peningkatan kepuasan pelanggan dan pencapaian biaya yang rendah untuk seluruh organisasi.

Untuk mencapai hal-hal tersebut di atas, informasi relevan dibutuhkan pada seluruh kegiatan organisasi. Pengembangan sistem manajemen biaya yang baru sangat dibutuhkan untuk merespons kebutuhan informasi dalam memasuki perubahan lingkungan bisnis global.

Paradigma baru dengan lingkungan bisnis global merupakan alasan perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen biaya. Paradigma merupakan cara memandang seseorang tentang sesuatu yang sedang terjadi. Sistem manajemen biaya tradisional hanya berfokus pada pengelolaan biaya seperti anggaran, biaya standar, analisis selisih biaya standar dan realisasi. Paradigma lama (tradisional), orientasi organisasi bersifat vertikal, sehingga penekanan pada biaya semata. Melalui paradigma baru, manajemen biaya lebih memfokuskan pada pengelolaan aktivitas dan proses seperti biaya kualitas dan pengukuran kinerja kualitas, siklus waktu, kepuasan pelanggan dan produktivitas. Paradigma baru juga memandang organisasi berorientasi

secara horizontal yaitu aktivitas manajemen merupakan bagian dari manajemen biaya.

*Output* dari sistem manajemen biaya yang baru adalah informasi biaya yang dapat dipakai untuk mengelola dan memperbaiki aktivitas dan proses bisnis yaitu upaya pengurangan biaya, termasuk: bagaimana aktivitas menjadi lebih baik dan usaha melakukan pekerjaan menjadi lebih baik. Umpan balik dengan paradigma baru ini, diharapkan manajemen tidak terbatas pada informasi biaya semata, tetapi juga informasi tentang biaya aktivitas dan proses bisnis, biaya dari aktivitas yang tidak bernilai tambah, biaya produk, pengukuran kinerja dan pemicu biaya.

Setiap tipe informasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Aktivitas merupakan prosedur yang menyebabkan pekerjaan dilakukan dalam organisasi.
2. Proses adalah serangkaian dari aktivitas yang saling berkaitan dilakukan untuk tujuan tertentu. Aktivitas dan proses menggambarkan cara organisasi menggunakan sumber-sumber.
3. Biaya tidak bernilai tambah adalah biaya yang tidak memberikan kontribusi nilai bagi pelanggan atau kebutuhan organisasi. Dalam proses produksi, biaya dan waktu dihubungkan dengan gerakan bahan, menunggu, pekerjaan ulang, sisa bahan yang merupakan aktivitas tidak bernilai tambah.
4. Biaya produk merupakan jumlah dari seluruh sumber-sumber perusahaan yang dikonsumsi untuk mendesain, memproduksi, dan aktivitas lainnya hingga produk atau jasa sampai di tangan konsumen.
5. Pengukuran kinerja. Hasil utama dari paradigma baru manajemen biaya adalah pengukuran kinerja tingkat aktivitas

dan kinerja tingkat proses yang disajikan berupa *scorecard* yang melaporkan bagaimana upaya perbaikan sedang dikerjakan. Informasi yang harus disajikan meliputi: produktivitas, kualitas, waktu siklus pemanufakturan dan kepuasan pelanggan. Produktivitas merupakan rasio antara *output* dan *input*. Perbaikan produktivitas selanjutnya diikuti dengan penurunan biaya per unit *output*. Kualitas memiliki banyak arti dalam lingkungan manufaktur maju, tetapi arti kualitas dapat dipersempit dengan paradigma baru manajemen biaya yaitu kualitas kesesuaian untuk sebuah aktivitas. Siklus waktu (*cycle time*) merupakan waktu yang diperlukan untuk membuat produk atau jasa hingga produk tersebut sampai di tangan konsumen. Siklus waktu dapat diwujudkan dalam satuan jam, harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Pengurangan siklus waktu pemanufakturan diprediksi untuk perbaikan produktivitas, peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan elemen penting untuk mempertimbangkan kinerja keseluruhan dari aktivitas yang diukur. Pemicu biaya (*cost driver*) merupakan faktor yang menyebabkan perubahan dalam total biaya terhadap suatu aktivitas. Pemahaman hubungan sebab akibat antara aktivitas dan biaya yang ditimbulkan akan memudahkan manajemen untuk melakukan usaha perbaikan yang berkesinambungan.

Beberapa masalah yang harus dibicarakan dalam tahap desain sistem manajemen biaya, yaitu:

1. Definisikan tujuan dan manfaat sistem manajemen biaya;
2. Keterkaitan strategi dan operasi organisasi;
3. Penetapan ketersediaan sebagai alat yang efektif;



4. Mempertahankan informasi relevan untuk pembuatan keputusan;
5. Implementasi *benchmarking*, praktik terbaik dan penentuan *cost target*;
6. Penentuan distribusi frekuensi misalnya pengumpulan dan pelaporan informasi dengan sistem manajemen biaya yang baru; dan
7. Pengujian perangkat keras dan perangkat lunak.

Setelah desain sistem manajemen biaya dilakukan sesuai dengan tahap-tahap di atas, maka implementasinya membutuhkan persyaratan komitmen manajemen pada semua level untuk melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan strategi yang dipilih manajemen perusahaan dan selalu berusaha mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activities*) yang menyebabkan pemborosan.

#### **E. Soal-Soal**

1. Jelaskan pengertian dan manfaat manajemen biaya!
2. Sebutkan perubahan-perubahan lingkungan bisnis dan jelaskan pengaruhnya terhadap manajemen biaya!
3. Sebutkan perbedaan sistem manajemen biaya tradisional dengan sistem manajemen biaya kontemporer!
4. Sebutkan dan jelaskan teknik-teknik yang dapat digunakan manajer perusahaan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dalam mencapai keberhasilan pada faktor-faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*)!

## F. Istilah-Istilah Penting

**Nilai** adalah ukuran relatif keinginan dan kepuasan konsumen.

**Manajemen Biaya** suatu sistem yang dirancang untuk menyediakan informasi baik bersifat keuangan mengenai pendapatan dan biaya, serta informasi non keuangan yang relevan mengenai kualitas dan produktivitas bagi manajemen untuk identifikasi peluang-peluang penyempurnaan, perencanaan strategi dan pembuatan keputusan operasional mengenai pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang diperlukan oleh organisasi.

**Value chain** adalah serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk mendesain, mengembangkan, membeli masukan, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan melayani konsumen.

**Konsep nilai tambah (value added)** adalah konsep yang menjelaskan bahwa perusahaan harus berusaha melaksanakan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dengan efisiensi sempurna dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.

**Aktivitas bernilai tambah** adalah aktivitas-aktivitas yang dapat menimbulkan keinginan konsumen untuk membeli dan menambah nilai bagi kepuasan konsumen.

**Aktivitas tidak bernilai tambah** adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan untuk menimbulkan keinginan konsumen untuk membeli dan menambah nilai bagi kepuasan konsumen, atau aktivitas-aktivitas yang diperlukan namun belum dilaksanakan dengan efisiensi sempurna.

**Biaya bernilai tambah** adalah biaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah bagi konsumennya.

*Biaya tidak bernilai tambah* adalah biaya yang dapat dieliminasi tanpa mengorbankan nilai suatu produk bagi konsumennya.

