



**PENGARUH PENGGUNAAN PENDEKATAN TARGET
DAN KAIZEN COSTING TERHADAP UPAYA
MENGURANGI BIAYA PRODUKSI
(Study Kasus pada PT. Victory Garmintex)**

Budi Lesmana

budilesmana@plb.ac.id

Politeknik LP3I Bandung
Jl. Pahlawan No.59, 40124
Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat
Indonesia

Received Date : 28.11.2019
Revised Date : 02.05.2020
Accepted Date : 04.05.2020

PROGRAM STUDI KEUANGAN DAN PERBANKAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG

ABSTRACT

The research is divided into understanding of the target costing, understanding of the Kaizen costing and to which the outcome is to be obtained using the target and Kaizen costing. The study combines costing targets with costing kaizen for cost reduction. This research is a type of descriptive research with the case study type at PT. Victory Garmintex. The research at PT. Victory Garmintex, begins with determining the objectives, namely the business of Kaizen based on the price that the consumer wants to pay and should be achieved. Once it is started identify and eliminate waste. The result is the elimination of waste and minimised waste; Use of raw materials, raw material supplies, packaging processes, packing processes, and waste of work, and the extravagance of transportation. The final step is to evaluate the implementation of Kaizen costing. Evaluation is done by comparing the actual earned savings achieved with the objectives set at the beginning. The results of the evaluation showed PT. Victory Garmintex has managed to reduce the company's production costs using the target costing and kaizen costing.

Keywords: *Costing target, kaizen costing, cost reduction, waste, elimination of waste, small step*

ABSTRAK

Penelitian ini terbagi dalam pemahaman tentang *target costing*, pemahaman tentang *kaizen costing* dan sejauh mana hasil yang bakal diperoleh dengan menggunakan *target* dan *kaizen costing*. Penelitian ini menggabungkan antara *target costing* dengan *kaizen costing* untuk pengurangan biaya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan jenis studi kasus pada PT. Victory Garmintex. Penelitian di PT. Victory Garmintex, diawali dengan menentukan tujuan, yaitu usaha *kaizen* yang berdasarkan harga yang ingin dibayarkan konsumen dan harus dicapai. Setelah itu dimulailah mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan. Hasilnya adalah dieliminasinya pemborosan dan diminimumkannya pemborosan; pemakaian bahan baku, persediaan bahan baku, proses pengemasan, proses pengepakan, serta pemborosan gerak kerja, dan pemborosan transportasi. Langkah terakhir yang dilakukan adalah mengevaluasi implementasi *kaizen costing*. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan penghematan aktual yang berhasil diperoleh dengan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Hasil evaluasi menunjukkan PT. Victory Garmintex telah berhasil mengurangi biaya produksi perusahaan dengan menggunakan *target costing* dan *kaizen costing*.

Kata Kunci: *target costing, kaizen costing, pengurangan biaya, pemborosan, eliminasi pemborosan, langkah kecil*

PENDAHULUAN

Persaingan yang sangat tajam terjadi di semua lini usaha dalam era perdagangan bebas. Fakta ini membawa dampak positif dan negatif bagi Indonesia. Adapun dampak positifnya adalah memberikan peluang bagi Indonesia untuk mengeksport produk yang semakin luas. Sedangkan dampak negatifnya adalah persaingan yang terjadi bukan hanya antar pelaku bisnis domestik, tetapi melibatkan pula pelaku bisnis dari luar negeri yang semakin bebas memasarkan produk di Indonesia.

Sejalan dengan perkembangan teknologi dewasa ini, jenis-jenis produk makin bertambah jumlahnya. Seiring dengan itu, persoalan yang dihadapi perusahaan terutama perusahaan industri akan semakin kompleks. Hal ini menuntut manajemen perusahaan untuk menentukan suatu tindakan dengan memilih berbagai alternatif dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan yang sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu tujuan yang paling utama adalah optimalisasi laba atau keuntungan.

Perusahaan yang ingin berkembang atau paling tidak bertahan hidup harus mampu menghasilkan produksi yang tinggi dengan kualitas yang baik. Hasil produksi yang tinggi akan tercapai apabila perusahaan memiliki efisiensi produksi yang tinggi. Akan tetapi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi ini tidak mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain tenaga kerja, bahan baku, mesin, metode produksi dan pasar.

Agar dapat bersaing dalam pasaran sekarang, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk baik barang maupun jasa yang harganya lebih rendah atau paling tidak sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, perusahaan harus berusaha sebisa mungkin mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya. Salah satu metode yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang untuk lolos dari keterpurukan setelah kalah perang dan dibom atom setelah perang dunia kedua adalah *target costing*. Konsep *target costing* sangat sesuai sejalan dengan meningkatnya persaingan serta tingkat penawaran yang jauh melampaui tingkat permintaan, maka kekuatan pasar memberi pengaruh yang semakin besar terhadap tingkat harga. Untuk itulah diperlukan *target costing* untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dalam rangka pengurangan biaya (*cost reduction*), yang pada akhirnya akan membawa dampak terhadap tingkat harga yang kompetitif.

Target costing merupakan sebuah perubahan terhadap pola pikir selama ini, serta merupakan kunci jangka panjang bagi kelangsungan hidup, pertumbuhan dan kemakmuran suatu perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif dan terus menerus berubah ini. Dengan *target costing*, perusahaan dapat merancang sebuah produk atau jasa yang dapat

memenuhi kebutuhan konsumen sekaligus dapat mencapai target laba perusahaan secara simultan, karena *target costing* mempertimbangkan seluruh biaya produk dalam siklus hidup produk, dan bertujuan untuk menurunkan biaya total sebuah produk. Setelah mengetahui target biaya yang harus dikeluarkan agar dapat menghasilkan produk yang dapat bersaing, langkah selanjutnya adalah memproduksi barang atau jasa tersebut. Untuk pelaksanaannya akan lebih baik apabila perusahaan menggunakan metode yang juga berasal dari Jepang yaitu *kaizen costing*. *Kaizen costing* adalah konsep perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dimana di setiap tahap produksi diusahakan adanya perbaikan-perbaikan agar lebih optimal dan efektif, sehingga nantinya akan dapat mengurangi biaya.

Krisis minyak pada tahun dekade 1970-anlah yang memicu perubahan akan pentingnya peranan kaizen dalam berbisnis, dimana pada tahun tersebut membawa perubahan dalam dunia usaha dimana terjadi peningkatan yang tajam pada biaya bahan, energi, dan karyawan; sarana produksi yang melebihi kapasitas; peningkatan persaingan antar perusahaan; perubahan nilai pelanggan yang menuntut mutu lebih baik; dan lain-lain. Perubahan kondisi tersebut segera disikapi oleh orang-orang Jepang dengan menggunakan kaizen, sementara dunia Barat masih terbuai oleh inovasi.

Kaizen sendiri dimulai dengan menyadari akan adanya permasalahan, bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. Kaizen sekaligus juga merupakan salah satu metode pemecahan masalah dengan membentuk budaya perusahaan di mana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Inti dari kaizen sebagai strategi ialah manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba. Satu perbedaan besar antara kaizen dengan konsep Barat adalah mengenai orientasinya. Kaizen berorientasi pada proses, sedangkan konsep Barat lebih berorientasi pada hasil dan inovasi. Kaizen juga membawa perubahan, tetapi perubahan kecil, berangsur dan terus menerus, sedangkan inovasi membawa perubahan besar hanya tidak kontinu. Sebenarnya antara kaizen dan inovasi tidaklah perlu dipertentangkan. Mengutamakan kaizen bukan berarti inovasi diabaikan, begitu pula sebaliknya, keduanya tetap diperlukan bagi pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan. Jadi, semakin jelas bahwa perusahaan sebaiknya melakukan *target costing* dan *kaizen costing* guna menghasilkan produk yang berkualitas yang dapat bersaing tetapi juga tetap dapat menghasilkan keuntungan atau laba sesuai dengan yang diharapkan. Atas dasar uraian di atas penulis mencoba mengimplementasikan *target costing* dan *kaizen costing* dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam dunia bisnis yang bergerak dalam bidang usaha manufaktur.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori sebagai suatu unsur penelitian mempunyai peranan yang sangat besar, sebab dengan menggunakan unsur ilmu inilah peneliti melakukan penjelasan atau menerangkan tentang fenomena sosial maupun fenomena alami yang menjadi pusat penelitiannya dan tanpa teori maka yang hanya ada pengetahuan saja tanpa suatu ilmu pengetahuan. Hal tersebut menurut Iskandar (1999:318) fungsi suatu teori mencakup: (a) Menyimpulkan generalisasi-generalisasi dari fakta-fakta hasil pengamatan, (b) Memberi kerangka orientasi analisa dan klasifikasi fakta - fakta yang dikumpulkan dari penelitian, (c) Menjelaskan dan menerangkan tentang gejala-gejala, (d) Memberi ramalan terhadap gejala - gejala baru yang akan terjadi, dan (e) Mengisi lowongan - lowongan ilmu pengetahuan kita tentang gejala-gejala yang tengah, telah atau akan terjadi.

Faktor yang memiliki kepastian relatif tinggi yang turut berpengaruh dalam penentuan harga jual sebuah produk adalah biaya. Pengendalian biaya harus didahului dengan penentuan/perencanaan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk. Menurut Mulyadi (2005: 9), biaya didefinisikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, untuk tujuan tertentu. Menurut Supriyono (2003: 252), tujuan biaya atau objek biaya adalah segala sesuatu yang menjadi tujuan pembebanan biaya, misalnya berbagai jenis produk atau para konsumen. Ada beberapa pengelompokan biaya, salah satunya adalah biaya produksi.

Biaya produksi atau sering juga disebut biaya pabrikasi adalah biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Menurut obyek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi tiga, yaitu: (a) Biaya bahan baku langsung, (b) Biaya tenaga kerja langsung, (c) Biaya overhead pabrik, yang terdiri dari biaya overhead pabrik tetap, biaya overhead pabrik variabel, dan biaya overhead pabrik semi variabel.

Sementara *Target costing* merupakan alat yang secara langsung muncul dari adanya persaingan pasar yang ketat dalam banyak industri. Blocher, Chen, dan Lin (2000: 168) berpendapat bahwa *target costing* menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasar harga yang kompetitif, sehingga produk itu memperoleh laba yang diharapkan. Sedangkan menurut pandangan Horngren, Foster, dan Datar (1994: 768) *target costing* merupakan estimasi biaya produk (atau jasa) jangka panjang yang kalau dijual memungkinkan perusahaan mencapai laba yang ditargetkan.

Didukung dengan pernyataan dari Freeman (1998, p.14) yang dikutip oleh Marek (2005, p.3), *target costing* adalah sebuah metode dalam manajemen yang memungkinkan perusahaan memberikan kepada konsumen apa yang mereka kehendaki, pada saat mereka menginginkan, pada harga yang bisa mereka capai, tetapi perusahaan masih mendapatkan return yang memadai. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan secara matematis: Secara

singkat, Blocher, Chen, dan Lin (2000: 170) mengatakan bahwa ada lima tahap pengimplementasian pendekatan *target costing*, yaitu: Menentukan harga pasar, menentukan laba yang diharapkan, menghitung target biaya (*target cost*) pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan, menggunakan rekayasa nilai (*value engineering*) untuk mengidentifikasi cara yang dapat menurunkan biaya produk, menggunakan "*kaizen costing*" dan pengendalian operasional untuk terus menurunkan biaya. Kaizen Searah dengan perkembangan kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan dan ekonomi, lingkungan manufaktur mengalami pergeseran kearah yang lebih maju.



Gambar 1. Konsep Kaizen Costing

Lingkungan persaingan juga bertambah ketat. Agar mampu bertahan dan bahkan bersaing dalam kondisi persaingan yang ketat ini, para pelaku bisnis hendaknya mampu terus menerus menyempurnakan proses produksi dan produk itu sendiri untuk dapat menciptakan keunggulan baru. Untuk itu perusahaan harus terus menerus mengadakan perbaikan. Strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan berkaitan dengan perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dalam penyempurnaan proses produksi dan produk tersebut adalah melalui *kaizen*, termasuk di dalamnya manajemen biaya, yaitu usaha untuk mengelola dan mengendalikan aktivitas, memperbaiki proses usaha, pengeliminasian pemborosan, merencanakan operasi dan menentukan strategi usaha. Usaha ini bertujuan untuk mencapai biaya produksi yang diinginkan dengan cara mengirangi biaya-biaya secara bertahap melalui penyempurnaan berkelanjutan dalam aktivitas produksi, pemasaran dan pelayanan konsumen. Teknik manajemen biaya inilah yang dikenal dengan nama *kaizen costing*. Namun *kaizen* tidak hanya terdiri dari *kaizen costing* saja, *kaizen* sebenarnya merupakan konsep payung (Imai, 2006 :3), yang mencakup juga teori-teori praktis seperti Gugus Kendali Mutu, JIT, Sistem Saran, Kamban, *Total Quality Management*, Manajemen Visual, atau aktivitas kelompok kecil, yang kesemuanya ini saling berkaitan. *Strategic Cost Reduction* merupakan upaya untuk mengurangi biaya produksi dapat dilakukan dengan *kaizen costing*. *Kaizen costing* merupakan

sistem untuk mengurangi biaya produksi dengan meningkatkan efisiensi proses produksi dengan mengurangi atau menghapus proses produksi yang tidak efisien. Fokus *kaizen costing* ditentukan oleh strategi perusahaan dalam menerapkan cara yang dianggap paling efektif untuk mengurangi biaya produksi. Oleh karena itu pelaksanaan *kaizen costing* berbeda-beda untuk setiap perusahaan. Akan tetapi salah satu kunci sukses pelaksanaan *kaizen costing* adalah perhatian untuk melakukan perbaikan pada hal-hal kecil dalam setiap proses produksi.

METODOLOGI PENELITIAN

penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan jenis studi kasus agar tujuan penelitian dapat tercapai secara lebih akurat. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam melakukan penelitian tidak perlu merumuskan hipotesa. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan studi kasus karena penulis melakukan pengkajian mendalam mengenai subjek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap, yang hasilnya diharapkan dapat digunakan untuk menyempurnakan perencanaan atau keadaan yang telah berjalan. Tujuan penelitian studi kasus adalah untuk melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subjek tertentu untuk memberikan gambaran lengkap mengenai latar belakang, sifat-sifat, serta karakter-karakter yang khas dari suatu subjek. Jelas bahwa subjek yang dimaksud adalah PT. Victory Garmintex, yang memiliki kasus berupa pelaksanaan *target costing* dan *kaizen costing* untuk mengurangi biaya produksi.

Fokus penelitian mengungkapkan data yang dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian antara lain aktivitas mengurangi biaya (*cost reduction*) dengan pendekatan *target costing* dan *kaizen costing* yang dilakukan oleh PT. Victory Garmintex.

Populasi Dan Teknik Pengambilan Data

Menurut pendapat Bambang S Soedibjo (2005:101) populasi adalah kumpulan dari subjek atau pengukuran dari masalah yang akan diteliti, sedangkan sample menurut Sugiyono (2006:91) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Populasi dalam penelitian adalah data yang dimiliki oleh perusahaan terutama data pada bagian produksi.

Untuk mendapatkan data yang valid dan dapat dipercaya, maka penulis menggunakan data-data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan yang diteliti yaitu yang berupa dokumen-dokumen di perusahaan serta data-data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak yang berkepentingan yaitu bagian akuntansi dan produksi.

Kegiatan pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting dalam

penelitian, karena dari kegiatan ini akan diperoleh data yang akan disajikan sebagai hasil dari penelitian. Suatu teknik pengumpulan data yang ideal, menurut Singarimbun (1982: 149) harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut: (1) Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya, (2) Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian. (3) Sederhana, hingga mudah dilaksanakan. (4) Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

Analisis data membuat data-data yang diperoleh menjadi bermakna (Nazir, 1999:405). Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan dua macam metode, yaitu: Analisa kualitatif ini dilakukan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran, menguatkan gambaran yang sudah ada, atau sebaliknya dengan pendekatan teoritis dan pemikiran logis sehingga diperoleh pemecahan yang tepat. Jadi bentuk analisa yang dilakukan merupakan penjelasan. Analisa kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi; pemborosan, aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, mencari akar penyebab masalahnya, eliminasi aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, standardisasi, implikasi dan konsekuensi manajerial terhadap pelaksanaan *kaizen costing*.

Sementara analisa kuantitatif dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh *strategic cost reduction* melalui sistem informasi biaya *kaizen costing* pada proses produksi PT. Victory Garmintex, terhadap pengurangan biaya produksi (untuk mengetahui apakah pengurangan biaya produksi yang telah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai/ memenuhi target).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Victory Garmintex adalah perusahaan konveksi yang dalam aktivitasnya melakukan produksi secara pesanan. Produk yang diproduksi adalah pakain jadi dengan bahan kaos. Ukuran yang diproduksi adalah S, M, L, XL dengan standar ekspor. Atas dasar metode produksi secara pesanan (*job order costing*) bukan produksi masal (*full costing*) maka besarnya biaya produksi dapat dibagi kepada harga per-produk dan tidak dibebankan kepada seluruh produk jadi, jelas disini apabila bagian produksi dapat menghitung biaya produksi dengan baik kecil kemungkinan terjadinya pemborosan baik itu bahan baku, jam kerja ataupun persediaan barang jadi itu sendiri.

Fokus penelitian ditetapkan pada bagaimana perusahaan menerapkan metode perhitungan biaya untuk mengurangi biaya produksi yang selama ini dijalankan, target costing yang selama ini dipergunakan ternyata belum mampu menjawab optimalisasi produksi dan efisiensi biaya, pendekatan *kaizen costing* dipergunakan sebagai upaya untuk mencapai optimalisasi produksi dan efisiensi biaya. Oleh sebab itu, penulis menguraikan deskripsi

penelitian ini dalam beberapa bagian, yang meliputi: (1) Proses Produksi, Proses produksi berhubungan dengan jenis bahan baku, tenaga kerja dan sarana yang digunakan, untuk bahan baku PT. Victory Garmintex membagi bahan baku menjadi bahan baku utama, bahan baku penolong, dan bahan pengemas. Jenis bahan baku utama pada PT. Victory Garmintex adalah kain kaos dan kain blaco. Kain kaos untuk bahan pembuat kaos dan kain blaco untuk membuat saku kaos. Rata-rata untuk satu kaos membutuhkan 0,50 meter sampai dengan 1,50 meter kain kaos, tergantung ukurannya. Sementara bahan baku penunjang yang dipakai untuk produksi kaos meliputi: benang, aksesoris, resleting, kancing, kain keras. Selain itu bahan pengemas untuk produk yang sudah jadi dan siap kirim menggunakan plastik dan kertas dos. Plastik dipakai untuk mengemas produk jadi per potong, sedangkan kertas dos dipakai untuk mengepak produk yang akan dikirim ke bagian pemasaran.

Untuk tenaga kerja perusahaan membaginya ke dalam biaya tenaga kerja bagian produksi dan biaya kerja tidak langsung. Dalam pengimplementasian *kaizen costing*, harga produk harus didasarkan *customer oriented*, yaitu sesuai dengan kemampuan konsumen, atau paling tidak sama dengan harga yang berlaku dipasaran. Jadi perusahaan mencoba untuk menetapkan harga pada titik paling rendah dari yang ada dipasar, yaitu Rp 70.500 /unitnya.

Tahap berikut setelah menghitung besarnya *target cost* dan usaha *kaizen* yang harus dicapai, adalah dengan memulai usaha-usaha *kaizen costing* dengan tujuan utama, mereduksi biaya produksi. Namun, sebelum mengeliminasi pemborosan, identifikasi atau pengenalan jenis pemborosan beserta biaya yang ditimbulkannya sangat diperlukan. Selain dikenali, pemborosan juga dicari akar penyebab masalahnya, sebab dari akar masalah itulah pengeliminasian akan diimplementasikan, yaitu: (1) Pemborosan pada Penyimpanan bahan baku. Kelebihan pembelian bahan baku terhadap kebutuhan (pemakaian) bahan baku digunakan untuk persediaan. Data pembelian, pemakaian, dan persediaan bahan baku tahun 2004, sebelum adanya perbaikan, (2) Pemborosan pada Pemakaian Bahan Baku, Perusahaan memproduksi berdasarkan pesanan, dalam arti jumlah dan spesifikasi produk yang diproduksi sesuai dengan jumlah dan spesifikasi yang diminta oleh konsumen, dan (3) Pemborosan pada Proses Pengemasan, Pengurangan biaya yang terjadi adalah pada biaya kemasan. Pengurangan biaya ini berasal dari perubahan penggunaan plastik untuk kemasan kaos. Salah satu unsur kunci sukses pelaksanaan *kaizen costing* adalah dengan *activities analysis*.

PVA merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value-added activities*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*nonvalue-added activities*) termasuk biaya aktivitas tersebut sebelum aktivitas-aktivitas tersebut dieliminasi terlebih dahulu dilakukan analisis satu per satu penghematan-penghematan yang mungkin terjadi atas penghapusan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

Kaizen costing pada PT Victory Garmintex dikonsentrasikan pada pengurangan pemborosan-pemborosan yang terjadi di perusahaan. Setelah

menganalisa setiap langkah dalam proses produksi, akhirnya perusahaan menemukan adanya beberapa ketidak efisienan (pemborosan) yang menyebabkan pengeluaran biaya yang tidak sedikit, dan telah melakukan beberapa langkah untuk mengatasi dan memperbaikinya. Untuk mengukur seberapa besar pencapaian yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan *kaizen costing*, harus dievaluasi dengan menghitung besarnya penghematan yang berhasil dilakukan selama tahun 2005. Penghematan ini, kemudian akan dibandingkan dengan usaha *kaizen costing* yang harus dicapai, seperti pada waktu ditetapkannya di awal tahun. Tetapi pertama-tama dihitung terlebih dahulu penghematan yang terjadi dengan membandingkan antara yang aktual terjadi dan yang seharusnya dapat dicapai melalui implementasi *kaizen costing*.

KESIMPULAN

Berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini yaitu *Kaizen costing* adalah *continuous improvement* yang diaplikasikan dengan tujuan untuk memperoleh *cost reduction* terhadap produk yang sudah ada (tahap produksi) yang otomatis juga akan dapat meningkatkan laba perusahaan. Kemudian implementasi *kaizen costing* di PT. Victory Garmintex didasarkan pada tujuan menciptakan kondisi yang kompetitif bagi produk perusahaan, khususnya demi tercapainya *cost reduction*, yang selanjutnya dapat mengurangi harga produk perusahaan hingga mencapai harga yang terendah, yaitu Rp. 70.500/unitnya. Usaha *kaizen costing* di PT. Victory Garmintex melalui pengidentifikasian pemborosan, *activities analysis* dan program 5S yang didukung oleh sistem saran dapat mengidentifikasi dan mengadakan perbaikan pada pemborosan-pemborosan, aktivitas bernilai tambah tapi tidak efisien pelaksanaannya, dan aktivitas yang tidak bernilai tambah yang terjadi pada proses produksi.

REKOMENDASI

Rekomendasi bagi perusahaan diantaranya meliputi hal-hal dimana perusahaan sebaiknya tidak hanya memfokuskan implementasi *kaizen costing* dengan sasaran biaya saja, namun juga dengan berbagai macam konsep payungnya, seperti: *JIT*, *Total Quality Management (TQM)*, dengan sasaran selain biaya, yaitu: kualitas (*quality*), dan penyerahan (*delivery*). Kemudian melakukan pelatihan karyawan bisa menjadi alternatif program *kaizen* dimasa depan dengan tujuan untuk, mendidik dan memperoleh pekerja fungsi ganda (satu pekerja menangani lebih dari satu alat produksi). Aplikasinya adalah seperti rotasi karyawan antara bagian, pelatihan ditempat kerja, dan sebagainya. Selain itu Sistem saran sebagai salah satu media untuk menemukan pemborosan, sebaiknya dalam pelaksanaannya

berprinsipkan *every little count* (semua yang kecil adalah berharga), selain sebagai bentuk apresiasi terhadap usaha karyawan, jugaantisipasi segala masalah produksi sejak dini.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, 2001, *Kaizen Costing and Value Analysis, IFS White Paper*.
- Blocher, Edward J. Kung H, Chen. Thomas W, Lin, 2000, *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Terjemahan oleh Susti Ambaryani, Salemba Empat, Jakarta.
- C. I. Parwati and R. M. Sakti, 2012 "Pengendalian Kualitas Produk Cacat Dengan Pendekatan Kaizen Dan Analisis Masalah Dengan Seven Tools," no. 1 November, pp. 16–24.
- Djarwanto, 2001, *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta.
- Elisabet, Ety Nurhayati Anwar, , 2013, *Dampak Penerapan Sistem KAIZEN Terhadap Kinerja Perusahaan, Studi Kasus di PT. Yamaha Music Manufacturing Asia*, FIB UI.
- Handayani, Ratna (2005). Nilai Pemikiran Suzuki Shosan dan Ishida Baigan dalam Gemba Kaizen sebagai Pendekatan Akal Sehat, berbiaya Rendah pada Manajemen Jepang. *Jurnal Nihon Gakushuu*, 1.
- Hansen, Don R. and M.M. Mowen, 2000, *Management Accounting*, Fifth Edition, South Western Collage Publishing, New York.
- Helmut Hergeth, 2002, *Target Costing in The Textile Complex*, *Journal of Textile and Apparel Technology and Management*, Volume 2, Issue IV.
- Patricia Dhiana Paramita, *Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan*, FE Universitas Pandanaran
- Hidayatul Nur Laili, Suparto Suparto, *Analisis Pengendalian Kualitas Untuk Mengurangi Cacat Pada Produk Sepatu Dengan Metode Six Sigma Dan Kaizen Di Pt. Karya Mitra Budi Sentosa*, ITAS Prosiding Seminar Nasional Sains dan Teknologi Terapan, 2019
- Hilton, Ronald W. Michael W, Maher. Frank H Selto, 2000, *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, Mc Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Hirano, Hiroyuki. (2005). *Penerapan 5S di Tempat Kerja*. Jakarta: PQM
- Hornngren, Charles T. George Foster. Srikant M Datar, 2000, *Cost Accounting: A Management Emphasis*, 10th Edition, Prentice Hall, USA.
- Imai, Masaaki, 1996, *Kaizen: Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Imai, Masaaki, 1997, *Gemba Kaizen. Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*, Diterjemahkan oleh Kristianto Jahja, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Imai, Masaaki, 1999, *Gemba Kaizen, A Commonsense, Low-cost Approach to Management*, Second Edition, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta
- Lestari, Weti, 2005, *Analisis Rasio Keuangan Sebagai Alat Evaluasi Kinerja*

- Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pesona Remaja Malang), Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis, Malang.
- Monden, Yasuhiro. (1995). Sistem Produksi Toyota: Suatu Ancangan Terpadu untuk Penerapan Just in Time (buku pertama). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Respati Ayuningtyas, Nasir Widha Setyanto, Remba Yanuar Efranto, "Analisis Peningkatan Produktivitas Dan Efisiensi Kerja Dengan Penerapan Kaizen" (Studi Kasus Pada Pt Beiersdorf Indonesia Pc Malang), Jurnal Rekayasa dan Manajemen Industri, Vol. 2, No. 1 2014
- Shimizu, Nobumasa and L. Lewis, 1999, *The Evolutionary Process of Management Accounting: Target Costing as an Example of Japanization?*, working paper.
- Suhaimini, Arikunto, 1990, Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Pabrik, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Supriyono, 1999, Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis, Buku Satu, BPFE, Yogyakarta.
- Usry, Milton F. and Lawrence H. Hammer 1995, *Cost Accounting, Planning, & Control*, Tenth Edition, South Western Publishing Co., Ohio.
- <http://www.binus.ac.id/ABOUT.US/Quality/ISO-001.Certification/English/>