

ANALISIS KUALITATIF PENERAPAN *KAIZEN COSTING* SEBAGAI STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA DALAM INDUSTRI JASA

Sulaiman¹, Ila Yhona Agustika², Yuliani Suciwati Rahawarin³, Yusran Arfan⁴, Maria Natalia Wainip Epin⁵

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, Sulaimanxyz309@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, ila.yhona@gmail.com

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, rahawarinyuliaisrzi@gmail.com

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, yusranarfan08@gmail.com

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, wainip@unmus.ac.id

Riwayat Artikel:

Received: 10 Desember 2024

Revised: 14 Maret 2025

Accepted: 24 Maret 2025

Published: 22 April 2025

Corresponding Author:

Nama: Maria Natalia Wainip Epin

Email: wainip@unmus.ac.id

© 2025 The Authors. This open access article is distributed under a (CC-BY License)



Abstract. *This study examines the implementation of Kaizen Costing as a cost control strategy in the service industry in Indonesia, with a focus on improving operational efficiency, employee engagement, and customer satisfaction. Kaizen Costing, which is based on the principle of continuous improvement, offers an adaptive approach that is able to identify and eliminate non-productive activities, thereby improving cost efficiency and service quality. Through qualitative descriptive methods and case studies in several service companies, the findings of this study indicate that the implementation of the PDCA cycle and the 5S concept has succeeded in reducing service waiting time, increasing employee productivity, and strengthening customer loyalty. The implementation of Kaizen Costing has proven to be relevant in supporting the competitiveness of service companies through effective cost control and increasing service added value. This study provides important insights for policy makers in the service sector to adopt a continuous cost control strategy that is oriented towards continuous improvement.*

Keywords: *Kaizen Costing, cost control, service industry, continuous improvement.*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji penerapan Kaizen Costing sebagai strategi pengendalian biaya dalam industri jasa di Indonesia, dengan fokus pada peningkatan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan pelanggan. Kaizen Costing, yang berlandaskan prinsip perbaikan berkelanjutan, menawarkan pendekatan adaptif yang mampu mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas non-produktif, sehingga meningkatkan efisiensi biaya dan kualitas layanan. Melalui metode deskriptif kualitatif dan studi kasus pada beberapa perusahaan jasa, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan siklus PDCA dan konsep 5S berhasil mengurangi waktu tunggu layanan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan memperkuat loyalitas pelanggan. Implementasi Kaizen Costing terbukti relevan dalam mendukung daya saing perusahaan jasa melalui pengendalian biaya yang efektif dan peningkatan nilai tambah layanan. Penelitian ini memberikan wawasan

penting bagi pengambil kebijakan di sektor jasa untuk mengadopsi strategi pengendalian biaya berkelanjutan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Kata kunci : Kaizen Costing, pengendalian biaya, industri jasa, perbaikan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan di sektor jasa menghadapi tantangan besar untuk mengelola biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan yang mereka tawarkan (Irsyad *et al.*, 2024). Industri jasa berbeda secara fundamental dari sektor manufaktur karena sifat layanannya yang tidak berwujud, tidak dapat disimpan, dan sangat bergantung pada interaksi langsung antara penyedia layanan dan pelanggan (Fatihudin dan Firmansyah, 2019). Karakteristik ini menjadikan kontrol biaya dalam industri jasa lebih kompleks karena sulitnya mengukur efisiensi dan produktivitas secara kuantitatif. Selain itu, tuntutan pelanggan akan layanan yang berkualitas tinggi dan responsif terhadap kebutuhan terus meningkat, yang membuat pengelolaan biaya menjadi semakin kritis bagi keberlangsungan dan daya saing perusahaan jasa (Astuti *et al.*, 2024).

Pengendalian biaya merupakan komponen penting dari manajemen perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Dinah, 2018). Salah satu pendekatan yang semakin dikenal dalam manajemen biaya adalah *Kaizen Costing*, sebuah konsep yang berasal dari Jepang dan berfokus pada "perbaikan berkelanjutan." *Kaizen Costing* mendorong perusahaan untuk terus-menerus mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses operasional, serta memperbaiki efisiensi secara bertahap melalui langkah-langkah kecil namun konsisten (Astuti *et al.*, 2024). Pendekatan ini melibatkan seluruh lapisan organisasi, dari manajemen hingga karyawan, dalam upaya perbaikan yang bertujuan untuk menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan (Wibowo, 2023).

Kaizen Costing telah diakui luas di berbagai industri, terutama dalam sektor manufaktur, di mana proses yang berbasis pada produksi fisik memungkinkan identifikasi pemborosan dengan lebih mudah dan kuantitatif (Rahmanto dan Soediantono, 2022). Dalam sektor manufaktur, pemborosan biasanya dapat diidentifikasi dalam bentuk bahan baku, waktu proses, dan sumber daya lainnya yang terbuang. Sementara itu, dalam sektor jasa, pemborosan sering kali bersifat lebih abstrak, seperti waktu tunggu, pengulangan prosedur yang tidak perlu, atau ketidaksesuaian antara layanan yang diberikan dengan kebutuhan pelanggan. *Kaizen Costing* menawarkan pendekatan yang adaptif dalam sektor jasa dengan mengutamakan fleksibilitas dalam menemukan area pemborosan yang tersembunyi dan yang mungkin tidak terlihat secara langsung (Yunita *et al.*, 2020).

Selain fokus pada pengurangan biaya, *Kaizen Costing* juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan didorong untuk memberikan ide-ide perbaikan dan terlibat secara aktif dalam implementasinya (Astuti *et al.*, 2024). Hal ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, di mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kontribusi nyata terhadap perbaikan proses di perusahaan.

Dalam industri jasa, keterlibatan karyawan memainkan peran yang sangat penting karena kualitas layanan sering kali bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Ketika karyawan merasa termotivasi dan dilibatkan dalam proses perbaikan, mereka cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan (Rahmanto dan Soediantono, 2022).

Industri jasa juga menghadapi tantangan yang semakin besar terkait dengan perubahan preferensi pelanggan yang cepat. Pelanggan di era digital saat ini cenderung lebih menuntut, menginginkan layanan yang cepat, responsif, dan berkualitas tinggi. Hal ini menambah kompleksitas pengendalian biaya dalam industri jasa, di mana perusahaan tidak hanya dituntut untuk efisien, tetapi juga harus fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan. Pendekatan *Kaizen Costing* menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya fokus pada penghematan biaya, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan yang responsif terhadap kebutuhan pasar yang dinamis (Dinah, 2018). Dalam konteks ini, *Kaizen Costing* menjadi relevan sebagai strategi yang mendukung perusahaan dalam mengembangkan proses layanan yang lebih adaptif dan inovatif (Yunita et al., 2020).

Meskipun *Kaizen Costing* memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan efisiensi biaya dan kualitas layanan di industri jasa, penerapannya juga memiliki tantangan tersendiri. Menurut Fatihudin dan Firmansyah (2019) salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan di kalangan karyawan dan manajemen. Tidak semua karyawan atau manajer mudah menerima perubahan dalam proses kerja yang telah mereka jalani selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, *penerapan Kaizen Costing* memerlukan perubahan budaya organisasi yang mendasar, di mana setiap individu dalam perusahaan harus terbuka terhadap gagasan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, karena sifat layanan yang sulit diukur secara kuantitatif, perusahaan jasa memerlukan sistem pengukuran kinerja yang lebih fleksibel untuk menilai efektivitas penerapan *Kaizen Costing* (Astuti et al., 2024).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan *Kaizen Costing* sebagai strategi pengendalian biaya dalam industri jasa. Fokus penelitian akan berada pada dampak *Kaizen Costing* terhadap efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan pelanggan di sektor jasa. Melalui analisis pada beberapa perusahaan jasa yang telah mengadopsi *Kaizen Costing*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai manfaat dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi *Kaizen Costing* di sektor jasa. Penelitian ini juga bertujuan untuk menyajikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan jasa lainnya dalam mengadopsi pendekatan *Kaizen Costing* sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk memahami dan menganalisis konsep-konsep yang relevan dengan penerapan *Kaizen Costing* sebagai strategi pengendalian biaya di dalam 4 industri jasa.

Pengumpulan data dilakukan dengan jurnal yang membahas konsep-konsep inti seperti *Kaizen*, *Kaizen Costing*, dan efisiensi biaya dalam konteks sektor jasa. Melalui analisis literatur ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang mendalam terkait penerapan *Kaizen Costing* dalam meningkatkan efisiensi serta mengelola biaya secara berkelanjutan.

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan penerapan *Kaizen Costing* di industri jasa. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai proses, tantangan, dan hasil dari implementasi *Kaizen Costing* melalui analisis data non-numerik. Data kualitatif dikumpulkan melalui studi literatur yang sistematis dan pengamatan pada temuan yang relevan dari berbagai penelitian, kemudian dianalisis secara deskriptif untuk mengeksplorasi efektivitas *Kaizen Costing* sebagai strategi pengendalian biaya yang berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai kontribusi *Kaizen Costing* dalam menciptakan efisiensi operasional dan daya saing pada perusahaan jasa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT KAI (Kereta Api Indonesia)

PT Kereta Api Indonesia (KAI) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertanggung jawab atas penyediaan dan pengelolaan transportasi kereta api di Indonesia. Didirikan pada tahun 1945, KAI memiliki peran penting dalam mengembangkan dan mengintegrasikan jaringan kereta api di seluruh nusantara. Sejarah KAI bermula pada masa pendudukan Jepang, di mana setelah proklamasi kemerdekaan, pemerintah Indonesia mengambil alih pengelolaan kereta api dari tangan penjajah. Sejak saat itu, KAI terus bertransformasi dan berinovasi untuk memenuhi kebutuhan transportasi masyarakat Indonesia.

KAI memiliki tujuan utama untuk menyediakan layanan transportasi yang aman, nyaman, dan terjangkau. Dengan jaringan rel yang luas, lebih dari 6.000 km, dan ratusan stasiun aktif, KAI menawarkan berbagai layanan angkutan penumpang dan barang di berbagai wilayah. Dalam beberapa tahun terakhir, KAI telah meluncurkan berbagai inisiatif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kenyamanan penumpang, termasuk penerapan sistem pemesanan tiket online dan proyek kereta cepat Jakarta-Bandung. Melalui upaya tersebut, PT Kereta Api Indonesia berkomitmen untuk menjadi penyedia layanan transportasi kereta api terdepan di tanah air.

Untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan, PT KAI mengimplementasikan *Kaizen Costing* sebagai berikut :

Table 1. hasil penerapan kaizen costing pada PT KAI periode 2022-2023

Elemen Biaya	Indikator	Sebelum Kaizen Costing (2022)	Sesudah Kaizen Costing (2023)	Perubahan & Dampak
Beban Angkutan	Rasio biaya angkutan terhadap pendapatan angkutan	69% (15.930 miliar / 22.967 miliar)	71% (19.676 miliar / 27.764 miliar)	Beban naik 23,5% karena peningkatan volume, namun efisiensi bahan bakar dicapai.
Beban Konstruksi	Biaya konstruksi per unit proyek (Rp/unit)	Rp 2.610 miliar	Rp 7.342 miliar	Biaya meningkat signifikan karena ekspansi proyek baru, dengan optimasi proses kerja.
Liabilitas Imbalan Kerja	Rasio liabilitas terhadap total biaya (%)	12,1% (5.197 miliar / 42.501 miliar)	11,1% (5.618 miliar / 50.468 miliar)	Peningkatan keseimbangan manfaat karyawan dan efisiensi pengelolaan administrasi.
Pendapatan Angkutan	Pertumbuhan pendapatan angkutan (%)	-	20,8% (27.764 miliar dari 22.967 miliar)	Pendapatan meningkat berkat digitalisasi tiket dan peningkatan layanan pelanggan.
Pendapatan Konstruksi	Kontribusi pendapatan konstruksi (%)	10,2% dari total pendapatan (Rp 25.578 miliar)	20,9% dari total pendapatan (Rp 35.107 miliar)	Peningkatan kontribusi berkat proyek besar dan manajemen yang lebih baik.

Sumber: (Data diolah, 2024)

Pada **Tabel 1** di atas menunjukkan perbandingan antara kondisi *sebelum* dan *sesudah* penerapan Kaizen Costing pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) dari tahun 2022 hingga 2023. Penerapan Kaizen Costing memiliki dampak signifikan pada efisiensi biaya dan peningkatan kinerja perusahaan di berbagai sektor.

Pada elemen Beban Angkutan, rasio biaya angkutan terhadap pendapatan meningkat dari 69% menjadi 71%. Meskipun terjadi kenaikan beban angkutan sebesar 23,5% karena peningkatan volume operasi, penerapan Kaizen Costing berhasil mengoptimalkan penggunaan bahan bakar dan efisiensi rute operasional, yang turut membantu menjaga keberlanjutan biaya.

Sementara itu, Beban Konstruksi mengalami peningkatan yang signifikan, yaitu sebesar 181%, yang disebabkan oleh proyek konstruksi besar pada tahun 2023. Meskipun biaya konstruksi naik, Kaizen Costing membantu mengurangi pemborosan material, meningkatkan produktivitas pekerja, dan mempercepat penyelesaian proyek. Hal ini tercermin pada kontribusi pendapatan konstruksi yang meningkat drastis dari 10,2% menjadi 20,9% dari total pendapatan perusahaan.

Pada elemen Liabilitas Imbalan Kerja, rasio liabilitas terhadap total biaya menurun dari 12,1% menjadi 11,1%, yang menunjukkan adanya pengelolaan biaya tenaga kerja yang lebih efisien. Kaizen Costing diterapkan untuk menyeimbangkan manfaat karyawan dengan pengendalian biaya, yang memastikan manfaat tetap kompetitif namun efisien.

Untuk Pendapatan Angkutan, terdapat peningkatan sebesar 20,8% dari tahun 2022 ke 2023, yang dipengaruhi oleh transformasi digital dalam sistem tiket dan peningkatan kualitas layanan pelanggan. Penerapan Kaizen Costing berfokus pada optimalisasi proses penjualan tiket dan pengelolaan operasional, sehingga pengalaman pelanggan semakin baik dan berdampak positif pada pendapatan.

Terakhir, Pendapatan Konstruksi juga mengalami peningkatan signifikan, dari Rp 2,6 triliun di tahun 2022 menjadi Rp 7,3 triliun di tahun 2023. Hal ini disebabkan oleh penerapan Kaizen Costing dalam pengelolaan proyek konstruksi, yang memastikan setiap proyek berjalan sesuai anggaran dan target waktu.

Secara keseluruhan, meskipun beberapa elemen biaya mengalami peningkatan, penerapan Kaizen Costing menunjukkan hasil yang positif dengan efisiensi operasional, peningkatan pendapatan, dan pengelolaan biaya yang lebih baik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk

PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk, yang dikenal sebagai Indosat, adalah salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan peran strategis dalam industri komunikasi. Berdiri sejak 10 November 1967, Indosat awalnya menyediakan layanan telekomunikasi internasional melalui satelit, yang menjadikannya pionir dalam konektivitas global bagi Indonesia. Pada tahun 1980, pemerintah Indonesia mengambil

alih kepemilikan penuh atas perusahaan ini dan menjadikannya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), memperkuat posisi Indosat sebagai penyedia telekomunikasi nasional. Seiring dengan perkembangan industri, Indosat terus bertransformasi, salah satunya dengan merger bersama PT Hutchison 3 Indonesia pada tahun 2021. Langkah ini menjadikan Indosat penyedia layanan seluler terbesar kedua di Indonesia dan memperkuat kapabilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar, khususnya di layanan seluler dan internet.

Tabel 2. Hasil penerapan kaizen costing pada PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk periode 2022-2023

Elemen Biaya	Indikator	Sebelum Kaizen Costing (2022)	Sesudah Kaizen Costing (2023)	Perubahan & Dampak
Biaya Operasional Jaringan	Rasio biaya jaringan terhadap kapasitas jaringan dan QoS	Rp 16,535 miliar	Rp 16,667 miliar	+0.8%: Sedikit meningkat; penerapan otomasi mulai mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah.
Beban Penyusutan & Amortisasi	Tingkat utilisasi aset tetap dibandingkan beban penyusutan	Rp 13,703 miliar	Rp 14,621 miliar	+6.69%: Meningkat karena pembelian aset baru, tetapi jadwal pemeliharaan prediktif mulai memperpanjang umur aset.
Biaya Promosi dan Penjualan	ROI dari kampanye pemasaran	Rp 1,397 miliar	Rp 1,677 miliar	+20.01%: Kenaikan signifikan akibat intensitas kampanye; evaluasi ROI mulai dilakukan untuk efektivitas promosi.

Beban Bunga dan Keuangan	Debt-to-equity ratio (DER) dan rasio beban bunga terhadap EBITDA	Rp 4,345 miliar	Rp 4,725 miliar	+8.74%: Peningkatan disebabkan oleh pembiayaan baru; evaluasi refinancing mulai dilakukan untuk efisiensi utang.
Biaya Pemeliharaan & Perbaikan	Penurunan downtime aset dan efisiensi pemeliharaan	Rp 3,487 miliar	Rp 2,987 miliar	-14.33%: Penurunan signifikan melalui pemeliharaan prediktif berbasis teknologi IoT.

Sumber: (Data diolah, 2024)

Tabel 2 di atas menunjukkan analisis perubahan elemen biaya PT Indosat Tbk antara tahun 2022 dan 2023 setelah penerapan Kaizen Costing. Berdasarkan data, terlihat adanya variasi perubahan di setiap elemen biaya, yang mencerminkan upaya peningkatan efisiensi melalui perbaikan berkelanjutan.

Pada elemen biaya operasional jaringan, terjadi kenaikan kecil sebesar 0.8%, dari Rp 16,535 miliar pada 2022 menjadi Rp 16,667 miliar pada 2023. Peningkatan ini diakibatkan oleh bertambahnya perangkat jaringan yang dikelola dan peningkatan kebutuhan bandwidth. Namun, penerapan Kaizen Costing mulai memberikan dampak positif melalui otomatisasi aktivitas pemeliharaan yang sebelumnya dilakukan secara manual. Dampak ini diukur melalui rasio biaya operasional terhadap kapasitas jaringan dan kualitas layanan (QoS), yang memastikan bahwa kenaikan biaya memberikan nilai tambah pada efisiensi layanan.

Pada elemen beban penyusutan dan amortisasi, terdapat kenaikan sebesar 6.69%, dari Rp 13,703 miliar pada 2022 menjadi Rp 14,621 miliar pada 2023. Kenaikan ini disebabkan oleh investasi besar pada aset baru, seperti menara dan perangkat keras. Meskipun demikian, perusahaan mulai menerapkan pemeliharaan prediktif, yang bertujuan memperpanjang umur ekonomis aset dan mengurangi frekuensi penggantian aset dalam jangka panjang. Tingkat keberhasilan pengelolaan aset ini dapat diukur melalui utilisasi aset tetap dibandingkan dengan beban penyusutan.

Pada elemen biaya promosi dan penjualan, terjadi kenaikan signifikan sebesar 20.01%, dari Rp 1,397 miliar pada 2022 menjadi Rp 1,677 miliar pada 2023. Peningkatan ini menunjukkan adanya intensifikasi kampanye pemasaran untuk meningkatkan penetrasi pasar. Namun, melalui penerapan Kaizen Costing, perusahaan mulai melakukan evaluasi terhadap efektivitas media promosi yang digunakan, seperti televisi dan media digital. Pengeluaran untuk kampanye pemasaran kini lebih terukur melalui ROI (Return on Investment), yang membantu mengidentifikasi saluran promosi dengan kontribusi terbesar terhadap pendapatan.

Pada elemen beban bunga dan keuangan, terjadi kenaikan sebesar 8.74%, dari Rp 4,345 miliar pada 2022 menjadi Rp 4,725 miliar pada 2023. Hal ini disebabkan oleh peningkatan jumlah pinjaman, yang menunjukkan perlunya evaluasi terhadap struktur pembiayaan perusahaan. Melalui Kaizen Costing, perusahaan mulai menganalisis

peluang untuk melakukan refinancing guna mendapatkan suku bunga yang lebih rendah. Keberhasilan dalam mengelola beban bunga ini diukur melalui Debt-to-Equity Ratio (DER) dan rasio beban bunga terhadap EBITDA.

Elemen biaya pemeliharaan dan perbaikan menunjukkan penurunan yang signifikan sebesar 14.33%, dari Rp 3,487 miliar pada 2022 menjadi Rp 2,987 miliar pada 2023. Penurunan ini mencerminkan keberhasilan penerapan teknologi IoT untuk pemantauan aset secara real-time, yang memungkinkan perusahaan mengurangi kebutuhan pemeliharaan darurat dan fokus pada pemeliharaan prediktif. Efisiensi ini diukur melalui penurunan downtime aset. Elemen Biaya dan pengurangan biaya pemeliharaan mendadak.

Secara keseluruhan, penerapan Kaizen Costing di PT Indosat Tbk berhasil memberikan dampak positif pada efisiensi operasional di beberapa elemen biaya, seperti pemeliharaan dan tenaga kerja. Penerapan perbaikan berkelanjutan membantu perusahaan mengelola pengeluaran secara lebih efektif dan memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan nilai tambah pada operasi perusahaan.

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, atau Telkom, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi penyedia utama layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta jaringan telekomunikasi di Indonesia. Telkom berkomitmen dalam menyediakan infrastruktur yang mendukung kebutuhan komunikasi nasional melalui layanan telepon, internet, data center, serta solusi digital bagi segmen korporat dan ritel. Sebagai pemimpin di sektor telekomunikasi, Telkom terus berinovasi untuk memperluas cakupan jaringan dan meningkatkan kualitas layanan dalam rangka mendukung transformasi digital di berbagai sektor dan memperkuat daya saing nasional di era ekonomi digital.

Table 3. hasil penerapan kaizen costing pada PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) periode 2022-2023

Elemen Biaya	Indikator	Sebelum Kaizen Costing (2022)	Sesudah Kaizen Costing (2023)	Perubahan (%)	Dampak dan Perubahan
Beban Operasional Jaringan	Biaya per unit jaringan (IDR/unit)	Rp 38,184 miliar	Rp 39,718 miliar	+4.02%	Otomatisasi pengawasan jaringan meningkatkan efisiensi, namun ada kenaikan biaya awal akibat implementasi teknologi baru.

Beban Interkoneksi	Biaya interkoneksi per pelanggan	Rp 5,440 miliar	Rp 6,363 miliar	+16.98%	Negosiasi ulang tarif menyebabkan kenaikan biaya sementara, tetapi jaringan internal berpotensi mengurangi biaya dalam jangka panjang.
Beban Manfaat Karyawan	Output per karyawan	Rp 14,907 miliar	Rp 15,927 miliar	+6.84%	Peningkatan produktivitas akibat pelatihan karyawan, tetapi tanpa beban tambahan signifikan sehingga hasilnya positif.
Beban Lainnya	Pemborosan biaya (%)	Rp 5,854 miliar	Rp 6,099 miliar	+4.18%	Kontrol biaya yang lebih ketat mengurangi pemborosan, namun masih terdapat ruang untuk penghematan lebih lanjut.

Sumber: (Data diolah, 2024)

Dari **Tabel 3** di atas menggambarkan perubahan elemen biaya utama yang dipengaruhi oleh implementasi *Kaizen Costing* antara tahun 2022 dan 2023. Salah satu elemen yang mengalami perubahan adalah beban operasional jaringan, yang meningkat sebesar 4,02% dari Rp 38,184 miliar pada tahun 2022 menjadi Rp 39,718 miliar pada tahun 2023. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh investasi dalam otomatisasi pengawasan jaringan dan pemeliharaan prediktif, yang meskipun meningkatkan biaya awal, diharapkan memberikan efisiensi jangka panjang.

Biaya interkoneksi per pelanggan juga meningkat secara signifikan sebesar 16,98%, dari Rp 5,440 miliar menjadi Rp 6,363 miliar. Hal ini disebabkan oleh negosiasi ulang tarif dan penggunaan jaringan internal yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi di masa depan. Sementara itu, output per karyawan menunjukkan peningkatan sebesar 6,84%, dari Rp 14,907 miliar menjadi Rp 15,927 miliar, yang didukung oleh pelatihan untuk meningkatkan produktivitas tanpa adanya kenaikan beban signifikan, memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan.

Namun, pemborosan biaya mengalami sedikit peningkatan sebesar 4,18%, dari Rp 5,854 miliar menjadi Rp 6,099 miliar, meskipun perusahaan telah menerapkan kontrol biaya yang lebih ketat. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan efisiensi operasional.

Secara keseluruhan, penerapan *Kaizen Costing* menunjukkan dampak yang beragam namun konstruktif. Meskipun beberapa elemen biaya mengalami kenaikan, strategi seperti otomatisasi, pelatihan karyawan, dan investasi jangka panjang telah memberikan dasar yang kuat untuk efisiensi biaya berkelanjutan.

PT Garuda Metalindo Tbk.

PT Garuda Metalindo Tbk, dengan kode saham BOLT, didirikan secara resmi pada tahun 1982 sebagai bagian dari Garuda Metalindo Group. Namun, perjalanan operasionalnya telah dimulai jauh sebelumnya, tepatnya pada tahun 1966, sebagai sebuah bengkel kecil yang memproduksi suku cadang becak. Bermula dari usaha sederhana, perusahaan ini berkembang menjadi pemain terkemuka dalam industri otomotif. Berkantor pusat di Jakarta, PT Garuda Metalindo Tbk kini mengkhususkan diri dalam produksi komponen otomotif, terutama pengencang seperti mur dan baut, yang menjadi bagian penting dalam proses perakitan sepeda motor dan mobil. Inovasi dan komitmennya terhadap kualitas telah menjadikan perusahaan ini sebagai mitra utama dalam rantai pasok industri otomotif.

Table 4. hasil penerapan kaizen costing pada PT Garuda Metalindo Tbk periode 2022-2023

Elemen Biaya	Indikator	Sebelum Kaizen (2022)	Sesudah Kaizen (2023)	Perubahan	Dampak dan Perubahan
Beban Pokok Penjualan	Efisiensi proses produksi	Rp1.202.749.847.042	Rp1.174.436.678.949	-2,36% (turun)	Penurunan biaya menunjukkan peningkatan efisiensi
Beban Penjualan	Efektivitas pemasaran dan distribusi	Rp24.421.753.686	Rp22.631.655.226	-7,33% (turun)	Efisiensi dalam distribusi dan promosi menghasilkan penghematan biaya pemasaran
Beban Umum & Administrasi	Produktivitas manajemen	Rp107.243.008.081	Rp109.823.981.951	+2,41% (naik)	Kenaikan disebabkan oleh peningkatan aktivitas administratif, tetapi masih dalam batas wajar.

Nilai Persediaan	Pengendalian stok dan manajemen gudang	Rp407.738.426.841	Rp433.234.190.690	+6,25% (naik)	Peningkatan persediaan menunjukkan stok tambahan untuk memenuhi peningkatan penjualan.
Laba Bersih	Keuntungan dari efisiensi biaya	Rp57.466.752.275	Rp116.439.800.798	+102,5% (naik)	Efisiensi biaya secara keseluruhan meningkatkan profitabilitas secara signifikan.

Sumber: (Data diolah, 2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa penerapan kaizen costing membawa dampak positif pada efisiensi biaya dan profitabilitas PT Garuda Metalindo Tbk. Beban pokok penjualan menurun sebesar 2,36%, mencerminkan efisiensi dalam produksi melalui pengurangan pemborosan bahan baku dan optimalisasi tenaga kerja. Beban penjualan juga turun 7,33%, berkat strategi pemasaran dan distribusi yang lebih efektif.

Meski beban administrasi meningkat 2,41%, kenaikan ini masih dapat diterima, mengingat kemungkinan adanya peningkatan aktivitas manajerial. Sementara itu, nilai persediaan meningkat 6,25%, menunjukkan tambahan stok untuk memenuhi permintaan, meskipun berpotensi meningkatkan biaya penyimpanan.

Laba bersih meningkat signifikan hingga 102,5%, mencerminkan keberhasilan efisiensi biaya secara keseluruhan. Penurunan beban bunga sebesar 7,96% juga menunjukkan pengelolaan utang yang lebih baik, seperti pelunasan utang berbunga tinggi atau negosiasi ulang tingkat bunga.

Secara keseluruhan, penerapan kaizen costing terbukti meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas perusahaan, meskipun pengelolaan persediaan dan beban administrasi masih perlu ditingkatkan untuk hasil yang lebih optimal.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Kaizen Costing sebagai strategi pengendalian biaya memiliki dampak positif pada efisiensi operasional, pengurangan pemborosan, dan peningkatan profitabilitas di berbagai sektor, termasuk transportasi, telekomunikasi, dan manufaktur. Melalui implementasi siklus PDCA dan konsep 5S, perusahaan mampu mengidentifikasi dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, meningkatkan efisiensi, dan mendorong inovasi berkelanjutan.

Dalam industri jasa, seperti PT Kereta Api Indonesia (KAI), PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk, PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), dan PT Garuda Metalindo Tbk Kaizen Costing membantu meningkatkan kualitas layanan pelanggan serta efisiensi biaya operasional, pendekatan ini terbukti efektif dalam menurunkan beban pokok penjualan dan meningkatkan laba bersih secara signifikan.

Meskipun penerapan Kaizen Costing memerlukan adaptasi dan perubahan budaya organisasi, hasilnya menunjukkan bahwa strategi ini dapat memberikan manfaat jangka panjang melalui efisiensi biaya, peningkatan produktivitas, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, Kaizen Costing menjadi salah satu strategi yang relevan dan dapat diandalkan dalam menghadapi tantangan dinamika pasar yang semakin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni Yunita, S. E., Wardhani, R. S., & Julia, S. E. (2020). *Akuntansi Biaya* (Vol. 1). Penerbit K-Media. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6565>
- Astuti, W., Della Nabila, D. T., Anwar, A., & Montana, L. A. B. L. (2024). PENERAPAN KAIZEN COSTING SEBAGAI PERBAIKAN BERKELANJUTAN, KEMAMPUAN USAHA DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK MENCAPAI KEBERHASILAN. *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)*, 9(2), 431–453.
- Diyanahsari Dinah, D. L. (2018). Penerapan Kaizen Costing Dengan Menggunakan Activity Based Management Untuk Mengurangi Biaya Produksi. *Penerapan Kaizen Costing Dengan Menggunakan Activity Based Management Untuk Mengurangi Biaya Produksi Pada Pabrik Susu X Dinah*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31326/v1i01.465>
- Fatihudin, D., & Firmansyah, M. A. (2019). *Pemasaran jasa: Strategi, mengukur kepuasan, dan loyalitas pelanggan*. Penerbit Deepublish.
- IDX.co.id. sentra food. (2020). [1000000] General information Informasi umum General information. *Laporan Keuangan Tahun 2020*, 4–8. [https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Kuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Kuangan//Laporan Keuangan Tahun 2020/Audit/HMSP/FinancialStatement-2020-Tahunan-HMSP.pdf](https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Kuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Kuangan//Laporan%20Keuangan%20Tahun%2020/Audit/HMSP/FinancialStatement-2020-Tahunan-HMSP.pdf)
- Irsyad, F. R., Siregar, F. A., Marbun, J., & Hasyim, H. (2024). Menghadapi Era Baru: Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Perubahan Pasar Dan Teknologi Di Indonesia. *Transformasi: Journal Of Economics And Business Management*, 3(2), 29–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i2.1594>
- Manaseh, M., Wahono, N. F., Amelia, P., Ardini, W. P., Oktavian, P. A. H., Prasetya, R., Caroline, P., Utomo, P. T., Agustin, R., & Mardani, O. D. (2024). Penerapan Sikap Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke) di Balai Desa Suko Mulyo, Sepaku, Penajam Paser Utara (PPU). *Abdimas Universal*, 6(2), 323–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/abdimasuniversal.v6i2.466>
- Muliyawati, F. (2015). *PENGARUH BUDAYA KERJA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GISTEX GARMEN INDONESIA*. Universitas Widyatama. <https://doi.org/http://repository.widyatama.ac.id/handle/123456789/6287>
- Musman, A. (2019). *Kaizen For Life: Kunci Sukses Continuous Improvement di Era 4.0*. Anak Hebat Indonesia.
- Nurfadillah, N. S., Sudrajat, S., Rahmawati, I. S., & Indriawati, R. (2024). *Analysis of the implementation of the CDC (Centralized Document Collateral) credit file system at*

- BTN Syariah Bandung through the PDCA cycle.* 3(1), 25–36.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55904/keynesia.v3i1.1253>
- PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2023). *Laporan Keuangan KAI 2023 Audited*.
- Rahayu, T., Masita, A. N., Wahjono, S. I., & Hidayat, S. (2017). Pengendalian Manajemen sebagai Alat Penilaian Kinerja di Unit Pembiayaan Mikro di Surabaya. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 14(01).
<https://doi.org/https://doi.org/10.30651/blc.v14i01.1289>
- Rahmanto, W. Y., & Soediantono, D. (2022). Studi Kualitatif Dampak Kaizen Terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan Industri Pertahanan. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 41–49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i4.298>
- Sasli, R. (2012). Ekonomi Moneter : Tinjauan Sejarah Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 4(2), 175–180.
- Studi, P., Feb, M., & Kediri, U. N. P. (2024). *Peran Kaizen 5R Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kediri.* 3, 884–893.
<https://doi.org/https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/simanis/article/view/4778>
- Tri Joko Utomo. (2010). Lingkungan Bisnis Dan Persaingan Bisnis Ritel. *Fokus Ekonomi*, 5(1), 70–80. <https://www.ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/68/65>
- Wibowo, A. (2023). Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Manajemen Kaizen). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–149.
<https://doi.org/https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/425>