

**SURAT KEPUTUSAN**

**Nomor : 09-9/115/F-STT/III/2016**

Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana, mengeluarkan surat keputusan kepada

**Nama/ NIM** : Suryatyk / 55513120077  
**Konsentrasi** : Keuangan

untuk mengerjakan kewajiban menyelesaikan tesis dengan judul sementara :

**Penerapan *Target Costing* dan *Kaizen Costing* Dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi untuk Peningkatan Laba Kotor**

Tugas tesis ini dibimbing oleh

**Dosen Pembimbing** : Dr. Istianingsih, M.S.Ak., CA., CSRS  
**Telp. /email** : 0818992285 / istisastro@yahoo.com

Mahasiswa tersebut di atas diwajibkan untuk melaksanakan penelitian dan penyusunan tesis dengan penuh tanggungjawab, dan memenuhi ketentuan Pedoman Bimbingan Tesis dan prosedur administrasi akademik yang ditetapkan.

Dosen tersebut di atas diwajibkan untuk melakukan bimbingan pada proses pengerjaan tesis dan melakukan pengujiannya.

Surat Tugas ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal : **01 Oktober 2016**

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Dikeluarkan di : Jakarta  
Pada tanggal : 01 Maret 2016

**Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi,**



**Dr. Istianingsih, M.S. Ak., CA., CSRS**  
NIDN/NIK : 0318107101

**Tembusan Yth :**

1. Arsip
2. Dosen Pembimbing



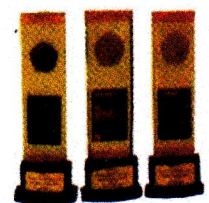
Cert. No. 493584 QM08



**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**KAMPUS MENARA BHAKTI**

Jl. Raya Meruya Selatan No. 01, Kembangan, Jakarta Barat 11650  
Telp. 021-5840815 / 021-5840816 (Hunting), Fax. 021-587 1312  
<http://www.mercubuana.ac.id>, e-mail: [fe@mercubuana.ac.id](mailto:fe@mercubuana.ac.id)



PTS UNGGULAN 2014



**PENERAPAN *TARGET COSTING* DAN *KAIZEN*  
*COSTING* DALAM UPAYA PENGURANGAN  
BIAYA PRODUKSI UNTUK PENINGKATAN  
LABA KOTOR**

(Studi kasus pada Perusahaan Garment di Jakarta)

**TESIS**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**OLEH**

**SURYATYK**

**55513120077**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**



**PENERAPAN *TARGET COSTING* DAN *KAIZEN*  
*COSTING* DALAM UPAYA PENGURANGAN  
BIAYA PRODUKSI UNTUK PENINGKATAN  
LABA KOTOR**

(Studi kasus pada Perusahaan Garment di Jakarta)

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Magister AKuntansi

**MERCU BUANA**

**OLEH**

**SURYATYK**

**55513120077**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**

## PENGESAHAN TESIS

Judul : **Penerapan Target Costing dan Kaizen Costing dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi untuk Meningkatkan Laba Kotor**

Bentuk Tesis : Penelitian Studi Kasus

Nama : Suryatyk

NIM : 55531320077

Program : Magister Akuntansi

Tanggal : 19 Desember 2016

Mengesahkan  
Pembimbing



Dr. Istianingsih, M.S., Ak., CA., CSRS

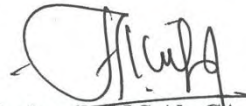
UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

Direktur Pascasarjana



Prof. DR. Ir. Didik J. Rachbini

Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi



Dr. Istianingsih, M.S., Ak., CA., CSRS

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : **Penerapan Target Costing dan Kaizen Costing dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi untuk Meningkatkan Laba Kotor**  
Nama : Suryatyk  
NIM : 555131320077  
Program : Magister Akuntansi  
Tanggal : 19 Desember 2016

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana.

Karya Ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 19 Desember 2016



Suryatyk

## KATA PENGANTAR

Atas berkat dan rahmat dari Tuhan Yang Maha Esa, dukungan dan bimbingan dari keluarga, teman sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul ”**PENERAPAN *TARGET COSTING* DAN *KAIZEN COSTING* DALAM UPAYA PENGURANGAN BIAYA PRODUKSI UNTUK PENINGKATAN LABA KOTOR**”

Inspirasi penulisan tesis ini berdasarkan penelitian di TTI sebuah perusahaan garment yang berlokasi di Jakarta, dan merupakan salah satu persyaratan untuk memenuhi syarat kelulusan dalam Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, singkatnya waktu dan keterbatasan yang penulis hadapi untuk memperoleh informasi, namun karena dukungan dari banyak pihak, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.
2. Ibu Dr. Istianingsih, M.S.Ak.,CA.,CSRS, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana dan selaku dosen pembimbing dengan segala perhatian, saran, bimbingan dan arahan yang diberikan kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dr. Hari Setiyawati, Ak. M.Si. CA selaku ketua ujian sidang.

4. Bapak Aloysius Harry Mukti, PhDBM,MS.Ak selaku dosen penguji.
5. Pimpinan dan seluruh staff TTI yang telah membantu kelancaran proses penelitian ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang tak ternilai harganya dan telah membantu dalam kelancaran studi di Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta.
7. Seluruh staff administrasi di Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta yang selama ini telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
8. Keluarga tercinta yang selama ini senantiasa memberikan semangat dan dorongan yang sangat besar untuk segera menyelesaikan studi.
9. Teman-teman Program Pascasarjana Magister Akuntansi angkatan 2013 Universitas Mercu Buana Jakarta atas dukungan dan bantuannya dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Jakarta, 19 Desember 2016

Penulis,

Suryatyk

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN TESIS .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii

### BAB I - PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian .....	9
C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian .....	9
1. Tujuan Penelitian .....	9
2. Kontribusi Penelitian .....	10

### BAB II - KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka.....	11
1. Akuntansi Manajemen .....	11
2. Biaya .....	11
2.1 Biaya Produksi .....	13
3. Target Costing.....	15
3.1 Pengertian Target Costing.....	16
3.2 Langkah Penerapan Target Costing .....	18
3.3 Keterbatasan dan Kendala Target Costing .....	22
3.4 Hubungan antara Target Costing dan Pengendalian Biaya..	24
4. Kaizen .....	25



4.1 Aturan Dasar Penerapan Kaizen .....	30
4.2 Sasaran akhir dari Kaizen.....	34
4.3 Strategic Cost Reduction.....	35
5. Laba .....	37
5.1 Tujuan Pelaporan Laba.....	40
5.2 Jenis-jenis Laba .....	41
5.3 Faktor yang Mempengaruhi Laba .....	41
5.4 Analisa Perubahan Laba Kotor .....	42
B. Rerangka Pemikiran .....	44
C. Hipotesis Penelitian .....	47

### **BAB III – DESAIN DAN METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	50
B. Definisi dan Operasional Variabel .....	52
C. Pengukuran variabel .....	52
D. Populasi dan Sample Penelitian.....	53
E. Teknik Pengumpulan Data .....	55
F. Metode Analisis .....	55

### **BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian .....	57
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	57
2. Struktur Organisasi .....	58
3. Aktivitas Produksi.....	61
4. Mesin dan Peralatan .....	62
5. Proses Produksi .....	64
B. Uji Asumsi dan Kualitas Instrumen Penelitian.....	72
C. Pengujian Hipotesis .....	73
1. Analisis Target Costing.....	73
2. Proses Value Analysis.....	80
D. Pembahasan .....	86

**BAB V – SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN PENELITIAN**

A. Simpulan.....	92
B. Implikasi.....	93
C. Keterbatasan dan Saran .....	93
1. Keterbatasan Penelitian.....	93
2. Saran .....	94

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Daftar Penelitian Terdahulu .....	46
Tabel 3.1	Operasional Tabel Penelitian.....	52
Tabel 4.1	Peincian Penjualan Tahun 2014 .....	75
Tabel 4.2	Perincian Penjualan Tahun 2015 .....	75
Tabel 4.3	Perhitungan <i>Target Costing</i> untuk penjualan tahun 2014 & tahun 2015 .....	76
Tabel 4.4	Perhitungan margin penjualan tahun 2015 .....	76
Tabel 4.5	Perbandingan unit cost Tahun 2015 .....	77
Tabel 4.6	Perbandingan laba kotor menurut perusahaan dan menurut <i>Target Costing</i> .....	77
Tabel 4.7	Biaya Tenaga kerja langsung.....	78
Tabel 4.8	Biaya Tenaga Kerja langsung menurut <i>Target Costing</i> .....	79
Tabel 4.9	Biaya Overhead tahun 2014 & 2015 .....	81
Tabel 4.10	Tabel klasifikasi-aktivitas aktivitas <i>value added</i> dan <i>nonvalue added</i> .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Illustrasi Target Costing .....	18
Gambar 2.2	Proses Target Costing .....	19
Gambar 2.3	Perhitungan biaya berdasarkan target pada siklus biaya hidup.....	22
Gambar 2.4	Inovasi Tanpa Usaha Kaizen .....	28
Gambar 2.5	Inovasi dengan Usaha Kaizen.....	28
Gambar 2.6	Siklus PDCA dan SDCA .....	29
Gambar 2.7	Rerangka Pemikiran.....	45
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	59
Gambar 4.2	Proses Produksi.....	67
Gambar 4.3	Produksi Awal .....	68
Gambar 4.4	Proses Sablon.....	69
Gambar 4.5	Proses Produksi Tahap penjahitan .....	71
Gambar 4.6	Tahap Finishing .....	72

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**APPLICATION OF TARGET COSTING AND KAIZEN COSTING TO  
REDUCE PRODUCTION COST FOR INCREASE GROSS PROFIT  
(Case Study On TTI, Jakarta)**

***ABSTRACT***

*The objectives of this research are to know how target costing and kaizen costing can be applied and how far is the result that will be got. Target Costing is product cost estimation (or service) long-range which if it sold enable company to reaching targeted profit. Kaizen costing is method to reduce cost through increasing production process efficiency on existing product. This research combines both target costing and kaizen costing to cost reduction.*

*The type of this research is a descriptive research with case study at TTI. This research begin with determining objective, a kaizen effort that based on market product price and must be pursued. Then, it is followed with extravagance identifying and elimination. The result are the elimination and the minimization of usage of raw material extravagance, and decrease rework expenses.*

*The final step of kaizen costing process is evaluating implementation of kaizen costing. Evaluation is performed by comparing the economizing results that have been got actually with the objective has been determined since in beginning. The result of Evaluation shows that TTI not succeeded to lessen company production cost by using target costing and kaizen costing.*

*Kaizen costing is a method with small step where every unit of an individual can adopt. So Kaizen costing can be an alternative way to reduce and increase efficiency.*

***Keyword:*** target costing, kaizen costing, cost reduction

**PENERAPAN TARGET COSTING DAN KAIZEN COSTING DALAM  
UPAYA PENGURANGAN BIAYA PRODUKSI UNTUK  
PENINGKATAN LABA KOTOR**  
(Studi kasus pada Perusahaan Garment di Jakarta)

**ABSTRAK**


Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana *target costing* dan *kaizen costing* diterapkan dan sejauh mana hasil yang akan diperoleh. *Target costing* merupakan estimasi biaya produk (atau jasa) jangka panjang yang kalau dijual memungkinkan perusahaan mencapai laba yang ditargetkan. *Kaizen costing* adalah suatu metode untuk menurunkan biaya melalui peningkatan efisiensi proses pada produk yang sudah ada. Penelitian ini menggabungkan antara *target costing* dengan *kaizen costing* untuk pengurangan biaya sehingga meningkatkan laba kotor perusahaan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan jenis studi kasus pada sebuah perusahaan garment di Jakarta. Penelitian di TTI Jakarta dengan menentukan tujuan, yaitu usaha *kaizen* yang berdasarkan harga yang ingin dibayarkan konsumen dan harus dicapai. Setelah itu dimulailah mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan. Hasilnya adalah dieliminasinya pemborosan dan diminimumkannya pemborosan pada pemakaian bahan baku, penurunan persentase biaya pengerjaan ulang (*rework*).

Langkah terakhir yang dilakukan adalah mengevaluasi implementasi *kaizen costing*. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan penghematan aktual yang berhasil diperoleh dengan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Hasil evaluasi menunjukkan TTI masih belum berhasil mengurangi biaya produksi perusahaan dengan menggunakan *target costing* dan *kaizen costing*.

*Kaizen costing* merupakan sebuah metode, yang dapat diterapkan pada setiap unit bisnis. Oleh karena itu *kaizen costing* dapat menjadi jalan alternatif untuk menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi di perusahaan.

**Kata Kunci:** *target costing, kaizen costing, pengurangan biaya*

 UNIVERSITAS <b>MERCU BUANA</b>	<b>BERITA ACARA          UJIAN SIDANG TESIS          PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI          FAKULTAS PASCASARJANA</b>	<b>Q</b>
--	--	----------

No.Dokumen	120.423.4.008.00	Distribusi			
Tgl. Efektif	1 Juni 2008				

Pada hari ini Senin, tanggal 19 Desember 2016, pukul 08.00 s.d. 09.00 WIB, telah dilaksanakan Ujian Sidang Tesis, mahasiswa :

N.I.M. : 55513120077  
 Nama Lengkap : Suryatyk  
 Konsentrasi : Keuangan  
 JudulTesis : Penerapan Target Costing dan Kaizen Costing Dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi Untuk Peningkatan Laba Kotor (studi Kasus pada Perusahaan Garment di Jakarta)  
 Tempat : MeruyaT.408  
 Dosen Pembimbing Utama : Dr. Istianingsih,M.S,Ak.,CA.,CSRS  
 Kedua :  
 Ketua Sidang : Dr. Hari Setiyawati, Ak. M.Si. CA  
 Dosen Penguji : Aloysius Harry Mukti, PhDBM, MS.Ak

Hasil penilaian/evaluasi ujian sidang adalah sebagai berikut :

Komisi Penguji	Nilai
1. Ketua Sidang	76
2. Dosen Penguji	79
3. PembimbingUtama	80
4. Pembimbing II	
JumlahNilai	235
Nilai Rata - Rata Sidang (NSd)	78,3
Nilai Seminar (NSm)	81,5
Nilai Total (70% NSd + 30% NSm)	54,81 + 24,45 = 79,26
NilaiHurufMutu	A (A- / B+ / B / B- / C) <i>(Mencari yang dimaksud)</i>

sem. nan.  
+ 5 = 84,25

Berdasarkan penilaian di atas, maka mahasiswa tersebut dinyatakan :


Lulus ( ) Tidak Lulus (beritanda ✓ yang dimaksud)

dengan catatan penting, sebagai berikut :

- Seluruh perbaikan dan penyerahan Tesis (hard cover) harus diselesaikan paling lambat tanggal 19/1 - 2017 dan apabila tidak dipenuhi, maka kelulusan saudara dapat DIBATALKAN.
- 
- 

Demikian berita acara ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua Ujian Sidang Tesis  
  
 Dr. Hari Setiyawati, Ak. M.Si. CA

Pembimbing Utama  
  
 Dr. Istianingsih, M.S.Ak., CA., CSRS

Dosen Penguji  
  
 Aloysius Harry Mukti, PhDBM, MS.Ak

  
 Mahasiswa

Suryatyk