

**SIMULASI HYPOTHETICAL METODE KAIZEN COSTING
DALAM PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
PADA PG. REJO AGUNG BARU DI MADIUN**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**

**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**



*A. A. T. ...
Lom.
S*

DIAJUKAN OLEH

**ANGELA PRIMA OCTAVIANI LANDOWERO
No. Pokok : 040318009**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007**

SKRIPSI

**SIMULASI HYPOTHETICAL METODE KAIZEN COSTING
DALAM PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
PADA PG. REJO AGUNG BARU DI MADIUN**

DIAJUKAN OLEH :

ANGELA PRIMA OCTAVIANI LANDOWERO

No. Pokok : 040318009

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

Dosen Pembimbing,


Dr. SEBIANINGSIH, SE., M.Si., Ak.

TANGGAL ^{5/12-07}

Ketua Program Studi,


Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.

TANGGAL ¹⁸⁻¹²⁻⁰⁷

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Yesus Kristus karena berkat, cinta, dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: "Simulasi Hypothetical Metode Kaizen Costing Dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Pada PG. Rejo Agung Baru Di Madiun".

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, diantaranya :

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNAIR.
2. Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Dr. Sedianingsih, SE., MSi., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, dan saran untuk membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
4. Papa / Mama yang telah memberikan doa restu, dukungan moril dan kasih sayang setiap saat.
5. Keluarga Om Mateus yang telah membantu penulis dalam penelitian skripsi di PG. Rejo Agung Baru Madiun.
6. Keluarga Om M. Soedarmodjo yang telah begitu banyak memberikan dukungan pada penulis.
7. Pimpinan beserta karyawan PG. Rejo Agung Baru Madiun, terutama Bapak Eko, terima kasih atas kebaikan hati dan atas segala kemudahan yang

diberikan kepada penulis dalam melakukan penelitian skripsi di PG. Rejo Agung Baru Madiun.

8. Teman-teman PPAPSI FE UNAIR "Implementator" yang bertugas di Dinas-Dinas Pemprov Jatim, semoga kita bisa sukses menyelesaikan pekerjaan kita Amin.

Segala kritik dan saran sangat diharapkan demi sempurnanya skripsi ini dan semoga bermanfaat. Amin.



ABSTRAKSI

Fenomena harga Bahan Bakar Minyak (BBM) pada saat ini mengalami peningkatan atau kenaikan harga yang sangat signifikan. Hal ini berdampak pada kalangan industri dalam menjalankan aktivitas bisnisnya karena BBM merupakan komponen utama dalam biaya langsung produksi.

Dalam menghadapi keadaan tersebut, perusahaan harus berusaha melakukan efisiensi semaksimal mungkin untuk mencapai *profit* semaksimal mungkin agar dapat bertahan dalam persaingan industri. Terobosan yang dapat dilaksanakan perusahaan dalam mengatasi keadaan tersebut adalah menerapkan teknik manajemen yakni *kaizen costing*.

Tujuan utama pelaksanaan *kaizen costing* adalah perbaikan berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan biaya yang rendah. Perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan dengan melakukan penghematan-penghematan kecil secara terus menerus. Proses ini dapat terlaksana dengan baik apabila disertai dengan partisipasi karyawan dalam pelaksanaan proses produksi.

Dalam pelaksanaan *kaizen costing* untuk mencapai penghematan-penghematan, perusahaan juga harus melaksanakan analisa aktivitas yang bertujuan untuk mengetahui aktivitas mana yang bernilai tambah maupun tidak. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan mengetahui aktivitas mana yang harus dieliminasi untuk mengurangi biaya produksi sehingga tujuan perbaikan berkesinambungan terlaksana dengan baik tanpa mengurangi kualitas produk yang diinginkan oleh konsumen.

Sebelum teknik *kaizen costing* maupun analisa aktivitas dilaksanakan, perusahaan harus memastikan bahwa biaya produksi yang terjadi menunjukkan jumlah yang akurat.

Obyek penelitian ini adalah PG. Rejo Agung Baru di Madiun dimana produk utamanya adalah gula dan tetes. Penelitian ini difokuskan pada produk Gula GKP I. Perhitungan biaya produksi yang diterapkan oleh perusahaan adalah sistem perhitungan biaya produksi yang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Setelah dilakukan penelitian terhadap *kaizen costing* pada PG. Rejo Agung Baru, terdapat pengurangan biaya produksi sebesar Rp 3,839,272,569 atau 4 % dari biaya produksi sebelum *kaizen costing*. Pengurangan tersebut diperoleh dari penghapusan aktivitas yang tidak bernilai yang merupakan hasil dari proses analisa aktivitas. Prosentase pengurangan belum mencapai *kaizen cost target* yang telah ditetapkan yakni 7 %. Hal ini menunjukkan pelaksanaan *kaizen costing* dapat diperbaiki lagi dengan mempertimbangkan juga proses analisa aktivitas dan keterlibatan semua karyawan untuk memberikan kemampuan dan pengetahuannya dalam meningkatkan proses produksi sehingga tercapailah efisiensi biaya produksi.

DAFTAR ISI

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Halaman :

Kata Pengantar.....	iii
Abstraksi.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
Bab I : Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
Bab II : Tinjauan Pustaka.....	8
2.1. Konsep Kaizen.....	8
2.1.1. Kaizen dan Manajemen.....	10
2.1.2. Perbandingan Antara Kaizen dan Inovasi.....	12
2.1.3. Continuous Improvement Untuk Menghadapi Persaingan.....	17
2.1.4. Continuous Improvement Melalui Cost Management System.....	18
2.2. Kaizen Costing.....	21
2.2.1. Pengertian Kaizen Costing.....	21
2.2.2. Penetapan Target Dari Kaizen Costing.....	24
2.2.3. Kaizen Costing Untuk Efisiensi Biaya Produksi.....	26
2.2.4. Karakteristik Kaizen Costing System.....	27
2.2.5. Perbedaan Standard Costing dan Kaizen Costing.....	29
2.2.6. Kunci Sukses Kaizen Costing.....	30
2.2.7. Evaluasi Sistem Kaizen Costing.....	30
2.2.8. Keterbatasan Kaizen Costing.....	31

2.2.9. Penerapan Kaizen Costing.....	32
2.3. Cost Reduction.....	34
2.3.1 Pengertian Biaya.....	34
2.3.2. Konsep Cost Reduction.....	36
2.4. Analisis Aktivitas.....	36
2.4.1. Pengertian.....	36
2.4.2. Tahap-Tahap Analisa Aktivitas.....	40
2.4.3. Analisa Aktivitas Sebagai Dasar Cost Reduction.....	41
2.4.4. Kaizen Costing Didukung Activity Analysis.....	42
2.5. Penelitian Sebelumnya.....	43
Bab III : Metode Penelitian.....	45
3.1. Pendekatan Penelitian.....	45
3.2. Rancangan Penelitian.....	46
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	47
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	48
3.5. Teknik Analisis.....	50
3.6. Keterbatasan Penelitian.....	51
Bab IV : Hasil dan Pembahasan.....	52
4.1. Gambaran Umum Mengenai Subjek Penelitian.....	52
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	52
4.1.2. Pengembangan dan Tujuan Perusahaan	53
4.1.2.1. Visi.....	53
4.1.2.2. Misi.....	53
4.1.2.3. Rencana Jangka Panjang.....	54
4.1.3. Lokasi Pabrik.....	54
4.1.4. Bagan Organisasi dan Deskripsi Jabatan.....	54
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	69
4.2.1. Proses Produksi.....	69
4.2.2. Perhitungan Biaya Produksi dengan Sistem Akuntansi Biaya yang Diterapkan Perusahaan.....	73
4.3. Pembahasan.....	77
4.3.1. Sistem Kaizen Costing.....	77
4.3.1.1. Perhitungan Kaizen Costing.....	77
4.3.1.2. Pelaksanaan Kaizen Costing.....	81
4.3.1.3. Perbandingan Penghematan Kaizen Costing Dengan Kaizen Cost Target.....	83
Bab V : Simpulan dan Saran.....	88
5.1. Simpulan.....	88
5.2. Saran.....	89

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran



DAFTAR GAMBAR

Halaman :

Gambar 2.1.	Pandangan Jepang terhadap Fungsi Tugas.....	11
Gambar 2.2.	Persepsi Jepang terhadap Fungsi Pekerjaan.....	11
Gambar 2.3.	Pola Ideal Inovasi.....	15
Gambar 2.4.	Inovasi Tanpa Usaha Kaizen.....	16
Gambar 2.5.	Inovasi Disertai Usaha Kaizen.....	16
Gambar 2.6.	Sistem Yang Digunakan Untuk Mengelola Biaya.....	20
Gambar 4.7.	Bagan Organisasi PG. Rejo Agung Baru di Madiun.....	55

DAFTAR TABEL

Halaman :

Tabel 2.1.	Perbedaan Kaizen dan Inovasi.....	14
Tabel 2.2.	Perbedaan Standard Costing dan Kaizen Costing.....	29
Tabel 4.1.	Rincian Bidang Tanaman.....	69
Tabel 4.2.	Perincian Biaya Produksi Periode Juli Tahun 2006.....	74
Tabel 4.3.	Estimasi Biaya Produksi Periode Agustus Tahun 2006.....	76
Tabel 4.4.	Penghematan Yang Dilakukan Menurut Kaizen.....	84
Tabel 4.5.	Biaya Produksi Setelah Pelaksanaan Kaizen Costing Periode Agustus 2006.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian





BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah .

Fenomena harga Bahan Bakar Minyak (BBM) pada saat ini mengalami peningkatan atau lompatan harga yang sangat signifikan. Hal tersebut sangat memukul kalangan industri dalam menjalankan aktivitas bisnisnya karena BBM merupakan komponen biaya langsung produksi.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, perusahaan harus berusaha melakukan efisiensi semaksimal mungkin untuk mencapai *profit* maksimum dan agar dapat bertahan dalam persaingan dengan *competitor* lain. Untuk itu perusahaan harus melakukan terobosan-terobosan baru seperti mengeluarkan produk baru dan melakukan inovasi yang baru seperti mengganti BBM dengan bahan bakar yang lain untuk proses produksi. Tujuan perusahaan bukan sekedar memaksimumkan *profit* tetapi juga meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut diantaranya adalah keunggulan kompetitif dalam hal biaya dan kepuasan pelanggan.

Investasi yang dilakukan perusahaan untuk melakukan terobosan baru tidak sedikit karena sebagian besar membutuhkan penerapan teknologi baru. Hal tersebut justru merugikan perusahaan dan menjadi berlawanan arah dengan tujuan awal perusahaan yakni mencapai *profit* dan keunggulan kompetitif semaksimal mungkin dengan investasi minimal.

Melihat fenomena tersebut, perusahaan membutuhkan teknik manajemen yaitu teknik *kaizen costing*. Teknik ini dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dengan biaya yang rendah, dan membantu perusahaan mencapai hasil yang semakin baik secara bertahap dan terus menerus. Di samping itu perusahaan akan dapat bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang kompetitif.

Kaizen adalah istilah bahasa Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Konsep *kaizen* diterapkan dalam industri yang maksudnya adalah agar perusahaan melakukan perbaikan berkesinambungan dengan biaya yang rendah, melibatkan semua unsur perusahaan mulai dari tingkat manajemen puncak hingga karyawan dan menggunakan suatu proses pembelajaran dari pengalaman secara terus menerus. Elemen kunci dari *kaizen* adalah kualitas, usaha, perbaikan karyawan, kemauan untuk berubah, dan komunikasi. Faktor-faktor dalam *kaizen* yang mendasari penerapannya dalam perusahaan menurut (Imai,1997:xviii) yaitu:

1. *Housekeeping* (penataan)
2. *Muda elimination* (penghapusan muda/pemborosan)
3. *Standardization* (standarisasi)

Tujuan dari *kaizen costing* adalah efisiensi biaya produksi. Penerapannya diawali dengan penetapan target atau standar. Penetapan target tersebut tidak hanya dilakukan oleh manajemen puncak tetapi juga melibatkan pekerja. Dengan demikian pekerja akan bertanggungjawab dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai

Penelitian dilaksanakan di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun (PG. Rejo Agung Baru Madiun). *Core business* PG. Rejo Agung Baru adalah memproduksi gula. PG Rejo Agung Baru melaksanakan proses pengolahan gula seperti pada umumnya yang dilakukan Pabrik Gula lainnya di Indonesia dimana pelaksanaan proses produksi melalui beberapa tahap. Dalam proses produksinya, PG. Rejo Agung Baru tidak hanya menghasilkan gula tetapi juga produk sampingan yang berguna untuk bahan pembantu dalam proses produksi gula itu sendiri seperti ampas tebu yang dapat dijadikan sebagai bahan bakar. Di samping itu dihasilkan juga produk sampingan sisa tahap kedua proses produksi berupa Blotong yang dimanfaatkan sebagai tanah urug dan bahan baku pupuk organik. Pada tahap penyelesaian selain dihasilkan gula juga diperoleh produk sampingan yang disebut dengan Tetes (*Final Molasses*) yang dijual pada pihak ketiga untuk keperluan pembuatan MSG, Farmasi, alkohol, dan lain-lain. Gula produksi PG. Rejo Agung Baru dikenal di pasaran dengan nama Gula GKP I. Produk yang dihasilkan PG. Rejo Agung Baru sudah dikenal dan memiliki pelanggan, khususnya masyarakat Pulau Jawa. Pada penelitian ini hanya akan membahas biaya produksi Gula GKP I.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di perusahaan ini dikarenakan saat ini fenomena harga BBM mengalami lompatan yang sangat signifikan. Produk gula merupakan bagian dari bahan pokok yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dimana proses produksinya memerlukan bahan pembantu berupa BBM tadi. Apabila harga pokok gula menyesuaikan kenaikan harga BBM yang lompatannya sangat tinggi, hal

ini akan merugikan masyarakat di samping itu harga gula lokal yang tinggi tidak akan dapat bersaing dengan harga gula impor yang jauh lebih murah yang tentunya akan dipilih oleh masyarakat. Terobosan baru dengan menggunakan inovasi mungkin bisa dilaksanakan tetapi justru membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan tidak bertahan lama. Dengan uji coba menggunakan tehnik manajemen berupa *kaizen costing* maka pengurangan biaya akan dapat dilakukan sehingga perusahaan tidak hanya akan dapat meningkatkan profit tetapi juga keunggulan kompetitif dalam hal biaya maupun *customer relationship*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana simulasi hypothetical metode kaizen costing dalam peningkatan efisiensi biaya produksi pada PG. Rejo Agung Baru di Madiun?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai berdasarkan latar belakang penelitian ini adalah: untuk mengetahui apakah metode *kaizen costing* dapat membantu dalam peningkatan efisiensi biaya produksi pada PG. Rejo Agung Baru di Madiun.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Untuk memberikan gambaran bagaimana konsep *kaizen costing* dapat membantu mengurangi biaya produksi yang meningkat sebagai akibat dari peningkatan harga BBM terhadap suatu produk yang dihasilkan tanpa menurunkan kualitas produk tersebut.
2. Dapat menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk pengembangan yang lebih mendalam bagi peneliti lain.

1.5. Sistematika Penulisan

Skripsi ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian terhadap penerapan *kaizen costing* untuk mengurangi biaya produksi Gula GKP I di PG. Rejo Agung Baru, rumusan masalah penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berhubungan atau relevan dengan permasalahan yang telah diidentifikasi, yang dalam bab selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang ada.

Bab III. Metode Penelitian

Bab III berisi tentang batasan penelitian, rancangan penelitian yang membahas mengenai pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini serta metodologi penelitian yang dipakai untuk menganalisis data yang ada sehingga dapat menjawab permasalahan yang telah ditentukan, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, metode dan teknik analisis serta keterbatasan penelitian.

Bab IV. Hasil dan Pembahasan

Bab IV membahas masalah gambaran umum mengenai subyek penelitian, hasil penelitian dan analisis atas penelitian tersebut.

Bab V. Simpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang simpulan dari analisis terhadap hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan sebagai bahan perbaikan di masa datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kaizen

Kaizen adalah istilah Jepang yang artinya perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Imai (1986:8) menyatakan bahwa *kaizen* diartikan sebagai *improvement* (perbaikan). Kaplan dan Cooper (1999:139) mendefinisikan *kaizen* sebagai “gradual, unending improvement, doing little things better, setting and achieving ever higher standards”. *Kaizen* apabila diterapkan di tempat kerja (*gemba*) berarti perbaikan berkelanjutan yang dilakukan sedikit demi sedikit yang melibatkan semua unsur dalam perusahaan mulai dari tingkat manajemen puncak hingga karyawan tingkat rendah.

Konsep *kaizen* adalah perbaikan berkesinambungan. Filosofinya adalah meskipun tidak mengalami kerusakan tetapi apabila dapat diperbaiki atau disempurnakan maka hendaknya disempurnakan dengan menetapkan target yang lebih tinggi dari sebelumnya. Penyempurnaan tidak dapat dicapai dalam waktu singkat tetapi tahap demi tahap secara terus menerus dan dibutuhkan proses pembelajaran dari pengalaman. Seperti yang dikemukakan oleh Atkinson (1997:681): “*kaizen* is Japanese term of making improvement to a process trough small, incremental amounts rather than trough large innovation.” Jadi dapat disimpulkan

bahwa perbaikan-perbaikan kecil yang berkesinambungan tadi lebih baik dilakukan daripada melakukan inovasi dalam jumlah yang besar.

Kaizen lebih menekankan pada proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teknik manajemen yang berorientasi pada proses ini difokuskan pada *customer* dan semua aktivitas produksi yang dilaksanakan harus bertujuan untuk meningkatkan *customer satisfaction*. Hal ini ditekankan oleh Imai (1986:6): “Kaizen is a customer-driven strategy for improvement. In kaizen, it is assumed that all activities should eventually lead to increase customer satisfaction.”

Hal yang mendasari strategi *kaizen* adalah peningkatan *customer satisfaction* yang dilakukan dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen. Tujuan perusahaan tidak sekedar meningkatkan *profit* tetapi juga bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat sehingga manajemen harus berusaha untuk meningkatkan kepuasan dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

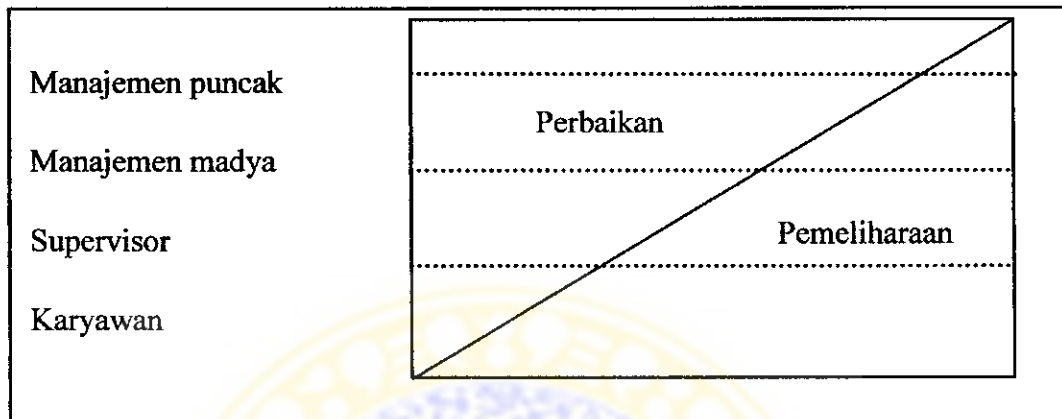
Hal pertama yang harus dilakukan sebelum melaksanakan *kaizen costing system* adalah menetapkan sasaran pengurangan biaya. Cooper (1995:240) mengatakan: “the aim of a Kaizen costing program is to remove unnecessary inefficiencies from production processes”. *Kaizen costing* lebih menitikberatkan pada proses produksi dan bertujuan untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah yang terjadi pada proses produksi.

2.1.1. Kaizen dan Manajemen

Strategi *kaizen* mengharapkan manajemen agar terus berusaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan penyempurnaan dalam bidang mutu, keterlibatan karyawan dalam proses produksi, usaha yang keras untuk melakukan perubahan dan komunikasi yang terjalin baik mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan tingkat rendah.

Pandangan *kaizen* terhadap manajemen disimpulkan dalam satu tujuan yakni memelihara dan menyempurnakan atau memperbaiki standar yang diterapkan saat ini. Standar tersebut digunakan oleh karyawan sebagai pedoman dalam menjalankan proses produksi. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional saat ini, yang dilakukan melalui pelatihan dan kedisiplinan. Sedangkan penyempurnaan atau perbaikan dimaksudkan untuk menyempurnakan atau meningkatkan standar yang sudah ada. Jepang memandang fungsi tugas manajemen meliputi pemeliharaan dan perbaikan standar. Gambar 2.1 menunjukkan pandangan Jepang terhadap fungsi tugas.

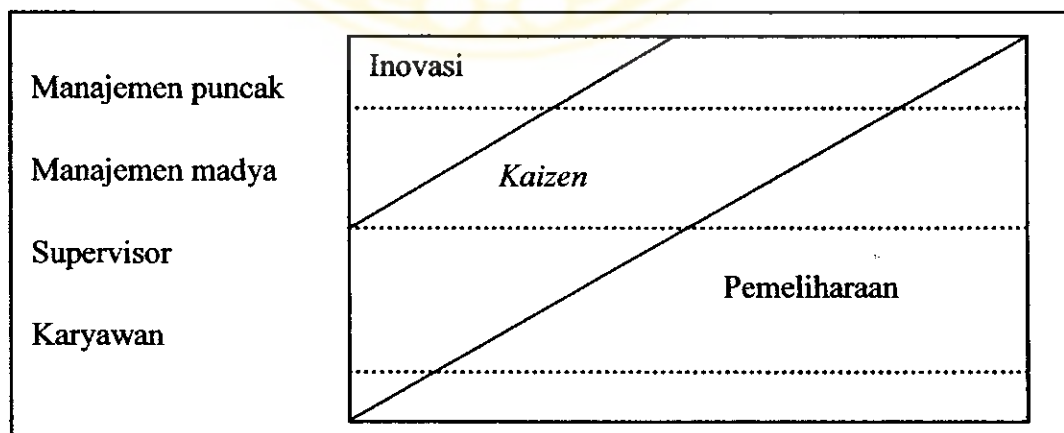
GAMBAR 2.1
PANDANGAN JEPANG TERHADAP FUNGSI TUGAS



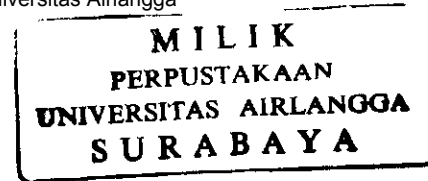
Sumber: Imai (1986:7)

Perbaikan dapat dibagi menjadi *kaizen* dan inovasi. *Kaizen* berarti perbaikan kecil yang dilakukan secara berkesinambungan, sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil dari investasi sumber daya dalam jumlah besar menggunakan teknologi dan peralatan baru. Gambar 2.2 menunjukkan hubungan antara pemeliharaan, *kaizen*, dan inovasi.

GAMBAR 2.2
PERSEPSI JEPANG TERHADAP FUNGSI PEKERJAAN



Sumber: Imai (1986:7)



Imai (1986:18) menyatakan: “the kaizen concept stresses management’s supportive and stimulative role for people’s effort to improve the process”. Dapat diartikan bahwa *kaizen* mengutamakan dan berorientasi pada proses, dan menciptakan sebuah sistem manajemen yang menunjang dan menghargai usaha karyawannya yang berorientasi pada proses demi penyempurnaan. Konsep *kaizen* mengutamakan peran manajer dalam mendukung dan merangsang usaha untuk penyempurnaan proses.

2.1.2. Perbandingan Antara Kaizen dan Inovasi

Perusahaan-perusahaan di Barat pada umumnya menyukai ancangan lompat jauh ke depan berupa inovasi, sedangkan perusahaan-perusahaan di Jepang menggunakan strategi *kaizen* yang dilakukan bertahap sebagai usaha untuk memelihara dan meningkatkan standar secara berkesinambungan. Dapat disimpulkan bahwa konsep *kaizen* sangat berbeda dengan konsep inovasi. Imai (1986:23), ada dua ancangan berbeda untuk maju yaitu ancangan bertahap dan ancangan lompatan jauh ke depan. “There are two contrasting approaches to progress the gradualist approach and the great-leap forward approach”.

Inovasi bersifat dramatis, sangat mencolok dan dipandang sebagai perubahan besar dalam mengikuti perkembangan teknologi, pemakaian konsep manajemen terbaru atau teknik produksi. Inovasi dirasa tidak akan bertahan dalam tempo waktu yang lama dengan ditandai adanya penurunan karena adanya persaingan

bisnis yang ketat dan standar yang menurun., sedangkan *kaizen* tidak bersifat dramatis, tidak kentara, dan hasilnya jarang segera terlihat. Dampak dari *kaizen* akan terakumulasi meningkat seiring dengan berjalannya waktu. Tabel 2.1 membandingkan antara *kaizen* dan inovasi.

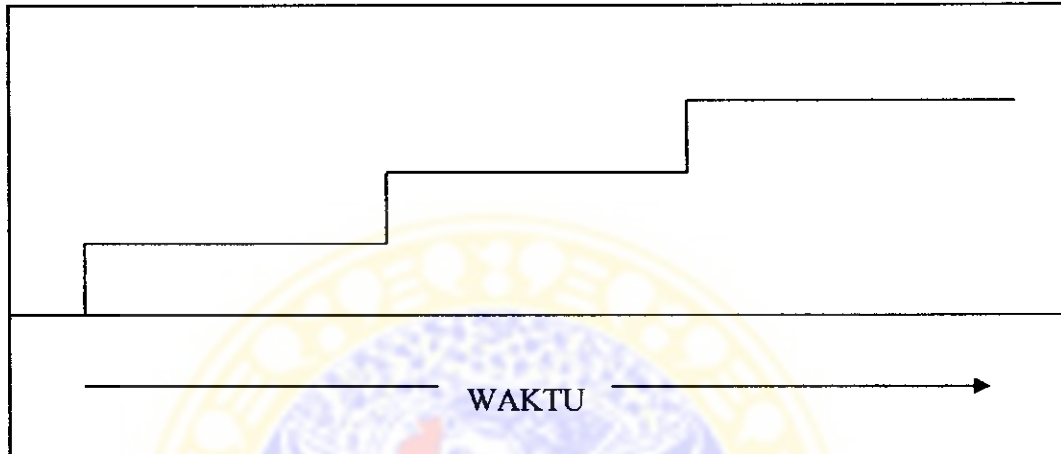
Perbedaan *kaizen* dan inovasi adalah bahwa *kaizen* tidak membutuhkan investasi dalam jumlah yang besar dan bersifat *process oriented* yang didapatkan dari pengalaman dan proses pembelajaran semua unsur dalam perusahaan, sedangkan inovasi membutuhkan biaya yang besar untuk peralatan dan teknologi baru serta bersifat *result oriented*. Perbedaan ini diumpamakan sebagai tangga dan tempat yang landai. Strategi inovasi diharapkan menghasilkan kemajuan berbentuk tangga, seperti yang nampak pada Gambar 2.3. Dari gambar 2.3 ini dapat kita lihat bahwa *kaizen* dilakukan sedikit demi sedikit dengan menaikkan standar kinerja sedikit demi sedikit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itulah pencapaian standar yang sedikit demi sedikit lebih mementingkan prosesnya. Proses ini tentunya harus didukung oleh semua pihak yang ada dalam perusahaan mulai dari pegawai tingkat rendah hingga manajer tingkat atas. Dengan demikian proses pencapaian standar yang lebih baik akan terlaksana sesuai dengan cita-cita yang diharapkan. Hasil dari proses pencapaian standar yang lebih baik melalui pembelajaran tersebut tidak akan terlihat secara seketika tetapi akan terlihat dalam tempo jangka panjang dimana perusahaan akan stabil dan dapat *survive* dalam menghadapi kendala-kendala yang mempengaruhi kegiatan bisnisnya.

TABEL 2.1
PERBEDAAN KAIZEN DAN INOVASI

PERBEDAAN	KAIZEN	INOVASI
DAMPAK	Jangka panjang dan berlangsung lama tetapi tidak dramatis	Jangka pendek tetapi dramatis
KECEPATAN	Langkah pendek	Langkah panjang
KERANGKA WAKTU	Terus menerus dan meningkat	Sesekali dan tidak meningkat
PERUBAHAN	Berangsur-angsur dan tetap	Mendadak dan mudah berubah
KETERTIBAN	Setiap orang	Memilih beberapa "juara"
ANCANGAN	Kolektivisme, usaha kelompok, rancangan sistem	Individualisme murni, ide dan usaha individual
CARA	Pemeliharaan dan penyempurnaan	Memecat dan membangun kembali
YANG MENDORONG	Pengetahuan dan keahlian konvensional	Terobosan teknologi, penemuan baru, teori baru
PERSYARATAN PRAKTIS	Memerlukan investasi kecil tetapi usaha besar untuk memeliharanya	Memerlukan investasi besar tetapi sedikit usaha untuk memeliharanya
ORIENTASI USAHA	Manusia	Teknologi
KRITERIA EVALUASI	Proses dan usaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik	Hasil keuntungan
KEUNTUNGAN	Berjalan baik dalam ekonomi dengan pertumbuhan lambat	Lebih sesuai untuk ekonomi dengan pertumbuhan cepat

Sumber: Imai (1986:24)

GAMBAR 2.3
POLA IDEAL DARI INOVASI

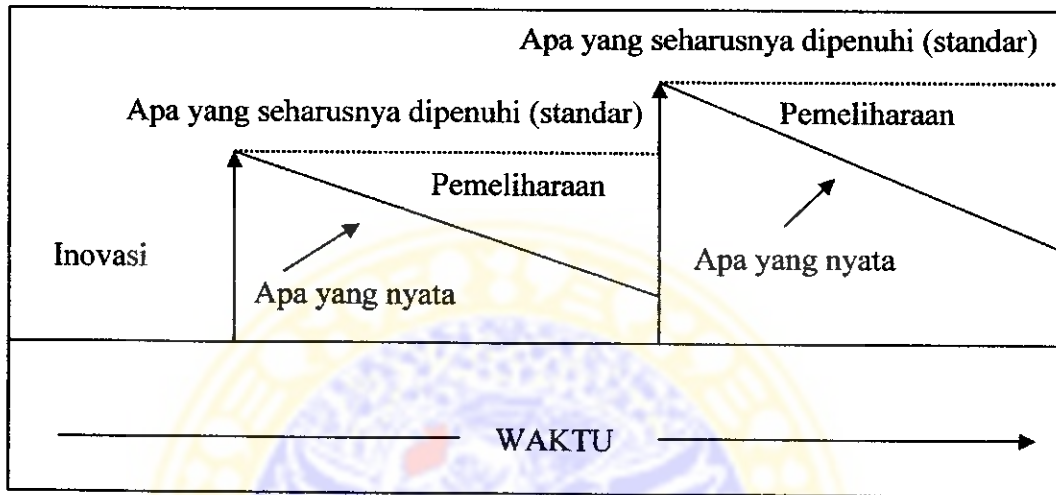


Sumber: Imai (1986:25)

Penerapan sebuah sistem yang merupakan hasil dari inovasi akan mengalami kemunduran apabila tidak disertai dengan usaha berkesinambungan untuk memelihara dan kemudian menyempurnakannya. Bila usaha perbaikan tidak ada, maka kemunduran tidak dapat dielakkan lagi, hal ini tampak seperti Gambar 2.4.

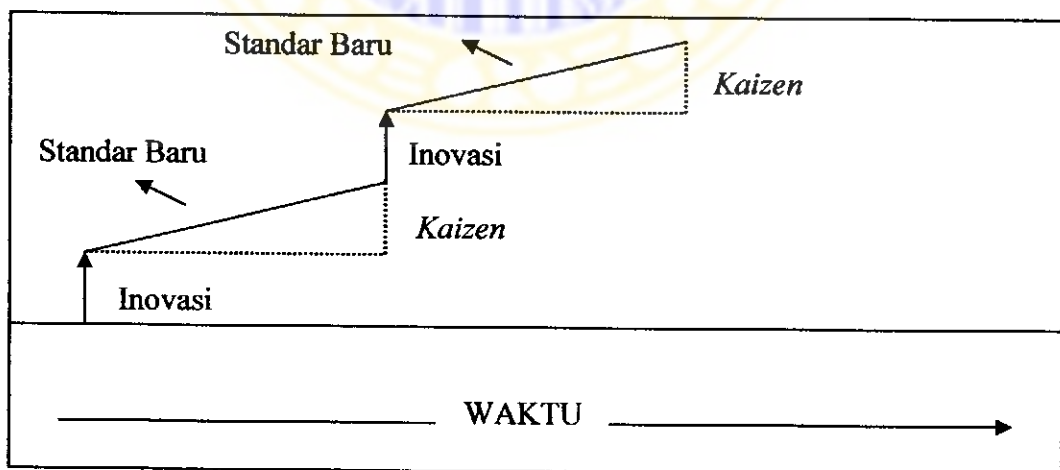
Setiap sistem yang dipergunakan dimanapun akan mengalami kemunduran. Walaupun inovasi mencapai prestasi standar yang revolusioner, tetapi tingkat prestasi tetap akan mengalami penurunan kecuali apabila standar tersebut terus ditingkatkan. Oleh sebab itu inovasi yang terjadi harus diikuti oleh usaha *kaizen* untuk memelihara dan memperbaikinya seperti yang terlihat di Gambar 2.5.

GAMBAR 2.4
INOVASI TANPA USAHA KAIZEN



Sumber: Imai (1986:26)

GAMBAR 2.5
INOVASI DISERTAI USAHA KAIZEN



Sumber: Imai (1986:27)

2.1.3. Continuous Improvement Untuk Menghadapi Persaingan

Perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis dalam jangka waktu yang lama. Perusahaan harus tetap jeli dengan adanya usaha dari pesaing untuk mengikuti keunggulan tersebut bahkan berusaha untuk melebihinya. Melihat keadaan tersebut hendaknya perusahaan tidak hanya mempertahankan keunggulan yang dimilikinya tetapi juga menciptakan keunggulan-keunggulan baru. Untuk itu dibutuhkan usaha perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dalam kegiatan operasional produksinya baik berupa produk maupun proses yang digunakan.

Hilton (1997:264) mendefinisikan *continuous improvement* sebagai: “Continuous improvement may be defined as the constant effort to eliminate waste, reduce response time, simplify the design of both product and process and improve quality and customer service.”

Keberhasilan perusahaan tidak hanya dilihat dari posisinya sekarang tetapi juga kemampuan perusahaan tersebut untuk melakukan *improvement* yang terus menerus. *Improvement* tersebut harus dilakukan terus menerus karena kesuksesan yang dicapai saat ini tidak menjamin perusahaan akan terus mencapai kesuksesan di masa mendatang karena dapat terjadi perusahaan akan mengalami kegagalan apabila strategi yang sama tetap digunakan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat dan kondisi ekonomi yang berubah-ubah. Dengan demikian, tidak ada cara lain bagi

perusahaan untuk selalu melakukan *continous improvement* apabila ingin tetap *survive* dalam persaingan yang makin kompetitif.

2.1.4. Continous Improvement Melalui Cost Management System

Persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan kondisi perekonomian yang terus berubah menyebabkan perusahaan manufaktur berkembang mengikuti peningkatan tersebut. Dalam perusahaan manufaktur ini dihasilkan berbagai macam produk dengan menggunakan teknologi yang maju. Kondisi ini menuntut kepekaan pihak manajemen untuk terus melakukan perubahan berkelanjutan agar dapat tetap eksis dalam persaingan bisnis yang ketat. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Hilton (1999:23): "Continous improvement of performance is necessary to match or stay ahead of leading competitors. Continous improvement refers to ongoing process by which employees problem-solve and search for methods to reduce and eliminate waste, improve quality, and reduce defects".

Salah satu cara perusahaan untuk melakukan *continous improvement* adalah melalui sistem manajemen biaya, seperti yang dikemukakan oleh Horngren, Harrison, dan Robinson (1994:1034) sebagai berikut: "To remain competitive, business must continuously improve their process and products. Many companies seek continous improvement through cost management systems".

Hansen dan Mowen (1995:35) mengatakan bahwa: "The cost management information systems is an accounting information subsystem that is primarily

concerned with producing outputs for internal users using inputs and process to satisfy management objectives". Sistem informasi manajemen biaya menurut Hansen dan Mowen mempunyai tiga tujuan:

1. To provide information for costing out service, products, and other objects of interest to management
2. To provide information for decision making
3. To provide information for planning and control

Penghematan di *gempa* (tempat kerja) merupakan hasil dari berbagai usaha yang dilakukan manajemen. Banyak manajer mencoba mengurangi biaya dengan cara yang tidak bijaksana seperti menekan, mengurangi, dan memberhentikan tenaga kerja, restrukturisasi atau menekan harga dari pemasok. Pemotongan biaya seperti ini akan menimbulkan gangguan-gangguan yang berhubungan dengan proses pembangunan kualitas dan pada akhirnya akan membuat kualitas yang ada menjadi menurun. Imai (1997:42) mengatakan bahwa pengelolaan atau manajemen biaya berarti memantau proses pengembangan, produksi dan penjualan produk maupun jasa layanan agar menghasilkan kualitas yang baik, disertai upaya mencapainya dengan biaya rendah atau biaya yang sesuai target. Imai mengatakan bahwa manajemen biaya mencakup kegiatan yang lebih luas, termasuk di dalamnya:

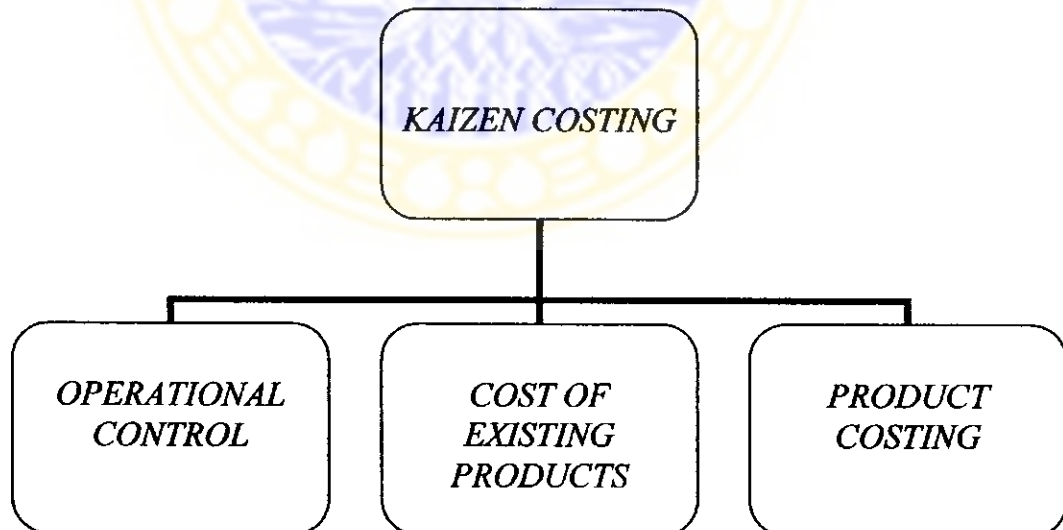
1. Perencanaan biaya guna memaksimalkan selisih antara biaya dan perolehan
2. Penghematan secara menyeluruh di gempa
3. Rencana investasi oleh manajemen puncak

Peluang untuk melakukan penghematan di *gempa* dapat dinyatakan dengan konsep yang terkandung dalam istilah *muda* (pemborosan). Cara terbaik mengurangi biaya di *gempa* adalah dengan menghapuskan penggunaan berlebih dari semua sumber daya.

Teknik manajemen biaya yang digunakan untuk membantu mengelola biaya dari produk yang sudah ada menurut Cooper (1995:207) yaitu:

1. Product costing
2. Operational Control
3. Kaizen Costing

GAMBAR 2.6
SISTEM YANG DIGUNAKAN UNTUK MENGELOLA BIAYA



Sumber: Cooper (1995:208)

Operational control systems dan *kaizen costing systems* memainkan peranan yang penting dalam mengurangi biaya dari produk yang sudah ada. Biasanya *kaizen costing systems* lebih penting karena mereka memanfaatkan adanya penggunaan kemampuan dari seluruh tenaga kerja (Cooper, 1995:208).

Untuk alasan ini *operational control systems* biasanya digunakan untuk memonitor *kaizen costing systems*, tidak untuk menciptakan tekanan pengurangan biaya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *operational control systems* memberikan tanda adanya masalah dan kemudian *kaizen costing systems* menggunakannya untuk mencari solusi dari masalah tersebut (Cooper, 1995:255).

2.2. Kaizen Costing

2.2.1. Pengertian Kaizen Costing

Adanya keadaan tidak menguntungkan dalam sebuah produk disebabkan oleh beberapa faktor seperti pengalokasian beban produk yang tidak cukup akurat dan adanya ketidakefisienan dalam proses produksi. Ketidakefisienan dalam proses produksi dapat diatasi dengan menggunakan *kaizen costing system*. Definisi *kaizen costing system* menurut Cooper (1997:58) adalah: "The application of continuous improvement to reduce cost. It focuses on making production and delivery processes more efficient." Kaplan dan Cooper (1998:58) memperjelasnya sebagai berikut: "Kaizen costing reduces the cost of producing existing products by finding ways to increase the efficiency of the production processes used in their manufacture."

Di dalam *Cost Management System* terdapat istilah *genka kaizen* yang mendukung proses pengurangan beban secara terus menerus pada tahap manufaktur untuk produk yang sudah ada. Istilah *genka kaizen* berasal dari *genka* yang berarti harga pokok dan *kaizen* yang berarti perbaikan berkesinambungan. Cooper mengungkapkan seperti ini: "Attention to detail is critical to succes of a kaizen program. No improvement, however small, can be ignore." Jadi *kaizen costing* senantiasa memperhatikan setiap perubahan yang bisa dilakukan. Meskipun perubahan tersebut hanya perubahan kecil saja tetapi perubahan tersebut adalah peningkatan ke arah yang lebih baik dan apabila dilakukan terus menerus dan disertai dengan tanggung jawab setiap pekerja mulai dari tingkat manajemen puncak sampai dengan buruh harian pada setiap aktivitas yang dilakukan maka perusahaan akan mencapai kesuksesan.

Kaizen costing mengurangi biaya produksi dengan cara meningkatkan efisiensi dari proses produksi yang digunakan dalam manufaktur. *Kaizen costing* digunakan untuk menjamin terlaksananya perbaikan berkelanjutan sejak saat produk selesai didesain dan dikembangkan sampai produk dihentikan produksinya sebagai produk yang tidak dapat dilanjutkan. Tetapi *kaizen costing* tidak hanya digunakan sekedar untuk mengurangi beban produksi tetapi juga untuk meningkatkan kualitas produk dan keamanan proses produksi. *Kaizen costing* harus mampu menyeimbangkan pengeluaran yang terkait dengan perubahan proses produksi dengan manfaat yang diperoleh. Karena itu perusahaan melakukan perubahan pada

proses produksi hanya pada saat manfaat yang dihasilkan lebih besar dibandingkan *cost* yang telah dikeluarkan.

Ada dua jenis *kaizen costing*, pertama menekankan pada pengurangan beban produk yang khusus, ini digunakan saat produk diproduksi dibawah *target cost*nya atau saat produk beresiko tidak menguntungkan. Kedua, *general kaizen costing*, menekankan pada proses produksi dan mendapatkan cara untuk mengurangi bebannya dan juga beban produk yang dikehendaki pada proses tersebut (Cooper, 1995:245).

Kaizen costing systems maupun *target costing* paling efektif digunakan pada saat tujuan pengurangan biaya (*cost reduction objective*) ditetapkan. Perbedaan utamanya adalah terletak pada tingkat kebebasan masing-masing dalam mengurangi biaya. *Target costing* digunakan untuk mengurangi biaya pada tahap desain. Desain produk belum final sehingga masih dapat berubah. Sedangkan dalam *kaizen costing*, produk sudah ada dalam tahap produksi sehingga perubahan yang dapat dilakukan hanya sedikit. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengurangan beban yang yang dapat dicapai melalui *kaizen costing* terbatas pada jumlah tertentu seperti yang dijelaskan oleh Cooper (1995:240): "According to one estimate approximately 90% of a products cost are frozen once its design is approved (Blanchard 1978). If the estimate is correct, then *kaizen costing* can only influence the remaining 10%."

Pada beberapa produk, harga yang melambung tinggi tidak dapat diatasi dengan inovasi produk. Oleh karena itu *kaizen costing* secara konstan memperbaiki proses-proses penting, sehingga produk dapat dikurangi secara berkesinambungan.

2.2.2. Penetapan Target Dari Kaizen Costing

Hilton (1997:265) mengatakan: “to help the continuous cost reduction implied by the kaizen costing concept, an annual (or monthly) kaizen goal established.” Jadi tujuan pelaksanaan *kaizen costing* adalah untuk mengurangi biaya, dilakukan dengan menetapkan target atau standar terlebih dahulu.

Seperti yang juga dikatakan oleh Imai (1997:20): “kaizen without a target would resemble a trip without destination. Kaizen is most effective when everybody works to achieve a target and management should set the target.”

Target yang ditetapkan tersebut dicari berdasarkan (*predetermined*) *cost base*, atau *reference point*. Menurut Atkinson, et.al., (1997:378): “In Japanese Automobile Industry,..., each automobile has a predetermined cost base, which is equal to the actual to the actual cost of that automobile in the previous year.”

Menurut Hilton (1997:265): “...the cost base or reference point is the actual cost performance at the end of the prior year,..., at the end of the current year, the current actual cost becomes the cost base or reference point for the next year.”

Menurut Monden dan Hamada (Atkinson et.al., 1997:379) penetapan target *kaizen costing* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Amount of actual cost per unit in the last period = Amount of the actual cost in the last period (:) Actual production in the last period.
2. Estimated amount of actual cost for one division in this period = Amount of actual cost per unit in the last period (x) Estimated production in this period.
3. Kaizen Cost Target for one division in this period = Estimated amount of actual cost for one division in this period (x) Target ratio of cost decrease to the estimated cost.
4. Assignment ratio = cost controlled directly by each center (:) Total amount of cost controlled directly by one division.
5. Total kaizen cost target for each center in this period = kaizen cost target for one division in this period (x) assignment ratio.

Untuk menetapkan target dibutuhkan kombinasi filosofi *top down* dan *bottom up*, karena kekuatan dari kombinasi kedua filosofi ini akan menghasilkan komiymen untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kombinasi filosofi *top down* dan *bottom up* dalam menetapkan target *kaizen costing* maksudnya adalah target tersebut ditetapkan oleh manajemen puncak namun harus dinegosiasikan terlebih dahulu dengan para pekerja karena dengan dilakukan negosiasi terlebih dahulu, para pekerja akan mempunyai komitmen dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkannya. Dalam *kaizen costing*, para pekerja diasumsikan mempunyai pengetahuan yang cukup karena mereka terlibat langsung dalam proses produksi dan diberi tanggung jawab untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya dalam proses produksi. Setelah terjadi kesepakatan dengan para pekerja, manajemen menetapkan target kemudian dilakukan usaha untuk mencapai target tersebut.

2.2.3. Kaizen Costing Untuk Efisiensi Biaya Produksi

Hansen dan Mowen (1995:944) mendefinisikan efisiensi sebagai berikut: “Continous improvement implies that efficiency is increasing overtime. To be competitive, organizations must increase efficiency by using fewer inputs to produce a given output or by producing more outputs for a given set of input.”

Efisiensi dapat diartikan jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan. Efisiensi akan semakin meningkat apabila input yang digunakan semakin sedikit untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan serta aktivitas-aktivitas produksi tidak membutuhkan sumber daya yang berlebihan. Seperti yang diungkapkan oleh Atkinson, et.al., (1997:66): “Efficient means that the performance of the activity consumers no excess resources. An inefficient activity requires more resources that necessary to produce the desired outcomes.” Aktivitas yang efisien adalah aktivitas yang tidak membutuhkan sumber daya yang berlebihan dan secara otomatis tidak membutuhkan biaya yang berlebihan pula. Perusahaan harus menganalisis manakah aktivitas yang memberikan nilai tambah dan yang tidak memberikan nilai tambah. Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah menyebabkan biaya yang dikeluarkan semakin bertambah dan mempengaruhi harga jual produk untuk konsumen. Aktivitas yang tidak efisien harus dikurangi bahkan dieliminasi.

Cara yang terbaik untuk mengurangi biaya adalah dengan mengurangi penggunaan sumber daya yang berlebihan atau pemborosan/ *waste/ muda*. Aktivitas-

aktivitas yang harus dilakukan antara lain meningkatkan produktivitas, mengurangi persediaan, memperpendek atau mengeliminasi lini produksi, mengurangi mesin yang berhenti selama proses produksi agar tidak menimbulkan kelebihan *work in process*, mengurangi tempat dan ruang serta lead time. Seperti yang diungkapkan oleh Imai (1995:45): "The best way to reduce cost may be expressed in terms of muda/waste by eliminate excess use of resources. To reduce cost, the following seven activities should be carried out simultaneously like improve quality, improve productivity, reduce inventory, shorten the production line, reduce machine down time, space and lead time."

Untuk menghindari penggunaan sumber daya yang berlebihan, para pekerja hendaknya melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur sejak awal proses produksi dimulai. Dengan melakukan hal tersebut maka akan meminimalisir produk gagal dan mengurangi pemborosan biaya. Dengan demikian proses produksi akan mencapai efisiensi biaya produksi. Seperti yang dikatakan oleh Cooper (1995:349): "The primary objective of these kaizen costing system is to reduce production cost through increased efficiency of the production process."

2.2.4. Karakteristik Kaizen Costing Systems

Secara garis besar, sistem *kaizen costing* mempunyai karakteristik penting seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Cooper (1997:61) di bawah ini:

1. The focus is to inform and motivate process cost reduction, not to obtain more accurate product cost.
2. Cost reduction is a team, not a individual, responsibility.
3. Frequent, even batch, actual costs of production are calculated, shared, and analyzed by the front-line employees. In many instances, the team itself, not the accounting staff, collects and prepares the cost information.
4. The cost information used by the teams is customized to their production environment so that learning and improvement efforts are focused on the areas for highest cost-reduction opportunities.
5. "standar cost" are continually adjusted to reflect both past reductions in actual costs and targeted improvements in future costs. This ensures that proven innovations in process improvement will be sustained, and will set a new level for further improvements.
6. Work teams are responsible for generating ideas to achieve cost reduction targets; they have authority to make small-scale investment if these can be demonstrated to have cost reduction paybacks.

Dari karakteristik tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan *kaizen costing* dibutuhkan konsentrasi pada proses. Di samping itu dalam melakukan pengurangan biaya harus dilakukan oleh seluruh personel dalam perusahaan. Disamping itu pengurangan biaya dilakukan pada biaya-biaya yang mempunyai kemungkinan pengurangan biaya yang besar. Penghitungan dan analisa untuk pengurangan biaya produksi dilakukan oleh karyawan-karyawan yang benar-benar menangani bagian bidang yang akan dikurangi dan bukan dilakukan oleh bagian akuntansi karena karyawan bagian tersebutlah yang paling mengetahui biaya-biaya apa saja yang mungkin untuk dikurangi supaya kualitas produk tetap terjaga dengan baik.

2.2.5. Perbedaan Standard Costing dan Kaizen Costing

Menurut Monden dan Lee dalam Atkinson et.al., 1997:380 perbedaan *standard costing* dan *kaizen costing* dijelaskan dalam Tabel 2.2 sebagai berikut

TABEL 2.2
PERBEDAAN STANDARD COSTING DAN KAIZEN COSTING

Standard Costing Concepts	Kaizen Costing Concept
<ul style="list-style-type: none"> - Cost-control system concepts - Assumes stability in current manufacturing processes - Goal is to meet cost performance standards 	<ul style="list-style-type: none"> - Cost-reduction system concept - Assumes continuous improvement in manufacturing - Goal is to achieve cost-reduction standards
Standard Costing Techniques	Kaizen Costing Techniques
<ul style="list-style-type: none"> - Standards are set annually or semiannually - Cost-variance analysis involves comparing actual to standard cost - Cost-variance investigation occurs when standards are not meet 	<ul style="list-style-type: none"> - Cost-reduction targets are set and applied monthly and continuous improvement (Kaizen) methods are applied all year long to meet targets. - Cost-variance analysis involves target Kaizen costs versus actual cost reduction amounts - Investigation occurs when target cost-reduction (Kaizen) amounts are not attained.
Who Has The Best Knowledge To Reduce Costs?	Who Has The best Knowledge To Reduce Costs?
Managers and engineers develop standards as they have the technical expertise	Workers are closest to the process and thus know best

Sumber: Atkinson et.al (1997:380)

2.2.6. Kunci Sukses Kaizen Costing

Di dalam *kaizen costing*, perbaikan dalam skala besar maupun kecil menjadi perhatian utama untuk menunjang kesuksesan penerapannya. Imai (1986:35) mengatakan bahwa kunci sukses *kaizen costing* adalah perhatian pada hal-hal kecil. Pelaksanaan *kaizen costing* melibatkan komitmen semua unsur dalam perusahaan. Semua karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tugas dari manajemen puncak adalah memberi motivasi pada karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan ketrampilannya masing-masing. Diciptakan pula suasana kerja yang penuh kekeluargaan dimana para pekerja diperbolehkan saling bertukar pikiran dan saling membantu. Dengan demikian *kaizen costing* akan terlaksana dengan baik.

2.2.7. Evaluasi Sistem Kaizen Costing

Metode perbandingan digunakan untuk mengevaluasi sistem *kaizen costing*. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan biaya aktual dengan (*predetermined*) *cost base*. Selisih antara biaya aktual dengan *cost base* dibandingkan dengan *cost targetnya*. Jika selisih biaya aktual dengan *cost base* semakin mendekati *cost targetnya* maka penerapan *kaizen costing* dianggap berhasil.

Cooper (1995:245): "The level of expected cost reduction depended upon product. Some product had the potention for high kezen savings, while the cost of other, more mature products were difficult to reduce." Jadi evaluasi yang dilakukan

pada tiap-tiap produk berbeda-beda karena masing-masing produk mempunyai target pengurangan biaya yang berbeda pula.

Dalam pelaksanaan *kaizen costing* manajer akan memberi tanggung jawab pada karyawannya untuk meningkatkan proses produksi dengan tujuan untuk mengurangi biaya produksi. Manajer harus memberikan data dan informasi yang berguna bagi pekerja agar pekerja dapat mencapai pengurangan biaya tersebut secara efektif. Seperti yang dikatakan oleh Cooper (1995:248): “Only by sharing the relevant cost and quality information could management expect the workers to be able to most effectively achieve cost reduction by setting and committing the sensible target.”

2.2.8. Keterbatasan Kaizen Costing

Sisi lain dari keunggulan *kaizen costing* yang dapat meningkatkan efisiensi biaya adalah munculnya gangguan-gangguan yang dihadapi di masa mendatang. Cooper (1995:250) berpendapat bahwa: “As be *kaizen costing* systems age, they become less effective. The primary problem appears to be that the workforce runs out of ideas how to improve productivity.” Atkinson, et.al. (1997:618) juga mengatakan bahwa apabila gangguan-gangguan pada produksi lebih besar daripada penghematan yang dapat dilakukan dengan *kaizen costing*, maka *kaizen costing* tidak dapat diterapkan.

Tingkat keefisienan sistem *kaizen costing* akan mencapai titik puncaknya pada suatu waktu dimana tidak ada lagi ide-ide untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan. Dapat diartikan bahwa semakin lama perusahaan menerapkan *kaizen costing*, sistem ini akan menjadi tidak efektif. Apabila hal ini terjadi pada pengembangan produk, maka dapat dilakukan perubahan dalam fasilitas fisik dan proses produksinya, yang memungkinkan penciptaan kesempatan baru untuk *cost reduction*. Selain itu, perusahaan dapat mengubah fokus dari program mereka melalui perubahan sasaran, memberikan perhatian pada proses produksi yang baru atau memperkenalkan sistem yang didesain untuk memanfaatkan semangat kewirausahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keterbatasan *kaizen costing* dapat terjadi jika gangguan produksi lebih besar daripada penghematan yang dapat dilakukan dengan menggunakan *kaizen costing*.

2.2.9. Penerapan Kaizen Costing

Rangkaian aktivitas yang harus dilakukan dalam penerapan *kaizen costing* menurut Imai (1997:4) adalah penerapan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam siklus tersebut antara lain adalah:

1. *Plan* (Perencanaan)

Dalam tahap perencanaan ditetapkan target yang hendak dicapai. Selain itu dirancang juga tindakan apa yang harus diambil untuk mencapai target yang telah ditetapkan tadi. Tahap ini diuraikan dalam empat langkah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data
- b. Mendefinisikan masalah
- c. Menetapkan tujuan
- d. Memecahkan masalah

2. *Do* (Pelaksanaan)

Rencana yang sudah ditetapkan diatas diterapkan dan perubahan yang terjadi harus selalu dimonitor. Apabila terdapat perubahan keadaan maka rencana harus dimodifikasi berdasarkan keadaan tersebut.

3. *Check* (Pemeriksaan)

Dalam tahap ini dilakukan pemeriksaan apakah pelaksanaan telah berjalan pada jalur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pemeriksaan ini juga dapat diketahui sampai seberapa jauh tujuan perbaikan telah terselesaikan.

4. *Act* (Tindakan)

Dari pemeriksaan yang telah dilakukan, diambil suatu tindakan yang berhubungan dengan keberhasilan penerapan. Apabila penerapan berhasil dan menghasilkan perubahan, maka perubahan itu disimpan sampai terdapat tujuan perbaikan yang berbeda atau prosedur yang lebih baik. Tetapi apabila perubahan yang didapat

terbatas, maka perubahan tersebut akan dikembangkan. Apabila perubahan itu gagal, maka harus diperiksa kembali apa yang menyebabkan kegagalan tersebut terjadi dan tindakan apa yang harus dilakukan.

Siklus PDCA akan berputar terus menerus hingga tercapainya suatu perbaikan. Apabila perbaikan tercapai, sebelum melakukan siklus PDCA selanjutnya dikerjakan terlebih dahulu siklus *Standardize-Do-Check-Act* (SCDA). Siklus SCDA berfungsi untuk menstabilkan proses kerja yang baru.

2.3. Cost Reduction

2.3.1. Pengertian Biaya

Menurut Hansen dan Mowen (1997:28) *cost* adalah: “Cost is the cash equivalent value sacrificed for goods and services that are expected to bring a current or future benefits to the organizations.” Jadi biaya adalah ekuivalen kas, karena sumber daya non kas dapat pula digunakan untuk memperoleh barang atau jasa yang diinginkan. Biaya dapat dianggap sebagai ukuran jumlah rupiah atau satuan moneter atas sumber daya yang digunakan dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu berkaitan dengan proses bisnis perusahaan.

Usry, Carter, dan Hammer (1994:20) mendefinisikan biaya adalah sebagai sinonim dari beban. Lebih jauh disebutkan bahwa biaya adalah penurunan dalam nilai aktiva bersih sebagai dampak dari digunakannya *economic services* dalam menghasilkan *revenue*.

Biaya dikelompokkan menjadi dua yaitu biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan dengan fungsi perancangan, pengembangan, pemasaran, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum. Biaya pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan terkadang dimasukkan jadi satu ke dalam biaya penjualan. Biaya perancangan, pengembangan, dan administrasi umum ditempatkan ke dalam katagori biaya administrasi. Untuk barang berwujud, biaya produksi dan non produksi disebut biaya manufaktur dan non manufaktur. Biaya produksi diklasifikasikan menjadi tiga bagian:

1. **Bahan langsung**

Merupakan biaya yang dapat ditelusuri pada barang dan jasa yang diproduksi. Dapat dibebankan pada produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi oleh setiap produk.

2. **Tenaga kerja langsung**

Merupakan tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Biaya ini dapat dibebankan ke produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas karyawan yang digunakan dalam memproduksi suatu produk atau jasa.

3. **Overhead**

Merupakan semua biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Terdiri dari beberapa item yang luas selain bahan baku dan tenaga kerja

yang diperlukan untuk membuat produk. Contohnya penyusutan bangunan dan peralatan, pemeliharaan, perlengkapan, pengawasan, tenaga listrik, dan pajak properti.

2.3.2. Konsep Cost Reduction

Hornigren (1994:29): “Cost management is the set of actions that managers take to satisfy customers while continuously reducing and controlling cost.” *Cost reduction* diartikan sebagai *cost management*. *Cost management* adalah tindakan manajemen untuk memuaskan konsumen dengan mengurangi biaya dan mengontrol biaya secara terus menerus.

Konsumen selalu menuntut produk yang berkualitas baik dengan harga yang murah dan didistribusikan secara tepat waktu. Manajemen perusahaan harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan harus mempunyai kepekaan bagaimana meraih pelanggan sebanyak-banyaknya. Kunci utama yang harus diperhatikan adalah kualitas, waktu, dan efisiensi biaya. Permintaan konsumen ini dapat dipenuhi dengan *cost reduction*.

2.4. Analisis Aktivitas

2.4.1. Pengertian

Pengertian analisa aktivitas menurut Hansen dan Mowen (2000:479) adalah sebagai berikut: “Activity analisis is the process of identifying, describing, and

evaluating the activities and organizations performs". Jadi analisis aktivitas ini penting dilakukan oleh perusahaan karena sebagai dasar dalam menentukan biaya dan kinerja aktivitas sehingga dapat dilakukan manajemen yang tepat. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam analisa aktivitas adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas apa yang dilakukan
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas tersebut
3. Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut
4. Pengukuran atas nilai aktivitas yang dilakukan, termasuk memilih dan mempertahankan aktivitas yang menambah nilai bagi perusahaan.

Keempat hal di atas harus diperhatikan dengan baik, tetapi analisis yang keempat adalah hal yang paling kritis yang disebut sebagai manajemen aktivitas. Dalam manajemen aktivitas terdapat dua dimensi utama seperti yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2000:478) sebagai berikut:

1. *Cost dimension*

Menyediakan informasi mengenai biaya atas sumber daya, aktivitas, produk, dan konsumen. Biaya ditelusuri dulu ke aktivitas, kemudian dibebankan ke produk atau ke konsumen.

2. *Control dimension*

Menyediakan informasi mengapa pekerjaan dilakukan dan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut dilakukan. Hal ini berhubungan dengan analisa aktivitas.

Menurut Ostrenga, et.al., (1992:111) aktivitas diklasifikasikan menjadi tiga sebagai berikut:

1. *Real value-added activity*

Merupakan aktivitas-aktivitas yang dipandang oleh konsumen mampu memberikan output sesuai dengan yang diharapkan sehingga secara otomatis dilakukan oleh badan usaha.

2. *Business value-added activity*

Merupakan aktivitas yang dipandang tidak memberikan nilai bagi konsumen tetapi bernilai bagi badan usaha.

3. *Non value-added activity*

Merupakan aktivitas yang dipandang tidak memberikan nilai baik bagi konsumen maupun bagi badan usaha sehingga harus dilakukan eliminasi terhadap aktivitas tersebut.

Pada saat penyajian sistem akuntansi, *value-added costs* dan *non value-added cost* harus dibedakan. Pemisahaan ini penting dilakukan oleh manajemen untuk memfokuskan pada pengurangan dan eliminasi *non value-added costs*. Dari *non value-added cost* dapat diketahui apakah perusahaan menjalankan operasinya secara efisien atau tidak. Banyaknya *non value-added costs* berpengaruh dalam penetapan harga produk untuk konsumen.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:491) dalam proses produksi terdapat lima aktivitas yang dianggap tidak perlu. Aktivitas tersebut tidak memberikan nilai

tambah bagi konsumen dan kalau dihapus tidak memberikan pengaruh pada konsumen. Aktivitas tersebut harus dihilangkan untuk mencapai *cost reduction* adalah:

1. **Penjadwalan**
Suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda memiliki akses untuk pemrosesan (atau kapan dan berapa banyak persiapan harus dilaksanakan) dan berapa banyak yang harus diproduksi.
2. **Pemindahan**
Suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lainnya.
3. **Penantian**
Suatu aktivitas dimana suatu bahan atau barang dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dengan menunggu proses selanjutnya.
4. **Pengawasan**
Suatu aktivitas dimana waktu dan sumber daya dikeluarkan untuk memastikan bahwa produk memenuhi spesifikasi.
5. **Penyimpanan**
Suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya ketika suatu barang atau bahan disimpan sebagai persediaan.

Dalam proses produksi terdapat aktivitas-aktivitas yang merupakan non value-added bagi pelanggan. Aktivitas-aktivitas tersebut dapat berupa pemborosan-pemborosan dimana manajemen harus berusaha untuk melakukan proses produksi tanpa menggunakan aktivitas-aktivitas tersebut. Pemborosan-pemborosan tadi dapat dibagi ke dalam tujuh kelompok sebagai berikut:

1. Pemborosan produksi berlebih
2. Pemborosan persediaan
3. Pemborosan pengerjaan ulang karena gagal

4. Pemborosan gerak kerja
5. Pemborosan pemrosesan
6. Pemborosan waktu tunggu atau penundaan
7. Pemborosan transportasi

2.4.2. Tahap-Tahap Analisa Aktivitas

Atkinson (1997:68) mengatakan bahwa aktivitas dapat dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi tujuan dari proses

Tujuan dari proses diketahui dari keinginan atau harapan konsumen terhadap proses tersebut.

2. Pencatatan aktivitas dalam proses

Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa dari awal sampai akhir.

3. Klasifikasi aktivitas

Mengklasifikasikan seluruh aktivitas sebagai *value added activity* ataupun *non value-added activity*.

4. Perbaikan berkelanjutan

Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas dan merencanakan peniadaan aktivitas yang *non value-added* secara berkesinambungan.

2.4.3. Analisa Aktivitas Sebagai Dasar Cost Reduction

Analisa aktivitas bertujuan untuk melakukan *cost reduction* karena merupakan suatu metode untuk menganalisa aktivitas-aktivitas yang ada dan mengaturnya sehingga diperoleh kondisi *cost effective*, yaitu mengeliminasi *non value-added activities*.

Menurut Hansen dan Mowen (2000:482), *cost reduction* dapat dilakukan dengan empat cara yaitu:

1. *Activity elimination*

Fokus pada aktivitas yang tidak memberi nilai tambah, contohnya biaya inspeksi. Biaya ini sekilas kelihatan penting untuk menjamin kualitas barang yang dikirim. Namun bila perusahaan memilih *supplier* yang baik maka biaya itu tidak perlu terjadi.

2. *Activity selection*

Melibatkan pemilihan serangkaian aktivitas yang berbeda yang disebabkan oleh strategi yang berbeda. Aktivitas yang bersifat *cost effective*-lah yang dipilih.

3. *Activity reduction*

Mengurangi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu aktivitas tertentu. Adapun tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dari *non value-added activities*, sampai benar-benar tidak dapat ditingkatkan lagi baru kemudian dihapus.

4. *Activity sharing*

Meningkatkan efisiensi aktivitas dengan menggunakan skala ekonomis. Misalnya mendesain produk baru dengan menggunakan komponen yang sama dengan produk terdahulu.

Terdapat perbedaan *cost reduction* antara negara Amerika dengan Jepang. Gaya manajemen Amerika menekankan pada penyempurnaan aktivitas *non value-added* dan memiliki model *Acceptable Quality Level (AQL)* yang menerima toleransi sampai batas yang diperbolehkan. Sedangkan gaya manajemen Jepang menekankan pada penghapusan aktivitas *non value added* dan memiliki model *Zerro-Deffect Quality Level (ZQL)* dimana aktivitas *non value added* dapat dieliminasi secara maksimal.

2.4.4. **Kaizen Costing Didukung Activity Analysis**

Pengurangan biaya tidak dapat dilakukan sekaligus tetapi dengan cara berkesinambungan dengan menganalisa faktor-faktor apa saja yang tidak memberi nilai tambah dan harus dihapuskan. Hal ini dapat didukung dengan *activity analisis* yang berguna untuk meniadakan pemborosan. Selain itu dengan *activity analisis* dapat membantu perusahaan menentukan kesempatan untuk menekan biaya dan meningkatkan kualitas serta waktu produksi secara sistematis

Analisa aktivitas diawali dengan mengidentifikasi aktivitas yang tidak perlu dan tidak memberi nilai tambah baik bagi pelanggan maupun bagi perusahaan. Tahap selanjutnya adalah menekan atau mengeliminasi biaya tersebut.

Dengan demikian *kaizen costing* dan *activity analisis* mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mencapai *cost reduction*. Keduanya merupakan metode yang saling mendukung satu sama lain. Tanpa *activity analisis* pengurangan biaya akan dilakukan sembarangan tanpa melihat nilai dari aktivitas yang akan dikurangi.

2.5. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik ini adalah: “Penerapan *Kaizen Costing* Pada Biaya Yang Berkaitan Dengan Penggunaan Sumber Daya Energi Guna Mencapai *Cost Reduction*” tahun 2001 (studi kasus pada PT. PRE Surabaya) oleh Dina Rosmalia Dewi. Kesimpulannya adalah bahwa penelitian tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa *kaizen costing* dikaitkan dengan strategi perusahaan dalam proses produksi terutama dalam penggunaan sumber daya energi dapat digunakan untuk mencapai efisiensi untuk mencapai *cost reduction*. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu menggunakan *kaizen costing* untuk mencapai efisiensi biaya produksi melalui *cost reduction*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah mengenai cakupan pembahasan, dimana peneliti membahas mengenai biaya produksi secara umum sedangkan penelitian yang lalu hanya pada sumber daya energi.

Disamping itu terdapat pula penelitian terdahulu yang berjudul: “Penggunaan *Kaizen Costing* Pada Biaya Produksi Kapal Untuk Mencapai *Cost Reduction* Guna Meningkatkan Produktivitas” oleh Darmiati. Kesimpulannya adalah bahwa penerapan *kaizen costing* didukung *activity analisis* pada biaya produksi dapat memberikan pengurangan biaya produksi dan penggunaan *Activity Based Costing* guna mencapai perhitungan harga pokok produksi. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penggunaan *kaizen costing* untuk mencapai efisiensi biaya produksi melalui pengurangan biaya produksi dengan didukung oleh *activity analisis*. Perbedaannya adalah pada penelitian sebelumnya harga pokok produksi didasarkan pada pesanan sedangkan pada penelitian ini menggunakan harga pokok produksi massa.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini permasalahan akan dijawab dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau pendekatan alternatif dimana pendekatan ini menggunakan data berupa kalimat tertulis dan lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif ini akan memperhatikan konteks studi dengan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti yang hasilnya dapat berupa konsep, proporsi, dan hipotesis. Metode penelitian ini digunakan karena sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian dan berupa studi kasus.

Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1996:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dengan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian, maka lebih banyak mementingkan segi proses dari pada hasil, karena hubungan-hubungan bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses.

Menurut Yin (1996:1), studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* dan *why*. Selain itu, jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang

akan diteliti, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena masa kini di dalam konteks kehidupan nyata alasan mengapa peneliti memilih metode penelitian kualitatif yaitu:

1. Rumusan masalah tentang bagaimana uji coba penggunaan metode *kaizen costing* untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PG. Rejo Agung Baru Madiun telah sesuai dengan definisi yang diberikan oleh Yin bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok permasalahan sesuatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*.
2. Fokus penelitian ini mengenai bagaimana simulasi *hypothetical* metode *kaizen costing* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi sehingga perusahaan dapat bertahan menghadapi fenomena kenaikan harga BBM sebagai komponen biaya produksi yang mengalami lompatan harga yang sangat signifikan dan ini merupakan fenomena masa kini yang ada dalam konteks kehidupan nyata.

3.2. Rancangan Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu rancangan penelitian yang menjelaskan secara logis mengenai hubungan antara rumusan masalah dengan metode yang akan diterapkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena pendekatan ini berawal dari masalah kemudian digunakan proses rasionalisasi dari suatu fenomena yang terjadi.

Tahap-tahap yang dilaksanakan oleh peneliti dalam memperoleh data penelitian adalah sebagai berikut:

1. Melakukan survey pendahuluan pada PG. Rejo Agung Baru Madiun sekaligus menyerahkan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga kepada pihak yang berwenang di PG. Rejo Agung Baru Madiun yaitu Kepala Bagian Sumber Daya Manusia.
2. Melakukan dialog dengan Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan
3. Melakukan dialog dengan Kepala Bagian Instalasi dan Pabrikasi
4. Memeriksa *Company Profile* PG Rejo Agung Baru Madiun tahun 2006
5. Memeriksa Laporan Manajemen PG. Rejo Agung Baru Madiun.
5. Melakukan pengamatan proses produksi di pabrik.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif:

1. Data kuantitatif adalah berupa angka-angka dari perusahaan seperti laporan laba rugi, laporan biaya produksi baik anggaran maupun realisasinya, data tambahan berupa rencana produksi dan realisasinya.
2. Data kualitatif adalah data mengenai gambaran umum perusahaan meliputi sejarah, lokasi perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, sumber daya manusia, karakteristik produk, serta data mengenai pemasaran produk.

Sumber data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan berupa hasil *interview*, observasi, dan dokumentasi yang meliputi *annual report*, *company profile*, dan laporan produksi perusahaan.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui studi kepustakaan berupa berbagai teori dari bermacam literatur yang berhubungan dengan penelitian tersebut dan dari bukti-bukti penunjang selain dari data primer.

Penelitian ini hanya dibatasi pada efisiensi biaya pada proses produksi, jadi data yang diperlukan hanya yang berkaitan dengan proses produksi.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prinsip pengumpulan data menurut Yin (1997:118) adalah sebagai berikut ini:

1. Mengumpulkan multi sumber bukti

Sumber kekuatan utama pengumpulan data studi kasus terletak pada peluangnya untuk memakai berbagai sumber bukti. Penggunaan multi sumber bukti dalam studi kasus memberi peluang kepada peneliti untuk mengarahkan diri pada isu-isu historis, sikap, dan observasi yang lebih luas sehingga temuan atau konklusi apapun dalam studi kasus akan lebih meyakinkan dan tepat jika didasarkan pada beberapa sumber informasi yang berlainan, mengikuti bentuk pendukungnya.

2. Menciptakan data dasar studi kasus

Prinsip yang kedua berkenaan dengan cara mengorganisasi dan mendokumentasi data yang telah terkumpul. Bagi studi kasus, catatan merupakan komponen data dasar yang paling utama. Catatan ini bias menggunakan berbagai macam bentuk, yang mungkin berupa hasil survei, wawancara, observasi atau analisis dokumen seorang peneliti.

3. Memelihara rangkaian bukti

Prinsip ketiga untuk meningkatkan realibilitas informasi studi kasus adalah memelihara rangkaian bukti. Prinsip ini berguna untuk mengamati lingkup yang lebih luas, misalnya, pembaca studi kasus dapat mengikuti asal muasal bukti sejak dari pertanyaan awal penelitian hingga konklusi akhir studi kasus yang bersangkutan. Selain itu pengamat dapat melacak langkah-langkah kearah mana saja penelitian tersebut.

Proses pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini berdasarkan prinsip-prinsip diatas adalah sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Langkah yang dilakukan adalah mendatangi perusahaan yang merupakan obyek penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran mengenai perusahaan secara umum dan khusus yang dapat digunakan sebagai masukan dalam penulisan skripsi ini.

2. Studi Pustaka

Mempelajari dan mengumpulkan literatur serta teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas, yang akan digunakan sebagai landasan teori dalam memecahkan masalah yang ada.

3. Studi Lapangan

Melakukan penelitian langsung ke perusahaan yang merupakan obyek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

- a. *Interview*, yaitu memberikan pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak internal perusahaan yang berwenang memberikan data-data yang berhubungan dengan penelitian.
- b. *Observasi*, yaitu mengamati secara langsung semua kegiatan operasional produksi yang dilakukan perusahaan.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa biaya produksi yang ditetapkan oleh perusahaan
2. Pelaksanaan *kaizen costing*.
 - 1) Menetapkan *kaizen cost target*.

- 2) Menganalisa aktivitas untuk mengetahui aktivitas yang bernilai tambah atau tidak.
 - 3) Menghitung efisiensi biaya produksi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai *kaizen cost target*.
 - 4) Mengawasi pelaksanaan *kaizen costing*.
3. Membandingkan biaya produksi sebelum *kaizen costing* dengan sesudah *kaizen costing*.

3.7. Keterbatasan Penelitian

Mengingat adanya keterbatasan waktu dan data-data penelitian yang diberikan oleh perusahaan yang menjadi obyek penelitian, maka peneliti membatasi penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini meneliti biaya produksi Gula GKP I.
2. Penelitian ini menggunakan data-data dari periode Juni, Juli dan Estimasi Agustus tahun 2006.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Mengenai Subjek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PG. Rejo Agung Baru semula didirikan pada tahun 1894 sebagai salah satu anak perusahaan NV. Handel MT. Kian Gwan yang kemudian berubah menjadi Oei Tiong Ham Concern (OTHC) sebagai induk perusahaan dengan status kepemilikan 100% swasta.

Pada tahun 1961, seluruh harta kekayaan Oei Tiong Ham Concern diambil alih oleh Negara Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Pengadilan Ekonomi, Nomor: 32/1561 EKS/61 tanggal 10 Juli 1961 yang dikukuhkan oleh Keputusan Mahkamah Agung RI, Nomor: 5/KR/K/1063 tanggal 27 April 1963. Kegiatan perusahaan tetap berjalan dibawah pengawasan Menteri atau Jaksa Agung.

Tanggal 20 Juli 1963, penguasaan dan pengelolaan seluruh aset perusahaan OTHC diserahkan dari Jaksa Agung kepada Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan dan, Pengawasan (P3) yang sekarang menjadi Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Berdasarkan SK Menteri Koordinator Kompartemen Keuangan, Nomor: 0642/M.K.3/64 tanggal 11 Agustus 1962 yang menyatakan bahwa seluruh harta OTHC oleh Pemerintah dipergunakan sebagai Penyertaan Modal Pemerintah dalam pendirian PT. Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia. Hal tersebut dilakukan dengan Akte Notaris Ny. Adasiah

Harahap, Jakarta Nomor: 5 tanggal 12 Oktober 1964, kemudian diubah dengan Akte Notaris Joeni Mulyani, Semarang Nomor: 26 tanggal 30 Juni 1969 dan Nomor: 17 tanggal 16 Juli 1969. Sehubungan dengan hal tersebut, Badan Hukum PG. Rejo Agung berubah menjadi NV. PG. Rejo Agung.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor: 6 tahun 1968 dan Peraturan Pemerintah Nomor: 5 tahun 1974, PT.PPEN Rajawali Nusantara Indonesia disesuaikan bentuk hukumnya menjadi Perusahaan Perseroan dengan nama yang sama, sekaligus ditetapkan bahwa seluruh saham PG. Rejo Agung serta anak perusahaan lainnya menjadi milik PT. Rajawali Nusantara Indonesia (PT. RNI), sedang nama NV. PG. Rejo Agung berubah menjadi PT. PG. Rejo Agung Baru.

Pada tahun 1996, PT. RNI melakukan kebijakan konsolidasi internal yang salah satunya berimplikasi pada penyempurnaan badan hukum menjadi PT.PG. Rajawali – I Unit PG. Rejo Agung Baru.

4.1.2. Pengembangan dan Tujuan Perusahaan

4.1.2.1. Visi

Sebagai unit usaha terbaik di lingkungan PT PG Rajawali I yang mampu menjadi penyumbang laba terbesar di lingkup usaha berbasis tebu.

4.1.2.2. Misi

Menjadi unit usaha dengan kinerja dan efisiensi terbaik, yang berorientasi pada profesionalisme, kualitas produk yang prima, inovatif serta memiliki daya saing yang tinggi.

4.1.2.3. Rencana Jangka Panjang

Pengembangan bidang pabrik diarahkan untuk mencapai kapasitas giling yang fleksibel sesuai kapasitas pemasukan tebu namun masih tetap ekonomis dan efisien. Sehingga jumlah pemasukan tebu yang sangat variatif dari yang kecil (pada awal masa giling) sampai besar (pada pertengahan masa giling) dapat dilayani.

4.1.3. Lokasi Pabrik

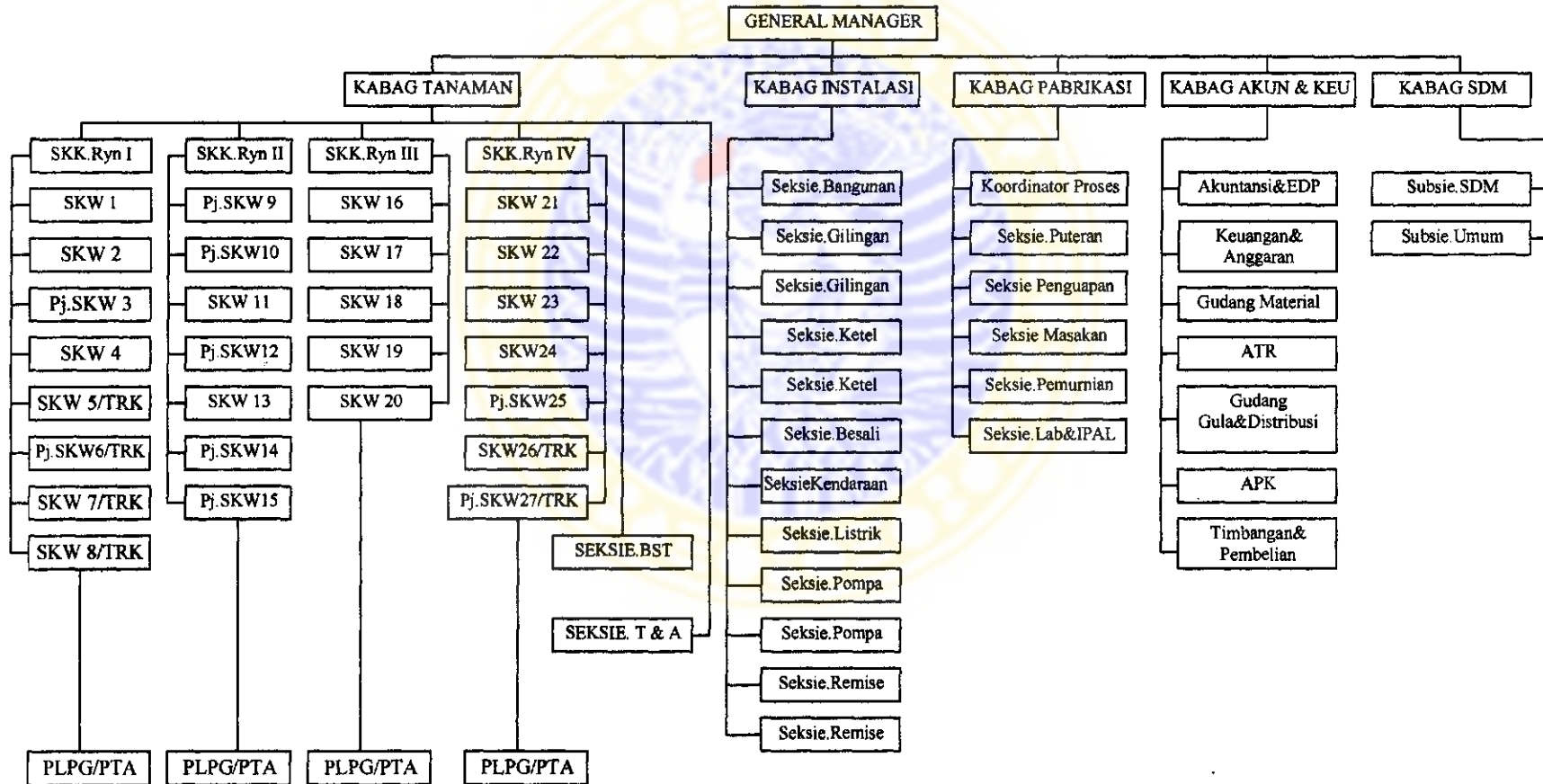
PG. Rejo Agung Baru berkedudukan di:

Alamat : Jl. Yos Sudarso No. 23-25, Madiun (63123)
Telepon : (0351) 462525, 462526
Faximile : (0351) 463642
Desa : Patihan
Kecamatan : Manguharjo
Kotamadya : Madiun
Propinsi : Jawa Timur

4.1.4. Bagan Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Bagan organisasi perusahaan mengalami perubahan terus menerus dari tahun ke tahun untuk semakin menyempurnakan perusahaan secara keseluruhan. Bagan organisasi PG. Rejo Agung baru nampak pada Gambar 2.7.

GAMBAR 4.7
BAGAN ORGANISASI
PG. REJO AGUNG BARU MADIUN



Sumber : Data Internal Perusahaan

Deskripsi jabatan dalam bagan organisasi PG. Rejo Agung Baru akan diuraikan sebagai berikut:

1. Administratur/General Manager

Fungsinya adalah mengelola perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Direksi. Bertanggungjawab pada Direksi dalam hal tercapainya sasaran perusahaan yang telah ditetapkan, efektifitas dan efisiensi kegiatan dalam perusahaan, terciptanya suasana kerja yang baik dan penuh kedisiplinan. Tugasnya antara lain:

- 1) Merumuskan sasaran dalam kerangka tujuan yang telah ditetapkan oleh Direksi.
- 2) Menetapkan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- 3) Menetapkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan kebijakan Direksi.
- 4) Membantu Direksi dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan.
- 5) Melaksanakan kebijakan dan pedoman penyusunan anggaran tahunan
- 6) Mengkoordinasi penyusunan rancangan anggaran perusahaan yang akan diusulkan kepada Direksi.
- 7) Melaksanakan kebijakan Direksi dalam bidang keuangan, personalia, produksi, teknik dan umum.
- 8) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan Direksi dalam pengendalian manajemen.
- 9) Merumuskan ketentuan-ketentuan dalam rangka koordinasi kegiatan bagian dan unit organisasi yang ada di bawahnya.

- 10) Menegakkan disiplin kerja karyawan perusahaan.
- 11) Mengotorisasi dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku.
- 12) Menilai karyawan bawahannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 13) Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditentukan oleh Direksi.

Wewenang administratur antara lain:

- 1) Memilih dan menetapkan sasaran yang terbaik bagi perusahaan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Direksi.
- 2) Memilih dan menetapkan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- 3) Menyetujui rancangan anggaran perusahaan yang akan diusulkan kepada Direksi.
- 4) Mengendalikan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- 5) Mengangkat dan memberhentikan karyawan non-staf perusahaan.
- 6) Memberikan sanksi terhadap karyawan non-staf yang melanggar disiplin kerja yang berlaku dalam perusahaan.
- 7) Memberikan peringatan tertulis kepada karyawan perusahaan yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 8) Menetapkan promosi dan demosi karyawan non-staf perusahaan.
- 9) Menilai dan mengusulkan promosi dan demosi karyawan staf perusahaan kepada Direksi.
- 10) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian dan Seksi dalam perusahaan.

- 11) Mendelegasikan sebagian atau seluruh wewenangnya kepada bawahan yang ditunjuknya.
- 12) Meminta pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya.

2. Kepala Bagian Tanaman

Fungsi tugas Kepala Bagian Tanaman adalah melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan Administratur dalam bidang penanaman, penyediaan bibit tebu, pemasukan areal Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI), penyuluhan teknis penanaman tebu, rencana tebang angkut tebu, dan kegiatan lain yang menyangkut penyediaan bahan baku tebu serta memimpin Bagian Tanaman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Bertanggungjawab kepada Administratur dalam hal pencapaian target luas areal tanaman, ketepatan jadwal penanaman dan tebang angkut tebu, pencapaian target produksi tebu bibit dan tebu giling, penyediaan bahan baku tebu giling, serta suasana kerja yang terkoordinasi dan penuh kedisiplinan pada karyawan dalam bagiannya. Dalam struktur organisasi pada Gambar 2.7., Kepala Bagian Tanaman membawahi langsung Rayon-Rayon, Seksi Tebang Angkut, dan Seksi Bina Sarana Tani. Tugas yang harus dilaksanakan antara lain:

- 1) Membantu Administratur dalam melaksanakan kebijakan Direksi dalam penetapan rencana dan pelaksanaan penanaman tebu bibit dan tebu giling.

- 2) Membantu Administratur dalam pelaksanaan pencapaian target penanaman tebu bibit dan tebu giling.
- 3) Membantu Administratur dalam menetapkan komposisi jenis tebu, jadwal penanaman, tebang dan angkut tebu.
- 4) Melakukan pengawasan dan pembinaan Kepala-Kepala Rayon dalam membimbing petani tebu.
- 5) Menyelenggarakan kebun-kebun tebu percobaan dan peragaan.
- 6) Bekerjasama dengan lembaga-lembaga penelitian mengupayakan cara-cara peningkatan produktifitas tanaman tebu.
- 7) Membina hubungan baik dengan instansi-instansi yang berkaitan dengan program TRI.
- 8) Mengusulkan kepada Administratur untuk memberi peringatan kepada karyawan bagiannya yang melanggar disiplin kerja.
- 9) Membuat rancangan anggaran bagiannya untuk diajukan kepada Administratur.
- 10) Mengkoordinasikan karyawan yang berada dalam bagiannya.
- 11) Menegakkan disiplin kerja bagi karyawan bagiannya.
- 12) Mengotorisasi dokumen-dokumen dan laporan-laporan atas dasar sistem wewenang yang berlaku.
- 13) Menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 14) Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Administratur.

Wewenang Kepala Bagian Tanaman antara lain:

- 1) Menyusun program kerja untuk mencapai target areal lahan, hasil tebu bibit dan tebu giling, yang ditetapkan oleh Administratur.
- 2) Mengawasi pelaksanaan penanaman dan penebangan tebu bibit dan tebu giling.
- 3) Menyusun laporan rutin dan insidental tentang kegiatan Bagian Tanaman meliputi taksasi produksi.
- 4) Mengadakan hubungan dengan instansi-instansi yang berkaitan dengan program TRI.
- 5) Menetapkan rancangan anggaran bagiannya yang akan diusulkan kepada Administratur.
- 6) Mengusulkan kepada Administratur untuk memberi peringatan tertulis pada karyawan yang berada dalam bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 7) Menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi kepada Administratur.
- 8) Memberi peringatan lisan kepada karyawan yang ada dalam bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 9) Memberikan otorisasi atas dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku.
- 10) Mendelegasikan sebagian atau seluruh wewenang kepada bawahannya.

11) Meminta pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya.

3. Kepala Bagian Instalasi

Fungsi Kepala Bagian Instalasi adalah membantu Kepala Pabrik dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan Administratur dalam pengoperasian, pemeliharaan, dan reparasi mesin dan peralatan pabrik, lori dan loko, kendaraan, traktor, pompa, pemeliharaan dan reparasi bangunan, penyediaan tenaga listrik, serta memimpin Bagian Instalasi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Bertanggungjawab kepada Kepala Pabrik dalam hal kelancaran mesin dan instalasi, pemeliharaan dan reparasi mesin dan instalasi pabrik, pengadaan barang teknik keperluan perusahaan, pengkoordinasian semua seksi di bagiannya, kedisiplinan kerja karyawan bagiannya serta terciptanya suasana kerja yang baik di bagiannya.. Membawahi langsung seksi ketel, kepala pusat listrik, seksi pabrik depan, seksi pabrik tengah, seksi pabrik belakang, seksi besali, seksi remise, seksi bangunan, seksi kendaraan, dan seksi pompa. Tugasnya adalah:

- 1) Melaksanakan pemeliharaan, reparasi mesin dan peralatan pabrik hingga siap dioperasikan.
- 2) Mempertahankan operasi mesin dan peralatan pabrik untuk menjaga kontinuitas penyediaan jasa guna memenuhi kebutuhan pabrikasi.
- 3) Bekerjasama dengan Kepala Bagian Tanaman melakukan pengelolaan pemeliharaan dan reparasi lori dan loko, pompa-pompa air dan traktor.

- 4) Melaksanakan pengelolaan pemeliharaan dan reparasi kendaraan perusahaan.
- 5) Memberikan pertimbangan teknis kepada semua bagian dalam pengadaan barang teknik keperluan perusahaan.
- 6) Membuat rencana anggaran bagiannya untuk diajukan kepada Kepala Pabrik.
- 7) Mengotorisasi dokumen dan laporan atas dasar sistem wewenang yang berlaku.
- 8) Mengusulkan kepada Kepala Pabrik untuk memberi peringatan kepada karyawan bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 9) Membantu Kepala Pabrik dalam menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 10) Menegakkan disiplin kerja bagi karyawan bagiannya.
- 11) Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala Pabrik.

Wewenangnya adalah:

- 1) Mengatur penggunaan mesin dan peralatan serta bangunan pabrik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Dalam masa giling dapat memberhentikan proses kerja mesin dan peralatan jika dipandang perlu dan segera melaporkan pemberhentian tersebut kepada Kepala Pabrik.
- 3) Memberhentikan penggunaan bangunan, kendaraan, lori dan loko, traktor, jika dipandang perlu dan segera melaporkan pemberhentian penggunaan tersebut kepada Kepala Pabrik.

- 4) Menetapkan rancangan anggaran bagiannya yang akan diusulkan kepada Kepala Pabrik.
- 5) Menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 6) Memberi peringatan lisan kepada karyawan yang ada dalam bagiannya yang melanggar kedisiplinan kerja yang berlaku.
- 7) Memberikan otorisasi atas dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku.
- 8) Mendelegasikan sebagian atau seluruh wewenangnya kepada bawahannya.
- 9) Meminta pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya.

4. Kepala Bagian Pabrikasi

Fungsinya adalah membantu Kepala Pabrik dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan Administratur dalam pengolahan gula dan memimpin bagiannya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Bertanggungjawab pada Kepala Pabrik dalam pencapaian target produksi gula dan mutu produksi sesuai prosedur, kelancaran proses produksi gula, kebenaran perhitungan angka-angka rendemen, keselamatan kerja dan kesehatan karyawan di bagiannya, serta pengkoordinasian, kedisiplinan kerja dan penciptaan suasana kerja yang baik. Tugasnya adalah:

- 1) Melaksanakan produksi gula.
- 2) Mengawasi mutu, penimbangan dan pembungkusan gula.

- 3) Mengendalikan proses produksi gula untuk memenuhi target produksi gula.
- 4) Membantu Kepala Pabrik dalam pengadaan bahan-bahan pembantu.
- 5) Menjaga kelancaran proses produksi gula.
- 6) Menghitung kebenaran angka rendemen dan daftar bagi hasil gula petani.
- 7) Membantu Bagian Instalasi dalam perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin diluar masa giling.
- 8) Melaporkan kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan gula kepada instansi pemerintah yang terkait.
- 9) Membuat rancangan anggaran bagiannya untuk diajukan kepada Kepala Pabrik.
- 10) Mengotorisasi dokumen dan laporan atas dasar sistem wewenang yang berlaku.
- 11) Mengusulkan kepada Kepala Pabrik untuk memberi peringatan pada karyawan bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 12) Membantu Kepala Pabrik dalam menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 13) Penegakkan disiplin kerja bagi karyawannya.
- 14) Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan oleh kepala Pabrik.

Wewenangnya adalah:

- 1) Mengendalikan mutu gula sesuai dengan prosedur.
- 2) Menghentikan proses produksi gula jika dipandang perlu dan segera melaporkan pemberhentian tersebut kepada Kepala Pabrik.
- 3) Menyusun laporan rutin dan insidental mengenai kegiatan Bagian Pabrikasi.

- 4) Menetapkan rancangan anggaran bagiannya yang akan diusulkan kepada Kepala Pabrik.
- 5) Menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.
- 6) Memberi peringatan lisan kepada karyawan yang ada dalam bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 7) Memberi otorisasi atas dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku.
- 8) Mendelegasikan sebagian atau seluruh wewenang kepada bawahannya.
- 9) Meminta pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya.

5. Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan

Fungsinya adalah membantu Kepala Tata Usaha dan Keuangan dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan-ketentuan Administratur dalam bidang akuntansi serta memimpin seksi Akuntansi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Bertanggungjawab kepada *General Manager*.

Tugasnya adalah:

- 1) Melaksanakan pengolahan data akuntansi untuk menghasilkan informasi keuangan bagi pihak yang memerlukan.
- 2) Melakukan verifikasi terhadap dokumen-dokumen pendukung yang dipakai sebagai dasar pengeluaran dana perusahaan.

- 3) Melaksanakan kebijakan akuntansi yang ditetapkan oleh Direksi dan ketentuan-ketentuan yang bersangkutan yang ditetapkan oleh Administratur.
- 4) Melaksanakan administrasi persediaan kantor.
- 5) Melaksanakan administrasi tebu rakyat.
- 6) Melaksanakan penimbangan dan pencatatan berat tebu yang akan digiling, hasil produksi dan barang lain yang dikeluarkan dari perusahaan serta barang pemasok yang akan diterima perusahaan.
- 7) Membuat rancangan anggaran untuk diajukan kepada *General Manager*.
- 8) Mengusulkan kepada *General Manager* untuk memberi peringatan kepada karyawan seksinya yang melanggar disiplin kerja.
- 9) Mengkoordinasikan kegiatan karyawan yang ada di dalam seksinya.
- 10) Menegakkan disiplin kerja bagi karyawan seksinya.
- 11) Mengotorisasi dokumen-dokumen dan laporan-laporan atas dasar sistem wewenang yang berlaku.
- 12) Membantu *General Manager* dalam menilai karyawan seksinya untuk diusulkan promosi atau demosi.

Wewenangnya adalah:

- 1) Mengumpulkan dokumen pendukung transaksi keuangan.
- 2) Menolak dokumen pendukung yang tidak memenuhi syarat ataupun peraturan yang berlaku.

- 3) Menetapkan rancangan anggaran seksinya yang akan diusulkan kepada *General Manager*.
 - 4) Memberikan peringatan lisan kepada karyawan seksinya yang melanggar kedisiplinan kerja yang berlaku.
 - 5) Mengotorisasi dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku.
 - 6) Menetapkan rancangan anggaran seksinya yang akan diusulkan kepada *General Manager*.
6. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia

Tugas Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dibantu oleh Seksie SDM dan Seksie Umum. Fungsinya adalah mencapai tujuan dan sasaran umum yang telah ditetapkan serta menyiapkan perhitungan gaji dan upah karyawan, tunjangan dan hak jaminan sosial karyawan yang lain, serta menyelenggarakan administrasi pendapatan karyawan. Bertanggungjawab kepada *General Manager* dalam hal ketelitian dan ketepatan waktu pembayaran gaji, upah dan pendapatan lain kepada karyawan, terlaksananya kelancaran pengurusan tamu perusahaan, serta ketertiban administrasi, keamanan dan pertawatan aset perusahaan seperti gedung, rumah dinas, mess, dan lain-lain. Tugasnya antara lain:

- 1) Mengurus dan mengatur keperluan tamu-tamu perusahaan dan mempersiapkan tempat untuk rapat-rapat dinas serta pertemuan lainnya.

- 2) Melakukan administrasi perumahan dinas karyawan dan membuat usulan penghunian atas rumah-rumah yang kosong bagi karyawan yang berhak
- 3) Menjaga kebersihan, kerapian, dan keamanan gedung kantor, mess, perlengkapan serta lingkungan sekitarnya.
- 4) Menandatangani dokumen-dokumen dan laoran-laporan atas dasar sistem otorisasi yang berlaku.
- 5) Mengumpulkan data dan membuat daftar gaji, upah serta pendapatan lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 6) Menyediakan dana untuk kenaikan gaji dan upah karyawan.
- 7) Melaksanakan potongan-potongan dan catatan atas gaji dan upah karyawan.
- 8) Mengkoordinasikan kegiatan karyawan yang ada dalam bagiannya.
- 9) Menegakkan disiplin kerja dalam bagiannya.

Wewenang yang dimiliki antara lain:

- 1) Mengatur cara-cara untuk menciptakan dan menjaga keamanan perusahaan
- 2) Memberikan otorisasi atas dokumen dan laporan sesuai dengan sistem wewenang yang berlaku
- 3) Memberi peringatan lisan bagi karyawan dalam bagiannya yang melanggar disiplin kerja yang berlaku.
- 4) Menilai karyawan dalam bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Proses Produksi

Dalam proses produksinya, bahan baku diperoleh dari perkebunan milik PG. Rejo Agung Baru maupun perkebunan rakyat. Rincian mengenai perkebunan dan bahan bakunya dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

TABEL 4.1
RINCIAN BIDANG TANAMAN

KETERANGAN	RINCIAN
Luas Lahan	4.500 – 6.000 Ha
Lokasi Kebun	<ul style="list-style-type: none"> - Madiun - Magetan - Ngawi - Nganjuk - Ponorogo
Tebu Giling Yang Dihasilkan	4.500.000 – 5.500.000 kwintal tebu
Jenis Tebu	<ul style="list-style-type: none"> - PS 801424 - PS 906 - Triton

Sumber: Data Internal Perusahaan

PG. Rejo Agung Baru melakukan proses pembuatan atau pengolahan gula seperti pada umumnya yang dilakukan Pabrik Gula-Pabrik Gula lainnya di Indonesia, dimana pelaksanaan proses melalui beberapa tahap atau diistilahkan dengan nama stasiun yang meliputi:

1. Stasiun Gilingan (*Milling Station*)

Pada stasiun ini tebu dari kebun setelah ditimbang diatur dalam tempat yang dinamakan *emplacement (Cane Yard)*, kemudian dengan sistem *First In First Out (FIFO)* tebu diangkut ke Stasiun Gilingan menggunakan lori atau *truck*. Sebelum digiling, tebu diolah terlebih dahulu dalam Alat Pekerja Pendahuluan (*Cane Preparation*) dimana tebu dipotong dan dicacah sehingga bentuk tebu berubah dari lonjoran menjadi serabut. Hal ini bertujuan untuk meringankan beban kerja Unit/Mesin Gilingan serta untuk meningkatkan kapasitas giling. Hasil gilingan berupa nira yang selanjutnya diproses di Stasiun Pemurnian. Sedangkan sisanya yang berupa ampas dikirim ke Stasiun Pembangkit Tenaga Uap (*Boiler*) yang digunakan sebagai bahan bakar.

2. Stasiun Pemurnian (*Purification Station*)

Pada stasiun ini nira dijernihkan dengan menggunakan Sistem *Sulfitasi*. Tahapan dalam Sistem *Sulfitasi* adalah sebagai berikut:

- 1) Nira mentah hasil ekstraksi dari Stasiun Gilingan ditimbang kemudian dipanaskan dalam alat yang bernama *Juice Heater* sampai suhu 75°C , selanjutnya dimurnikan dalam bejana *Reaktor Defekator I* untuk ditambah susu kapur dengan konsentrasi 6 oBe hingga ph $7,0 - 7,2$ yang bertujuan untuk mengikat kotoran yang masih terkandung pada nira tersebut.
- 2) Nira yang mengandung kapur tadi secara gravitasi masuk ke dalam bejana *Reaktor Dekafator II* untuk ditambahkan susu kapur hingga ph $9,25$ yang

bertujuan untuk mengikat kotoran kembali yang masih terdapat dalam nira dan untuk membentuk ekstra endapan.

- 3) Dari *Defekator II*, secara grafitasi nira masuk ke bejana *SO₂ Tower* untuk mereaksikan kelebihan kapur dari *Defekator II*.
- 4) Setelah itu nira masuk ke dalam *Reaction Tank* agar larutan nira menjadi homogen, selanjutnya dipanasi dengan suhu hingga 105°C .
- 5) Proses selanjutnya nira masuk ke dalam *Flash Tank* untuk mengeluarkan gas yang tidak dapat diimbunkan supaya tidak mengganggu proses pengendapan.
- 6) Dari *Flash Tank*, nira masuk ke dalam bejana Pengendapan (*Single Tray Clacifier/STC*). Sebelumnya terlebih dahulu ditambahkan *Floculant* untuk mempercepat pengendapan. Di *STC* dipisahkan antara nira jernih (*Clear Juice*) dan nira kotor (*Mud Juice*).
- 7) Selanjutnya nira kotor disaring menggunakan alat *Rotary Vacuum Filter* untuk dipisahkan antara nira yang sudah disaring (*Filtrate*) dan ampas (*Blotong*). *Filtrate* akan didaur ulang untuk diproses kembali mulai dari tahap pertama sedangkan *Blotong* akan dimanfaatkan sebagai tanah urug dan bahan baku pupuk organik.
- 8) Nira jernih disaring dan dipanaskan hingga suhu 110°C untuk selanjutnya diolah pada Stasiun Penguapan.

3. Stasiun Penguapan (*Evaporation Station*)

Di stasiun ini nira encer yang masih mengandung air sekitar 85% mengalami proses pemekatan dengan pemanas *Exhaust Steam* sehingga dihasilkan nira kental.

4. Stasiun Kristalisasi (*Crystallization Station*)

Pada stasiun ini nira kental hasil proses produksi di Stasiun Penguapan diuapkan lebih lanjut dan kemudian dikristalkan di dalam alat yang bernama *Vacuum Pan*.

5. Stasiun Puteran dan Penyelesaian (*Finishing Station*)

Setelah pengkristalan selesai, kristal tadi dipisahkan dari larutannya di Stasiun Puteran dan dihasilkan Gula A dan *Stroop A*. Selanjutnya Gula A diputar sekali lagi sehingga dihasilkan Gula Produksi. *Stroop A* dikristalkan kembali kemudian dipisahkan dalam Stasiun Puteran sehingga menghasilkan Gula C dan *Stroop C*. Gula C diputar kembali bersama dengan nira kental sehingga nantinya akan menghasilkan Gula Produksi. Sedangkan *Stroop C* mengalami proses pemutaran kembali sama dengan *Stroop A* akan menghasilkan Gula D dan *Stroop D*. Gula D mengalami Proses pemutaran kembali sama dengan Gula C yang nantinya akan menghasilkan Gula Produksi. *Stroop D* dikenal dengan sebutan Tetes (*Final Molasses*) merupakan hasil produksi sampingan yang akan dijual pada pihak ketiga untuk keperluan pembuatan MSG, bahan farmasi, alkohol, dan lain-lain. Hasil produksi utama yang berupa gula produksi tadi akan dikeringkan dan

disaring terlebih dahulu untuk kemudian dikemas dalam kantong dengan nama Gula GKP I.

4.2.2. Perhitungan Biaya Produksi dengan Sistem Akuntansi Biaya yang Diterapkan Perusahaan

Dalam menetapkan biaya produksinya PG. Rejo Agung Baru menggunakan sistem akuntansi biaya yang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Biaya produksi langsung dibebankan pada produk yang dihasilkan. Pelaporan biaya produksi tersebut dilaksanakan setiap bulan. Pembebanan ini dinilai cukup akurat karena produk yang dihasilkan tidak beragam yakni hanya gula dan *by product* berupa tetes. Dalam pembahasan ini difokuskan pada periode Juni, Juli dan Agustus tahun 2006. Laporan Periode Juni digunakan untuk perhitungan *Return on Sales*, Periode Juli untuk dasar biaya produksinya, sedangkan Periode Agustus adalah Laporan Estimasi atau perkiraan yang dibuat oleh perusahaan. Adapun biaya produksi untuk periode Juli tahun 2006 dan estimasi biaya produksi untuk periode bulan Agustus adalah sebagai berikut:

TABEL 4.2
PERINCIAN BIAYA PRODUKSI
PERIODE JULI TAHUN 2006

Komponen Biaya	Biaya
Biaya Bahan Baku	Rp 34.498.595.000,00
Biaya Bahan Pembantu	Rp 4.507.643.774,00
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 6.747.722.945,00
Biaya Overhead Pabrik	
Biaya Pimpinan dan Tata Usaha	Rp 8.051.666.000,00
Biaya Pembibitan	Rp 4.944.717.000,00
Biaya Tebang Muat dan Angkut	Rp 11.878.469.250,00
Biaya Retribusi Air	Rp 140.397.719,00
Biaya Bahan Bakar	Rp 7.579.742.686,00
Biaya Instalasi Limbah	Rp 182.640.920,00
Biaya Pemeliharaan Mesin dan Instalasi	Rp 2.990.663.140,00
Biaya Pemeliharaan Gedung	Rp 342.332.487,00
Biaya Pengangkutan	Rp 2.286.188.829,00
Biaya Pemeliharaan Jembatan Timbang	Rp 37.505.980,00
Biaya Eksploitasi Alat Pertanian	Rp 427.260.000,00
Penyusutan	Rp 786.515.000,00
Biaya Lain-Lain	Rp 80.838.628,00
Total Biaya Overhead Pabrik	Rp 39.728.937.638,00
BIAYA PRODUKSI	Rp 85.482.899.357,00

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dalam Tabel 4.2 nampak bahwa rincian biaya-biaya produksi total keseluruhan dalam proses produksi. Dalam proses produksi perusahaan selalu mencatat pemakaian bahan baku berupa tebu yang digunakan untuk menghasilkan gula. Berdasarkan penelitian atas data-data yang ada, perusahaan telah mengeluarkan biaya bahan baku untuk periode Juli 2006 sebesar Rp 34.498.595.000,00. Sedangkan untuk biaya bahan pembantu adalah biaya-biaya yang membantu proses pembuatan

gula seperti bahan-bahan kimia dan biaya pengemasan. Biaya bahan pembantu periode Juli 2006 adalah Rp 4.507.643.774,00. Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang dikeluarkan dalam kaitannya dengan proses produksi yang berhubungan dengan semua tenaga kerja yang langsung berkaitan dengan proses produksi. Selama periode Juli tahun 2006 dikeluarkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp 6.747.722.945,00. Jenis biaya yang terakhir adalah Biaya Overhead Pabrik yakni adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan selain bahan baku, bahan pembantu, dan tenaga kerja langsung. Total biaya overhead pabrik periode Juli tahun 2006 adalah Rp 39.728.937.638,00.

Rincian Biaya Overhead Pabrik yang terdiri dari biaya pimpinan dan tata usaha, biaya pembibitan, biaya tebang muat dan angkut, biaya retribusi air, biaya bahan bakar, biaya instalasi limbah, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi, biaya pemeliharaan gedung, biaya pengangkutan, biaya pemeliharaan jembatan timbang, biaya eksploitasi alat pertanian, penyusutan, dan biaya lain-lain.

Laporan Estimasi Biaya Produksi Total Periode Agustus tahun 2006 dapat dilihat pada rincian dalam tabel berikut ini. Dalam laporan ini dapat dilihat perkiraan biaya produksi yang dalam perusahaan. Data laporan perkiraan ini digunakan untuk menghitung *kaizen cost target* dalam pembahasan penelitian ini.

TABEL 4.3
ESTIMASI BIAYA PRODUKSI
PERIODE AGUSTUS TAHUN 2006

Komponen Biaya	Biaya
Biaya Bahan Baku	Rp 44.429.732.000,00
Biaya Bahan Pembantu	Rp 4.951.156.053,00
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 6.696.696.116,00
Biaya Overhead Pabrik	
Biaya Pimpinan dan Tata Usaha	Rp 8.351.425.000,00
Biaya Pembibitan	Rp 3.655.157.000,00
Biaya Tebang Muat dan Angkut	Rp 16.006.605.528,00
Biaya Retribusi Air	Rp 130.783.658,00
Biaya Bahan Bakar	Rp 7.060.702.148,00
Biaya Instalasi Limbah	Rp 170.134.157,00
Biaya Pemeliharaan Mesin dan Instalasi	Rp 2.785.870.515,00
Biaya Pemeliharaan Gedung	Rp 318.890.472,00
Biaya Pengangkutan	Rp 2.583.890.470,00
Biaya Pemeliharaan Jembatan Timbang	Rp 41.196.237,00
Biaya Eksploitasi Alat Pertanian	Rp 473.649.000,00
Penyusutan	Rp 786.515.000,00
Biaya Lain-Lain	Rp 114.291.967,00
Total Biaya Overhead Pabrik	Rp 42.479.111.151,00
BIAYA PRODUKSI	Rp 98.556.695.320,00

Sumber: Data Internal Perusahaan

Produksi aktual pada periode Juli 2006 adalah sebesar 17.974,07 ton atau 17.974.070 kg. Sedangkan estimasi produksi pada bulan Agustus 2006 adalah 20.008.700 kg.

4.3. Pembahasan

Pengalokasian biaya-biaya yang ada pada perusahaan telah dilakukan dengan benar karena mengingat pabrik hanya menghasilkan produk yang homogen yakni produk gula saja.

Dengan pengalokasian yang sudah sesuai tersebut perusahaan akan dapat menentukan harga jual dengan tepat.

4.3.1. Sistem Kaizen Costing

4.3.1.1. Perhitungan Kaizen Costing

Dari biaya produksi yang sudah diketahui maka langkah yang dilakukan untuk efisiensi biaya produksi adalah dengan menggunakan Metode *Kaizen Costing*.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melaksanakan *Kaizen Costing* yaitu:

1. Menentukan biaya aktual per kg periode Juli tahun 2006.

Biaya aktual per kg periode Juli tahun 2006 = Jumlah biaya aktual periode Juli tahun 2006 (:) Total produksi aktual periode Juli tahun 2006.

Biaya aktual periode Juli tahun 2006 = Rp 85.482.899.357,00

Total produksi aktual periode Juli tahun 2006 = 17.974.070 kg

Biaya aktual per kg periode Juli tahun 2006 = Rp 4.755,90

2. Mengestimasi biaya aktual periode Agustus tahun 2006.

Jumlah estimasi biaya aktual periode Agustus tahun 2006 = Jumlah biaya aktual per kg periode Juli tahun 2006 (x) Estimasi produksi periode Agustus tahun 2006.

Biaya aktual per kg periode Juli tahun 2006 = Rp 4.755,90

Estimasi produksi periode Agustus tahun 2006 = 20.008.700 kg

Estimasi biaya aktual periode Agustus tahun 2006 = Rp 95.159.398.420,20

3. Menentukan *kaizen cost target*.

Kaizen cost target periode Agustus tahun 2006 = Estimasi jumlah biaya aktual periode Agustus tahun 2006 (x) Target rasio penurunan terhadap biaya yang diestimasikan.

Target rasio penurunan terhadap biaya yang diestimasikan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

a. Menentukan estimasi biaya.

Estimasi biaya dapat dihitung dengan cara mengurangi harga penjualan dengan laba yang ingin dicapai perusahaan. Berikut ini dapat dilihat penjualan yang dilakukan dan laba kotor yang diperoleh PG. Rejo Agung Baru dalam periode Juni tahun 2006. Prosentase laba yang ingin diperoleh perusahaan dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

Penjualan = Rp 100.667.525.000,00

Laba kotor = Rp 15.427.628.000,00

$$\begin{aligned}
 \text{Return On Sales} &= \text{Laba kotor (:) Penjualan} \\
 &= \text{Rp } 15.427.628.000,00 \text{ (:) Rp } 100.667.525.000,00 \\
 &= 15,3 \%
 \end{aligned}$$

Prosentase laba yang diinginkan dapat dilihat pada *Return On Sales* yang telah dihitung yakni sebesar 15,3 %.

Sebelum menghitung estimasi biaya kita harus mengetahui harga jual per kg dan jumlah penjualan dalam periode Juni tahun 2006 yang dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Penjualan periode Juni tahun 2006} &= 19.320.500 \text{ kg} \\
 \text{Harga jual per kg periode Juni tahun 2006} &= \text{Rp } 5.210,40
 \end{aligned}$$

Setelah mengetahui harga jual per kg dan persentase *Return On Sales* (ROS) maka dapat dihitung estimasi biaya dengan menggunakan rumus harga jual per kg dikurangi dengan rata-rata laba kotor. Hasil perhitungannya sebagai berikut ini:

$$\begin{aligned}
 &\text{Harga jual/kg} - (\text{ROS} \times \text{Harga jual/kg}) \\
 &= \text{Rp } 5.210,40 - (15,3\% \times \text{Rp } 5.210,40) \\
 &= \text{Rp } 5.210,40 - (\text{Rp } 798,51) \\
 &= \text{Rp } 4.411,89
 \end{aligned}$$

Estimasi biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk adalah sebesar Rp 4.411,89 per kg.

- b. Menentukan pengurangan biaya (*Cost Reduction*) yang ingin dicapai.

Cost reduction diperoleh dengan cara mengurangi *cost base* dengan estimasi biaya. *Cost base* dapat diartikan biaya produksi per kg gula periode Juli tahun 2006. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Cost reduction} &= \text{Cost base} - \text{Estimasi biaya} \\ &= \text{Rp } 4.755,90 - \text{Rp } 4.411,89 \\ &= \text{Rp } 344,01 \end{aligned}$$

- c. Menentukan *Ratio of Cost Decrease*

$$\begin{aligned} \text{Ratio of Cost Decrease} &= (\text{Cost reduction} : \text{Cost Base}) \times 100 \% \\ &= (\text{Rp } 344,01 : \text{Rp } 4.755,90) \times 100 \% \\ &= 7 \% \end{aligned}$$

- d. Menentukan *Kaizen Cost Target*

Kaizen Cost Target dapat diperoleh dengan cara mengalikan estimasi biaya produksi aktual periode Agustus tahun 2006 dengan *Ratio of Cost Decrease*.

Hasil perhitungan yang didapat adalah sebagai berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Kaizen Cost Target} &= \text{Estimasi biaya produksi periode Agustus tahun 2006} \times \\ &\quad \text{Ratio of Cost Decrease.} \\ &= \text{Rp } 95.159.398.420,20 \times 7 \% \\ &= \text{Rp } 6.883.239.568,00 \end{aligned}$$

Perusahaan belum menerapkan sistem *kaizen costing*. Berdasarkan perhitungan *kaizen costing* yang telah dilakukan, perusahaan dapat melakukan perbaikan berkesinambungan melalui penghematan-penghematan atau efisiensi dengan mengurangi biaya produksi dengan jumlah maksimum sebesar Rp 6.883.239.568,00 atau 7 % dari biaya produksi sebelum *kaizen costing*. Penghematan tersebut merupakan jumlah yang cukup besar dan merupakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan apabila diterapkan mengingat jumlah biaya produksi sangat besar.

4.3.1.2. Pelaksanaan Kaizen Costing

Pelaksanaan *kaizen costing* dapat dilakukan dengan cara melakukan penghematan atau pengurangan biaya di semua aspek yang ada dalam biaya produksi suatu perusahaan. Biaya produksi yang dimaksud adalah biaya-biaya *non value added* yang membawa pengaruh yang cukup berarti bagi perusahaan. Hal ini membutuhkan analisa aktivitas untuk mengetahui aktivitas mana yang memberikan nilai tambah maupun yang tidak memberikan nilai tambah bagi produksi. Disamping itu, keterlibatan pelaku-pelaku aktivitas produksi juga diperlukan dalam rangka kelancaran sistem *kaizen costing* ini. Dari pelaku-pelaku inilah informasi biaya-biaya yang *non value added* dapat diperoleh dengan akurat sehingga kualitas produk tetap terjaga dan kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.

Langkah-langkah yang diambil dalam pelaksanaan *kaizen costing* adalah dengan melakukan penghematan-penghematan biaya-biaya sebagai berikut:

1. Biaya bahan pembantu dapat dihemat dengan melakukan efisiensi penggunaan bahan yaitu sebesar 2 % yakni sejumlah:
$$2\% \times \text{Rp } 4.951.156.053,00 = \text{Rp } 97.325.613,90$$
2. Biaya pembibitan dapat dikurangi dengan pengendalian penggunaan pupuk dan bahan-bahan pengolahan bibit sebesar 50 % yaitu:
$$50\% \times \text{Rp } 3.655.157.000,00 = \text{Rp } 1.814.302.017,79$$
3. Biaya bahan bakar dapat dikurangi dengan menggunakan bahan bakar alternatif seperti daduk, ampas, kayu-kayu bekas untuk sebagian bahan bakar yang digunakan. Penghematan sebesar 17 % yakni sejumlah:
$$17\% \times \text{Rp } 7.060.702.148,00 = \text{Rp } 1.228.580.915,24$$
4. Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi dapat dilakukan dengan melakukan penambahan waktu kerja bagi satu orang pekerja sehingga akan menghemat biaya. Penghematan dilakukan sebesar 17 % dengan jumlah:
$$17\% \times \text{Rp } 2.785.870.515,00 = \text{Rp } 484.748.864,17$$
5. Biaya pemeliharaan gedung dapat dihemat dengan melakukan *outsourcing* untuk tenaga pemelihara. Pertimbangan ini dapat dilakukan karena dengan mempekerjakan tenaga dari luar tanggung jawab akan lebih besar sehingga akan menghemat waktu dan tentu saja akan menghemat upah. Penghematan dapat dilakukan sebesar 17 % yakni:
$$17\% \times \text{Rp } 318.890.472,00 = \text{Rp } 55.487.788,60$$

6. Biaya pengangkutan dapat dikurangi dengan melakukan sewa angkutan daripada melakukan pembelian angkutan. Pengangkutan dapat dikurangi sebesar 3 % yakni:

$$3 \% \times \text{Rp } 2.583.890.470,00 = \text{Rp } 85.784.045,80$$

7. Biaya pemeliharaan jembatan timbang dapat dihemat dengan melakukan *outsourcing* pada tenaga kerja yang memelihara. Pengangkatan tenaga kerja akan memberikan konsekuensi pemeliharaan karyawan sampai dengan karyawan pension jadi *outsourcing* adalah jalan keluar yang tepat. Penghematannya yaitu 2 % yaitu:

$$2 \% \times \text{Rp } 41.196.237,00 = \text{Rp } 809.800,58$$

8. Biaya eksploitasi alat pertanian dapat dihemat sebesar 15 % yaitu:

$$15 \% \times \text{Rp } 473.649.000,00 = \text{Rp } 72.233.523,36$$

4.3.1.3. Perbandingan Penghematan Kaizen Costing Dengan Kaizen Cost Target

Setelah mengetahui *kaizen cost target* dan langkah-langkah yang ditempuh agar dapat mencapai *kaizen cost target* tersebut dengan melakukan pengurangan bagi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah membandingkan keduanya apakah perusahaan telah benar-benar melaksanakan *kaizen costing* dengan benar. Langkah-langkah yang harus dilakukan antara lain:

1. Menghitung total biaya produksi aktual setelah dilakukan penghematan.
 - a. Biaya produksi sebelum adanya penghematan dapat dilihat pada Tabel 4.3 yaitu sebesar Rp 98.556.695.320,00.
 - b. Penghematan yang dilakukan sebesar:

TABEL 4.4
PENGHEMATAN YANG DILAKUKAN MENURUT KAIZEN

BIAYA	PENGURANGAN	
Biaya Bahan Pembantu	Rp	97.325.613,90
Biaya Overhead Pabrik		
Biaya Pembibitan	Rp	1.814.302.017,79
Biaya Bahan Bakar	Rp	1.228.580.915,24
Biaya Pemeliharaan Mesin dan Instalasi	Rp	484.748.864,17
Biaya Pemeliharaan Gedung	Rp	55.487.788,60
Biaya Pengangkutan	Rp	85.784.045,80
Biaya Pemeliharaan Jembatan Timbang	Rp	809.800,58
Biaya Eksploitasi Alat Pertanian	Rp	72.233.523,36
TOTAL	Rp	3.839.272.569,44

Sumber : Data Internal Perusahaan yang Diolah

- c. Biaya produksi setelah dilakukan penghematan yaitu sebesar:

$$\text{Rp } 98.556.695.320,00 - \text{Rp } 3.839.272.569,44 = \text{Rp } 94.717.422.750,56$$

Perincian biaya produksi setelah *kaizen costing* dapat dilihat dengan jelas pada Tabel 4.5 berikut ini:

TABEL 4.5
BIAYA PRODUKSI SETELAH PELAKSANAAN KAIZEN COSTING
PERIODE AGUSTUS 2006

KOMPONEN BIAYA	BIAYA PRODUKSI SEBELUM KAIZEN COSTING		PENGHEMATAN	BIAYA PRODUKSI SESUDAH KAIZEN COSTING	
Biaya Bahan Baku		Rp 44.429.732.000,00			Rp 44.429.732.000,00
Biaya Bahan Pembantu		Rp 4.951.156.053,00	Rp 97.325.613,90		Rp 4.853.830.439,10
Biaya Tenaga Kerja Langsung		Rp 6.696.696.116,00			Rp 6,696,696,116,00
Biaya Overhead Pabrik					
Biaya Pimpinan dan Tata Usaha	Rp 8.351.425.000,00			Rp 8.351.425.000,00	
Biaya Pembibitan	Rp 3.655.157.000,00		Rp1.814.302.017,79	Rp 1.840.854.982,21	
Biaya Tebang Muat dan Angkut	Rp 16.006.605.528,00			Rp 16.006.605.528,00	
Biaya Retribusi Air	Rp 130.783.658,00			Rp 130.783.658,00	
Biaya Bahan Bakar	Rp 7.060.702.148,00		Rp1.228.580.915,24	Rp 5.832.121.232,76	
Biaya Instalasi Limbah	Rp 170.134.157,00			Rp 170.134.157,00	
Biaya Pemeliharaan Mesin dan Instalasi	Rp 2.785.870.515,00		Rp 484.748.864,17	Rp 2.301.121.650,83	
Biaya Pemeliharaan Gedung	Rp 318.890.472,00		Rp 55.487.788,60	Rp 263.402.683,40	
Biaya Pengangkutan	Rp 2.583.890.470,00		Rp 85.784.045,80	Rp 2.498.106.424,20	
Biaya Pemeliharaan Jembatan Timbang	Rp 41.196.237,00		Rp 809.800,58	Rp 40.386.436,42	
Biaya Eksploitasi Alat Pertanian	Rp 473.649.000,00		Rp 72.233.523,36	Rp 401.415.476,64	
Penyusutan	Rp 786.515.000,00			Rp 786.515.000,00	
Biaya Lain-Lain	Rp 114.291.967,00			Rp 114.291.967,00	
Total Biaya Overhead Pabrik		Rp 42.479.111.151,00			Rp 38.737.164.195,62
TOTAL		Rp 98.556.695.320,00	Rp3.839.272.569,44		Rp 94.717.422.750,93

Sumber : Data Internal Perusahaan yang Diolah

2. Menentukan *Predetermined Cost Base*

Predetermined Cost Base adalah jumlah total biaya produksi Periode Agustus Tahun 2006 sebelum dilakukan penghemtana yaitu Rp 98.556.695.320,00.

3. Menentukan selisih biaya produksi aktual setelah dilakukan penghematan dengan

Predetermined Cost Base yaitu:

$$= \text{Rp } 98.556.695.320,00 - \text{Rp } 94.717.422.750,93$$

$$= \text{Rp } 3.839.272.569,44$$

$$= 4 \%$$

4. Membandingkan hasil nomor 3 dengan *Kaizen Cost Target*

Kaizen Cost Target yang diperoleh dari perhitungan sebelumnya adalah sebesar 7 % sedangkan selisih biaya aktual setelah penghematan dengan *Cost Base* adalah sebesar 4 %.

Tujuan utama dari *kaizen costing* adalah perbaikan yang berkesinambungan dalam proses produksi, yaitu dengan melakukan penghematan-penghematan kecil tetapi terus menerus. Penghematan akan dapat dilakukan dengan efektif jika para tenaga kerja ikut terlibat dalam meningkatkan proses produksi melalui pengetahuan dan kemampuan mereka masing-masing sesuai dengan bidang tugas mereka.

Dalam perhitungan diatas, walaupun penghematan-penghematan kecil telah dilakukan sehingga dapat mengurangi biaya produksi sebesar Rp 3.839.272.569,44 atau 4 % dari biaya produksi sebelum *kaizen costing*, namun hal tersebut belum mencapai *Kaizen Costing Target* yang telah ditetapkan yakni 7 %. Hal ini

menunjukkan bahwa pelaksanaan *kaizen costing* belum mencapai tahap maksimal dan dapat diperbaiki lagi dengan meningkatkan kemampuan tenaga kerja agar dapat terlibat sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing untuk memberikan masukan untuk pelaksanaan *kaizen costing*.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan semua uraian dan pembahasan yang telah disajikan dalam bab-bab terdahulu, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. PG. Rejo Agung Baru belum menerapkan metode *kaizen costing* dalam efisiensi biaya produksi. Dalam penerapan *kaizen costing* dilakukan penghematan-penghematan kecil terus menerus. Penghematan ini dapat dilakukan secara efektif jika para karyawan mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk meningkatkan proses produksi.
2. PG. Rejo Agung Baru belum melakukan analisa aktivitas untuk mengetahui aktivitas mana yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan maupun konsumen. Dalam analisa aktivitas ini akan diketahui aktivitas mana yang tidak bernilai yang harus dieliminasi sehingga biaya produksi menjadi lebih efisien.
3. Kaizen Costing untuk efisiensi biaya produksi akan dapat berjalan dengan baik jika disertai dengan tanggungjawab dan kesadaran tenaga kerja untuk turut berpartisipasi dalam peningkatan proses produksi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan simpulan diatas. Maka saran yang dapat dibuat antara lain sebagai berikut:

1. Perlunya perusahaan menerapkan *kaizen costing* agar dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi dari produk yang dihasilkan dengan melakukan penghematan-penghematan kecil secara terus menerus dalam pelaksanaan proses produksi.
2. Dalam usaha meningkatkan efisiensi biaya produksi dengan cara penghematan-penghematan kecil menggunakan *kaizen costing*, perusahaan juga perlu melakukan analisa aktivitas untuk mengetahui aktivitas yang tidak bernilai yang harus dieliminasi sehingga pengurangan biaya produksi tersebut tidak mengurangi kualitas produk yang dihasilkan.
3. Yang paling penting dalam proses *kaizen costing* adalah bagaimana perusahaan melibatkan semua tenaga kerja untuk ikut serta dalam kegiatan penghematan dalam rangka peningkatan proses produksi. Tanggung jawab untuk mengefisiensikan biaya produksi untuk mendapat laba yang maksimal bukan hanya tugas karyawan bagian keuangan tetapi juga harus didukung oleh karyawan semua bagian dalam perusahaan. Karyawan-karyawan inilah yang memberikan usulan biaya-biaya mana saja yang dapat dihemat tanpa mengurangi kualitas produk.

Apabila hal diatas dapat dijalankan dengan baik maka niscaya perusahaan akan dapat berkembang dengan baik dan stabil dalam persaingan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A, et.al. 1997. *Management Accounting*. Third Edition Prentice Hall, Inc.
- Cooper, Robin. 1995. *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- , 1997. *Look Out Accountants*. Hongkong: World Executive's Digest Ltd.
- and Robert S. Kaplan. 1998. *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- and Robert S. Kaplan. 1999. *The Design of Cost Management Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Darmiati. 2000. *Penggunaan Kaizen Costing Pada Biaya Produksi Kapal Untuk Mencapai Cost Reduction Guna Meningkatkan Produktifitas*. Surabaya: Fakultas Ekonomi. Universitas Airlangga.
- Dewi, Dina Rosmalia. 2001. *Penerapan Kaizen Costing pada Biaya yang Berkaitan dengan Penggunaan Sumber Daya Energi*. Surabaya: Fakultas Ekonomi. Universitas Airlangga.
- Hammer, Lawrence H., Carter William K., Usry Milton F. 1994. *Cost Accounting*. Eleventh Edition. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing.
- Hansen, Don R and Maryanne M Mowen. 1995. *Cost Management: Accounting and Control*. Ohio: South Western College Publishing.
- , 1997. *Management Accounting*. Fourth Edition. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- , 2000. *Management Accounting*. Fifth Edition. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Hilton, Ronald H. 1999. *Managerial Accounting*. Third Edition. New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.

- Horngren, Charles T., Wakter T. Horrison Jr., Michael A. Robinson. 1994. *Principles of Financial and Management Accounting*. New jersey: Prentice Hall.
- Imai, Masaaki. 1986. *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*. Switzerland: The Kaizen Instite Ltd.
- , 1997. *Gemba Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moleong, Lexi J. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ostrenga, Michael. 1992. *The Ernst & Young Guide to Total Cost Management*. Boston, Massachusetts: Irwin, McGraw-Hill, Inc.
- O' Guin, Michael C. 1991. *The Complete Guide to ABC*. Chicago: Irwin McGraw-Hill Co.
- Yin, Robert. 1996. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



PG. Rajawali I

RNI Group

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Airlangga
Jl. Airlangga No. 4
SURABAYA

Unit PG Rejo Agung Baru

Jl. Yos Sudarso No.23

Madiun 63123

Phone : (0351) 462525 - 462526

Fax : (0351) 463642

Nomor : 1207-5/314
Madiun 19-10-2006

Dengan hormat,

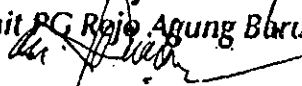
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Menunjuk Surat Saudara No. 936/J03.1.12/Akd/2006 Tanggal 10 Oktober 2006 perihal tersebut diatas, dengan ini diberitahukan bahwa kami dapat menerima mahasiswa Saudara :

Nama : **Angela Prima O. L**
NIM : **040318009**
Jurusan : **Akuntansi**

Untuk melaksanakan penelitian di PG. Rejo Agung Baru Madiun mulai Tanggal **01 November 2006 S/d Selesai.**

Demikian harap menjadikan periksa.

Hormat kami,
PG. Rajawali I
Unit PG Rejo Agung Baru

Ariadi Kussaseno
General Manager

CC : Kabag. SDM & UMUM, PGRA.