

PRAKTIK MANAJEMEN BIAYA PADA MANAJEMEN PUNCAK PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

Kusna Djati Purnama¹, Wimber Jerry Panjaitan²

Prodi Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern (STIE STEKOM)

Email: kusna@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian bertujuan untuk menguji dan mengevaluasi pengaplikasian praktik manajemen biaya dalam pengurangan biaya dan pengendalian biaya perusahaan manufaktur dan untuk meningkatkan kinerja. Tekanan persaingan dunia membuat perusahaan semakin fokus pada manajemen biaya yang selalu menjadi komponen dasar dari setiap strategi bisnis yang sukses. Praktik manajemen biaya berpengaruh pada kinerja perusahaan manufaktur. Studi ini berfokus pada pemeriksaan praktik manajemen biaya dalam mengurangi dan mengendalikan biaya produksi. Studi ini memberikan kerangka kerja untuk studi selanjutnya yang dapat bekerja dengan kumpulan data yang lebih komprehensif dan mendorong penelitian lebih lanjut tentang praktik manajemen biaya perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif. penelitian ini menemukan bahwa penerapan berbagai praktik manajemen biaya seperti penetapan biaya standar, penganggaran, dan analisis varians sudah diterapkan di berbagai perusahaan manufaktur. Studi ini juga menemukan bahwa ada ruang untuk perbaikan di beberapa area seperti penetapan biaya berbasis aktivitas dan penetapan biaya target. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik manajemen biaya yang efektif sangat penting bagi perusahaan manufaktur untuk tetap kompetitif dan mencapai tujuan.

Keywords: *Cost management practices, Manufacturing Industry, Activity-based costing*

PENDAHULUAN

Di masa transformasi teknologi yang cepat saat ini, persaingan dunia dan lokal yang kuat, manajemen biaya merupakan hal mendasar untuk melanjutkan profitabilitas dan daya saing bisnis (Anand et al., (2014). Tujuan akhir dari setiap entitas bisnis adalah mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, mempertimbangkan semua cara yang memungkinkan untuk meningkatkan manfaat dari perhatian diperlukan (Paramasivan et al., 2008). Karena manajemen khawatir dengan profitabilitas, terutama dalam bisnis manufaktur, kebutuhan akan penjualan yang lebih tinggi akan meningkat dan ini akan memfasilitasi kebutuhan untuk meningkatkan volume produksi, yang pada gilirannya akan meningkatkan biaya. Untuk mendapatkan keuntungan yang dapat diterima pada sebuah perusahaan, diperlukan manajemen biaya karena bisnis dengan struktur biaya yang sehat memiliki peluang positif untuk mencapai target keuntungannya (Oyerogba et al., 2014). Perusahaan harus memperhatikan biaya daripada laba (Raji et al., (2013). Organisasi akan terus sukses dengan pemahaman yang jelas dan rinci tentang semua elemen yang menarik keuntungan, serta meminimalkan biaya (Adeleke, (2014). Tekanan persaingan global telah membuat perusahaan semakin fokus pada manajemen biaya yang selalu menjadi komponen dasar dari setiap strategi bisnis yang sukses. Biaya harus dikendalikan melalui metode yang tidak ilmiah agar tidak penurunan kualitas produk (Cooper et al., (1998). Memaksimalkan laba untuk semua jenis organisasi bergantung pada manajemen biaya yang efisien dan peningkatan penjualan yang dihasilkan dari dominasi pasar. Dengan demikian biaya menjadi isu utama dan juga manajemen biaya telah menjadi eksistensi penting bagi banyak organisasi. Caroline, (2014) menunjukkan bahwa manajemen biaya memfasilitasi untuk menentukan perkiraan biaya secara akurat dan dapat membantu memprediksi jumlah

Received April 30, 2023; Revised Mei 02, 2022; Juni 26, 2023

biaya di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan pertimbangan yang mendalam tentang struktur biaya perusahaan untuk mengelola biaya. Manajemen biaya hanya efektif dan efisien ketika informasi biaya yang tepat dikumpulkan untuk keputusan manajerial. Selain itu, dukungan manajemen puncak, alat dan teknik pengurangan biaya dan pengendalian biaya yang efektif serta keterlibatan karyawan diperlukan untuk mengendalikan dan mengurangi biaya guna mencapai tujuan akhir perusahaan.

Masalah yang paling umum terjadi dalam industri manufaktur adalah kenaikan biaya input. Jika biaya manufaktur tidak teridentifikasi dan dikelola dengan baik, hal itu menjadi tidak tertahankan dan mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Biruk, (2009) menyatakan bahwa salah satu faktor penurunan daya saing industri manufaktur adalah sistem manajemen biaya manufaktur mereka. Oleh karena itu, praktik manajemen biaya sektor manufaktur harus dipertimbangkan ketika pasar industri lokal terbuka untuk perhitungan pasar pesaing global. Untuk memenangkan persaingan ini, dalam lingkungan bisnis saat ini manajemen biaya dianggap sebagai salah satu elemen penting dalam daya saing perusahaan. Dengan demikian, mempelajari praktik manajemen biaya dalam mengurangi dan mengendalikan biaya produksi sangat penting dalam mencapai daya saing. Tujuan utama dari penelitian ini adalah memeriksa dan mengevaluasi praktik manajemen biaya perusahaan manufaktur. Studi ini menilai pentingnya dukungan manajemen puncak, keterlibatan karyawan, akuntansi pertanggungjawaban, pengurangan biaya dan alat dan teknik pengendalian untuk mengurangi dan mengendalikan biaya di perusahaan manufaktur.

Manajemen biaya adalah metode yang digunakan untuk mewujudkan keputusan yang dibuat untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengembangkan strategi bersaing, dan sangat luar biasa untuk mengatakan bahwa menciptakan keseimbangan antara faktor ini dan besaran persaingan lainnya seperti kualitas dan waktu yang dibutuhkan (Reiss, 1992). Ini adalah pengendalian biaya melalui prosedur formal persiapan anggaran, evaluasi dan melakukan tindakan korektif untuk mencapai tujuan maksimum pada tingkat kualitas tertentu kecuali tidak diketahui dan ketidakpastian dapat menyebabkan biaya meningkat melampaui tingkat yang dapat diterima. Dalam memaksimalkan keuntungan, pengendalian dan pengurangan biaya memainkan peran penting. Setiap jenis organisasi yang berhasil dalam pengendalian dan pengurangan biaya, tanpa mengurangi kualitasnya dapat menjual produknya dengan jumlah yang lebih rendah daripada pesaingnya. Memiliki keunggulan harga yang kompetitif, perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya dan menjadi pemimpin pasar (Akeem, 2017). Akeem, (2017) menyatakan bahwa dalam periode baik atau buruk, pengendalian biaya dan skema pengurangan biaya tetap konstan. Saat ini kenaikan biaya operasi menjadi sulit bagi organisasi. Jadi skema pengurangan biaya dan pengendalian biaya menjadi tak terelakkan. Oleh karena itu, agar tidak melebihi anggaran, tidak merugi, serta tidak mengurangi kualitas produk dalam sebuah perusahaan, maka alat dan teknik pengurangan biaya serta kontrol yang efektif dapat digunakan untuk mengurangi biaya perusahaan ke minimum terendah.

Manfaat ekonomi dari industri manufaktur dapat dilanjutkan ketika perusahaan mendapatkan keuntungan untuk menjamin perusahaan bertahan dalam bisnis. Selain itu, dalam kaitannya dengan pasar bebas, pabrik membuat kesepakatan untuk menetapkan harga produk mereka sendiri. Oleh karena itu, pabrik tidak bersaing dengan harga dan mereka fokus pada struktur biaya untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik daripada pesaing mereka. Dalam hal ini manajemen biaya menjadi isu utama bagi jenis perusahaan manufaktur. Di banyak negara studi dilakukan pada praktik manajemen biaya untuk mengurangi dan mengendalikan biaya produksi seperti pengaruh manajemen biaya terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur (Caroline, (2014), pengendalian biaya dan dampaknya terhadap kelangsungan hidup perusahaan (Olalekani et al., (2015), pengaruh teknik pengendalian biaya dan pengurangan biaya terhadap kinerja organisasi (Akeem, (2017). Adeleke, (2014) menyatakan bahwa terdapat

hubungan antara teknik manajemen biaya dan kinerja bank. Jika perusahaan gagal meminimalkan biayanya dan mempertahankan kepuasan pelanggannya, akan terjadi pergeseran sederhana pelanggan ke produk serupa lainnya yang mengarah pada laba rendah. Dan agar perusahaan dapat memenuhi tujuannya, manajemen biaya memainkan peran penting dalam meminimalkan biaya dan menghasilkan produk berkualitas yang melebihi harapan pelanggan.

Shank, (1989), Praktik manajemen biaya dan pemeriksaan data yang digunakan untuk mendukung manajer dalam membuat keputusan dan membantu pengendalian biaya manajerial merupakan sarana untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan umumnya berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam ekonomi persaingan global ini (Ghanshyam et al., 2016). Pada manajemen biaya dan strategi pengendalian, teori penelitian telah dirumuskan. Ini adalah teori biaya tradisional, teori biaya kontekstual dan teori program rekayasa nilai. Teori biaya tradisional membedakan biaya jangka pendek (periode di mana beberapa faktor diperbaiki) dari biaya jangka panjang. Peralatan modal dianggap tetap dalam jangka pendek. Semua faktor menjadi variabel dalam periode jangka panjang. Dalam teori tradisional perusahaan, biaya total perusahaan dibagi menjadi biaya tetap total dan biaya variabel total. Teori biaya tradisional memungkinkan perusahaan menyimpulkan tingkat output yang memberikan keuntungan optimal dengan biaya terendah (Koutsoyiannis, 1988). Teori biaya kontekstual sebagian besar menyatakan bahwa biaya diterima sebagai beban dalam laporan laba rugi pada periode yang mendapat manfaat dari biaya tersebut (Garrison et al., 2003). Teori program rekayasa nilai menyatakan bahwa metode pemeriksaan dan evaluasi yang terorganisir untuk meningkatkan kinerja melalui penurunan biaya produk.

LITERATURE REVIEW

Perilaku Biaya, Pendapatan dan Profitabilitas

Perilaku biaya dikaitkan dengan mengetahui bagaimana proses perubahan biaya pada tingkat aktivitas organisasi. Perilaku biaya adalah studi tentang cara-cara di mana biaya berfluktuasi atau tidak berfluktuasi dengan tingkat aktivitas dalam organisasi (Asaolu et al., 2007). Tingkat aktivitas didefinisikan sebagai jumlah pekerjaan yang dilakukan atau jumlah peristiwa yang telah terjadi. Dalam biaya akuntansi adalah nilai moneter yang telah dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi, memperoleh, dan menyelesaikan apa pun. Biaya juga didefinisikan sebagai jumlah pengeluaran untuk menghasilkan pendapatan. Perbedaan antara pendapatan dan biaya adalah untung atau rugi. Oleh karena itu, pendapatan dan biaya memiliki hubungan linier. Biaya berubah menjadi perubahan tingkat aktivitas dan istilah tetap dan variabel telah digunakan dalam akuntansi manajemen. Terlepas dari perubahan produksi, biaya tetap tetap sama dalam periode waktu dan rentang aktivitas tertentu. Biaya variabel jangka pendek bervariasi dalam proporsi langsung dengan volume aktivitas yang berarti peningkatan tingkat aktivitas meningkatkan proporsi yang sama dengan total biaya variabel. Menurut Fischer et al., (1998) peningkatan biaya variabel menyebabkan peningkatan laba.

Adeniji, (2011) menyimpulkan bahwa biaya variabel total bersifat linier dan biaya variabel per unit bersifat tetap. Hornren dkk. (2012), menjelaskan bahwa “biaya tetap tetap konstan dan tidak berubah secara total untuk periode waktu tertentu meskipun terjadi perubahan besar pada tingkat aktivitas atau volume total terkait”. Selain itu, mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa biaya sebagai variabel atau tetap sehubungan dengan biaya tertentu objek dan untuk jangka waktu tertentu. Dalam kurun waktu yang begitu lama, penurunan permintaan akan disertai dengan penurunan di hampir semua kategori biaya. Misalnya, beberapa mesin produksi tidak boleh diganti dan bangunan boleh dijual. Demikian pula, pembesaran dalam aktivitas pada akhirnya akan menyebabkan semua kategori biaya dikeluarkan oleh organisasi. Biaya tetap langkah ditetapkan dengan tingkat aktivitas tertentu untuk periode waktu tertentu (Oyerogba et al., 2014). Asaolu et al., (2007) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dalam tingkat aktivitas tertentu banyak item biaya yang sifatnya tetap dan benar-benar dinaikkan atau diturunkan dengan jumlah yang konstan.

“Kelompok biaya lainnya adalah biaya semi variabel yang terdiri dari biaya tetap dan variabel, biaya semi variabel tidak bervariasi dengan tingkat output sehingga sulit untuk dievaluasi” (Larry et al., 2009).

Controllability Cost dan Uncrollably Cost

Controllability adalah tingkat kekuasaan yang dimiliki seorang manajer tertentu atas biaya, pendapatan atau hal-hal terkait lainnya yang menjadi tanggung jawabnya (Horngren, et.al, 2012). Controllably cost adalah setiap biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat yang bertanggung jawab dalam periode waktu tertentu. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban harus mengkategorikan biaya dan pendapatan yang dibebankan ke pusat pertanggungjawaban menurut apakah dapat atau tidak dapat dikendalikan atau tidak. Drury, (2012) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban didefinisikan sebagai divisi dari suatu organisasi di mana seorang manajer tertentu bertanggung jawab atas kinerja divisi tersebut. Pembentukan pusat pertanggungjawaban merupakan bagian penting dari sistem pengendalian akuntansi manajemen. Penting untuk membedakan antara berbagai bentuk pusat pertanggungjawaban.

Menurut Drury, (2012) sistem pengendalian akuntansi manajemen memiliki dua komponen utama, pertama adalah proses perencanaan formal dan yang lainnya adalah akuntansi pertanggungjawaban yang melibatkan pembentukan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban memungkinkan akuntabilitas untuk hasil keuangan dialokasikan kepada individu di seluruh organisasi. Biaya perlu diklasifikasikan ke dalam klasifikasi yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan dalam laporan kinerja yang disiapkan akuntan untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Praktek Manajemen Biaya

Praktek manajemen memiliki efek pada kinerja bisnis. Karena banyak kegiatan produksi ditambahkan pada biaya dapat meningkat dan ada kebutuhan untuk menjaga biaya muncul karena standar untuk produksi akan ditetapkan dan produksi aktual akan dilakukan sehingga mendapatkan perbedaan yang dapat diminimalkan atau dihilangkan melalui pengendalian biaya yang efektif. Oleh karena itu, akan ada kebutuhan untuk mengeluarkan biaya yang masuk akal dan mengendalikannya untuk memastikan penggunaan sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan. Banyak peneliti tidak memahami pentingnya praktik manajemen untuk menjelaskan variasi dalam kinerja perusahaan (Ghanshyam et al., 2016). Syverson, (2011) memperdebatkan bahwa biaya dapat dikurangi dengan maksimalisasi keuntungan. Manajemen biasanya diminta untuk mengadopsi berbagai metodologi dan teknik untuk mengendalikan daripada mengurangi biaya. Pendapatan perusahaan dipengaruhi oleh biaya dan pengeluarannya. Oleh karena itu, informasi biaya yang dikumpulkan dan disajikan penting untuk keputusan penetapan harga. Apakah harga produk yang ditetapkan oleh kekuatan penawaran dan permintaan pasar secara keseluruhan, mereka memiliki sedikit pengaruh terhadap harga jual produk. Organisasi biasanya diharuskan untuk mengambil beberapa pendekatan dan praktik untuk mengendalikan daripada mengurangi biaya. Pengendalian biaya adalah teknik penentuan kegunaan atau kegiatan yang diambil oleh administrasi bisnis. Beberapa kegiatan produksi meningkatkan biaya dan kebutuhan untuk mengendalikan biaya muncul karena pada saat membandingkan standar produksi dengan aktual, mungkin terjadi varians. Perbedaan ini hanya dapat dikurangi atau dihilangkan melalui pengendalian biaya yang efektif.

Pengendalian biaya

Dalam perusahaan manufaktur, perhatian manajemen pengendalian biaya sangat penting untuk memanfaatkan sumber daya material secara efektif. Selain itu, pengendalian biaya mencakup langkah-langkah pengelolaan yang diterapkan untuk memastikan bahwa biaya berlanjut sesuai dengan rencana pengelolaan. Signifikansi pengendalian biaya tidak dapat terlalu ditekankan sebagai teknik keberadaan bagi perusahaan manufaktur karena mereka memastikan pemantauan biaya yang tepat terhadap anggaran dan memperbaiki ketidaklayakan keuangan perusahaan. Istilah pengendalian biaya digunakan secara luas dan tidak ada definisi yang seragam tapi digunakan untuk mendefinisikan aktivitas manajer dalam perencanaan dan pengelolaan biaya jangka pendek dan jangka panjang (Horngren et, al., (2012). Mereka melanjutkan bahwa perencanaan dan pengendalian biaya seringkali tidak dapat dipisahkan dengan perencanaan pendapatan dan laba. Agara, (2005) berpendapat bahwa pengendalian biaya adalah “suatu proses di mana target ditetapkan dengan membandingkan kejadian biaya harian untuk memastikan bahwa target biaya tidak terlalu terlampaui”. Adeniyi, (2007) menetapkan bahwa pengendalian biaya adalah standar biaya operasi suatu organisasi dan berkaitan dengan menahan biaya dalam batas yang dapat ditoleransi. Ia mengatakan batasan ini akan secara teratur dalam rencana operasional formal atau anggaran.

Pengendalian biaya dan sistem penetapan biaya identik dengan atribut umum (Lockyer, 2000). Sistem penetapan biaya mencakup kontrol, rencana, dan struktur organisasi yang memiliki tiga tingkatan, yaitu fase pengaturan, operasi dan umpan balik. Dalam menetapkan sistem kontrol, penetapan standar adalah kriteria kinerja dan dapat ditentukan secara kuantitatif, dalam satuan produk atau jasa, jam kerja, kecepatan, volume atau dinyatakan dalam nilai seperti volume penjualan, biaya belanja modal atau keuntungan dll. Fase operasional adalah bagian dari asosiasi di mana teknologi diterapkan baris input bahan diubah menjadi barang jadi. Pencapaian dan kegagalan dalam hal ini tergantung pada standar yang ditetapkan. Jika standar yang ditetapkan tidak jelas, hasilnya akan gagal, dan jika didefinisikan dengan benar, operasi akan memberikan hasil terbaik. Fase umpan balik adalah fase yang menyediakan informasi untuk keputusan yang menyesuaikan sistem. Apakah kinerja berada pada target yang benar atau tidak dan apakah tujuan tercapai, sistem dipantau saat rencana diimplementasikan atau tidak. Agar efisien, kinerja aktual diukur terhadap standar dan penyimpangan diselidiki.

Sebuah organisasi menginginkan informasi reguler tentang operasi untuk merencanakan masa depan, untuk mengontrol aktivitas saat ini dan untuk mengevaluasi kinerja manajer, pekerja, dan unit bisnis terkait di masa lalu. Ada dua bentuk kontrol yang diambil oleh kepemimpinan manajemen, manajemen dan pengawasan perilaku dan evaluasi kinerja. Manajemen perilaku melibatkan pendekatan dan aktivitas karyawan. Sementara perilaku karyawan akhirnya berpengaruh pada prestasi, manajemen perilaku melibatkan isu dan aturan tertentu yang tidak berlaku untuk fungsi kontrol akuntansi. Di sisi lain, evaluasi kinerja mengukur hasil tindakan pekerja dengan membandingkan hasil aktual manajemen, mengidentifikasi kekuatan yang perlu dimaksimalkan dan kelemahan yang ingin diperbaiki. Proses evaluasi dan pemulihan dikenal sebagai pengendalian biaya (Cooper et. al, 2009)

Pengurangan biaya

Proses sistematis yang digunakan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya mereka tanpa berdampak negatif pada kualitas produk atau layanan. Pengurangan biaya yang nyata dan permanen dapat dicapai melalui produksi massal, input harga yang lebih rendah, penyederhanaan proses manufaktur tanpa mengorbankan kualitas produk, penerapan praktik terbaik, penghapusan pemborosan dan duplikasi pekerjaan dalam proses produksi. Pengurangan biaya adalah proses berkesinambungan untuk memeriksa secara kritis berbagai elemen biaya dalam setiap aspek operasi bisnis dan meningkatkan manual kebijakan dan prosedur, instruksi kerja, diagram alur kerja manajemen operasi, dan meningkatkan efisiensi atau pemanfaatan sumber daya yang optimal.

Hubungan Antara Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Kebanyakan orang salah memahami pengendalian biaya dan pengurangan biaya. Ada perbedaan antara pengurangan biaya dan pengendalian biaya sehubungan dengan metode tersebut. Pengendalian biaya dilakukan dengan menetapkan standar dan memelihara kinerja yang berkaitan dengan standar.

Sikka (2003) menyatakan bahwa sistem pengendalian biaya melibatkan metode dan prosedur yang membantu mengelola biaya fungsi bisnis dan memastikan bahwa biaya tidak melebihi tingkat tertentu. Pengurangan biaya adalah metode yang dimaksudkan untuk mengurangi biaya. Oleh karena itu, pengendalian biaya dan pengurangan biaya adalah aplikasi manajemen biaya yang penting di perusahaan manufaktur untuk pengendalian tujuan dan mengurangi biaya yang tidak diinginkan. Alat manajemen biaya ini juga membantu meningkatkan permintaan pasar dalam hal pasar yang kompetitif. Masalah pengendalian biaya dan manajemen pengurangan sangat penting dalam operasi perusahaan manufaktur untuk memanfaatkan sumber daya material. Dia lebih lanjut menunjukkan bahwa pengurangan biaya adalah kegiatan seperti analisis nilai dan rekayasa nilai; standarisasi komponen dan material; perbaikan dalam praktik pembelian; rekayasa produksi dan perbaikan metode dan tata letak; pengurangan memo; perencanaan tenaga kerja dan analisis dan penyederhanaan sistem. Sebagian besar praktis dalam aplikasi di mana biaya aktual berbeda dari yang direncanakan dengan jumlah yang terlalu banyak. Ini menginspirasi efisiensi dan kesadaran biaya dalam bisnis. Hal ini membuat pengendalian biaya menjadi efektif. Dengan cara lain, Asaolo et al., (2007) menetapkan bahwa pengurangan biaya adalah pendekatan positif terencana untuk mengurangi biaya. Ini adalah aktivitas yang energik dan terarah yang mencoba meminimalkan biaya terlepas dari levelnya. Ini dapat dijelaskan dengan berbagai cara seperti meningkatkan produktivitas dan menghilangkan pemborosan.

Dukungan management

Praktik manajemen biaya tidak dapat diatur tanpa dukungan dari manajemen puncak perusahaan secara aktif. Jika manajemen memiliki sikap positif terhadap penetapan standar, penganggaran, dan memberikan arahan untuk implementasi dan pengendalian, perusahaan akan dapat mengimplementasikan rencananya secara efisien. Manajemen menetapkan standar, mengukur kinerja terhadap standar ini dan mengoreksi penyimpangan dari standar dan rencana. Pertama, manajer merencanakan cara yang mereka inginkan untuk dilakukan oleh orang-orang, kemudian mereka menerapkan prosedur untuk menentukan apakah kinerja aktual sesuai dengan rencana tersebut. Pengendalian biaya adalah proses berkelanjutan yang dimulai dengan anggaran. Manajemen membandingkan hasil aktual dengan yang diproyeksikan dalam anggaran dan memasukkan ke dalam rencana baru pelajaran yang dipetik dari evaluasi operasi saat ini. Melalui proses anggaran dan kontrol akuntansi, manajemen menetapkan tujuan perusahaan secara keseluruhan, mendefinisikan pusat tanggung jawab, menentukan tujuan khusus untuk setiap pusat tanggung jawab, dan merancang prosedur dan standar untuk pelaporan dan evaluasi.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan pekerja menyatakan untuk menggunakan upaya maksimal dari semua karyawan perusahaan untuk menyelesaikan masalah. Memiliki keterlibatan pekerja yang aktif penting dalam skema pengurangan biaya. Biaya tenaga kerja merupakan bagian utama dari biaya produk di perusahaan manufaktur. Dengan demikian mengelola produktivitas pekerja berarti mengurangi biaya tenaga kerja dan hasil ini untuk memaksimalkan pengembalian perusahaan. “Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang menyangkut seluruh karyawan di semua tahapan perusahaan” (Huang et al., 2013). Pemberdayaan pekerja dan kelompok sangat penting untuk menciptakan insentif untuk bekerja.

Banyak perusahaan menemukan bahwa sangat membantu bagi perusahaan untuk membentuk tim pekerja. Pemberdayaan karyawan sangat penting untuk membangkitkan motivasi kerja. Karyawan harus diberdayakan oleh manajemen puncak. Salah satu teknik untuk meningkatkan produktivitas pekerja adalah dengan memberikan pelatihan kepada pekerja di bidang yang biayanya dapat dikendalikan.

Cara lain untuk meningkatkan produktivitas adalah pemberian insentif bagi karyawan. Karyawan perlu didorong agar berprestasi dengan penuh minat agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Organisasi harus memastikan bahwa moral staf selalu tinggi. Memberikan pembayaran yang lebih baik dan menyadari kesejahteraan pekerja adalah metode insentif. Sistem insentif harus dikaitkan dengan evaluasi kinerja karyawan. Saat ini persaingan adalah tren umum di seluruh dunia dan tidak dapat dihindari. Solusinya bisa dengan menawarkan produk berkualitas dengan harga terjangkau serta memiliki tenaga manusia yang cakap dan berpengetahuan luas. Myronenko, (2012) menyatakan bahwa fokus pada program produksi dan kualitas ramping, perusahaan harus meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan keterampilan karyawan mereka. Hal ini dapat diciptakan dengan pelatihan yang lebih ekstensif, rotasi pekerjaan, multi tasking dan pemberdayaan karyawan. Ini meningkatkan moral karyawan dan dapat menghasilkan manfaat substantif dalam hal kualitas tertinggi dan saran pekerja untuk perbaikan dalam proses. Jika karyawan memahami karena mereka adalah bagian besar dari proses produksi, mereka dapat menyumbangkan lebih banyak usaha.

Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya

Kekuasaan yang diberikan pada pusat tanggung jawab dan akuntansi untuk pusat tanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem di mana wewenang dan tanggung jawab untuk manajer didelegasikan untuk memberikan keputusan atas aktivitas yang terjadi di unit tertentu itu. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk menetapkan dan melaporkan hubungan sebab dan akibat antara aktivitas manajer dan hasil keuangan dari aktivitas tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang dikembangkan untuk mengumpulkan dan melaporkan biaya oleh setiap tingkat tanggung jawab, setiap area pengawasan bertanggung jawab hanya untuk biaya yang dikeluarkan dalam tanggung jawabnya dan yang dapat dikendalikannya (Cashin, 1998). Untuk menetapkan kebijakan dan untuk tujuan pengambilan keputusan sehari-hari, biaya diperoleh dari sistem akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan melibatkan sistem informasi biaya yang baik yang akan mengumpulkan biaya yang dipastikan dengan baik dan mencerminkan bagaimana biaya itu dikeluarkan dan oleh siapa dikeluarkan. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting dalam manajemen modern. Robert, (2011) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai “jenis akuntansi manajemen yang mengumpulkan dan melaporkan informasi akuntansi yang direncanakan dan aktual dalam hal pusat pertanggungjawaban”.

Alat Pengendalian dan Pengurangan Biaya

Kontrol manajerial adalah metode pengendalian biaya yang diterapkan berbagai organisasi sebagai alat dalam mengendalikan dan mengurangi biaya. Teknik dikembangkan oleh departemen keuangan dan bagian manajemen pada inti implementasi. Pengendalian biaya dan metode pengurangan biaya adalah alat untuk manajemen. Tugas utama manajemen setelah menetapkan rencana adalah memastikan apakah rencana yang telah ditetapkan itu dilaksanakan atau tidak. Manajemen melibatkan mengarahkan kegiatan orang lain, memastikan bahwa apa yang orang lain lakukan adalah apa yang harus dilakukan. Ada berbagai jenis alat pengendalian biaya manajemen. Sistem pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan profitabilitas dan kelangsungan usaha (Ayichewu, 2011). Beberapa alat yang digunakan manajemen untuk mengendalikan dan mengurangi biaya adalah pengendalian anggaran, pengendalian kualitas, pengendalian biaya material, pengendalian biaya tenaga kerja, pengendalian produksi, penetapan biaya standar, penetapan biaya target, dll.

Kontrol Anggaran

Anggaran didefinisikan sebagai ekspresi moneter dari pendapatan dan pengeluaran untuk masa depan waktu tertentu. Ini adalah rencana terperinci yang menunjukkan bagaimana keuangan dan sumber daya lainnya diperoleh dan digunakan pada periode waktu tertentu. Di semua jenis bisnis, anggaran memainkan peran yang identik.

Anggaran merupakan perangkat yang digunakan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai rencana dengan sumber daya yang tersedia (Adebayo et al., 2014). Ini adalah instrumen untuk tujuan pengendalian. Siyanbola et al., (2013) menunjukkan bahwa anggaran sebagai perangkat, dapat membantu memastikan pengendalian biaya yang efektif, ketika biaya aktual yang dikeluarkan dibandingkan dengan biaya yang direncanakan dan penyimpangan diperiksa untuk melihat alasannya dan manajemen mengambil tindakan korektif. Horngren et al. (2012) menyatakan bahwa tanpa anggaran sulit bagi manajer dan karyawannya untuk memahami apakah mereka tepat sasaran untuk tujuan pengembangan dan pengeluaran mereka. Tindakan melakukan anggaran adalah penganggaran. Adebayo et al., (2014) mendefinisikan penganggaran merupakan salah satu mekanisme pengendalian biaya dalam organisasi manufaktur. Penganggaran adalah rencana dan alat kontrol dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Bedilu, 2015). Selain itu, manfaat utama lain dari proses penganggaran adalah berbagi informasi di antara anggota organisasi. Anggota organisasi harus berpartisipasi dalam penyusunan anggaran serta terlibat dalam revisi anggaran (Bedilu et al., 2015). Ini adalah cara paling sederhana untuk membandingkan biaya yang dianggarkan dengan pengeluaran aktual dan pendapatan yang dianggarkan dengan pendapatan aktual. Anggaran itu sendiri tidak akan memberikan tujuan apapun dalam pengendalian biaya kecuali anggaran itu memulai pengendalian anggaran. Kontrol anggaran adalah fase pemantauan anggaran. Penganggaran berurusan dengan pengaturan apa yang dicapai dan bagaimana mencapainya, di sisi lain kontrol berkaitan dengan tujuan yang direalisasikan dan hasil aktual tidak berbeda dari yang direncanakan lebih dari yang dibutuhkan. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa pengendalian anggaran adalah alat pengendalian biaya dan berdampak pada profitabilitas perusahaan manufaktur.

Biaya Standard

Di perusahaan manufaktur, prosedur seringkali bersifat berulang dan oleh karena itu penetapan biaya standar relevan di perusahaan semacam ini. Kontrol aktifkan dengan menggunakan anggaran yang berbeda. Metode penetapan biaya standar digunakan untuk membuat solusi untuk batasan biaya historis yang berbeda. Penetapan biaya historis yang mengacu pada penetapan biaya setelah biaya tersebut dikeluarkan memberi manajemen laporan tentang apa yang telah terjadi telah terjadi. "Metode penetapan biaya standar melibatkan persiapan dan penggunaan biaya standar, perbandingannya dengan biaya aktual dan analisis penyimpangan penyebab mereka sehingga memberikan Penetapan Biaya Standar

Target Costing

Target costing adalah alat manajemen untuk mengurangi biaya keseluruhan output melalui siklus hidup produknya (Jalae, 2012). Target costing menciptakan hubungan antara biaya, harga dan keuntungan. Helms et al., (2005) menyatakan bahwa target costing tidak seperti teknik pengurangan biaya atau garis kontrol, tetapi merupakan bagian dari sistem manajemen laba strategis total termasuk analisis nilai dan rekayasa nilai. Ini dimulai dengan harga jual produk yang ditargetkan. Harga ini ditetapkan berdasarkan pertimbangan berapa pelanggan bersedia membayar untuk produk itu. Berbeda dengan pendekatan penetapan harga tradisional yang berpusat pada pengembangan produk, kemudian menentukan biaya yang diharapkan berdasarkan volume yang diharapkan dan menetapkan harga jual. Namun, dalam pendekatan target costing perusahaan menentukan harga jual yang bersedia dibayar pelanggan dan margin

keuntungan yang diinginkan dikurangi dari harga jual dan target biaya maksimum yang diketahui. Oleh karena itu perusahaan memastikan bahwa produk dapat diproduksi dengan jumlah yang ditargetkan tersebut. Jalae, (2012) menyatakan bahwa target costing adalah mekanisme yang mengeksploitasi informasi biaya dan bertujuan untuk pemimpin harga yang lebih baik dan mencegah pemborosan waktu dalam diskusi mengenai desain dan re-engineering produk.

Target costing adalah pendekatan atau pedoman umum di mana berbagai metode digunakan untuk mengelola biaya yang diperlukan dalam mencapai target biaya. Ada teknik target costing yang berbeda. Beberapa di antaranya adalah analisis nilai, rekayasa nilai, tepat waktu, manajemen kualitas total, perencanaan kebutuhan material, kaizen, manufaktur ramping, dan penetapan biaya berdasarkan aktivitas. Pemilihan metode atau kombinasi teknik berbeda dari perusahaan ke perusahaan CIMA, (2005). Setelah target biaya ditentukan, biaya aktual dipantau dan dikelola terhadap target menggunakan metode penganggaran dan penetapan biaya yang biasa seperti penetapan biaya standar.

Analisis nilai dan rekayasa nilai dalam target costing

Analisis nilai adalah alat manajemen yang sistematis yang berkaitan dengan penghematan biaya dengan menganalisis nilai. Analisis nilai digunakan untuk menggambarkan produk yang ada. Analisis nilai atau rekayasa nilai adalah pemeriksaan dan evaluasi sistematis terhadap metode dan fungsi suatu entitas dengan maksud untuk memeriksa saluran peningkatan kinerja untuk menilai produk tertentu (Horgreen et.al., 2012). Analisis Nilai adalah tindakan yang biasanya terjadi antara pembelian dan metode rekayasa secara bersama-sama. Kegiatan ini ditujukan untuk memodifikasi spesifikasi material, suku cadang, dan produk untuk mengurangi biaya sekaligus mengurangi fungsi aslinya. Fokus ditempatkan pada nilai produk. Analisis Nilai disebut juga sebagai rekayasa nilai. Untuk menerapkan metode ini, manajer harus membedakan aktivitas nilai tambah dari aktivitas yang tidak bernilai tambah. Nilai tambah biaya adalah biaya yang dikeluarkan untuk nilai tambah aktif dan biaya non-nilai tambah adalah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan non nilai tambah. Oleh karena itu, mengurangi biaya bukan nilai tambah tidak mengurangi nilai yang dirasakan.

Kontrol kualitas

Kontrol Kualitas mengacu pada semua kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi tujuan kualitas perusahaan. Kontrol kualitas berkaitan dengan teknik operasional untuk mendeteksi, merekam, dan mengambil tindakan untuk memberantas masalah kualitas (Alem, 2009). Kontrol kualitas bertujuan untuk menyelidiki akar penyebab cacat yang diidentifikasi melalui inspeksi dan mengambil tindakan korektif untuk mengatasi cacat produksi di masa mendatang. Akibatnya, aktivitas kendali mutu lebih berbasis inspeksi daripada berbasis pencegahan. Inspeksi bukanlah proses penambahan nilai, tetapi pemborosan sumber daya manusia dan alasan pengeluaran biaya tambahan. Jika kualitas terjamin, tidak perlu menerapkan inspeksi. Meskipun, peningkatan inspeksi dapat menghilangkan cacat pada produk yang dikirimkan, produk cacat tidak dapat dikurangi hanya dengan melakukan perbaikan tersebut. Dalam proses produksi, jika cacat ditampilkan secara teratur, informasi tersebut harus dikirim kembali ke tahap produksi untuk memperbaiki proses. Oleh karena itu, kecacatan yang terjadi dapat dicegah sejak dini. Ini mengurangi biaya inspeksi dan pemborosan. Mengurangi biaya inspeksi berarti mengurangi biaya tenaga kerja dan mencegah pemborosan berarti mengurangi biaya material. Stan et al., (2012) menetapkan bahwa perusahaan industri harus bertanggung jawab untuk memperbaiki, mengurangi atau menghilangkan kerugian yang disebabkan oleh siklus hidup produk dari desain hingga implementasi, penggunaan, daur ulang dan ini mengurangi biaya terkait kualitas.

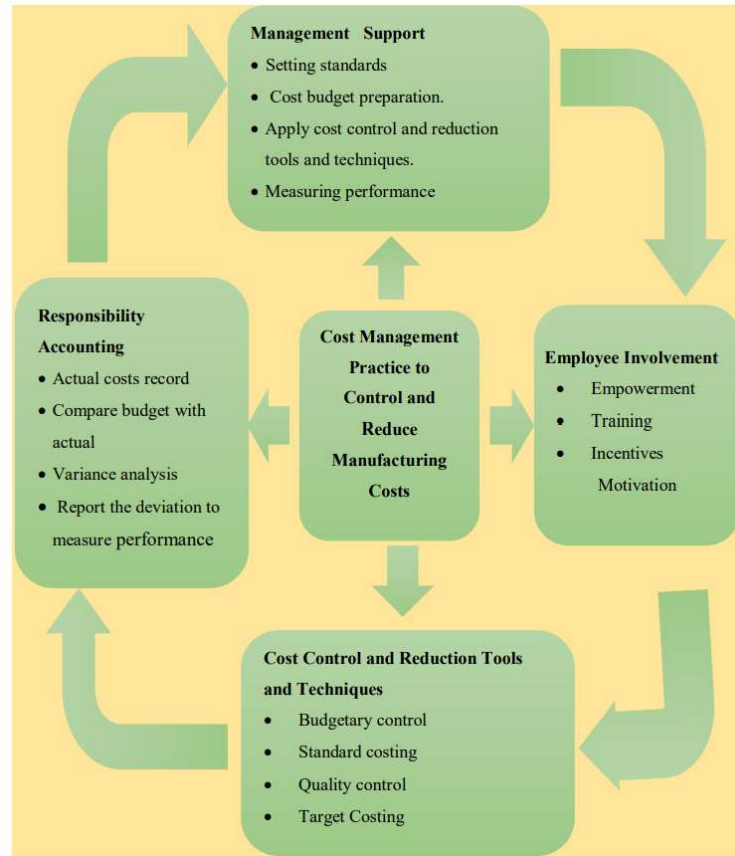
Praktik manajemen biaya serta strategi pengurangan biaya optimal yang digunakan telah banyak diteliti oleh para peneliti yang berbeda. Akeem, (2017) menguji pengaruh teknik pengendalian biaya dan pengurangan biaya terhadap kinerja organisasi dan ditemukan bahwa pengendalian biaya memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Siyanbola et al., (2013) mempelajari dampak pengendalian biaya terhadap profitabilitas industri manufaktur di

West African Portland Cement PLC (WAPCO) dan hasil menunjukkan bahwa pengendalian biaya adalah perhatian utama yang signifikan dalam bisnis dan pengabaian yang akan mempengaruhi keuntungan setiap saat. Selain itu, Siyanbola et al., (2013) menemukan bahwa sistem pengendalian biaya yang baik dimulai dengan perilaku karyawan dalam organisasi karena karyawan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam menganalisis data dan menguji hipotesis digunakan model korelasi Pearson. Studi ini menemukan bahwa pengendalian biaya memiliki efek positif pada profitabilitas bisnis. Olalekani et al., (2015) mempelajari pengendalian biaya dan dampaknya terhadap kelangsungan hidup perusahaan, dan menemukan bahwa biaya utama yang dikeluarkan di perusahaan manufaktur dan biaya lainnya memiliki dampak signifikan positif terhadap profitabilitas seperti biaya transportasi dan administrasi. Adebayo et al., (2014) meneliti dampak pengendalian anggaran terhadap pengendalian biaya, profitabilitas perusahaan manufaktur, penyebab penyimpangan dan bagaimana varians ini dilaporkan sebagai sarana pengendalian dalam penganggaran dan juga meneliti apakah perusahaan manufaktur dapat mengurangi biaya serta mempertahankan kualitas produk dan layanan mereka. Studi ini menemukan bahwa perusahaan manufaktur dapat mengurangi biaya dan mempertahankan produk berkualitas tinggi. Menurut Azeez et al., (2015), untuk menguji sifat hubungan antara manajemen biaya dan profitabilitas, desain penelitian deskriptif diadopsi dan ditemukan bahwa hubungan antara manajemen biaya dan profitabilitas secara statistik signifikan. Selain itu, Caroline, (2014), meneliti pengaruh manajemen biaya terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur dan ditemukan bahwa manajemen biaya berhubungan positif dengan kinerja keuangan perusahaan manufaktur. Oyadonghan et al., (2014) juga menguji pengaruh manajemen biaya kualitas terhadap profitabilitas perusahaan di industri perhotelan dan hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sistem manajemen biaya kualitas dan profitabilitas.

Kerangka konseptual

Praktik manajemen biaya tidak dapat diatur tanpa dukungan aktif dari manajemen puncak perusahaan. Manajemen melibatkan mengarahkan kegiatan orang lain, memastikan bahwa orang lain melakukan apa yang harus dilakukan. Keterlibatan karyawan mengacu pada penggunaan upaya maksimal dari semua karyawan perusahaan untuk memecahkan masalah. Tujuan keterlibatan karyawan adalah untuk mendapatkan ide, kreativitas dan energi dari para pekerja perusahaan untuk memecahkan masalah dan untuk perbaikan terus-menerus. Tenaga kerja terlatih adalah alat manajerial yang meningkatkan produktivitas. Mengelola produktivitas pekerja berarti mengurangi biaya tenaga kerja dan hasil ini memaksimalkan pengembalian perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kerja terus menerus, rotasi kerja, motivasi dan insentif kepada mereka untuk menganggap diri mereka sebagai bagian dari proses produksi. Manajer perusahaan manufaktur menggunakan alat dan teknik yang berbeda untuk mengendalikan dan mengurangi biaya produk. Pengendalian biaya mengurangi biaya aktual ke jumlah yang ditargetkan sedangkan pengurangan biaya bertujuan untuk mengurangi biaya yang ditargetkan itu sendiri. Pengendalian dan pengurangan biaya adalah praktik mengidentifikasi dan mengurangi pengeluaran bisnis untuk meningkatkan laba. Ada berbagai alat dan teknik pengendalian dan pengurangan biaya dalam praktiknya. Beberapa di antaranya adalah kontrol anggaran, biaya standar, biaya target, kontrol biaya kualitas, analisis nilai, rekayasa nilai, dll. Kontrol anggaran adalah kontrol manajerial dan kontrol biaya dimulai dengan proses penganggaran. Proses pengendalian anggaran melibatkan penetapan standar, mengukur kinerja terhadap standar yang ditetapkan dan mengoreksi penyimpangan dari standar dan rencana.

Gambar 1. Pengurangan Biaya dan Kerangka Pengendalian Biaya

Target costing adalah teknik manajerial yang mempertimbangkan aspek keuangan, manufaktur, dan pelanggan dan dimulai dari perancangan dan diakhiri dengan distribusi. Itu mempertimbangkan seluruh siklus hidup produk untuk memastikan bahwa biaya total diminimalkan untuk produsen dan pelanggan. Ini termasuk harga jual, biaya operasi dan biaya distribusi. Kontrol kualitas adalah alat manajemen biaya lain yang digunakan manajer manufaktur. Menurut Alem, (2009) peningkatan kualitas melibatkan komitmen manajemen puncak dan akan menghasilkan pengurangan biaya produksi. Pembentukan sistem pengendalian biaya untuk memantau biaya dan pengeluaran dapat digunakan dengan menggunakan keahlian yang dibutuhkan dalam hal sumber daya manusia dan organisasi, kebijakan dan prosedur yang tepat pada mekanisme pengendalian biaya strategis melalui pengembangan checks and balances, kebijakan penganggaran dan sistem informasi akuntansi terkini. dan prosedur. Sistem akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan sistem pengendalian biaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini berfungsi sebagai perangkat kontrol untuk manajemen. Manajemen perusahaan memperoleh informasi relevan yang berkelanjutan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Siyanbola et al., (2013), perilaku pekerja dan elemen biaya seperti bahan, tenaga kerja dan biaya overhead dapat diukur secara strategis dan dikendalikan dengan langkah-langkah seperti akuntansi pertanggungjawaban, pengumpulan data dan pelaporan. Singkatnya, dukungan manajemen puncak, keterlibatan pekerja, pengendalian biaya manajerial dan alat dan teknik pengurangan biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah praktik manajemen biaya yang saling terkait dari kegiatan pengurangan biaya dan pengendalian biaya.

METHODOLOGY DATA ANALYSIS

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengevaluasi penerapan praktik manajemen biaya dalam mengurangi dan mengendalikan biaya produksi perusahaan. Sehingga, studi kasus deskriptif dipilih untuk penelitian ini karena menjawab pertanyaan berdasarkan teori. Selain itu, metode studi kasus dipilih karena memungkinkan dilakukannya analisis terperinci dengan menggunakan berbagai sumber data. Dalam penelitian ini digunakan data kualitatif dan kuantitatif. Dalam menganalisis penelitian deskriptif studi kasus diperlukan pendekatan penelitian kualitatif dan kuantitatif (Yin, 2003). Populasi penelitian berjumlah 32 karyawan, yang terdiri dari manajemen, kepala keuangan, manajer produksi, ahli teknis tingkat berpengalaman dan pengawas dan penyelia staf akun dan produksi yang bertanggung jawab untuk mengatur pengurangan biaya dan alat kontrol dan teknik untuk meminimalkan biaya produksi. Teknik purposive sampling digunakan untuk pertanyaan wawancara. Dalam penelitian ini, untuk meningkatkan kualitas data melalui triangulasi digunakan beberapa sumber data. Data yang diperlukan untuk analisis dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Pemilihan data didasarkan pada pemahaman yang baik tentang operasi. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan aplikasi kuesioner semi terstruktur dan wawancara lisan. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen tertulis dan laporan. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan telaah dokumen dan laporan. Data primer dikumpulkan dengan kuesioner semi-terstruktur yang dibagikan kepada manajemen, kepala departemen, dan supervisor staf keuangan dan produksi. Kuesioner terstruktur digunakan untuk mengumpulkan informasi langsung dan sederhana. Kuesioner tidak terstruktur digunakan untuk mengumpulkan informasi yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang topik yang sedang dipelajari. Kuesioner berisi pertanyaan terstruktur lima poin skala Likert dengan beberapa pertanyaan terbuka (tidak terstruktur) yang membantu responden untuk memberikan semua yang mereka ketahui tentang praktik pengurangan dan pengendalian biaya perusahaan. Wawancara dan pemeriksaan dokumen digunakan untuk memperkuat data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, sehingga validitas temuan dapat ditingkatkan. Wawancara dilakukan dengan enam anggota manajemen perusahaan. Ini digunakan untuk memeriksa ulang keandalan jawaban kuesioner. Ini juga digunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang pengurangan biaya dan praktik pengendalian perusahaan. Data sekunder diperoleh dari observasi dokumen, catatan dan laporan.

Analisis Data

Selama penelitian ini, data kualitatif dikumpulkan dalam bentuk teks deskripsi. Teks ini dianalisis isinya untuk mengklarifikasi dan menjelaskan penerapan pengendalian biaya dan praktik pengurangan. Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menghitung rata-rata dan standar deviasi menggunakan alat statistik yang dikenal sebagai SPSS versi 21. Selain itu metode statistik deskriptif khusus mean, standar deviasi, persentase, distribusi frekuensi dan menyajikannya dengan tabel dan histogram digunakan secara berurutan. Untuk memvalidasi instrumen penelitian, pertanyaan yang membingungkan dan yang tidak terorganisir dengan baik diabaikan dalam penelitian ini.

HASIL DAN DISKUSI

Dukungan Manajemen Puncak

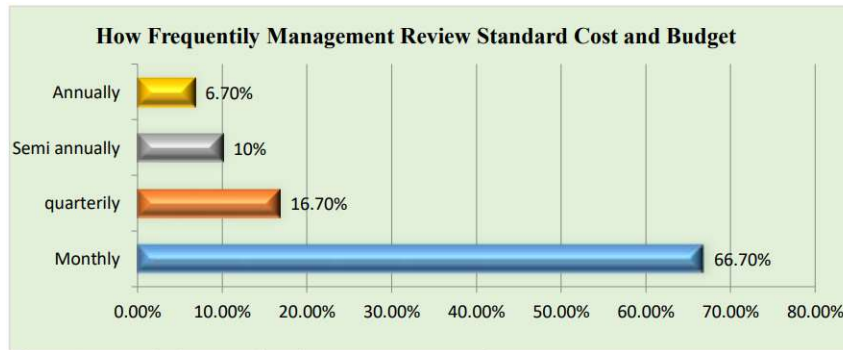
Dukungan manajemen puncak melibatkan penetapan standar, persiapan anggaran, penerapan alat dan teknik pengendalian biaya di perusahaan, mengukur kinerja terhadap standar yang ditetapkan dan mengoreksi penyimpangan dari standar dan rencana. Analisis dan interpretasi data dimulai dari dukungan manajemen dan komitmen kepemimpinannya dalam praktik manajemen biaya pengendalian biaya dan pengurangan biaya.

Untuk menilai dukungan manajemen puncak dari praktik manajemen biaya untuk mengurangi dan mengendalikan biaya, berbagai pertanyaan diajukan kepada anggota manajemen. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini bukti dari tanggapan kuesioner dan wawancara dengan tim manajemen dipekerjakan. Informasi tambahan dikumpulkan melalui pengamatan dokumen yang relevan (rencana anggaran, analisis varians dan laporan) untuk mendukung hasil. Menurut tanggapan yang diperoleh dari wawancara, pengendalian biaya dimulai dengan menetapkan standar biaya manufaktur.

Berdasarkan anggaran biaya standar ini disusun. Manajemen puncak perusahaan menetapkan standar, menyiapkan anggaran, mengevaluasi penyimpangan, dan mengukur kinerja. Manajer keuangan dan perwakilan departemen lainnya adalah orang yang bertanggung jawab yang menyiapkan biaya standar. Selama wawancara, peneliti mengakui bahwa pemahaman responden tentang biaya standar hampir sama. Responden mengacu pada biaya standar adalah nilai yang telah ditentukan sebelumnya dari biaya penuh produk. Selama observasi dokumen, peneliti mencoba mengkaji manual dan pedoman keuangan yang menunjukkan bagaimana standar biaya produk satuan ditetapkan. Peneliti menemukan bahwa standar baru ditetapkan berdasarkan biaya satuan produk standar. Hal ini dilakukan dengan memeriksa harga pembelian bulan sebelumnya dan penggunaan material yang sebenarnya. Ketika produk baru diperkenalkan dalam operasi, biaya standar baru dihitung pada produk khusus ini berdasarkan harga pembelian bahan yang sebenarnya. Namun, untuk biaya tenaga kerja dan overhead, biaya standar produk lama digunakan. Menurut tanggapan responden, biaya standar ditetapkan secara teratur dengan cara yang serupa.

Anggaran merupakan aspek penting dari pengendalian biaya dalam organisasi manapun. Menurut tanggapan responden, dalam penyusunan anggaran biaya hanya manajer departemen yang berpartisipasi tetapi tidak semua karyawan. Penyusunan anggaran biaya dianggap sebagai tanggung jawab manajer. Situasi ini bertentangan dengan pandangan Jackson dan Schuler (1985), yang menemukan semua keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran menyebabkan ketidakjelasan peran, dan ini memiliki hubungan dengan kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan data biaya yang dikumpulkan, biaya standar ditetapkan dan anggaran biaya produksi disiapkan. Dua pendekatan yang digunakan untuk menetapkan biaya standar adalah pendekatan data historis masa lalu dan studi teknik. Metode historis banyak digunakan dalam praktik tetapi kekurangannya adalah efisiensi masa lalu mungkin termasuk (Durary, 2012). Di sisi lain, dalam metode rekayasa, setiap operasi dipelajari secara menyeluruh berdasarkan spesifikasi bahan, tenaga kerja, dan biaya overhead yang cermat. Sistem penetapan biaya tradisional dimulai dari akumulasi biaya produk aktual tetapi berbasis pasar dimulai dari harga pasar produk. Penetapan biaya berdasarkan pasar sistem menghindari biaya tidak bernilai tambah dari jalur produksi. Ini adalah alat dan biaya pengurangan biaya metode reduksi tergantung pada jenis produk dan proses manufaktur. Secara umum, ditemukan bahwa terdapat dukungan manajemen puncak di dalam mengurangi dan mengendalikan biaya produksi. Manajemen puncak perusahaan menetapkan standar untuk setiap elemen biaya, menyiapkan anggaran biaya, menerapkan berbagai jenis alat dan teknik pengurangan biaya dan pengendalian serta mengukur kinerja. Untuk menetapkan biaya standar digunakan metode data historis. Biaya standar dinyatakan untuk setiap unit biaya produksi. Dalam menetapkan standar dan persiapan anggaran, karyawan tidak berpartisipasi. Untuk penetapan harga produk digunakan metode perhitungan biaya tradisional. Untuk mengkomunikasikan langkah-langkah

keputusan manajerial meninjau standar dan biaya anggaran adalah penting. Responden ditanya seberapa sering manajemen meninjau biaya standar dan biaya anggaran.



Gambar 2. Frekuensi Tinjauan Manajemen Anggaran dan Biaya Standar

Jawaban responden mengungkapkan bahwa 66,7% bulanan, 16,7% triwulanan, 10% semesteran dan 6,7% tahunan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kajian standar biaya dan anggaran dilakukan setiap bulan untuk mengetahui adanya kendala pada proses dan implementasi serta penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Secara teratur meninjau alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan sangat membantu untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi (Bedilu, 2006). Orang dapat menyimpulkan dari penelitian ini bahwa manajemen perusahaan memperhatikan biaya standar bulanan dan tinjauan anggaran rutin dan untuk mengkomunikasikan pengambilan keputusan manajemen.

Praktik Manajemen Biaya Pengendalian Biaya & Pengurangan Biaya

Tabel 1 Alat dan Teknik Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Cost Control and Cost Reduction Tools and Techniques in company:	Responses (N=30)				Total
	Yes		No		
	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage	
Standard costing	28	93.3%	2	6.7%	30
Budgetary control	25	83.3%	5	16.7%	30
Quality control	26	86.7%	4	13.3%	30
Target costing	1	3.3%	29	96.7%	30

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa dari 30 responden 93,3% di antaranya mengatakan bahwa penetapan biaya standar digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan sisanya, 6,7% menjawab negatif. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 1, mayoritas responden setuju dengan pengendalian biaya standar sebagai alat pengendalian biaya bagi perusahaan. Terkait pengendalian biaya anggaran yang dapat diterapkan di perusahaan mayoritas responden setuju. Untuk kontrol kualitas, hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden percaya pada kontrol kualitas sebagai alat pengendalian dan pengurangan biaya. Terkait target costing dapat disimpulkan bahwa target costing tidak diterapkan sebagai alat pengendalian dan pengurangan biaya. Secara umum, hasil mengungkapkan bahwa pengendalian biaya standar, pengendalian anggaran dan pengendalian biaya kualitas adalah teknik pengendalian dan pengurangan biaya yang diterapkan sedangkan target costing tidak berlaku.

Tabel 2 Manfaat Praktek Manajemen Biaya

Cost Management Practices:	Respondents Response in Percentage					Descriptive Statistics	
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean	Standard deviation
Enhances company's profitability.	-	10	13.3	63.3	13.3	3.8000	0.80516
Is useful for managerial decision-making.	-	-	16.7	56.7	26.7	4.1000	0.66176
Is used to measure performance.	-	6.7	26.7	40	26.7	3.8667	0.89955
Has significance influence on profit margin	-	10	10	60	20	3.9000	0.84486
The company has utilized cost reduction and control tools and techniques policy to attain its maximal target.	-	10	16.7	50	23.3	3.8667	0.89955
Control and reduces cost without affecting the quality of products.	-	-	30	66.7	3.3	3.7333	0.52083
Grand Mean						3.8778	0.7719

Praktik manajemen biaya berkaitan dengan analisis dan informasi yang digunakan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan dan kontrol manajerial. Dalam praktik manajemen biaya yang meningkatkan profitabilitas perusahaan menghasilkan rata-rata 3,8000 dan standar deviasi 0,80516. Standar deviasi responden mengungkapkan bahwa ada sedikit variabilitas pada tanggapan. Tanggapan responden menunjukkan bahwa lebih dari 76% responden setuju dengan praktik manajemen biaya meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hasil rata-rata juga menunjukkan adanya hubungan antara praktik manajemen biaya dan profitabilitas. Hasil ini mendukung penelitian Oyadonghan et al., (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen biaya dan profitabilitas. Siyanbola t al., (2013) menemukan bahwa pengendalian biaya berpengaruh positif terhadap profitabilitas bisnis. Namun, hal ini bertentangan dengan pandangan Adelek (2014) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan antara manajemen biaya dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, hubungan antara praktik manajemen biaya dan profitabilitas perusahaan masih menjadi isu yang diperdebatkan dan belum ada konsensus di antara para peneliti. Mean tertinggi menyiratkan bahwa mayoritas responden setuju praktik manajemen biaya dapat membantu manajer untuk proses pengambilan keputusan. Keragaman tanggapan responden ditunjukkan oleh standar deviasi dan ini menyiratkan bahwa responden memiliki variabilitas yang lebih kecil dalam tanggapan mereka.

Demikian pula, lebih dari 66% (40% setuju dan 26,7% sangat setuju) responden atau nilai rata-rata 3,8667 menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui praktik manajemen biaya membantu mengukur kinerja. Selebihnya 6,7% responden menjawab tidak setuju dan 26,7% netral. Standar deviasi 0,89955 menunjukkan variabilitas respon responden. Terkait praktik manajemen biaya yang berpengaruh terhadap margin keuntungan, responden menjawab 10% tidak setuju, 10% netral, 80% setuju (60% setuju dan 20% sangat setuju). Responden meyakinkan persetujuan mereka pada nilai rata-rata 3,9000 bahwa praktik manajemen biaya memiliki pengaruh terhadap margin keuntungan. Standar deviasi 0,84486 menunjukkan variabilitas respon responden. Ketika responden ditanya apakah praktik manajemen biaya bermanfaat untuk mencapai target maksimum atau tidak, responden menjawab 10% tidak setuju, 16,7% netral, 50% setuju dan 23,3% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,8667 menunjukkan tingkat persetujuan dengan standar deviasi. 8995 yang menunjukkan variabilitas respon responden. Mayoritas, sekitar 73% tanggapan responden menunjukkan bahwa ada keyakinan kuat bahwa praktik manajemen biaya dapat membantu manajer untuk mencapai

target yang ditetapkan perusahaan. Untuk pertanyaan apakah praktik manajemen biaya mengurangi biaya tanpa mempengaruhi kualitas atau tidak, responden menjawab 30% netral, 66,7% setuju, dan 3,3% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,7333 dengan standar deviasi 0,52083 yang menunjukkan lebih sedikit variabilitas tanggapan mereka. Nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,7333 menunjukkan bahwa praktik manajemen biaya dapat mengurangi biaya tanpa mempengaruhi kualitas produk. Singkatnya, seperti yang diungkapkan oleh hasil studi meskipun hubungan antara praktik manajemen biaya dan profitabilitas perusahaan masih menjadi masalah yang dapat diperdebatkan karena argumen peneliti yang berbeda dinyatakan di atas di bawah bagian ini, penerapan praktik manajemen biaya di perusahaan manufaktur memiliki manfaat untuk pengambilan keputusan manajerial. proses, untuk mencapai target kinerja yang diinginkan manajerial dan mengukur kinerja, untuk mengurangi biaya produk tanpa mempengaruhi kualitas. Studi ini juga menunjukkan bahwa praktik manajemen biaya berpengaruh terhadap profit margin perusahaan.

Alat dan Teknik Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Ada berbagai jenis alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan seperti pengendalian biaya anggaran, pengendalian biaya standar, pengendalian biaya kualitas dan pengendalian penetapan biaya target. Untuk menjawab pertanyaan apa manfaat yang diperoleh dari penerapan alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan biaya, digunakan kuesioner. Untuk melihat pertanyaan ini dari sudut pandang yang berbeda, peneliti selanjutnya mengajukan pertanyaan kepada responden tentang kontrol biaya anggaran, kontrol biaya standar dan kontrol biaya kualitas kepada responden.

Biaya Anggaran

Tujuan pengendalian anggaran adalah untuk membantu manajer merencanakan dan mengendalikan penggunaan sumber daya secara sistematis dan masuk akal untuk memastikan bahwa mereka mencapai tujuan keuangan mereka, yaitu memaksimalkan keuntungan. Kontrol anggaran adalah sistem dimana anggaran digunakan sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian. Rata-rata keseluruhan manfaat kontrol anggaran ditunjukkan pada nilai rata-rata tinggi 4,0083 menyiratkan persetujuan responden secara keseluruhan tentang manfaat kontrol anggaran pada pengendalian biaya dan pengurangan biaya produksi. Dalam hal ini, tanggapan responden menunjukkan sekitar 100% responden setuju bahwa proses penganggaran perusahaan dapat secara efektif mengendalikan biaya perusahaan. Seperti tanggapan responden mengungkapkan kontrol anggaran dapat secara efektif mengontrol dan mengurangi biaya. Hal ini didukung oleh penelitian Olalekani et al., (2015) yang menyatakan pengendalian anggaran merupakan alat pengendalian biaya yang efektif.

Terkait proses penganggaran perusahaan yang membantu meningkatkan profitabilitas, 13,3% responden tidak setuju, 3,3% netral, 76,7% setuju, dan 6,7% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,7667 dan standar deviasi 0,77385. Ini menunjukkan 83,4% responden setuju dengan proses penganggaran perusahaan membantu meningkatkan profitabilitas. Dapat disimpulkan dari tanggapan ini bahwa responden setuju dengan proses penganggaran perusahaan membantu meningkatkan profitabilitas. Sedangkan untuk sistem kontrol anggaran berfungsi sebagai alat untuk memperkirakan biaya atau tidak, mereka menjawab 6,7% tidak setuju, 16,7% netral, 50% setuju, dan 26,7% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,9667 dengan standar deviasi 0,85029. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 76% responden setuju dengan isu tersebut. Nilai rata-rata juga menunjukkan sejauh mana kesepakatan mereka. Dari sini dapat disimpulkan bahwa sistem kontrol anggaran berfungsi sebagai alat untuk memperkirakan biaya. Tentang apakah pengendalian anggaran digunakan sebagai alat pengendalian dan pengurangan biaya yang efektif untuk mengukur kinerja atau tidak, responden menjawab 6,7% tidak setuju, 20% netral,

56,7% setuju dan 16,7% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,8333 dan standar deviasi 0,79148. Jika dirata-rata menunjukkan tingkat persetujuan responden dengan pengendalian anggaran sebagai alat pengendalian dan pengurangan biaya yang efektif untuk mengukur kinerja dan standar deviasi menunjukkan lebih sedikit variabilitas dalam tanggapan mereka. Ketika responden ditanya apakah kontrol anggaran membantu memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas atau tidak, mereka menjawab 13,3% netral, 63,3% setuju, dan 23,3% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,1000 dan standar deviasi 0,60743. Lebih dari 86% responden setuju bahwa kontrol anggaran membantu memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Nilai rata-rata juga menunjukkan variabilitas kesepakatan bahwa kontrol anggaran membantu memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Respon responden kurang bervariasi dan hal ini ditunjukkan dengan nilai standar deviasi. Terkait pengendalian biaya anggaran, sejumlah 13,3% responden tidak setuju, 13,3% netral, 43,3% setuju dan 30% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,9000 dan standar deviasi 0,99481. Hasil penelitian menunjukkan sekitar 73,3% responden setuju bahwa pengendalian biaya anggaran berfungsi untuk menetapkan anggaran biaya produksi di setiap operasi perusahaan. Sejumlah 10,0% responden netral dalam hal manajemen perusahaan mengkomunikasikan anggaran dalam pengambilan keputusan, 70% setuju dan 20% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,1000 dengan standar deviasi 0,54772. Sekitar 90% responden setuju dengan isu tersebut. Oleh karena itu, dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen perusahaan mengkomunikasikan anggaran dalam pengambilan keputusan.

Ketika responden bertanya apakah pengendalian biaya anggaran berguna untuk menciptakan kesadaran pengendalian biaya di antara perwakilan departemen atau tidak, mereka menjawab 16,7% netral, 66,7% setuju, dan 16,7% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,0000 dengan standar deviasi 0,58722. Menurut survei yang dilakukan, lebih dari 83% responden setuju bahwa semua perwakilan departemen berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan. Singkatnya, mengenai manfaat pengendalian biaya anggaran, sebagian besar responden setuju dengan pengendalian anggaran dapat secara efektif mengendalikan biaya, mengukur kinerja, meningkatkan profitabilitas, digunakan sebagai alat untuk memperkirakan biaya dan membantu pengambilan keputusan bahkan jika beberapa dari mereka menahan diri. memberi pendapat. Situasi ini didukung oleh Adebayo et al. (2014) yang menemukan bahwa pengendalian anggaran berkontribusi pada profitabilitas perusahaan dan dapat mengurangi biaya. Mereka juga menemukan bahwa kontrol anggaran membantu perusahaan manufaktur dapat mengurangi biaya dan mempertahankan produk berkualitas tinggi.

Tabel 3 Biaya Anggaran sebagai Alat dan Teknik Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Benefits of Budgetary Cost Control is:	Respondents Response in Percentage					Mean	Standard Deviation
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
Effectively control costs.	-	-	-	60	40	4.4000	0.49827
Helpful to enhance profitability.	-	13.3	3.3	76.7	6.7	3.7667	0.77385
Serves as a tool to estimate costs.	-	6.7	16.7	50	26.7	3.9667	0.85029
Serves to measure performance	-	6.7	20	56.7	16.7	3.8333	0.79148
Motivate employees and enhance productivity.	-	-	13.3	63.3	23.3	4.1000	0.60743
Useful to establish manufacturing cost budget	-	13.3	13.3	43.3	30	3.9000	0.99481
To communicates budget in decision-making.	-	-	10	70	20	4.1000	0.54772
Helpful to creates cost control awareness among department representatives	-	-	16.7	66.7	16.7	4.0000	0.58722
Grand Mean						4.0083	0.7063

Biaya Standar

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4 nilai rata-rata dari respon yang dihitung berdasarkan skala Likert menunjukkan persetujuan responden tentang manfaat penetapan biaya standar untuk mengurangi dan mengendalikan biaya produksi. Rata-rata keseluruhan manfaat kontrol anggaran ditunjukkan pada nilai rata-rata 3,9500 menyiratkan persetujuan responden secara keseluruhan atas manfaat sistem penetapan biaya standar. Ketika responden ditanya apakah perwakilan departemen perusahaan berpartisipasi dalam menetapkan biaya standar produk atau tidak, mereka menjawab 10% tidak setuju, 3,3% netral, 76,7% setuju dan 10% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,8667 dengan standar deviasi 0,73030. Mayoritas responden, 86,7%, tanggapan responden kurang variabilitas menunjukkan bahwa perwakilan departemen berpartisipasi dalam menetapkan biaya standar produk.

Untuk penggunaan penetapan biaya standar, sejumlah 13,3% responden tidak setuju, 66,7% setuju dan 20% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,9333 dengan standar deviasi 0,86834. Hal ini menunjukkan bahwa 86,7% responden setuju dengan kegunaan penetapan biaya standar untuk menetapkan tolok ukur dalam melakukan pengendalian. Nilai rata-rata juga menunjukkan kegunaan penetapan biaya standar dalam menetapkan tolok ukur untuk melakukan pengendalian. Terkait penetapan biaya standar dalam menetapkan anggaran, sejumlah 6,7% responden mengatakan tidak setuju, sejumlah 20% netral, 36,7% setuju dan 36,7% sangat setuju, ini menghasilkan rata-rata 4,0333 ini menunjukkan bahwa persetujuan yang kuat dan standar deviasi 0,92786 yang menunjukkan variabilitas yang lebih kecil. Hasilnya menunjukkan bahwa lebih dari 77% responden setuju bahwa penetapan biaya standar dapat memudahkan dalam menetapkan anggaran. Demikian juga dengan hasil wawancara. Terkait penetapan biaya standar yang berguna dalam mengevaluasi kinerja manajerial menghasilkan rata-rata rata-rata statistik 3,8667 dan standar deviasi 0,81931. Lebih dari 90% responden setuju bahwa penetapan biaya standar berguna dalam mengevaluasi kinerja manajerial. Tanggapan ini dengan mudah mengungkapkan pentingnya penetapan biaya standar dalam mengevaluasi kinerja manajerial.

Tabel 4. Penetapan Biaya Standar sebagai Alat dan Teknik Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Standard Costing:	Respondents' Response in Percent					Descriptive Statistical	
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean	Standard deviation
Allows departmental representatives participate in setting standard costs.	-	10	3.3	76.7	10	3.8667	0.73030
Is useful for establishing yardstick in exercising control.	-	13.3	-	66.7	20	3.9333	0.86834
Facilitates in setting budgets.	-	6.7	20	36.7	36.7	4.0333	0.92786
Useful to evaluate managerial performance	3.3	6.7	-	80	10	3.8667	0.81931
Helpful to forecast future cost.	-	-	6.7	76.7	16.7	4.1000	0.48066
Facilitates delegate authority and to fix responsibility	-	6.7	3.3	83.3	6.7	3.9000	0.60743
Grand Mean						3.9500	0.7389

Ketika responden ditanya tentang biaya standar perusahaan yang membantu dalam pengambilan keputusan untuk meramalkan biaya masa depan hasil rata-rata menunjukkan 4,1000 dengan standar deviasi 0,48066 yang menunjukkan lebih sedikit. variabilitas dalam tanggapan mereka. Nilai rata-rata menunjukkan adanya kesepakatan yang kuat bahwa penetapan biaya standar perusahaan berguna dalam pengambilan keputusan untuk meramalkan biaya masa depan. Sebagai nilai standar deviasi menunjukkan ada sedikit variabilitas dalam tanggapan responden. Selanjutnya tentang penetapan biaya standar memfasilitasi pendelegasian wewenang dan penetapan tanggung jawab, responden menjawab 6,7% tidak setuju, 3,3% netral, 83,3% setuju dan 6,7% sangat setuju dengan menghasilkan rata-rata 3,9000 dan standar deviasi 0,60743. Mayoritas responden 90% (83,3% setuju dan 6,7% sangat setuju) setuju standar biaya memfasilitasi pendelegasian wewenang dan penetapan tanggung jawab di perusahaan. Secara umum, tanggapan karyawan menunjukkan bahwa biaya standar berguna dalam menetapkan biaya produk, menetapkan tolok ukur untuk melakukan pengendalian dan mengukur kinerja, dalam menetapkan anggaran, dan untuk keputusan manajerial sebagaimana didukung oleh CIMA (2005) yang menyatakan penggunaan utama penetapan biaya standar. adalah untuk pengukuran kinerja, kontrol dan penciptaan harga jual.

Kontrol kualitas

Kontrol kualitas mengurangi biaya inspeksi, mengurangi cacat, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan pangsa pasar. Hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan manfaat pengendalian mutu ditunjukkan pada nilai rata-rata 4,1041 menyiratkan persetujuan responden secara keseluruhan atas manfaat pengendalian biaya mutu. Dalam survei metode kontrol kualitas perusahaan, sejumlah 3,3% responden tidak setuju, 23,3% netral, 43,3% setuju dan 30% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,0000 dengan standar deviasi 0,83045. Tanggapan responden mengungkapkan bahwa mayoritas responden percaya bahwa metode kontrol kualitas efektif untuk mengurangi produk cacat. Selain itu, dalam pengendalian mutu perusahaan menunjukkan hasil sekitar 83% responden setuju bahwa pengendalian mutu perusahaan meningkatkan produktivitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontrol kualitas meningkatkan produktivitas.

Dalam analisis penggunaan metode pengendalian biaya kualitas memungkinkan untuk mengurangi biaya inspeksi, sejumlah 3,3% responden menjawab tidak setuju, 13,3% netral, 63,3% setuju, 20% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,0000 dengan standar deviasi 0,69481. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 76% responden setuju dengan metode pengendalian biaya kualitas memungkinkan untuk mengurangi biaya pemeriksaan. Oleh karena itu, dapat ditentukan bahwa kontrol kualitas meningkatkan produktivitas. Dalam hal metode kontrol kualitas menunjukkan bahwa metode pengendalian kualitas memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya penolakan. Pada sistem pengendalian biaya kualitas bahan perusahaan, lebih dari 76% responden setuju dengan sistem pengendalian kualitas material yang digunakan sebagai alat pengendalian biaya untuk menurunkan biaya material dengan menghindari pemborosan, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian kualitas bahan digunakan sebagai alat pengendalian biaya.

Teknik pengendalian kualitas material perusahaan menunjukkan hasil sekitar 80% responden setuju dengan teknik pengendalian kualitas material perusahaan yang digunakan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghindari goresan. Hasil dari kontrol kualitas perusahaan menghasilkan rata-rata 3,9667 dengan standar deviasi 0,96431, dan sekitar 73% responden setuju dengan isu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengendalian kualitas memungkinkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Untuk pengendalian mutu perusahaan, hasilnya, 6,7% responden tidak setuju, 16,7% netral, 36,7% setuju dan 40% sangat setuju yang menghasilkan rata-rata 4,1000 dengan standar deviasi 0,92289. Hal ini menunjukkan responden percaya bahwa kontrol kualitas perusahaan meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

Tabel 5. Kontrol Kualitas sebagai Alat dan Teknik Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Benefits of Quality Cost Control:	Respondents' Response in Percent					Descriptive Statistic	
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean	Standard deviation
Decrease defect products.	-	3.3	23.3	43.3	30.0	4.0000	0.83045
Increase productivity.	-	-	16.7	53.3	30.0	4.1333	0.68145
Reduce inspection cost.	-	3.3	13.3	63.3	20.0	4.0000	0.69481
Reduce input-output rejection cost.	-	-	6.7	46.7	46.7	4.4000	0.62146
Decrease material cost by avoiding wastage.	-	6.7	16.7	36.7	40.0	4.1000	0.92289
Avoid scrapes and decrease manufacturing cost.	-	6.7	13.3	40.0	40.0	4.1333	0.89955
Produce quality products.	-	10	16.7	40	33.3	3.9667	0.96431
Enhance market share .	-	6.7	16.7	36.7	40.0	4.1000	0.92289
Grand Mean						4.1041	0.8172

Secara umum, hasil penelitian mengungkapkan bahwa mayoritas responden setuju dengan kontrol kualitas meningkatkan produktivitas, meningkatkan pangsa pasar, cara yang efektif untuk mengurangi produk cacat, memungkinkan untuk mengurangi biaya inspeksi, menghasilkan produk berkualitas dan menurunkan biaya penolakan. Keadaan ini didukung oleh Alem (2009) yang menemukan bahwa kendali mutu adalah suatu teknik untuk mendeteksi, mencatat, dan mengambil tindakan untuk memberantas masalah mutu. Tanggapan responden juga menunjukkan manfaat kontrol kualitas bahan untuk menurunkan biaya bahan dengan menghindari pemborosan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kontrol kualitas bermanfaat sebagai alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan biaya.

Keterlibatan Karyawan dalam Pengendalian dan Pengurangan Biaya

Keterlibatan karyawan mengacu pada penggunaan upaya maksimal dari semua karyawan perusahaan untuk penggunaan sumber daya yang optimal untuk mengurangi biaya dan memaksimalkan keuntungan. Pemberdayaan karyawan individu dan tim sangat penting untuk membangkitkan motivasi kerja. Untuk menguji manfaat keterlibatan karyawan dalam pengendalian biaya dan pengurangan biaya produksi, peneliti menanyai 32 responden melalui kuesioner dan mengumpulkan jawaban sebagai berikut. Keseluruhan nilai grand mean 3,8851 dengan standar deviasi 0,7159 mengimplikasikan keterlibatan karyawan dalam mengurangi dan mengendalikan aktivitas biaya manufaktur sebagaimana tersirat dalam masing-masing sembilan pertanyaan estimasi. Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran dan penetapan standar, sejumlah 16,7% sangat tidak setuju, 50% tidak setuju, 33,3% netral menghasilkan rata-rata 2,1667 dengan standar deviasi 0,69893. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan penetapan biaya standar. Ketika responden bertanya apakah pelatihan meningkatkan dan meningkatkan keterampilan karyawan untuk meningkatkan produktivitas atau tidak, mereka menjawab 10% tidak setuju, 16,7% netral, 46,7% setuju, dan 26,7% sangat setuju menghasilkan rata-rata 3,9000 dengan standar deviasi 0,92289. Hasil rata-rata menunjukkan bahwa tingkat kesepakatan. Sekitar 73% responden setuju dengan peningkatan pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan meningkatkan dan meningkatkan keterampilan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

Dalam menganalisis karyawan yang terlatih sangat membantu dalam mengurangi biaya tenaga kerja perusahaan, sejumlah 73,4% responden menjawab setuju. Sebaliknya 3,3% responden tidak setuju dan 23,3% responden tidak setuju dan tidak setuju menghasilkan rata-rata 4,0667 dengan standar deviasi 0,86834. Dari sini dapat disimpulkan bahwa karyawan terlatih sangat membantu dalam mengurangi biaya tenaga kerja perusahaan. Pada tenaga terlatih membantu untuk meningkatkan kualitas produk, sejumlah 10% responden tidak setuju, 13,3% netral, 60% setuju dan 16,7% sangat setuju, dan ini menghasilkan rata-rata 3,8333 dengan standar deviasi 0,83391. Hasilnya menunjukkan sekitar 76,7% responden setuju dengan pelatihan tenaga kerja membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk. Selain itu, sekitar 94% responden setuju dengan bantuan tenaga kerja terlatih untuk mengurangi pemborosan material dan mengurangi biaya material.

Tabel 6. Keterlibatan Karyawan dalam Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Employee Involvement as Cost Control and Cost Reduction Tool and Technique	Respondents' Response in Percent					Descriptive Statistics	
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean	Standard deviation
Employees participates in budget preparation and standard setting.	16.7	50	33.3	-	-	2.1667	0.69893
Training enhances skill and increase productivity.	-	10.0	16.7	46.7	26.7	3.9000	0.92289
Trained employees reducing labor cost of the company.	-	3.3	23.3	36.7	36.7	4.0667	0.86834
Trained labor assists to enhance product quality.	-	10.0	13.3	60.0	16.7	3.8333	0.83391
Trained labor assists to reduce material wastage and reduces material cost.	-	-	6.7	83.3	10.0	4.0333	0.41384
Skilled labor produces quality products and decreased inspection cost.	-	-	6.7	60.0	33.3	4.2667	0.58329
Incentives motivate employees , enhance staff morale and increase productivity.	-	-	10.0	56.7	33.3	4.2333	0.62606
Job rotation is helpful to train easily and motivate employees	-	-	13.3	46.7	40.0	4.2667	0.69149
Job rotation enhance employee morale and increase productivity	-	-	23.3	33.3	43.3	4.2000	0.80516
Grand Mean						3.8851	0.7159

Hasil terkait tenaga terampil menunjukkan bahwa sekitar 94% responden setuju dengan tenaga kerja terampil menghasilkan produk berkualitas dan penurunan biaya pemeriksaan. Insentif berguna untuk memotivasi karyawan, untuk meningkatkan moral staf dan untuk meningkatkan produktivitas. Terkait insentif bermanfaat atau tidak, hasil menunjukkan sekitar 76,7% responden setuju dengan insentif berguna untuk memotivasi karyawan, untuk meningkatkan moral staf dan meningkatkan produktivitas. Sedangkan untuk rotasi pekerjaan, hasil rata-rata menunjukkan kepercayaan yang kuat terhadap masalah dan standar deviasi menunjukkan variabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa sekitar 86,7% responden setuju rotasi pekerjaan sangat membantu untuk melatih karyawan dengan mudah dan memotivasi karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan meningkatkan moral karyawan dan meningkatkan produktivitas.

Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian dan Pengurangan Biaya

Hasil survei menunjukkan bahwa, nilai grand mean 4,0047 menyiratkan persetujuan responden atas beberapa pertanyaan yang diharapkan, oleh karena itu secara umum baik dalam kegunaan akuntansi pertanggungjawaban untuk penyusunan anggaran, pengendalian anggaran, pengendalian biaya, pendelegasian wewenang dan membantu dalam mengukur kinerja. Sistem akuntansi perusahaan secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan kewajiban masing-masing departemen untuk mengukur kinerja karyawan, dan jawaban responden menunjukkan bahwa, 3% responded tidak setuju, 16,7% netral, 50% setuju dan 30% sangat setuju, ini

menghasilkan rata-rata sebesar 4,0667 dengan standar deviasi 0,78492. Hasil menunjukkan sekitar 80% responden setuju dengan isu tersebut. Dari sini dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi perusahaan dengan jelas mendefinisikan tanggung jawab dan kewajiban masing-masing departemen untuk mengukur kinerjanya. Selain itu, sekitar 77% responden setuju dengan akuntansi pertanggungjawaban sangat membantu untuk secara teratur melaporkan varians anggaran dan biaya aktual untuk mengukur kinerja manajemen sebagai perangkat kontrol. 76% responden setuju dengan akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai perangkat kontrol. Untuk informasi yang dikeluarkan dari sistem akuntansi yang membantu manajer untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan hasil menunjukkan sekitar 70% responden setuju dengan hal tersebut. Sekitar 66% responden setuju dengan akuntansi pertanggungjawaban membantu manajer untuk mengukur kinerja masing-masing pusat. Keadaan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Malodia (2011) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat evaluasi dan membantu dalam mengukur kinerja divisi. Sekitar 72% responden setuju dengan akuntansi pertanggungjawaban membantu manajer untuk penyusunan anggaran departemen.

Tabel 7. Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Biaya dan Pengurangan Biaya

Benefit of Responsibility Accounting:	Respondents Response in Percentage					Descriptive Statistics	
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean	Standard deviation
Clearly defines the responsibilities and obligations of departments' performance.	-	3.3	16.7	50.0	30.0	4.0667	0.78492
It is helpful to measure management performance.	-	-	23.3	46.7	30.0	4.0667	0.73968
It is used as a control device	-	-	23.3	60.0	16.7	3.9333	0.63968
Help managers to know whether the company goals achieved or not.	-	-	30.0	50.0	20.0	3.9000	0.71197
It measures each responsibility center performance.	-	6.7	26.7	46.7	20.0	3.8000	0.84690
It assists managers for the preparation of department budget.	-	-	26.7	36.7	36.7	4.1000	0.80301
It helps for budget control purpose.	-	-	13.3	56.7	30.0	4.1667	0.64772
Grand Mean						4.0047	0.7391

Responden ditanya apakah akuntansi pertanggungjawaban membantu tujuan pengendalian anggaran dengan memberikan informasi biaya yang dianggarkan dan aktual atau tidak, mereka menjawab 13,3% netral, 56,7% setuju dan 30% sangat setuju menghasilkan rata-rata 4,1667 dengan standar deviasi 0,64772. Hasilnya menunjukkan sekitar 86,7% responden setuju dengan akuntansi pertanggungjawaban membantu untuk tujuan pengendalian anggaran dengan memberikan informasi biaya yang dianggarkan dan aktual. Secara umum, tanggapan responden tentang kegunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mengungkapkan bahwa dengan memiliki akuntansi pertanggungjawaban yang terdefinisi dengan baik akan berguna untuk persiapan anggaran, pengendalian anggaran, pengendalian biaya, pendelegasian wewenang dan membantu dalam mengukur kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanini, (2013) yang menunjukkan pentingnya dan hubungan yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban, profitabilitas perusahaan dan efisiensi operasional.

RINGKASAN, KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Ringkasan dan Temuan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan praktik manajemen biaya dalam mengurangi dan mengendalikan biaya produksi. Tujuan khusus dari penelitian ini termasuk memeriksa bagaimana manajer puncak mendukung penerapan praktik manajemen biaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka; memastikan alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan biaya dapat membantu perusahaan dalam penghematan biaya dan maksimalisasi keuntungan; mengidentifikasi alat dan teknik manajemen biaya yang berbeda yang membantu mengendalikan dan mengurangi biaya seminimal mungkin; memeriksa seberapa sering manajemen meninjau biaya dan anggaran standar untuk mengomunikasikan tindakan pengendalian dalam pengambilan keputusan. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen dan laporan. Studi dilakukan terhadap 32 karyawan yang tergabung dalam tim manajemen, staf keuangan dan staf departemen produksi. Dari memastikan pentingnya alat dan teknik pengendalian biaya dan pengurangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa alat dan teknik pengendalian biaya dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan meningkatkan pangsa pasar. Studi lebih lanjut menunjukkan bahwa pengendalian biaya memiliki bantuan besar untuk manajemen perusahaan manufaktur terhadap pencapaian tujuan maksimisasi keuntungan. Dari penilaian jenis alat dan teknik pengendalian biaya yang diterapkan, hasil menunjukkan bahwa perusahaan menetapkan pengendalian biaya standar, pengendalian biaya anggaran dan penerapan pengendalian biaya kualitas untuk mengurangi dan mengendalikan biaya dan untuk tujuan evaluasi kinerja. Dari pemeriksaan seberapa sering biaya dan anggaran standar ditinjau untuk mengkomunikasikan langkah-langkah pengendalian dalam pengambilan keputusan, ditemukan biaya dan anggaran standar setiap bulan ditinjau untuk menyadari setiap masalah pada proses dan implementasi serta setiap penyimpangan dari target yang ditetapkan. Meninjau alat dan teknik pengendalian biaya secara teratur sangat membantu untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Dari pemeriksaan manfaat praktik manajemen biaya di perusahaan manufaktur, studi penelitian menemukan bahwa praktik manajemen biaya sangat membantu proses pengambilan keputusan manajerial, membantu mencapai target yang dimaksud dengan meningkatkan profitabilitas dan mengukur kinerja. Hasil studi juga menunjukkan bahwa praktik manajemen biaya memiliki pengaruh terhadap profit margin perusahaan. Ini lebih lanjut menunjukkan bahwa praktik manajemen biaya penting untuk mengelola biaya produk. Biaya produk dapat dikelola dan dikurangi secara efektif tanpa mempengaruhi kualitas produk. Untuk memeriksa bagaimana dukungan manajer puncak dalam penerapan praktik manajemen biaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka, berbagai pertanyaan penelitian digunakan dan hasilnya menunjukkan bahwa ada dukungan manajemen puncak untuk mengurangi dan mengendalikan biaya produksi. Menurut hasil penelitian manajemen puncak menetapkan standar untuk setiap elemen biaya, menyiapkan anggaran biaya, menerapkan berbagai jenis alat dan teknik pengurangan biaya dan pengendalian serta mengukur kinerja. Namun, untuk menetapkan biaya standar menggunakan pendekatan data historis masa lalu. Kerugian dari pendekatan ini adalah bahwa efisiensi masa lalu mungkin termasuk dalam biaya standar saat ini. Penelitian juga menunjukkan bahwa biaya standar ditetapkan untuk setiap unit biaya produksi dengan mengambil biaya material, tenaga kerja, dan overhead aktual bulan sebelumnya, bukan studi teknik untuk setiap item. Menurut hasil penelitian, biaya standar dan anggaran biaya disiapkan oleh manajemen puncak dan perwakilan departemen. Namun, karyawan tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Kontrol anggaran memiliki efek langsung pada kinerja, tetapi partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja secara langsung dan negatif. Tentang sistem penetapan biaya produk hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan metode penetapan biaya tradisional. Namun, metode ini dimulai dari biaya produk yang sebenarnya.

Metode penetapan biaya tradisional tidak memungkinkan perusahaan untuk melihat pasar dan mengurangi daya saing.

Dalam mengevaluasi dorongan manfaat dari penerapan alat dan teknik pengurangan biaya dan pengendalian, studi penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya anggaran perusahaan dapat secara efektif mengendalikan biaya, mengukur kinerja, meningkatkan profitabilitas, digunakan sebagai alat untuk memperkirakan biaya dan membantu pengambilan keputusan. Hasil juga menunjukkan bahwa pengendalian biaya standar perusahaan manufaktur membantu untuk menetapkan biaya produk, menetapkan tolok ukur untuk melakukan pengendalian dan mengukur kinerja, berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan anggaran dan keputusan manajerial. Diketahui bahwa anggaran dan standar itu sendiri tidak akan membantu untuk tujuan apa pun dalam pengendalian biaya kecuali jika itu memulai pengendalian anggaran dan pengendalian biaya standar yang merupakan aspek pemantauan standar dan anggaran. Menurut hasil studi, pengendalian biaya kualitas adalah teknik lain yang diterapkan dalam perusahaan manufaktur, dan perusahaan manufaktur menggunakan kontrol biaya kualitas sebagai teknik pengendalian biaya untuk mencegah produk cacat, mengurangi pemborosan bahan dan mengurangi biaya inspeksi. Penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan tidak menerapkan penetapan biaya target dalam skema pengendalian dan pengurangan biayanya. Namun, sistem target costing menghindari biaya non-nilai tambah dari lini produksi dan meningkatkan pangsa pasar. Terkait kegunaan keterlibatan karyawan dalam mengurangi dan mengendalikan biaya, hasil studi menunjukkan bahwa motivasi, insentif dan rotasi pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi pemborosan, meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya tenaga kerja. Rotasi pekerjaan meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Hasilnya juga menunjukkan bahwa pelatihan berguna untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Ini lebih lanjut menunjukkan bahwa karyawan yang terampil dapat memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu mekanisme untuk mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas perusahaan manufaktur. Untuk mengevaluasi kegunaan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya dan mengurangi biaya produksi, hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berguna untuk penyusunan anggaran, pengendalian anggaran, pengendalian biaya, pendelegasian wewenang dan untuk mengukur kinerja.

Rekomendasi

Penelitian ini merekomendasikan manajemen puncak untuk mengawasi secara teratur sistem manajemen biayanya untuk mengendalikan dan mengurangi elemen biaya manufaktur menjadi menguntungkan. Selain itu standar biaya harus ditetapkan berdasarkan metode rekayasa. Pelatihan karyawan yang berkelanjutan harus dipertimbangkan untuk memanfaatkan dan meningkatkan pengetahuan, kinerja, dan kompetitif di pasar manufaktur secara efisien. Untuk mengatasi masalah yang timbul akibat penerapan sistem penetapan biaya tradisional harus menggunakan teknik target costing sebagai cara untuk mengurangi biaya produknya dan menjadi kompetitif di industri. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pengendalian manajemen berdasarkan prinsip pendelegasian dan penempatan tanggung jawab. Perusahaan manufaktur harus memiliki akuntansi pertanggungjawaban untuk mengevaluasi kinerja setiap departemen fungsional untuk membantu manajer dalam pengendalian manajerial dan pengambilan keputusan.

REFERENCES

- Anand M., Sahay B. & Saha S. (n.d). Cost Management Practices in India: An empirical study. AACCSA and DAB DRT. (2014). Manufacturing Survey Analysis, DAB-Development Research Training PLC.
- Abiy, L. (2014). The implication of supply chain management to competitiveness: A case in BGI Ethiopia PLC.
- Adebayo, O. Lawrence, I. and Taofeel, A. (2014). Budgetary Control: A Tool for Cost Control in Manufacturing Companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, (6)37, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839, WWW.iiste.org
- Adeleke, E. (2014). Cost management techniques and performance of Nigerian banks, Unpublished Ph.D. Thesis, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife. pp. 61-82.
- Adeniyi, A. (2008), An insight into Management Accounting, 4th Edition: El-Toda Ventures Limited.
- Adeniji, A. (2011). Organizational climate and job satisfaction among academic staff in selected private universities in southwest Nigeria.
- Admasu, S. (2017). Productive Capacity and Economic Growth in Ethiopia. Department of Economic & Social Affairs, (34), ST/ESA/2017/CDP/34.
- Agara I.G, (2005), Management Accounting: Effective managerial tool: Igaman Nigeria Publishing, Abuja, Nigeria.
- Akeem, L. (2017). Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. *International Business and Management*, (14)3, pp. 19-26, DOI:10.3968/9686.
- Alem, G. (2009). Quality improvement in Ethiopian Garment industries.
- Fowzia, R. (2011). Use of Responsibility Accounting and Measure the Satisfaction Levels of Service Organizations in Bangladesh, *International Review of Business Research Papers* (7)5, Pp. 53-6.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W. & Seal, W. (2003). Management accounting. Cambridge: McGraw-Hill Education Limited.
- Ghanshyam, P. & Radhesham, P. (2016). Cost management practice and firms performance. *International Academic Journal of Business Manangement*, (3)3, 2454-2768.
- Hanini, E. (2013). The Extent of Implementing Responsibility Accounting Features the Jordanian Banks, *European Journal of Business and Management* (5)1, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)
- Helms. M, Ettkin. L, Baxter. J and Gordon. M, (2005). Managerial Implication of Target Costing, 15(1)
- Horngren, C. Datar, S., & Rajan, M. (2012). Cost Accounting: A Managerial Emphasis (14th ed.). Pearson Education, Inc., New Jersey: Pearson /Prentice Hall.
- Huang, H. and Zhang, C. (2013). Cost management, a Case study of a gardening firm project.
- Jalae, H. (2012). Advantages of Target Costing in Organization. *International Journal of Research in Management*, 2(1) 10-18.
- Khan, E. (2013). Knowledge Extraction from survey data using neural networks (unpublished).

- Koutsoyiannis, A. (1988). *Modern microeconomics* (LBS edn.). London: Macmillan Education Limited.
- Larry, M., & Christopher, J. (2009). *Managerial and Cost Accounting*. London, United Kingdom.
- Lockyer, K. (2000), "Factory and Production", London, DP Publishers.
- Malodia G. (2011). Responsibility accounting (a case study) *Lachoo Management Journal*, 2(1), 9: 17
- Myronenko, Y. (2012). *Productivity – measurement and improvement*, Stockholm.
- Olalekani, L and Tajudeen, N. (2015). Cost Control and Its Impact on the Survival of Nigeria Firms: A Case Study of Nigeria Bottling Company Plc, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, (2)4, ISSN 2383-2126 WWW.ijmae.com.
- Oyadonghan, J. & Ramond, L. (2014). The effect of quality cost management on firm profitability. *European Centre for Research Training and Development*, (2)1, PP 12-26.
- Oyerogba, E., Olaleye, M. & Solomon, A. (2014). Cost Management Practices and Firm's Performance of Manufacturing Organizations. *International Journal of Economics and Finance*, (6)6, 1916-9728 <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v6n6p234>
- Paramasivan, C.& Subramanian, T. (2008). *Financial Management*. New age international publishers (p) Limited, New Delhi. www.Newagepublisher.com
- Reiss, G. (1992). "Project Management Demystified: Today's Tools and Techniques," London, E & F N Spon,
- Sarkar, J., & Yeshmin, F. (2005). Application of Responsibility Accounting. *Bangladesh Perspective (The Cost and Management)*, 33(6), 82-88.
- Saunders, Thornhill, and Lewis. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th Edition, Prentice Hall.
- Sikka, P. (2003) The Role of Offshore Financial Centres in Globalization, *Accounting Forum*, (27)4, pp. 365-399.
- Siyabola, T. & Raji, G. (2013). The Impact of Cost Control on Manufacturing Industries' Profitability. *International Journal of Management and Social Science Research*, (2)4, 2319-4421
- Stan, L and Klein, V. (2012). Techniques to reduce costs sustainable quality in the industrial companies. 8th International DAAAM Baltic Conference, *Industrial Engineering*, 19-21, Tallinn, Estonia
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-355, <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jel.49.2.326>
- Yin, K. (2003). *Case study research design and methods* (3rd ed). Sage publication, Thousand Oaks, London, New Delhi.