

**KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM *JUST IN TIME*
PEMBELIAN SEBAGAI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
BAHAN BAKU
Studi Kasus Pada CV ERIA GRAFIKA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

AGUS MALINDA BR. PARDEDE

NIM: 012114122

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2005

SKRIPSI

**KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM *JUST IN TIME*
PEMBELIAN SEBAGAI PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN
BAKU
Studi Kasus Pada CV ERIA GRAFIKA YOGYAKARTA**

Oleh :

Agus Malinda Br. Pardede

NIM : 012114122

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal : 8 Agustus 2005



Drs. Edi Kustanto, MM

Pembimbing II

Tanggal : 20 Agustus 2005



Fr. Reni Retno A, SE., M.Si., Ak.

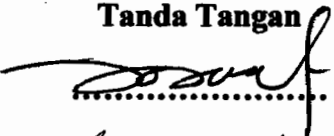
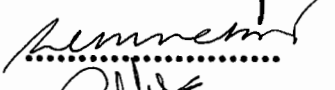
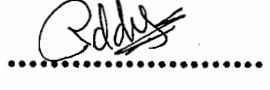
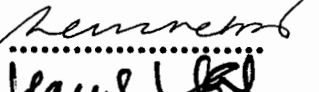
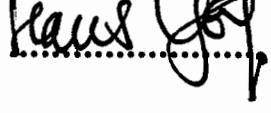
SKRIPSI
KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM *JUST IN TIME*
PEMBELIAN SEBAGAI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
BAHAN BAKU

Studi Kasus Pada CV ERIA GRAFIKA YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :
AGUS MALINDA BR. PARDEDE
NIM : 012114122


Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 12 Oktober 2005
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Drs. Yusef Widya K., M.Si., Akt.	
Sekretaris	Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto., M.M.	
Anggota	Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto., Akt., M.Si.	

Yogyakarta, 31 Oktober 2005
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma




Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Tak berkesudahan kasih setia Tuhan, tak habis-habisnya rahmatNya, selalu baru tiap pagi! besar kesetiaanNya! "Tuhan adalah bagianku," kata jiwaku, oleh sebab itu aku berharap kepadanya.
(Kitabzabun 3:22-24)

Sebab itu janganlah kamu kuatir akan hari besok, karena hari besok mempunyai kesusahannya sendiri. kesusahan sehari cukuplah untuk sehari.
(Matius 7:34)

"Bagi Allah segala sesuatu mungkin"
(Matius 19:26)

Janganlah hatimu iri kepada orang-orang yang berdosa, tetapi takutlah akan Tuhan senantiasa. Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang.
(Amsal 23:17-18)

Skripsi ini ku persembahkan untuk :

My Savior "Jesus Christ"

Bapak dan Mama tersayang, sebagai ungkapan rasa hormat dan terimakasih

Kakak, abang, dan adikku tercinta, Kak Yanti, Bang Yossi, Kak Ana, Adikku "Adek", atas dukungan dan doanya....

Opung Boru tersayang di surga (*pray for me*).

Wawan tersayang.....

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 31 Oktober 2005

Penulis

Agus Malinda Br. Pardede

ABSTRAK
KEMUNGKINAN PENERAPAN
SISTEM *JUST IN TIME* PEMBELIAN SEBAGAI
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU
Studi Kasus Pada CV Eria Grafika
Yogyakarta

Agus Malinda Br. Pardede
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

2005

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sistem *Just in Time* pembelian dapat diterapkan pada perusahaan CV Eria Grafika, dilihat dari syarat-syarat JIT pembelian yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk dapat menerapkan sistem ini pada perusahaannya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai dengan bulan Juni tahun 2005 pada CV Eria Grafika. Data-data yang diperlukan pada penelitian ini adalah mengenai pembelian bahan baku perusahaan, persediaan bahan baku, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pembelian bahan baku yang kemudian dibandingkan dengan teori, apakah sudah sesuai atau belum.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa pada saat ini perusahaan belum menerapkan sistem JIT pembelian karena masih ada beberapa syarat yang tidak dapat dipenuhi. Dan kemungkinan di masa yang akan datang perusahaan juga belum dapat menerapkan sistem JIT pembelian, karena tidak dapat memenuhi beberapa persyaratan tersebut.

ABSTRACT

THE POSSIBILITY OF APPLICATION OF *JUST IN TIME* PURCHASE SYSTEM AS A MANAGEMENT OF RAW MATERIAL INVENTORY

Case study at CV. Eria Grafika

Yogyakarta

Agus Malinda Br. Pardede

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2005

The aim of this research was to know whether *Just in Time* purchase system can be applied in CV Eria Grafika company, by looking at JIT purchase requirements that should be fulfilled by the company in order to apply this system in its company.

The techniques of data collection used were observation, interview, and documentation. This research is done on April until June at CV Eria Grafika. The data needed in this research were: the purchase of company's raw material, the inventory of raw material, and other things that were related with the purchase of raw material, then it were compared with the theory, whether it was already appropriate or not.

Based on the analysis, it could be known that nowadays the company had not applied JIT purchase system yet because there were some requirements that cannot be fulfilled. Possibly, on the next time, the company still cannot apply JIT purchase system because the company cannot fulfill some of these requirements.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Bapa, dan Yesus Kristus karena hanya dengan rahmat dan berkah yang selalu dilimpahkan-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kemungkinan Penerapan Sistem *Just in Time* Pembelian Sebagai Pengelolaan Persediaan Bahan Baku”**. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak A. Yudi Yuniarto, SE., MBA., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Bapak Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto, MM. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, masukan, saran dan nasehat yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini, sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan.

5. Ibu Fr. Reni Retno A, SE., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing II yang telah begitu sabar memberikan petunjuk dan pengarahan dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Bapak Ery Jananto Ade, S.Ag. selaku pemilik perusahaan CV. Eria Grafika yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian pada perusahaan tersebut dan yang telah banyak membantu penulis dalam penelitian ini.
7. *My beloved parents*, Bapak dan Mamaku ("*My inspiration*", kekuatan dan pemacu semangatku), atas segala pengorbanan, doa, dorongan, bimbingan, dan juga kasih sayang yang selalu ada untukku.
8. Kakak-kakakku (Kak Yanti - Mas Eko, Bang. Yos - M'Dyah, Kak Ana - Koh Rickie) untuk motivasinya, Adikku "Adek", dan keponakan-keponakanku yang lucu-lucu, Arie, Putri, dan Gerrald yang sudah memberikan dukungan moril dan spirituil dan juga kasih sayang. Juga buat Teh Oelp (Hallo...).
9. Wawan Angga R.P, yang telah memberikan semangat, dorongan, bantuan dan hiburan kepada penulis.
10. Sahabat-sahabatku, AdithSaphat "Tora", Eno, Yuli, Vita, Uci, (makasih buat *supportnya* ya...makasih juga buat waktu yang udah ada buat aku curhat. Hehehe!!).
11. Teman-teman sekaligus keluargaku kos 47. Khususnya buat Pak Pdt. Victor dan Bli Yogi, yang selalu memberikan saran dan nasehat kepada penulis.

12. Teman-teman Akuntansi'01: Ruli, Tri "Cilik", Fani, Natalia, Anas, Lehor, Janti, Kholik, Sr. Inarita, Lintang, Uwie, Terrong, dan Windu (Akt'00), Dhanel, Elsa, yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
13. Semua orang yang ada didekatku, semua nafas yang pernah menemaniku, baik yang sudah membantu, dan yang "gangguin", yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dalam segala hal, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Yogyakarta, 2005

Hormat saya

Penulis

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRAC.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Sejarah <i>Just in Time</i>	6

B. Pengertian <i>Just in Time</i>	8
C. Konsep Dasar <i>Just in Time</i>	9
D. Perbedaan antara Filosofi JIT dan Tradisional.....	12
E. Sistem <i>Just in Time</i> Manufaktur dan <i>Just in Time</i> Pembelian.....	15
1. Sistem <i>Just in Time</i> Manufaktur.....	15
2. Sistem <i>Just in Time</i> Pembelian.....	18
a. Sistem Pembelian dan Sasaran Pembelian.....	18
b. Sifat dan Manfaat <i>Just in Time</i> Pembelian.....	20
F. Tujuan <i>Just in Time</i>	39
G. Mata Rantai Keputusan dalam Sistem <i>Just in Time</i>	39
H. Pra Kondisi Penerapan Sistem <i>Just in Time</i>	40
J. Strategi dan Implementasi Sistem <i>Just in Time</i> Untuk Meningkatkan Daya Saing.....	42
K. Hambatan Penerapan Sistem <i>Just in Time</i>	46
L. Manfaat <i>Just in Time</i>	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	48
A. Jenis Penelitian.....	48
B. Subyek dan Obyek Penelitian.....	48
C. Data yang diperlukan.....	49
D. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Teknik Analisis Data.....	50

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	54
A. Sejarah Umum Perusahaan.....	54
B. Lokasi Perusahaan.....	55
C. Struktur Organisasi Perusahaan.....	57
D. Personalia.....	63
E. Produksi.....	64
F. Pembelian Bahan Baku.....	66
G. Pemasaran.....	68
BAB V ANALISIS DATA.....	69
A. Gambaran Umum Cara Pengelolaan dan Pelaksanaan Kegiatan Pembelian Bahan Baku Pada CV Eria Grafika.....	69
1. Jumlah Persediaan.....	69
2. Mutu Persediaan.....	72
3. Pemasok.....	74
4. Pengiriman Barang.....	76
B. Perbandingan Pengelolaan dan Pelaksanaan Kegiatan Pembelian Bahan Baku Perusahaan dengan Konsep <i>Just in Time</i> Pembelian	76
C. Pembahasan.....	83
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	90
A. Kesimpulan.....	90
B. Keterbatasan Penelitian.....	92
C. Saran.....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1 Tabel Perbandingan antara filosofi JIT dan Tradisional	13
Tabel II.2 Tabel Pembelian Tepat-Waktu: Sifat dan Manfaat	25
Tabel II.3 Tabel Tipikal mata rantai keputusan dalam sistem JIT	40
Tabel V.1 Tabel Perbandingan Pengelolaan dan Pelaksanaan Kegiatan Pembelian Bahan Baku Perusahaan dengan Konsep JIT	77
Tabel V.2 Tabel Syarat-syarat <i>Just in Time</i> Pembelian yang Dapat atau Tidak Dapat dipenuhi Oleh Perusahaan Untuk Dimasa Yang Akan Datang	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Gambar Efek Produksi Tepat Waktu	11
Gambar IV.1 Gambar Lokasi CV Eria Grafika	57
Gambar IV.2 Struktur Organisasi CV Eria Grafika	58
Gambar IV.3 Gambar Tahap-tahap Proses Produksi	65

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang ada saat ini tidak lagi dibatasi oleh batasan-batasan negara. Salah satu perubahan yang dirasakan oleh pelaku bisnis sebagai dampak globalisasi adalah perubahan tuntutan *customer* terhadap kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan. Tuntutan *customer* merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi pada kegiatan perusahaan dalam melakukan bisnisnya, karena *customer* merupakan satu-satunya alasan keberadaan perusahaan. *Customer* saat ini semakin kritis akan kualitas barang ataupun jasa yang mereka nikmati. Apalagi dengan adanya kemajuan teknologi yang semakin canggih *customer* akan semakin mudah untuk memperoleh informasi tentang barang ataupun jasa yang mereka gunakan.

Kemampuan perusahaan dalam bersaing ditunjukkan oleh keunggulan bersaing yang mereka miliki. Cara pengelolaan perusahaan, proses produksi, maupun pelayanan mulai mendapat perhatian besar dari perusahaan. Secara tradisional, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur menghabiskan banyak investasi dalam bentuk persediaan. Dengan demikian perusahaan akan mengalami banyak risiko apabila perusahaan tersebut menyimpan persediaan dalam jumlah yang besar.

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis inilah, maka para ahli telah berupaya mencari cara lain untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Banyak perusahaan yang awalnya hanya menggunakan sistem tradisional beralih ke sistem *Just in Time*.

Tujuan dari *Just in Time* selain untuk mengendalikan persediaan bahan baku, juga bertujuan untuk mengurangi biaya-biaya, dengan cara menghapuskan biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu dipergunakan dalam produksi, dengan kata lain tujuan dari penerapan *Just in Time* adalah untuk meningkatkan keuntungan dan memperbaiki daya saing. Maksimisasi laba mengharuskan biaya yang berhubungan dengan persediaan diminimisasikan.

Kegiatan dan produksi *Just in Time* mewakili usaha terus menerus untuk mencapai produktivitas melalui penghapusan bahan sisa. Menghapus kegiatan yang tidak memiliki nilai tambah adalah tujuan utama dari *Just in Time*. Dengan menggunakan sistem *Just in Time* biaya-biaya yang dapat dihemat adalah berupa biaya-biaya untuk investasi persediaan, penyimpanan (gudang), personalia, limbah, dan pemeriksaan. *Just in Time* merupakan suatu pendekatan manufaktur yang mempertahankan bahwa produk-produk harus ditarik dari seluruh sistem dengan adanya permintaan, dan bukannya mendorong seluruh sistem dengan skedul yang tetap untuk mengantisipasi permintaan.

Dengan dipahami betapa pentingnya penerapan *Just in Time* pada perusahaan, diharapkan agar para pelaku bisnis mencoba untuk menerapkan *Just in Time* khususnya *Just in Time* pembelian yang selain bertujuan untuk meningkatkan

keuntungan juga dapat memperbaiki daya saing bagi perusahaan yang mereka pimpin.

B. Rumusan Masalah

Dengan melihat dari uraian yang ada pada latar belakang masalah maka kita dapat memahami betapa pentingnya penerapan *Just in Time* dalam hal ini dikhususkan pada *Just in Time* pembelian. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis merumuskan masalah “Mungkinkah sistem *Just in Time* pembelian diterapkan pada perusahaan CV Eria Grafika dalam pengelolaan persediaan bahan bakunya?”

C. Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penulis ingin membatasi permasalahan hanya pada bagian pembelian bahan baku (kertas) untuk mempelajari sistem pembelian bahan baku pada perusahaan CV Eria Grafika yang memungkinkan untuk diterapkannya sistem *Just In Time* pembelian sebagai pengelolaan persediaan bahan baku pada perusahaan tersebut.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana cara pengelolaan persediaan bahan baku pada perusahaan CV Eria Grafika

2. Untuk mengetahui apakah ada kemungkinan bagi perusahaan CV Eria Grafika untuk menerapkan sistem *Just in Time* pembelian sebagai pengelolaan persediaan bahan baku dalam perusahaannya.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan akan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran yang berguna bagi pihak manajemen perusahaan CV Eria Grafika khususnya bagian pembelian bahan baku dalam menentukan kebijakan dan mengambil keputusan yang tepat.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah daftar kepustakaan yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang membutuhkan pengetahuan mengenai *Just in Time* pembelian.

3. Bagi Penulis

Penulis dapat memperluas wawasan dan dapat mengembangkan pengetahuan, khususnya mengenai sistem *Just in Time* pembelian. Sehingga penulis dapat membandingkan antara teori-teori dalam bangku kuliah dengan keadaan yang sebenarnya pada perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menyajikan teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian dan pembahasan selanjutnya, serta sebagai dasar untuk mengolah data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, personalia, produksi, pembelian persediaan bahan baku, dan data-data lain yang diperlukan.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang analisis data serta pembahasan mengenai permasalahan yang ada.

BAB IV PENUTUP

Bab ini berisi tentang hasil pembahasan, keterbatasan penelitian dan saran-saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Sejarah *Just in Time*

Pada tahun 1940-an, Toyoda Kiichiro yang berada di Jepang sudah sadar akan lemahnya bisnis jika hanya mengandalkan pada dana dan fasilitas dari pemerintah. Bagi Toyoda, jika perusahaan-perusahaan Jepang tidak mampu mengimbangi Amerika yang pada saat itu sangat berjaya di dunia internasional, maka industri Jepang tidak akan bertahan. Krisis minyak (*oil shock*) pada musim gugur di tahun 1973, yang diikuti resesi, telah mempengaruhi pemerintah, bisnis dan masyarakat di seluruh dunia. Ekonomi Jepang jatuh sampai pada tingkat nol hingga banyak perusahaan rugi. Satu-satunya perusahaan Jepang yang tidak banyak terpengaruh dengan krisis ini adalah Toyota, yang meskipun laba perusahaan ini menurun, namun pendapatan yang diperoleh selalu lebih besar pada tahun 1975, 1976, dan 1977 dibandingkan perusahaan lain. Kokohnya Toyota Motor membuat orang ingin tahu apa yang terjadi dibalik perusahaan Toyota dan sistem apa yang diterapkan disana.

Pada masa itulah, konsep *Just in Time* (JIT) yang merupakan bagian dari sistem produksi toyota (*toyota production system*) pertama kali diperkenalkan pada dunia. Taiichi Ohno, penemu konsep ini mengemukakan bahwa *Just in Time* merupakan suatu rangkaian proses produksi dimana suku cadang yang diperlukan

untuk perakitan tiba diujung lini rakit pada waktu yang diperlukan. Konsep ini timbul karena Mr. Taiichi merasa bahwa proses produksi perusahaan-perusahaan Jepang sebelumnya dipenuhi dengan berbagai pemborosan (Ohno, 1995:1-2).

Setelah para industriawan Jepang memanfaatkan kemampuan pemasok bahan baku menyerahkan pesanan mereka tepat pada saat dibutuhkan, maka mereka menyadari bahwa tidak perlu lagi menimbun bahan baku maupun suku cadang di pabrik mereka dalam jumlah yang besar, karena produsen-produsen bahan baku dan bahan penunjang yang memang berlebihan saat itu, dapat memenuhi kebutuhan secara *Just in Time* (Monden, 1995:2).

Bagi pekerja pabrik Jepang, sasaran JIT kelihatan masuk akal, tepat, dan mudah diterima, sama dengan usaha JIT untuk mengendalikan sumber pemborosan yang mahal (Schonberger, 1986:3) seperti:

1. Persediaan yang mengganggu, yang merupakan pemborosan sumber daya material yang langka, dan secara tidak langsung, pemborosan energi untuk konversi dan pemurnian material dasar.
2. Penyimpanan persediaan yang mengganggu, yang memboroskan ruangan yang terbatas.
3. Komponen, barang setengah jadi yang cacat, yang merupakan pemborosan material /energi.

Sistem *Just in Time* berusaha melakukan pekerjaan secara terus menerus tanpa henti, dengan menghilangkan segala pemborosan dan segala sesuatu yang

tidak memberi nilai tambah dengan menyediakan sumber daya pada tempat dan waktu yang tepat. Sistem ini akan mengakibatkan persediaan lebih sedikit, jumlah pekerja lebih sedikit, dan biaya produksi yang lebih rendah serta produk dapat diserahkan ke pelanggan tepat waktu. Sedangkan kualitas yang sangat tinggi merupakan hasil dari suatu sistem pengendalian mutu yang sangat baik. Akhirnya, dengan kombinasi dan gabungan kedua sistem tersebut akan membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain serta mencapai laba dan hasil atas investasi yang maksimal (Suparjo, 2004:2).

B. Pengertian *Just in Time*

Just-in-Time merupakan salah satu sistem yang sangat penting untuk diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada *customer* demi untuk kelangsungan perusahaan itu sendiri. Suatu perusahaan dapat memproduksi suatu produk, akan tetapi hal tersebut tidak akan ada artinya apabila hasil dari produk tersebut tidak dapat memenuhi kepuasan pelanggan (Shinta Lusi, 2000:82).

Dengan menggunakan sistem *Just in Time* perusahaan diharapkan dapat mengontrol persediaan bahan baku yang dibutuhkan sehingga dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu (biaya pemesanan dan biaya penyimpanan), dengan kata lain prinsipnya adalah mengurangi pemborosan di segala bidang operasi yang tidak mempunyai nilai tambah (Hanson & Mowen, 1999:591).

Adapun definisi *Just In Time* adalah:

“Memproduksi *output* yang diperlukan pada waktu dibutuhkan oleh pelanggan, dalam jumlah sesuai kebutuhan pelanggan, pada setiap tahap proses dalam sistem produksi, dengan cara yang paling ekonomis atau paling efisien” (Gasperz, 1998).

“*Just in Time* merupakan suatu falsafah manajemen, bukan metoda mencapai sesuatu, dan pada prinsipnya adalah mengurangi pemborosan di segala bidang operasi yang tidak mempunyai nilai tambah bagi produk akhir” (Tjahjono, 2002:46).

“...suatu pendekatan yang berusaha menghilangkan semua sumber pemborosan, sesuatu yang tidak menambah nilai di dalam kegiatan produksi dengan menyuguhkan suku cadang yang tepat pada tempat dan waktu yang tepat” (Suparjo, 2004:2)

C. Konsep Dasar *Just In Time*

Salah satu konsep dasar *Just in Time* adalah memproduksi *output* yang diperlukan pada waktu dibutuhkan oleh pelanggan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Suparjo, 2004:3), sederhana, tidak banyak menggunakan komputer, dan dalam beberapa industri memberikan pengendalian persediaan yang jauh lebih ketat dibandingkan dengan yang dihasilkan oleh pendekatan berdasarkan-komputer di Amerika Serikat. Selanjutnya JIT mengarah kepada produktivitas dan kualitas yang lebih tinggi, dan hasilnya nampak terlihat oleh para pekerja sehingga tanggung jawab dan komitmen mereka dapat ditingkatkan. Penerapan dan manfaat JIT dapat dikembangkan dari pabrik itu sendiri sampai distribusi barang jadinya dan ke belakang kepada pemasok bahan baku (*Raw Material Suppliers*), (Schonberger, 1986:12).

Konsep *Just in Time* adalah sebuah pendekatan yang berusaha mengurangi semua sumber pemborosan dan segala hal yang tidak mempunyai nilai tambah bagi kegiatan produksi. Konsep ini merupakan satu falsafah yang meliputi tidak saja pada pengelolaan persediaan tetapi juga pada seluruh sistem produksi.

Dasar pemikiran dari konsep *Just in Time* bahwa persediaan merupakan nilai dan sumber daya yang menganggur sehingga merupakan pemborosan. Konsep JIT mengusahakan pendayagunaan semua kemampuan pekerja, untuk memproduksi produk yang berkualitas dan selesai pada jadwal waktu yang telah ditentukan.

Disamping itu, para pekerja juga dituntut untuk setiap kali mengadakan perbaikan proses produksi. Hal ini dapat dilakukan dengan tindakan pro-aktif para pekerja melalui kelompok-kelompok kerja. (Sumayang, 2003:232)

Dalam konsep *Just in Time*, bahan baku dan suku cadang dibeli dan diproduksi sebanyak yang dibutuhkan dan pada saat yang tepat pada setiap tahap proses produksi (Blocher, Chen, and Lin, 1999:90).

Terdapat empat hal yang mendasar dalam konsep *Just in Time* (Tjiptono dan Diana, 2001:292) antara lain sebagai berikut:

1. Menghilangkan semua aktivitas atau sumber-sumber yang tidak memberikan nilai tambah terhadap produk atau jasa.
2. Komitmen terhadap kualitas prima.
3. Mendorong perbaikan berkesinambungan untuk meningkatkan efisiensi.
4. Memberikan tekanan pada penyederhanaan aktivitas dan peningkatan visibilitas aktivitas yang memberikan nilai tambah.

D. Perbedaan Antara Filosofi JIT dan Tradisional

Cahyono memberikan perbandingan antara filosofi JIT dan tradisional sebagaimana diringkas dalam Tabel II.1.

Tabel II.1 Perbandingan antara filosofi JIT dan Tradisional

Aspek Perbedaan	Filosofi JIT	Filosofi Tradisional
1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality is Free</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dibutuhkan biaya.
2. Keahlian	<ul style="list-style-type: none"> • Para pekerja adalah orang-orang ahli. Manajer dan insinyur melayani mereka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer dan insinyur adalah orang ahli. Para pekerja melayani apa yang mereka ingin kerjakan.
3. Kesalahan	<ul style="list-style-type: none"> • Kesalahan merupakan pelajaran untuk dapat menghasilkan perbaikan. <i>Zero defect</i> merupakan standar yang harus dipenuhi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesalahan adalah hal yang tidak dapat dihindari dan harus selalu ditelaah.
4. Sediaan	<ul style="list-style-type: none"> • Sediaan hanya menyembunyikan masalah yang sesungguhnya muncul dipermukaan. Adanya kelebihan sediaan untuk proses menimbulkan godaan untuk menghindari bekerja secara sempurna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sediaan berguna untuk menjamin kelancaran produksi, yaitu sebagai penyangga (<i>buffer</i>) terhadap kerusakan atau masalah lain (kekurangan bahan baku, keterlambatan pengiriman)
5. Ukuran Lot (<i>Lot Size</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lot Size</i> harus kecil, diharapkan adalah satu. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lot Size</i> harus ekonomis, yaitu menggunakan prinsip EOQ
6. Antrian	<ul style="list-style-type: none"> • Produksi harus <i>just-in-time</i> tidak boleh ada antrian panjang <i>work-in-process</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antrian dalam <i>work-in-process</i> dibutuhkan untuk memastikan bahwa utilisasi mesin tinggi.
7. Nilai Otomatisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Otomatisasi bernilai karena memungkinkan terjadinya konsistensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Otomatisasi bernilai karena dapat mengurangi tenaga

Tabel II.1 Perbandingan antara filosofi JIT dan Tradisional (lanjutan)

	kualitas	kerja dalam proses produksi.
8. Sumber Pengurangan Biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan biaya diperoleh dari mempercepat aliran produk di dalam pabrik. Waktu proses yang singkat adalah sangat bernilai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan biaya dilakukan dengan mengurangi penggunaan tenaga kerja, dan dengan utilisasi mesin yang tinggi. Tingkat produksi yang tinggi akan sangat bernilai.
9. Aliran Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> • Material harus ditarik kedalam pabrik. (<i>pull system</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Material harus dikoordinir dan didorong keluar dari pabrik (<i>push system</i>)
10. Fleksibilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas berasal dari memadatkan semua <i>leadtimes</i> waktu proses pabrik, waktu pengembangan produk baru, <i>order entry</i> dan <i>production planning cycles</i>, dan sebagainya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas membutuhkan biaya kelebihan kapasitas, peralatan yang bersifat kapasitas, peralatan yang bersifat umum, sediaan, <i>overhead</i>, dan sebagainya.
11. Peran <i>Overhead</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap pekerja yang tidak memberi nilai tambah secara langsung pada produk adalah pemborosan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi-fungsi <i>overhead</i> adalah esensial. Fungsi-fungsi <i>overhead</i> seperti pembelian, <i>industrial engineering</i>, PPIC, QC dan <i>material handling</i>, dimaksudkan sebagai aspek koordinasi dari proses.
12. Biaya Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya tenaga kerja merupakan biaya tetap. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya tenaga kerja merupakan biaya variabel.
13. Kecepatan Mesin	<ul style="list-style-type: none"> • Mesin diibaratkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesin diibaratkan

Tabel II.1 Perbandingan antara filosofi JIT dan Tradisional (lanjutan)

	pelari marathon, lambat namun pasti, dan selalu mampu untuk berlari.	pelari cepat.
14.Pembelian	<ul style="list-style-type: none"> • Membeli dari pemasok yang terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Membeli dari banyak penjual.
15. <i>Expediting</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expediting</i> dan <i>work around</i> adalah dosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expediting</i> dan <i>work around</i> adalah cara hidup.
16.Kebersihan	<ul style="list-style-type: none"> • Kebersihan adalah sejalan dengan menjadikan segala sesuatunya tampak jelas dan nyata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja adalah berarti tangan menjadi kotor. Kotor dan serba berserakan merupakan harga yang harus dibayar untuk menghasilkan suatu produk.
17.Horison	<ul style="list-style-type: none"> • Kesabaran akan mempengaruhi keseluruhan proses dalam hal meniadakan kesalahan dan menuju standar <i>zero defect</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja diharapkan selesai dalam waktu yang relatif singkat.

Sumber: Tjiptono & Diana (2001, 301-303)

E. Sistem *Just in Time* Manufaktur dan *Just in Time* Pembelian

1. Sistem *Just in Time* Manufaktur

Terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam penerapan JIT, yaitu dibutuhkannya pelatihan keterampilan-keterampilan baru; rasionalisasi alur produksi menjadi *pull system*; pemberdayaan operator agar memanfaatkan karakteristik visibilitas JIT; pencegahan timbulnya kemacetan, studi kemampuan proses, dan perbaikan berkesinambungan; ukuran lot yang

kecil dan waktu setup yang singkat; serta hubungan kerja yang dekat dengan pemasok superior (Tjiptono dan Diana, 2001:314-322).

a. Organisasi Pabrik

Pabrik dengan sistem JIT berusaha untuk mengatur layout berdasarkan produk. Semua proses yang diperlukan untuk membuat produk tertentu diletakkan dalam satu lokasi. Karena JIT menggunakan sel kerja (*work cell*) dengan ukuran lot yang kecil, serta menggunakan Kanban untuk produksi, maka tidak ada waktu untuk antri sebelum diproses, sehingga waktu siklus dalam JIT kurang dari setengah dari waktu siklus yang sama dalam sistem tradisional.

b. Pelatihan/Tim/Keterampilan

JIT memerlukan tambahan pelatihan yang lebih banyak bila dibandingkan dengan sistem tradisional. Karyawan diberi pelatihan mengenai bagaimana menghadapi perubahan yang dilakukan dari sistem tradisional, bagaimana cara kerja JIT, apa yang diharapkan dari JIT, dan bagaimana akibat JIT. Pelatihan secara mendalam mengenai Kanban, perbaikan proses, dan alat-alat statistik seharusnya diberikan.

c. Membentuk Aliran/Penyederhanaan

Untuk membentuk aliran produksi satu lini produksi yang baru dapat *disetup* sebagai batu ujian menyeimbangkan aliran tersebut dan memecahkan masalah awal.

d. *Kanban Pull System*

Kanban merupakan sistem manajemen atau pengendalian. *Kanban* berupa kartu yang biasanya diletakkan dalam sebuah karung. Sistem *kanban* biasanya menggunakan tiga kartu. Kartu *kanban* untuk penarikan, kartu *kanban* untuk produksi, dan kartu *kanban* untuk *supplier*.

e. Visibilitas/Pengendalian Visual

Sistem *Just in Time* merupakan sistem visual. *Visual Scan* yang cepat dapat memperlihatkan adanya kemacetan atau kelebihan kapasitas. *Just in Time* mendukung digunakannya papan informasi agar para pekerja mengetahui informasi mengenai status, masalah, kualitas dan lain-lain.

f. Eliminasi Kemacetan (*Bottleneck*)

Dalam pabrik *Just in Time*, semua proses dapat menjadi sumber kemacetan potensial. Untuk mengatasinya, semua proses dalam *Just in Time* terus menerus diteliti dengan cermat dan seksama.

g. Ukuran *Lot* Kecil dan Waktu *Setup*

Manfaat utama dari waktu *setup* yang singkat dan ukuran *lot* yang kecil adalah orientasi pelanggan, fleksibilitas pemanufakturan, kualitas yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah.

h. *Total Productive Maintenance*

Total productive maintenance merupakan suatu keharusan dalam sistem *Just in Time*, dimana mesin-mesin dibersihkan dan diberi pelumas

secara rutin yang biasanya dilakukan oleh operator yang menjalankan mesin tersebut.

- i. Kemampuan proses, *Statistical Process Control* (SPC), dan Perbaikan Berkesinambungan

Permasalahan yang dihadapi dalam proses produksi dapat diatasi dengan memahami proses secara menyeluruh serta mengoptimalkan dan mengendalikan proses dengan metode statistik. SPC merupakan metode statistik yang memisahkan varian sebagai akibat dari penyebab khusus tersebut dapat dihilangkan dan konsistensi dapat tercapai serta dipertahankan dalam proses, selain itu memungkinkan adanya perbaikan proses.

- j. Pemasok

Pemilihan pemasok merupakan hal yang sangat penting. Pemasok harus dapat menyediakan apa yang diperlukan dalam jumlah yang tepat pada saat dibutuhkan. Pemanufakturan *Just in Time* berupaya menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok.

2. Sistem *Just in Time* Pembelian

a. Sistem Pembelian dan Sasaran Pembelian

Tujuan dari diterapkannya sistem pembelian adalah agar barang yang dibeli dapat diterima tepat waktu dan jumlahnya, sehingga barang tersebut dapat digunakan untuk memenuhi permintaan yang ada.

Sasaran pembelian dapat dirumuskan sebagai sesuatu yang didapat secara efisien yang meliputi material yang bernilai, pasokan yang andal dan layanan pemasok yang mempunyai perilaku utama yaitu tepat waktu. Sasaran tersebut terdiri dari (Sumayang, 2003:229-230):

1. Nilai yang baik yang merupakan kombinasi dari harga dan mutu. Nilai baik berarti sebuah harga yang bersaing dan bukan yang termurah.
2. Jadwal yang pasti atau tepat waktu.
3. Investasi minimal akan didapat melalui analisis yang hati-hati, ukuran jumlah pesanan yang ekonomis. Biaya pengelolaan *inventory* dan biaya *stock out* menentukan tingkat investasi.
4. Administrasi yang efisien, termasuk di sini adalah pelaksanaan pembelian dengan biaya rendah, aktivitas biaya koordinasi yang efektif antara fungsi di dalam organisasi dan menjaga hubungan baik dengan pemasok.

Bangsa Jepang sendiri tidak membatasi konsep *Just in Time* hanya pada produksi dalam pabrik saja. Persediaan barang-barang yang dibeli dipandang sama buruknya dengan persediaan yang dihasilkan dalam pabrik. Oleh karena itu konsep JIT yang diterapkan pada pembelian diartikan sebagai otorisasi pembelian yang lebih sering atau permintaan pengiriman barang yang lebih sering.

Bangsa Jepang cenderung melakukan pembelian dari sejumlah kecil pemasok tahun demi tahun, sehingga para pemasok itu menjadi terbiasa dan mahir dalam melayani kebutuhan pengiriman dan kualitas para pembelinya. Kepercayaan kepada pemasok akan mengurangi persediaan penyangga yang harus disimpan oleh pabrik pembeli, bahkan sampai jumlah yang seringkali hanya untuk beberapa jam, dengan frekuensi pengiriman lebih dari sekali sehari dari para pemasok. Makin lama sebagian pemasok akan mencapai tingkat kualitas yang cukup tinggi sehingga barang-barang yang dikirimnya tidak lagi perlu diperiksa pada waktu diterima oleh pembelinya. Di Jepang, pemasok itu bahkan dapat diminta untuk langsung mengirimkan barangnya ke lini produksi, bukan ke bagian penerimaan barang (Schonberger, 1986:120).

b. Sifat dan Manfaat *Just in Time* Pembelian

Perusahaan harus mengandalkan pada aliran persediaan *Just in Time* agar dapat bertahan hidup. Pemanufakturan JIT bergantung pada pemanfaatan hubungan pelanggan. Secara spesifik, produksi terikat dengan permintaan pelanggan. Hubungan ini menjangkau ke belakang melalui rantai nilai dan juga mempengaruhi bagaimana manufaktur mempengaruhi pemasok. Pembelian JIT mensyaratkan pemasok untuk mengirimkan suku cadang dan bahan baku tepat waktu untuk digunakan dalam produksi. Maka, hubungan pemasok juga penting. Pasokan suku

cadang harus terkait dengan produksi, yang terkait dengan permintaan. Salah satu pengaruh pemanfaatan hubungan yang berhasil adalah untuk mengurangi semua persediaan ke tingkat yang jauh lebih rendah (Hansen & Mowen, 2000:387-388).

JIT mencapai tujuan untuk menurunkan biaya persediaan tanpa mengadakan persediaan. Pemasok yang tidak dipilih hanya berdasarkan harga. Setiap usaha dilakukan untuk membuat hubungan-mitra dalam laba dengan pemasok. Pemasok perlu yakin bahwa kesejahteraan mereka terkait erat dengan kesejahteraan pembeli (Hansen & Mowen, 1999:598).

Untuk membantu mengurangi ketidakpastian permintaan bagi pemasok dan membangun keyakinan dan kepercayaan atas satu sama lain diperlukan hubungan semacam ini, manufaktur JIT menekankan pada kontrak jangka panjang. Terdapat manfaat lain dari kontrak jangka panjang. Kontrak tersebut menetapkan harga dan tingkat mutu yang dapat diterima. Kontrak tersebut juga mengurangi secara dramatis jumlah pesanan yang diterima, yang membantu menurunkan biaya pemesanan dan penerimaan. Pemasok juga memperoleh manfaat. Kontrak jangka panjang memastikan permintaan yang relatif stabil terhadap produk mereka. Basis pemasok yang lebih kecil secara khas berarti peningkatan penjualan untuk pemasok terpilih. Maka, baik pembeli maupun pemasok

diuntungkan, hasil yang umum jika hubungan eksternal diakui dan dimanfaatkan.

Dengan mengurangi jumlah pemasok dan bekerjasama dengan pemasok yang tersisa, mutu dari bahan yang datang dapat ditingkatkan secara nyata-keluaran penting untuk keberhasilan JIT. Seiring mutu dari bahan yang masuk meningkat, beberapa biaya yang berhubungan dengan mutu dapat dihindari atau dikurangi. Misalnya, kebutuhan untuk memeriksa bahan yang masuk hilang dan kebutuhan pekerjaan ulang menurun (Hansen & Mowen, 2000:388-399).

Menurut (Hansen & Mowen 1999: 591-595) terdapat beberapa persyaratan antara lain:

1). Sebuah Sistem Tarikan (*A Pull System*)

Just in Time merupakan suatu pendekatan manufaktur yang mempertahankan bahwa produk-produk harus ditarik dari seluruh sistem dengan adanya permintaan, dan bukannya mendorong seluruh sistem dengan skedul yang tetap untuk mengantisipasi permintaan.

Salah satu pengaruh dari *just in time* adalah mengurangi persediaan sampai pada tingkat yang sangat rendah.

2). Pendekatan *Just In Time*: Biaya Perencanaan dan Biaya Penyimpanan Persediaan

Just in Time tidak menerima biaya perencanaan (atau biaya pemesanan) sebagai sesuatu yang sudah semestinya; sebaliknya *Just*

in Time berusaha mendorong biaya-biaya ini sampai nol. Pendekatan ini menjelaskan dorongan untuk mencapai persediaan sampai pada tingkat nol dalam suatu sistem *Just in Time*.

3). Kontrak-kontrak Jangka Panjang, Penambahan Kembali secara Kontinu, dan Pertukaran Data Elektronik

Biaya pemesanan dikurangi dengan mengembangkan hubungan yang baik dengan para supplier, melakukan negosiasi kontrak-kontrak jangka panjang untuk memasok bahan-bahan baku dari luar pastinya akan mengurangi jumlah pemesanan dan biaya pemesanan itu sendiri. Perusahaan manufaktur akan memberitahu perusahaan retail kapan dan berapa barang yang ingin dipesan kembali. Penanganan seperti ini akan mengurangi persediaan dan juga mengatasi masalah kekurangan persediaan.

Pertukaran data elektronik memungkinkan para *supplier* untuk mengakses basis data pembelinya secara *online*. Pertukaran data elektronik memerlukan perjanjian ketat antara *supplier* dan pembeli.

Mengurangi Waktu Perencanaan Persediaan. Kegiatan mengurangi waktu perencanaan persediaan mensyaratkan sebuah perusahaan untuk mencari cara-cara yang lebih efisien dan lebih baru dalam melakukan perencanaan.

4). Kinerja Tepat Waktu: Solusi *Just in Time*

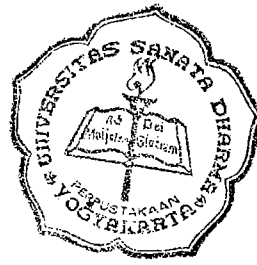
Kinerja tepat waktu merupakan suatu ukuran untuk menilai kemampuan sebuah perusahaan menghadapi kebutuhan pelanggan. *Just in Time* memecahkan masalah kinerja tepat waktu dengan secara dramatis mengurangi waktu tunggu, dan bukannya meningkatkan persediaan.

5). Menghindari Penghentian Produksi

Kebanyakan penghentian produksi terjadi karena salah satu dari tiga alasan berikut ini: kegagalan mesin, kerusakan bahan baku atau suku cadang, dan tidak tersedianya bahan mentah atau suku cadang. Penyimpanan persediaan merupakan salah satu solusi untuk ketiga masalah tersebut. *Just in Time* memecahkan ketiga masalah diatas dengan menekankan pemeliharaan preventif, total kontrol kualitas dan dengan menjaga relasi yang baik dengan para supplier.

Total pemeliharaan preventif. Tujuannya adalah tidak terjadinya kegagalan mesin (*zero machine failures*). Kebanyakan kerusakan mesin dapat dihindari dengan memberikan perhatian yang lebih pada pemeliharaan preventif. Masalah rusaknya suku cadang dipecahkan dengan mengusahakan tidak adanya kerusakan (*zero defects*)

Sejumlah sifat dan manfaat pembelian tepat waktu lainnya dapat dilihat dalam daftar tabel II.2 berikut ini.



Tabel II.2 Pembelian Tepat-Waktu: Sifat dan Manfaat

Ciri-ciri tepat-waktu (JIT):

Jumlah:

- Laju *output* tetap (prasyarat yang diinginkan)
- Pengiriman yang sering dalam jumlah kecil
- Kontrak jangka panjang, misalnya sebagai paket
- Administrasi yang minimum untuk penyerahan barang
- Jumlah barang yang diserahkan berubah-ubah setiap kali tetapi untuk seluruh kontrak
- Jumlah yang tepat, tidak lebih tidak kurang
- Pemasok disarankan mengemas dalam jumlah yang eksak
- Pemasok disarankan mengurangi besarnya lot

Mutu:

- Spec* (spesifikasi produk) yang minimum
- Pemasok dibantu untuk memenuhi persyaratan mutu
- Hubungan yang erat antara tenaga Q.C dari perusahaan pembeli dengan pemasok
- Pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses ketimbang pemeriksaan proses

Pemasok:

- Jumlah pemasok sedikit
- Letak pemasok dekat
- Penggunaan secara aktif analisis nilai untuk memungkinkan pemasok mampu bersaing dalam harga
- Pengelompokan pemasok yang jauh
- Bisnis yang berulang dengan pemasok yang sama
- Tender penawaran harga hanya untuk komponen baru saja
- Keengganan pembeli untuk melakukan integrasi vertikal supaya tidak mematikan usaha pemasok
- Pemasok juga disarankan untuk juga mengembangkan pembelian tepat-waktu pada pembelian dari para pemasoknya sendiri

Pengiriman:

- Penjadwalan pengiriman masuk
- Mengendalikan pengiriman dengan menggunakan kendaraan milik sendiri atau yang dikontrak, gudang milik sendiri atau yang dikontrak, dan trailer untuk konsolidasi muatan/penyimpanan, bukan dengan angkutan umum.

Manfaat Tepat-Waktu (JIT Benefits)

Biaya komponen:

- Biaya penyimpanan persediaan rendah
- Berkurangnya biaya komponen, karena manfaat pengalaman jangka panjang dengan pemasok, yang terbatas
- Biaya apkran rendah, karena barang cacat dengan cepat diketemukan

Tabel II.2 Pembelian Tepat-Waktu: Sifat dan Manfaat (lanjutan)

Mutu:

Barang cacat secara cepat diketahui, karena pengiriman yang sering
 Pembetulan cacat yang cepat, karena pemasok melakukan penyetelan lebih sering dan lot produksi kecil
 Kurang kebutuhan untuk memeriksa (lot), karena pengendalian proses disarankan
 Mutu barang yang dibeli lebih tinggi; demikian juga produk yang dihasilkan

Rancangan:

Tanggapan yang cepat atas perubahan teknis
 Rancangan yang inovatif, karena pemasok itu ahli dan tidak dikungkung oleh spec

Efisiensi administratif:

Kurang diperlukan penawaran harga
 Jumlah pemasok yang sedikit untuk dikontrak
 Kontrak lebih jarang dibicarakan
 Administrasi penyerahan barang yang minimum
 Jarang harus mempercepat kiriman
 Angkutan yang dekat, demikian juga dengan telpon
 Akuntansi yang sederhana untuk komponen yang diterima, kalau pemasok menggunakan kemasan standar
 Identifikasi barang yang diterima lebih dapat dipercaya, kalau pemasok menggunakan wadah yang diberi label

Produktivitas:

Pengerjaan-ulang berkurang
 Pemeriksaan berkurang
 Berkurangnya keterlambatan karena adanya penyimpangan dari spec, pengiriman terlambat, atau jumlah kiriman kurang
 Berkurangnya pembelian, pengendalian produksi, pengendalian mutu, dan pengawasan, dengan pengadaan komponen yang lebih dapat diandalkan, dan jumlah persediaan yang lebih kecil
 Jumlah pengiriman yang berubah-ubah dari setiap pengiriman, tetapi tetap untuk seluruh kontrak
 Hanya boleh sedikit saja, atau bahkan tidak sama sekali, kelebihan atau kekurangan dari kebutuhan
 Pemasok didorong untuk mengemas dalam jumlah yang eksak
 Pemasok didorong untuk mengurangi besar lot produksinya

Kualitas:

Spesifikasi minimum
 Pemasok membantu dalam memenuhi kebutuhan kualitas
 Hubungan yang erat antara pembeli dan orang-orang QC dari para pemasok
 Pemasok disarankan menggunakan pengendalian proses, dan bukan inspeksi proses

Tabel II.2 Pembelian Tepat-Waktu: Sifat dan Manfaat (lanjutan)

Pemasok:

- Jumlahnya sedikit
- Jaraknya dekat
- Secara aktif menggunakan analisis nilai (*value analysis*) untuk memungkinkan harga pemasok menjadi (atau tetap) dapat bersaing
- Pengelompokan pemasok yang jauh
- Bisnis yang berkesinambungan dengan pemasok yang sama
- Tender hanya dilakukan untuk komponen baru
- Keengganan pabrik pembeli untuk melakukan integrasi vertikal yang bisa mengakibatkan bangkrutnya usaha pemasok
- Para pemasok didorong untuk memperluas pembelian tetap-waktu ini pada pemasok mereka

Pengiriman:

- Menjadwalkan pengiriman masuk
- Dapat mengatur pengiriman sendiri dengan menggunakan sarana pengiriman milik sendiri atau yang dikontrak, gudang kontrakan, dan trailer untuk mengkonsolidasi/menyimpan muatan, dan bukan dengan angkutan umum

Manfaat Tepat-Waktu**Biaya komponen**

- Biaya penyimpanan persediaan rendah
- Penurunan biaya komponen, karena manfaat lamanya pengalaman dengan jumlah pemasok yang terbatas
- Biaya apkrin rendah, karena barang yang cacat dapat ditemukan lebih awal

Kualitas:

- Cacat dapat dengan segera ditemukan, karena pengiriman yang sering
- Perbaikan cacat cepat dilakukan, karena penyetulan pada pabrik pemasok dilakukan dengan sering dan lotnya kecil
- Kebutuhan untuk memeriksa lot berkurang, karena pengendalian proses digalakkan
- Kualitas barang yang dibeli lebih tinggi, demikian pula produk yang dihasilkan

Rancangan (desain):

- Cepat tanggap terhadap perubahan teknis
- Rancangan yang inovatif, karena pemasok ahli dan tidak dihambat oleh spesifikasi yang ketat

Administrasi yang Efisien

- Sedikit permintaan untuk penawaran
- Sedikit pemasok yang harus dihubungi
- Kontrak dirundingkan tidak terlalu sering
- Dokumen penyerahan yang minimum

Tabel II.2 Pembelian Tepat-Waktu: Sifat dan Manfaat (lanjutan)

<p>Ekspedisi minimum</p> <p>Jarak yang pendek dan biaya telpon yang rendah</p> <p>Akuntansi yang sederhana untuk barang yang diterima, kalau pemasok menggunakan kontainer tandar</p> <p>Identifikasi yang dapat dipercaya untuk pesanan yang datang, kalau pemasok menggunakan label kontainer dengan cermat dan lengkap</p>
<p>Produktivitas:</p> <p>Pengerjaan-ulang berkurang</p> <p>Inspeksi berkurang</p> <p>Penundaan yang disebabkan oleh spesifikasi tidak cocok, pengiriman yang terlambat, atau jumlah kiriman yang kurang, menjadi berkurang</p> <p>Pembelian, pengendalian produksi, pengendalian persediaan, dan pengawasan menjadi berkurang, dan barang yang dibeli lebih dapat dipercaya dalam jumlah yang lebih sedikit.</p>

Sumber: Schonberger (1986:122-125)

Sifat-sifat dalam tabel II.2 di atas saling berhubungan dan manfaat JIT dalam daftar itu cenderung berkembang dengan makin banyaknya ciri-ciri pembelian JIT dilaksanakan. Hubungan dan pola pemanfaatan itu dibahas dalam bagian berikut ini (Schonberger, 1986:126-140).

1. Jumlah Persediaan

- a. Laju *output* (keluaran) yang lancar merupakan suatu prasyarat yang diinginkan dalam penerapan *Just in Time* pembelian. Perusahaan diharapkan mempunyai jadwal produksi yang relatif rata sehingga permintaan akan bahan yang harus dibeli tetap dan mudah diduga. Manfaat pembelian tepat-waktu akan sangat besar kalau bahan tersebut digunakan setiap hari. Jika penggunaan bahan dalam perusahaan penggunaannya tidak menentu, yang

dapat dilakukan adalah berusaha melakukan pengiriman yang sering dan dalam jumlah yang kecil.

- b. Pengiriman yang sering dalam jumlah yang kecil, dan pertukaran data elektronik

Pemasok diharapkan dapat melakukan pengiriman bahan baku (kertas) ke perusahaan sesering mungkin dan dalam jumlah yang kecil. Penambahan kembali secara kontinu berarti suatu perusahaan mengasumsikan bahwa fungsi manajemen persediaannya seperti usaha *retail*. Perusahaan akan memberitahu kepada perusahaan *retail* kapan dan berapa barang yang ingin dipesan kembali. Penanganan seperti ini akan mengurangi persediaan dan juga mengatasi masalah kekurangan persediaan.

Proses penambahan kembali persediaan secara kontinu difasilitasi juga oleh pertukaran data elektronik (*electronic data interchange-EDI*). EDI memungkinkan para *supplier* untuk mengakses basis data pembelinya secara *on-line*. Dengan mengetahui *schedule* produksi pembelinya, para pemasok dapat mengirimkan barang-barang yang diperlukan ketika mereka dibutuhkan, yaitu tepat pada saat-*just in time* mereka akan digunakan.

c. Kontrak jangka panjang

Kontrak jangka panjang dengan pemasok dianjurkan dalam JIT karena diharapkan pemasok lebih bertanggung jawab untuk menyerahkan bahan baku yang berkualitas tinggi.

Mengembangkan hubungan yang baik dengan para *supplier*, melakukan negoisasi kontrak-kontrak jangka panjang untuk memasok bahan-bahan baku pastinya akan mengurangi jumlah pemesanan dan biaya pemesanan itu sendiri.

d. Administrasi yang minimum untuk penyerahan barang

Pembelian tepat-waktu memperoleh sejumlah kecil barang dan lebih sering, misalnya dengan pesanan paket, kontrak jangka panjang dan seterusnya ditujukan untuk menekan birokrasi administrasi. Pengiriman barang yang mantap dan dapat diandalkan juga bertujuan untuk menghindari biaya penyimpanan yang berlebih untuk barang-barang yang datang lebih dahulu atau yang macet dalam sistem pengiriman. Sistem angkutan, jarak dengan pemasok juga harus menjadi pertimbangan penting. Termasuk di sini adalah pelaksanaan pembelian dengan biaya rendah, aktivitas biaya koordinasi yang efektif antara fungsi di dalam organisasi dan menjaga hubungan baik dengan pemasok.

e. Jumlah yang tepat

Perusahaan mengharapkan menerima barang yang mereka pesan (bahan baku kertas) dalam jumlah yang tepat atau setidaknya sangat mendekati jumlah yang dipesan. Hal ini dimaksudkan agar hanya sedikit kebutuhan untuk tambahan komponen sebagai pengganti kalau mengalami kekurangan.

Bahan baku yang dipesan kepada pemasok jumlahnya dapat berubah-ubah. Misalnya saja mulanya dengan pemesanan yang sedikit dan lebih sering. Kemudian perusahaan juga melihat bahwa kualitas bahan yang disediakan oleh pemasok itu baik, maka perusahaan dapat melakukan kontrak yang sedikit lebih besar tetapi hal ini juga dilakukan hanya dengan sedikit pemasok saja.

f. Pemasok disarankan mengemas dalam jumlah yang eksak

Dalam pengiriman barang yang dipesan oleh perusahaan, JIT mensyaratkan agar pemasok mengirim barangnya dengan menggunakan kemasan atau kantung dan selalu mengirim dalam jumlah yang tepat di mana hal tersebut akan lebih memudahkan bagi pihak perusahaan untuk menghitung dengan cepat. Selain itu juga dapat mengurangi kesalahan dalam identifikasi.

g. Pemasok disarankan mengurangi besarnya lot

Ukuran lot yang ideal bukan yang terbesar, tetapi ukuran lot yang terkecil. Hal ini sesuai bila mesin yang digunakan untuk menghasilkan berbagai macam jenis produk. Untuk itulah diharapkan agar pemasok dapat mengurangi besarnya lot yang sekaligus juga dapat mengatasi biaya pengiriman lot. Jika pemasok mengirim dalam lot yang besar, maka jumlah persediaan rata-rata menjadi lebih besar. Selain itu manfaat yang dapat dirasakan dari pengurangan lot barang yang akan diproses adalah memungkinkan pengurangan persediaan bahan baku. Akibatnya kebutuhan ruang dan waktupun akan menurun drastis. Tidak ada ruang terpakai untuk hal yang kurang penting. Lot yang kecil juga menjamin diketahuinya cacat dengan cepat sebelum seluruh lot produk yang cacat terlanjur diproduksi.

2. Mutu Persediaan

a. *Spec* yang minimum

Perusahaan mempersiapkan data barang yang akan dibeli dengan kriteria yang dibutuhkan yang harus dipenuhi oleh pemasok. Perusahaan terkadang juga diharapkan meminta saran-saran kepada pemasok, dan tidak hanya selalu berpatokan pada spesifikasi yang perusahaan tetapkan. Maksudnya adalah untuk

memberi kesempatan pada pemasok untuk melakukan inovasi sendiri dan juga untuk memungkinkan tenaga pembelian melakukan penilaian atas usulan pemasok.

Spec yang minimum akan membantu kebijakan pembelian tepat waktu karena pabrik pemasok akan dengan cepat dan mudah mengatasi keterlambatan dan masalah-masalah produksi yang ada hubungannya dengan spesifikasi. Menjadi lebih mudah bagi pemasok untuk tetap memproduksi dan mengirim dalam jumlah yang kecil.

b. Pemasok dibantu untuk memenuhi persyaratan mutu

Dengan pengiriman yang sering dan dalam jumlah yang kecil maka barang yang cacat dapat dengan cepat diketahui. Hal ini membantu pemasok dalam memenuhi persyaratan mutu dari barang yang mereka kirimkan kepada pihak perusahaan. Karena pihak pemasok dapat mengirimkan pesanan perusahaan dengan lebih sering dan dalam lot yang kecil maka pemasokpun dapat melakukan perbaikan atau penggantian atas barang yang cacat.

c. Hubungan yang erat antara tenaga Q.C dari perusahaan pemasok

Terkadang pemasok tidak dapat memenuhi secara sempurna seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Tetapi tenaga pengendali mutu dari perusahaan bersama-sama membantu

pemasok untuk mengatasi kekurangan para pemasok yang potensial menerima pesanan dalam jumlah yang kecil, jika memuaskan kontrak paket besar akan menyusul.

- d. Pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses dibandingkan pemeriksaan proses

Pemeriksaan proses kurang dibutuhkan, disebabkan karena lot yang dikirimkan bukan dalam jumlah yang besar dan lagi pula pemanufakturan JIT tidak tergantung pada persediaan untuk menggantikan komponen-komponen atau bahan yang rusak, maka pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses. Pengendalian proses didalam perusahaan tidak hanya untuk bahan-bahan yang diproduksi oleh perusahaan saja tapi juga untuk bahan-bahan yang dibeli dari pihak luar (pemasok).

3. Pemasok

- a. Jumlah pemasok sedikit

Dalam JIT pembelian, diharapkan agar perusahaan berusaha untuk memiliki sedikit pemasok. Semakin sedikit jumlah pemasok, maka komitmen jangka panjang perusahaan terhadap pemasok semakin meningkat. Perusahaan yang menerapkan JIT pembelian harus mengubah karakteristik operasinya yang bertujuan untuk mengurangi biaya dan waktu yang berkaitan dengan aktivitas pembelian, contohnya adalah pengurangan

pemasok. Pemasok sebaliknya juga diasumsikan akan meningkatkan tanggung jawabnya terhadap kualitas, inspeksi dan penyerahan yang tepat-waktu. Dengan kontrak jangka panjang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan harga yang wajar pada tingkat kualitas yang memadai.

b. Letak pemasok dekat

Berhubungan dengan semua ini adalah manfaat yang saling menguntungkan yang dinikmati apabila pemasok berlokasi dekat dengan pabrik pembeli. Letak pemasok yang dekat juga dapat mengurangi pemborosan, yaitu dapat memotong biaya transportasi.

Perusahaan hendaknya mengelompokkan para pemasok mereka. Pemasok manakah yang paling jauh dan yang terdekat dengan perusahaan. Karena jika perusahaan memiliki pemasok yang jauh dan sering melakukan pengiriman barang, maka akan menjamin barang cacat sering ditemukan.

Kalau pabrik pemasok dekat dengan pabrik pembeli, maka terdapat banyak manfaat yang akan didapatkan. Biaya telepon interlokal dapat dihindari, sehingga memungkinkan dilakukannya komunikasi yang lebih sering, pabrik pembeli juga dapat dengan

lebih nyaman memberitahukan perubahan-perubahan dalam jumlah yang harus dikirim.

- c. Penggunaan secara aktif analisis nilai untuk memungkinkan pemasok mampu bersaing dalam harga

Dalam melakukan negosiasi persetujuan pembelian tepat-waktu, calon pemasok menerima transaksi dari pembeli dengan *spec* minimum dan kembali dengan harga tawarannya. Kalau harga itu terlalu tinggi (atau walaupun tidak), pembeli dapat mengunjungi pabrik calon pemasok untuk membahas tawaran itu dengan lebih terinci-suatu analisis nilai yang informal. Tujuannya adalah untuk melihat dimana letak tingginya biaya itu, seringkali pembeli menurunkan *spec* yang sudah minimum itu dengan suatu cara sehingga dapat menghemat uang pemasok, dengan demikian juga dapat menurunkan harga tawaran.

- d. Bisnis yang berulang dengan pemasok yang sama

Memupuk hubungan dan berusaha tetap dengan satu pemasok yang didasari atas mutu yang tinggi dan pengabdian merupakan gaya hidup bangsa Jepang. Sering melakukan penawaran ulang untuk mencari harga terbaik pada saat itu, membuka kesempatan bagi pemasok yang akan menawarkan harga rendah, tapi kemudian gagal untuk melaksanakan kontrak. Juga dengan menandatangani kontrak dengan penawar terendah yang baru

berarti meninggalkan pemasok yang lama yang telah makin ahli dalam proses produksinya. Bagian pembelian harus mengecek dengan seksama pemasok baru sebelum menandatangani kontrak, hal ini akan memakan waktu dan mungkin salah, apalagi kalau dibandingkan dengan sederhananya administrasi kalau tetap menggunakan pemasok yang sudah ada. Penawaran ulang juga tidak dapat menciptakan kesetiaan pemasok, dan ini dapat menimbulkan kesulitan kalau pemasok tidak dapat mengirimkan barang yang memenuhi syarat dan harus memilih pemasok lain untuk menggantikannya.

- e. Tender penawaran harga hanya untuk komponen baru saja

Seperti yang telah dijelaskan pada point c diatas, jika perusahaan pembeli melakukan tender penawaran harga untuk bahan dengan pemasok, dan pemasok berusaha untuk memenuhinya tetapi akhirnya gagal tentu akan mengecewakan pihak pembeli. Lagi pula pemasok yang lama sudah semakin mahir dalam tugasnya. Maka disarankan apabila perusahaan ingin melakukan penawaran harga baiknya dilakukan pada komponen-komponen baru saja.

- f. Keenganan pabrik pembeli untuk melakukan integrasi vertikal supaya tidak mematikan usaha pemasok

Pemasok dapat saja melakukan penawaran kepada berbagai pabrik pembeli, sehingga sering terjadi pergantian pemasok. Hal ini

dapat ditambah lagi jika pabrik pembeli membuat sendiri bahan yang selama ini dibeli dari luar, dengan demikian mengakibatkan tersisihnya pemasok, inilah yang dapat mengakibatkan bangkrutnya usaha pemasok.

Bagi perusahaan-perusahaan yang tidak terintegrasi vertikal, maka pentingnya fungsi pembelian akan makin terasa. Hubungan seperti ini akan menciptakan ikatan untuk persetujuan yang stabil dan erat dengan pemasok yang dapat dipercaya.

- g. Pemasok juga disarankan untuk juga mengembangkan pembelian tepat-waktu pada pembelian dari para pemasoknya sendiri

Pemasok didorong untuk memperluas pembelian tepat-waktu kepada pemasok mereka. Apabila pemasok juga mempunyai pemasok yang dapat menyediakan barang dengan tepat-waktu, setidaknya merekapun dapat menyediakan bahan untuk pabrik pembeli secara tepat-waktu pula. Atau manfaat persediaan lebih lanjut akan dapat dinikmati bila pemasok itu juga melaksanakan pembelian JIT dari para pemasoknya sendiri. Bagi sebuah pemasok, yang dipilih adalah kontrak eksklusip (atau mendekati itu), jangka panjang dan tidak berubah-ubah, yang semua itu merupakan ciri-ciri persetujuan pembelian tepat waktu. Kontrak seperti itu memungkinkan pemasok memproduksi secara kontinu, mempertahankan tenaga kerja yang terlatih, dan menekan

persediaannya sendiri. Perusahaan juga sebaiknya memberikan “pendidikan” tepat-waktu bagi para pemasoknya untuk dapat melakukan pembelian tepat-waktu.

4. Pengiriman

a. Penjadwalan pengiriman masuk

Pembelian tepat-waktu sulit berhasil kalau jadwal kedatangan barang diserahkan pada sistem angkutan saja. Oleh karena itu, penjadwalan kedatangan barang menjadi hal yang penting dalam perusahaan. Persetujuan pembelian tepat-waktu bukan menetapkan tanggal atau waktu pengiriman, tetapi tanggal dan waktu penyerahan, tanggung jawab pemasok untuk memenuhi jadwal penyerahan memungkinkan pembeli untuk mengelakkan kesulitan dengan perusahaan angkutan. Cara untuk mengurangi masalah penjadwalan kedatangan barang adalah mencoba berhubungan dengan sekelompok pemasok yang berdekatan.

b. Mengendalikan pengiriman dengan menggunakan kendaraan milik sendiri atau yang dikontrak, gudang milik sendiri atau yang dikontrak, dan trailer untuk konsolidasi muatan/penyimpanan, bukan dengan angkutan umum

Dengan mencoba berhubungan dengan sekumpulan pemasok yang berdekatan, hal ini dapat mengurangi masalah penjadwalan kedatangan barang. Selain itu juga angkutan dapat digabungkan setiap hari (atau lebih sering) kumpulan pemasok juga

memungkinkan ditingkatkannya pemanfaatan pengiriman dibawah kontrak atau truk milik sendiri.

F. Tujuan *Just in Time*

Pada dasarnya sistem JIT mempunyai enam tujuan (Tjahjono, 2002:48), yaitu:

1. Mengintegrasikan dan mengoptimumkan setiap langkah dalam proses *manufacturing*.
2. Menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pelanggan.
3. Menurunkan biaya pengolahan secara terus menerus.
4. Menghasilkan produk hanya berdasarkan permintaan pelanggan.
5. Mengembangkan dan mempertahankan fleksibilitas *manufacturing*, dan
6. Mempertahankan komitmen tinggi untuk bekerja sama dengan pemasok dan pelanggan. Dengan tujuan tersebut maka sasaran utama yang hendak dicapai oleh sistem produksi ini adalah peniadaan persediaan dalam pabrik (*zero inventories*), peniadaan produk cacat (*zero defects*), serta peniadaan gangguan pada jadwal produksi (*zero schedule interruptions*).

H. Mata Rantai Keputusan dalam Sistem *Just in Time*

Mata rantai strategi operasi yang efektif dalam pengambilan keputusan operasi perusahaan adalah untuk keseluruhan produksi yang konsisten. Ketika

dalam pusat strategi perusahaan terjadi permasalahan dalam perputaran persediaan dan produktivitas tenaga kerja, sistem JIT dapat dijadikan solusi.

Tabel II.3 Tipikal mata rantai keputusan dalam sistem JIT

Area keputusan	Pilihan
Persediaan	Meminimumkan ukuran lot dan penyimpanan persediaan.
Prioritas bersaing	Mengutamakan biaya yang rendah dan kualitas yang konsisten.
Penempatan strategi	Fokus pada produk.
Proses desain	Meminimumkan waktu setup Mengurangi frekuensi dari proses setup selanjutnya, mesin, dan para pekerja.
Kekuatan kerja manajemen	Mencari kekuatan kerjasama yang fleksibel, dalam perluasan, kesepakatan manajemen dan pelatihan.
Pemeliharaan	Meminimumkan frekuensi dan waktu menganggur.
Manajemen bahan baku	Memiliki orientasi kerjasama dengan para pemasok
Jadwal produksi	Memelihara rata-rata <i>output</i> perhari dalam satu bulan.
Kualitas	Menempatkan pengendalian kualitas pada sumber daya

Sumber: Krajewski dan Ritzman (1993:713)

Biaya rendah dan kualitas yang konsisten adalah prioritas yang selalu ditekankan dalam JIT. Fokus dari sebuah produksi adalah memilih untuk mencapai volume yang tinggi, biaya produksi yang rendah. Para pekerja dan mesin diorganisir untuk perputaran produksi, mengatur kerja yang berturut-turut.

I. Pra Kondisi Penerapan Sistem *Just in Time*

Kondisi yang diisyaratkan untuk menerapkan sistem JIT dalam persediaan tepat waktu di antaranya adalah a) waktu dan biaya pemesanan maupun biaya *setup* kecil, b) jumlah pemesanan mendekati satu, c) tenggang waktu (*lead time*) minimum, d) beban kerja antara departemen atau mesin seimbang, e) tidak ada waktu tunda akibat kualitas produk yang rendah, ketiadaan suplai bahan, kerusakan bahan, perubahan desain dan sebagainya. Syarat tersebut tidak mudah untuk dicapai, namun demikian sistem JIT berusaha memberikan stimulasi agar kondisi yang ada dapat mendekati kondisi ideal. Oleh karena itu sistem persediaan JIT bukanlah suatu konsep perubahan yang radikal, tetapi penerapannya harus dilakukan secara bertahap.

Pra kondisi yang harus di persiapkan perusahaan untuk menerapkan sistem *Just in Time* (Tjahjono, 2002:51) adalah sebagai berikut:

1. Menjadwalkan kembali produksi ke dalam lot-lot yang lebih kecil.
2. Meningkatkan pengendalian mutu dengan menerapkan sistem manajemen mutu terpadu (TQM) agar pekerja lebih menyadari pentingnya mutu.
3. Meningkatkan faktor-faktor produksi, termasuk pekerjanya. Tiap orang yang terlibat di dalam sistem JIT harus meningkatkan hasil karya mereka. Peningkatan ini akan membawa dampak positif yang menyeluruh. Pada umumnya penerapan sistem JIT di sertai dengan program melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian imbalan khusus

kepada karyawan-karyawan yang telah menunjukkan peningkatan produktivitas.

4. Menerapkan teknik produksi “dalam sel” (*celluler*) untuk mempersingkat jarak perjalanan bahan baku (suku cadang dari mesin ke mesin). Yang dimaksud dengan teknik *celluler* adalah di bentuknya “sel-sel produksi” yang masing-masing memproses produk dari awal sampai jadi. Teknik ini di kenal dengan sebutan “pabrik dalam pabrik” dan memerlukan latihan khusus bagi pekerjanya. Sebab, masing-masing pekerja dituntut mampu mengatur alur kerja dalam sel seefisien mungkin.

J. Strategi dan Implementasi Sistem *Just in Time* Untuk Meningkatkan Daya Saing

Dalam menerapkan strategi JIT (Tjahjono, 2002:51-53), sistem informasi dalam perusahaan harus bersifat transparan dan komprehensif. Beberapa metode informasi yang diperlukan diantaranya; daftar pemasok bahan baku dalam program JIT, laporan kualitas yang komprehensif dalam perusahaan, laporan secara rutin kepada pemasok bahan baku dan departemen pembelian bahan baku dari perusahaan serta pertemuan secara periodik dengan setiap pemasok. Selain hal tersebut perlu adanya faktor pendukung dan infrastruktur yang memadai.

Strategi JIT bisa efektif apabila dibuat tindakan korektif dalam program JIT, antara lain membuat daftar masalah bagi pemasok bahan baku, meminta komitmen pemasok untuk menyelesaikan masalah, memberikan dukungan teknik

dan manajemen kepada pemasok apabila di perlukan dan melakukan inspeksi apabila di perlukan.

Sistem JIT dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dengan menurunkan biaya dan meningkatkan arus perputaran modal. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan menghilangkan pemborosan melalui perbaikan terus menerus. Untuk itu perlu diciptakan aliran produksi secara terus menerus agar semakin lancar alirannya sehingga produksi akan semakin baik. Aliran produksi secara terus menerus dapat dilaksanakan dengan menggunakan sistem produksi JIT yang dibantu dengan sistem otonomasi.

Langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan sistem produksi JIT antara lain: a) memperoleh komitmen dari manajemen puncak (tanpa komitmen dari manajemen puncak implementasi JIT menjadi tidak efektif dan efisien), b) membentuk koordinator implementasi JIT yang akan memantau proses implementasi JIT agar sesuai dengan perencanaan guna mencapai sasaran perbaikan terus menerus yang diinginkan, c) membangun tim kerja dan partisipasi total dari semua tingkatan manajemen dan karyawan untuk bekerja bersama mencapai sasaran jangka panjang seperti produk cacat nol, tingkatan persediaan nol, kepuasan pelanggan 100% dan lain-lain, d) mendefinisikan rantai nilai proses bernilai tambah, kemudian mendefinisikan proses kerja dengan menggunakan diagram alur proses. Berdasarkan hal ini kemudian berusaha untuk menurunkan perputaran waktu (*cycle time*) dari proses,

menyeimbangkan lini proses dengan tenaga kerja dan fasilitas yang ada, e) menyeimbangkan sistem belajar terus menerus melalui pendidikan dan latihan yang berfokus pada perbaikan terus menerus terhadap proses, kualitas, produktivitas dan profitabilitas, f) mengidentifikasi hasil dari setiap proses, g) mengembangkan sistem jaminan kualitas dan produktivitas yang berfokus pada eliminasi masalah-masalah kualitas dan produktivitas. Berdasarkan hal ini diharapkan kinerja perusahaan akan meningkat terus menerus, h) mengembangkan sistem audit guna melaksanakan proses auditing secara teratur terhadap sistem JIT. Hal ini untuk menjamin efektivitas dan efisiensi penerapan JIT dalam perusahaan.

Sistem JIT bukan sekedar metoda pengendalian persediaan, tetapi juga dapat diterapkan dalam sistem produksi yang berkaitan dengan semua fungsi dan aktivitas. Perusahaan yang menerapkan JIT akan mempunyai keunggulan jangka panjang. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa JIT memandang bahwa persediaan adalah suatu pemborosan, karena akan menghalangi kualitas dan biaya. JIT dikembangkan dalam rangka untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan persediaan (*zero inventory*). Reduksi pemborosan dalam sistem produksi akan mampu mensuplai bahan baku berkualitas tinggi ke bagian produksi untuk di transformasikan menjadi produk yang berkualitas tinggi dan tanpa cacat (*zero defect*). Dengan demikian, yang menjadi sasaran utama penerapan sistem JIT adalah eliminasi semua aktivitas yang berdampak pada

reduksi biaya. Aktivitas yang berdampak pada biaya yang menjadi sasaran penerapan JIT antara lain adalah:

1. Pemborosan karena produk berlebihan. JIT hanya akan memproduksi sesuai dengan permintaan dan pelanggan (*demand pull*).
2. Pemborosan karena waktu tunggu. Sistem JIT memungkinkan bahan baku dikirim dari pemasok ke pabrik sesaat akan di produksi.
3. Pemborosan karena transportasi. Pemilihan pemasok yang dekat dengan pabrik akan dapat memotong biaya transportasi.
4. Pemborosan karena proses. Perbaikan terus menerus terhadap proses produksi, memungkinkan identifikasi segera proses yang tidak benar dan di perbaiki segera untuk menghapus pemborosan.
5. Pemborosan karena persediaan produk jadi yang berlebihan. JIT hanya akan memproduksi sesuai dengan permintaan konsumen, sehingga biaya persediaan produk dapat dihindari.
6. Pemborosan karena produk rusak atau cacat. Perbaikan yang terus menerus terhadap proses produksi memungkinkan bahan baku yang berkualitas saja yang masuk proses, dan produk rusak atau cacat selama proses segera dapat dideteksi.

Upaya pengurangan biaya yang di lakukan secara terus menerus dan berkelanjutan akan menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang rendah.

K. Hambatan Penerapan Sistem *Just in Time*

Satu akibat dalam sistem JIT yang perlu dipertimbangkan (Tjahjono, 2002:50) adalah dampak dari pihak pemasok ke pabrik perakitan. Biaya pengiriman akan lebih mahal jika sering terjadi pengiriman dalam ukuran kecil, meskipun besar kecilnya biaya transportasi juga dipengaruhi oleh jauh dekatnya jarak antara pemasok ke lokasi pabrik perakitan dan jenis fasilitas transportasi yang digunakan. Dalam banyak hal, kenaikan biaya pengiriman dapat menjadi hambatan dalam penyerahan komponen ke pabrik perakitan, apabila jumlah melebihi manfaat berupa reduksi biaya pengiriman.

Hambatan lain yang perlu dipertimbangkan sebagai akibat dari penerapan sistem JIT adalah hilangnya kesempatan untuk memperoleh potongan rabat, karena potongan di berikan kepada pembeli dengan jumlah yang besar. Penerapan JIT yang konsisten menuntut agar sumber suku cadang baik yang berasal dari dalam pabrik maupun yang berasal dari luar (pemasok), memproduksi suku cadang sesuai dengan jadwal penyerahan yang dihasilkan oleh sistem JIT dari pabrik perakitan. Jika tidak, maka akan terjadi pemindahan beban biaya pengiriman dari pemasok, kepada pabrik perakitan atau kepada para penjual yang berakibat kegagalan dalam mencapai tujuan sistem JIT. Oleh karena itu, perlu dicari sistem pengiriman yang lebih efisien agar secara keseluruhan biaya pengiriman tidak mengalami kenaikan.

L. Manfaat *Just in Time*

JIT bukan hanya sekedar metode pengendalian sediaan, tetapi juga merupakan sistem produksi yang saling berkaitan dengan semua fungsi dan aktivitas. Manfaat JIT antara lain (Tjiptono dan Diana, 2001:307):

1. Mengurangi biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung sebagai akibat adanya penghapusan kegiatan seperti penyimpanan sediaan.
2. Mengurangi ruangan atau gudang untuk penyimpanan barang.
3. Mengurangi waktu setup dan penundaan jadwal produksi.
4. Mengurangi pemborosan barang rusak dan barang cacat dengan mendeteksi kesalahan pada sumbernya.
5. Mengurangi *lead time* karena ukuran lot yang kecil sehingga sel produksi lebih dapat memberikan *feedback* terhadap masalah kualitas.
 - Penggunaan mesin dan fasilitas secara lebih baik.
6. Menciptakan hubungan yang lebih baik dengan pemasok.
7. Layout pabrik lebih baik.
8. Integrasi dan komunikasi yang lebih baik di antara fungsi-fungsi, seperti pemasaran, pembelian, dan produksi.
9. Pengendalian kualitas dalam proses.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penulisan ini adalah studi kasus, yaitu penelitian terhadap perusahaan CV Eria Grafika tentang apakah sistem *Just-in-Time* pembelian mungkin diterapkan pada perusahaan tersebut dalam pengelolaan persediaan bahan bakunya.

B. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah yang bagian-bagian yang terkait dalam proses produksi perusahaan, antara lain:

- a. Bagian Gudang
- b. Bagian Pembelian
- c. Bagian Produksi

2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah mengenai pengelolaan persediaan bahan baku perusahaan CV Eria Grafika

C. Data yang Diperlukan

Data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sejarah dan gambaran umum perusahaan
2. Data pembelian bahan baku perusahaan
3. Data persediaan bahan baku
4. Data tentang produksi
5. Data-data lain yang berhubungan dengan pembelian bahan baku



D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan dengan cara:

1. Teknik Observasi

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengamati secara langsung obyek yang dituju untuk memperoleh gambaran yang lebih nyata tentang masalah yang diteliti. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data mengenai kegiatan pembelian bahan baku yang dilakukan perusahaan.

2. Teknik Wawancara

Pengumpulan data dilakukan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan. Teknik wawancara ini dilakukan untuk memperoleh tambahan keterangan tentang kegiatan pembelian bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan

c. Teknik Dokumentasi

Pengumpulan data dapat juga dilakukan melalui dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan obyek penelitian. Teknik ini dilakukan untuk mencari data mengenai gambaran umum perusahaan, data pembelian bahan baku, dan dokumen-dokumen lain yang ada di perusahaan yang mendukung penelitian ini.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis komparatif, yaitu suatu cara yang digunakan untuk membandingkan obyek penelitian dengan teori sebagai konsep pembanding.

Untuk menjawab permasalahan apakah mungkin diterapkannya sistem *Just in Time* pembelian pada perusahaan CV Eria Grafika, penulis akan menganalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mencari gambaran umum tentang bagaimana cara perusahaan mengelola dan melaksanakan kegiatan pembelian persediaan bahan bakunya. Langkah yang diambil adalah dengan meneliti bagian-bagian yang berkaitan dengan syarat-syarat penerapan *Just in Time* pembelian, antara lain:
 - a. Jumlah persediaan
 - b. Mutu persediaan
 - c. Pemasok
 - d. Pengiriman

2. Membandingkan data-data yang diperoleh pada langkah-langkah diatas dengan konsep penerapan *Just in Time* pembelian sesuai teori, antara lain:

a. Jumlah persediaan

- Laju keluaran lancar
- Pengiriman yang sering dalam jumlah kecil, dan pertukaran data elektronik
- Kontrak jangka panjang
- Administrasi yang minimum untuk penyerahan barang
- Jumlah yang tepat
- Pemasok disarankan mengemas dalam jumlah yang eksak
- Pemasok disarankan mengurangi besarnya lot

b. Mutu persediaan

- *Spec* yang minimum
- Pemasok dibantu untuk memenuhi persyaratan mutu
- Hubungan yang erat antara tenaga Q.C dari perusahaan pembeli dengan pemasok
- Pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses ketimbang pemeriksaan proses

c. Pemasok

- Jumlah pemasok sedikit
- Letak pemasok dekat

- Penggunaan secara aktif analisis nilai untuk memungkinkan pemasok bersaing dalam harga
- Bisnis yang berulang dengan pemasok yang sama
- Tender penawaran harga hanya untuk komponen baru saja
- Keengganan pabrik pembeli untuk melakukan integrasi vertikal supaya tidak mematikan usaha pemasok
- Pemasok disarankan untuk juga mengembangkan pembelian tepat-waktu pada pembelian dari para pemasoknya sendiri

d. Pengiriman

- Penjadwalan pengiriman masuk
- Mengendalikan pengiriman dengan menggunakan kendaraan milik sendiri atau yang dikontrak, gudang milik sendiri atau yang dikontrak, dan trailer untuk konsolidasi muatan/penyimpanan, bukan dengan angkutan umum

Perusahaan yang sudah menerapkan *Just in Time* pembelian adalah perusahaan yang sudah memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut di atas. Jika terdapat persyaratan yang belum dapat dipenuhi maka perusahaan belum menerapkan sistem *Just in Time* pembelian dalam perusahaan mereka.

Jika perusahaan belum mampu memenuhi semua persyaratan dalam *Just in Time* pembelian, maka dianalisis tentang kemampuan perusahaan dalam

memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut di masa mendatang. Apabila di masa yang akan datang perusahaan mampu memenuhi semua persyaratan-persyaratan sistem *Just in Time* pembelian, maka sistem *Just in Time* pembelian mungkin dapat diterapkan. Demikian sebaliknya, apabila di masa yang akan datang perusahaan belum juga mampu memenuhi semua persyaratan-persyaratan sistem *Just in Time* pembelian, maka sistem *Just in Time* tidak mungkin dapat diterapkan dalam perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

Eria Grafika merupakan suatu badan usaha yang bergerak dalam bidang usaha percetakan, yang didirikan pada tahun 1997. Pada awalnya perusahaan ini dimiliki oleh tiga orang dalam bentuk penanaman saham. Namun pada tahun 2002 salah satu anggota dari perusahaan ini memisahkan diri dan akhirnya mereka membentuk usaha sendiri-sendiri. Mulai tanggal 30 juli 2002 hingga sekarang, Eria Grafika berubah menjadi CV Eria Grafika, atas nama bapak Ery Jananto Ade, S.Ag dan ibu Yenie Widiastuti. Akte pendirian perusahaan ini adalah bernomor 17 dan SIUP nomor 503/8587/585/PK/X/2003.

Pada saat ini perusahaan CV Eria Grafika terletak di daerah Depok Sleman, yang tepatnya di Jalan Bongso Ijoyo 31B (Selatan Pondok UII) Dabag Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta. Di lokasi ini lah CV Eria Grafika mengembangkan usahanya. Usaha yang dihasilkan berupa mencetak buku, brosur, kop, kartu nama dan lain-lain dengan teknik *setting*, desain grafis, *print plate* dan cetak *offset*.

Adapun tujuan dari pendirian perusahaan CV Eria Grafika ini antara lain:

1. Untuk meningkatkan kemampuan ekonomi pengelola, memperoleh keuntungan finansial dari penjualan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

2. Menciptakan kesempatan kerja bagi masyarakat.
3. Memenuhi kebutuhan konsumen dan memberikan kepuasan kepada konsumen akan hasil produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan CV Eria Grafika.

B. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi perusahaan adalah sangat penting, karena salah satu unsur yang menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan adalah lokasi perusahaan. Lokasi perusahaan yang strategis dalam hal ini juga akan sangat membantu perusahaan dalam beroperasi dan juga dalam hal pengembangan usahanya.

CV Eria Grafika terletak di Jalan Bongso Ijoyo 31B (Selatan Pondok UII) Dabag Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta. Perusahaan ini juga terletak di daerah yang cukup nyaman, dan mudah dicari oleh para konsumen. Bentuk bangunan perusahaan ini adalah seperti rumah biasa dan pada bagian dalamnya sudah tersedia ruangan-ruangan khusus bagi para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing.

Adapun alasan dari pemilihan lokasi CV Eria Grafika antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kedekatan perusahaan dengan daerah pemasaran.

Produk-produk yang ditawarkan dan yang dihasilkan oleh CV Eria Grafika dipromokan kepada mereka-mereka yang membutuhkan antara lain universitas-universitas, PT-PT, toko-toko, dan lain-lain.

Hasil dari produksi ini apabila telah selesai dapat diambil langsung oleh konsumen atau juga dapat diantar ke tempat konsumen atau juga tergantung pada kesepakatan antara perusahaan dengan konsumen.

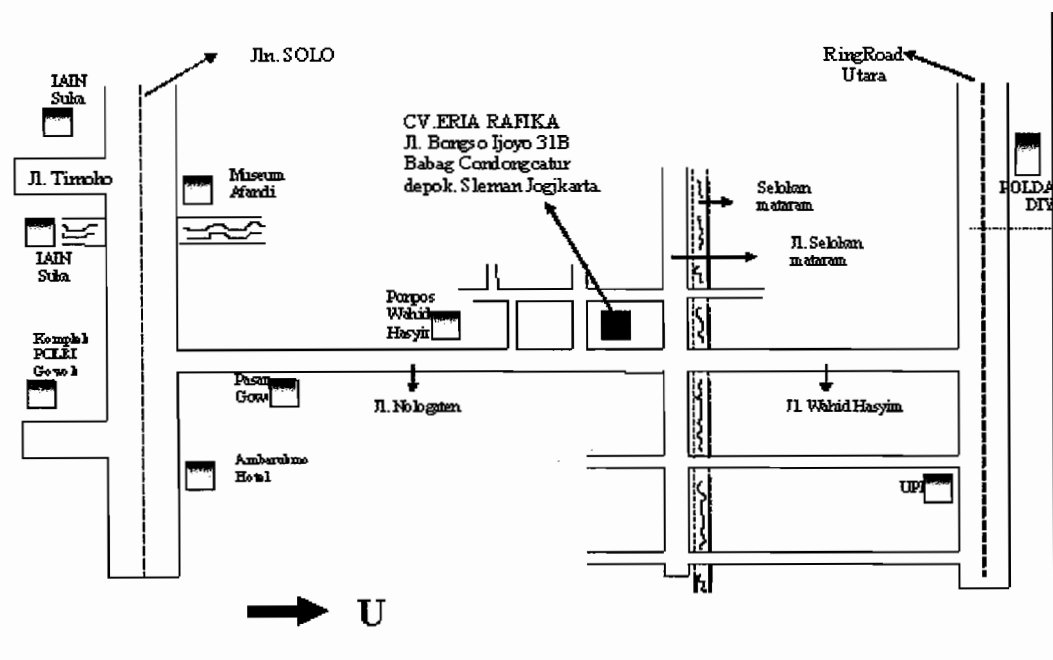
2. Sarana transportasi yang baik.

Dengan sarana transportasi yang baik dapat juga memudahkan kerja para karyawan dan juga memberikan kenyamanan bagi para konsumen yang akan datang ke perusahaan tersebut.

3. Tersedia tenaga kerja yang cukup.

4. Fasilitas Umum yang memadai.

Di lokasi perusahaan tersebut fasilitas-fasilitas umum boleh dikatakan sudah tersedia dengan baik. Fasilitas-fasilitas tersebut misalnya adalah telepon, air bersih, listrik dapat dikatakan sudah mampu menunjang kelancaran proses produksi.



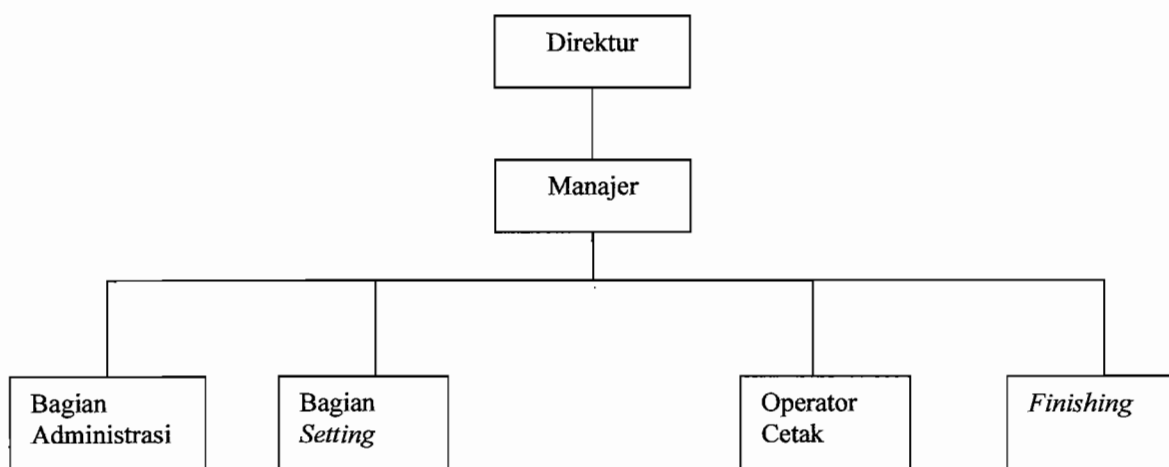
Gambar IV.1 Lokasi CV Eria Grafika

C. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam suatu organisasi dengan segala kegiatan yang ada di dalamnya terdapat hubungan antara orang-orang yang menjalankan aktivitas tersebut. Struktur organisasi merupakan bagian yang penting yang memberikan status bagi karyawan dan memudahkan dalam pengelolaan perusahaan. Struktur organisasi merupakan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Makin banyak kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi, maka semakin kompleks pula hubungan-hubungan yang ada. Dengan demikian maka perlulah dibuat suatu bagan yang menggambarkan tentang hubungan tersebut termasuk hubungan antara masing-masing kegiatan atau

masing-masing fungsi. Bagan yang dimaksud diberi nama bagan organisasi atau struktur organisasi.

Demikian juga dengan CV Eria Grafika juga terdapat struktur organisasinya untuk menjalankan setiap aktivitasnya. Struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan CV Eria Grafika dapat dilihat pada gambar IV.2 di bawah ini:



Gambar IV.2 Struktur Organisasi CV Eria Grafika

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa bentuk organisasi yang ada di perusahaan CV Eria Grafika sudah fungsional. Bentuk organisasi ini mempunyai sistem pembagian kerja berdasarkan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap masing-masing karyawan. Fungsi-fungsi yang terdapat dalam organisasi ini antara lain; bagian administrasi, bagian *setting*, bagian operator cetak dan bagian *finishing*. Bentuk organisasi yang sudah fungsional memungkinkan akan terciptanya spesialisasi kerja. Dengan demikian memungkinkan adanya

pembagian kerja sehingga ada kejelasan akan kedudukan dalam struktur jabatan dan kejelasan tugas dan tanggung jawab pada setiap jabatan kerja masing-masing karyawan.

Adapun tugas, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

1. Direktur

Dalam hal ini karena perusahaan yang dimiliki tidaklah terlalu besar maka dalam perusahaan CV Eria Grafika direktur merangkap pula sebagai seorang manajer. Yang mana fungsi direktur di sini adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab penuh pada kemajuan perusahaan, pengembangan pelaksanaan operasi perusahaan dan merancang rencana strategi pada perusahaan.
- b. Mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya.
- c. Membina hubungan dan kerjasama yang baik dengan pihak luar khususnya yang berhubungan dengan kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Melakukan pengendalian, evaluasi pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh para bawahannya.

Sedangkan tanggung jawabnya sebagai seorang manajer. Yang mana manajer tersebut berfungsi dan bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan fungsi manajerial perusahaan antara lain:

- a. Fungsi manajerial dan operasional dalam hal sumber daya manusia dan umum yang bertujuan untuk menciptakan dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas para tenaga kerja, memberikan motivasi yang tinggi, membina hubungan yang baik diantara para karyawan yang ada serta menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan di sekitar perusahaan.
- b. Bertanggung jawab terhadap proses produksi yang terjadi pada setiap proses produksi dalam perusahaan CV Eria Grafika. Bertanggung jawab terhadap efisiensi dan efektivitas proses produksi.
- c. Bertugas untuk melakukan pengadaan bahan (bahan baku, bahan penolong, dan peralatan yang digunakan) yang dibutuhkan yang kemudian diserahkan pada bagian produksi untuk diproses lebih lanjut.
- d. Bertanggung jawab atas kualitas barang yang diproduksi dan ketepatan waktu penyelesaian pencetakan barang.
- e. Melaksanakan fungsional dalam bidang keuangan dengan tujuan menjaga keefisienan penggunaan dana perusahaan, bertanggung jawab atas kelangsungan perusahaan, mengontrol pengadaan dan penggunaan dana yang terdapat dalam perusahaan.
- f. Menyediakan dan memberikan fasilitas, sarana dan prasarana teknologi informasi dalam perusahaan supaya produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak kalah saing dengan produk yang dihasil oleh perusahaan lainnya.

- g. Bertanggung jawab terhadap penyediaan, pemeliharaan dan perbaikan sarana/prasarana yang mendukung proses produksi yaitu gedung perusahaan, mesin produksi, sarana-sarana umum lainnya, seperti air, listrik, telepon dan lain-lain.
- h. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terhadap program pemeliharaan, perbaikan, pengadaan pada: perlengkapan produksi, gedung perusahaan, mesin-mesin produksi.
- i. Bertanggung jawab menjalankan fungsi manajerial dan operasional dalam hal persiapan bahan baku sampai dengan *finishing*.

2. Bagian administrasi

Bagian administrasi bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, bertanggung jawab pada setiap pesanan dengan berbagai macam kriteria sesuai pesanan yang diminta oleh para konsumen, mengatur jadwal produksi (mulai dari masuknya pesanan dari konsumen sampai selesainya pesanan tersebut diproduksi).

Bagian administrasi juga mendapat wewenang langsung dari direktur yang juga selaku manajer pada perusahaan CV Eria Grafika untuk dapat memerintah fungsi-fungsi yang lain (bagian *setting*, operator cetak, dan *finishing*). Misalnya, jika pesanan yang lain sudah selesai dikerjakan, jika masih ada waktu yang tersisa maka bagian administrasi dapat langsung meminta bagian *setting* mengerjakan tugasnya untuk membuat master yang

akan dicetak dan menyerahkannya pada bagian operator cetak untuk diproses lebih lanjut.

3. Bagian *setting*

Bagian *setting* bertanggung jawab untuk membuat/mendesain bentuk gambar atau kriteria lainnya yang diminta oleh para konsumen. Apabila bagian *setting* telah menyelesaikan tugasnya, hasil desain tersebut kemudian diprint pada *paper plate*/master dan yang kemudian diserahkan pada bagian operator cetak untuk diproses lebih lanjut.

4. Operator Cetak

Operator cetak bertugas mencetak pesanan dari konsumen setelah menerima masternya dari bagian *setting*. Operator cetak juga bertanggung jawab akan hasil cetakan yang dibuat olehnya.

5. *Finishing*

Bagian *finishing* bertugas untuk mengatur dan merapikan kertas-kertas yang sudah dicetak. Menyusun kertas-kertas tersebut sesuai dengan urutan yang telah ditentukan, kemudian menjilidnya. Setelah selesai penjilidan, kemudian memotong pinggiran kertas yang sudah dijadikan buku/dijilid tersebut, setelah itu bagian *finishing* melakukan pengepakan terhadap barang-barang yang sudah selesai tadi untuk dapat dikirim atau diambil oleh pelanggan yang memesan barang tersebut.

D. Personalia

Jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan CV Eria Grafika adalah 7 orang. Sebelumnya perusahaan tersebut memiliki karyawan sebanyak 12 orang. Berkurangnya karyawan itu dikarenakan perusahaan tersebut pecah menjadi dua. Jadi, ada beberapa karyawan yang ikut dengan bapak Eri dan ibu Yenie dan sisanya ikut dengan pimpinan yang lainnya.

CV Eria Grafika melakukan perekrutan para karyawan melalui berbagai cara, antara lain melalui iklan media, test dan melakukan praktek-praktek. Perusahaan juga memberikan magang-magang sebagai usaha untuk mengembangkan kemampuan para calon tenaga kerja.

Syarat-syarat yang dibutuhkan untuk menjadi karyawan pada CV Eria Grafika adalah sederhana, yaitu mempunyai kemampuan/*skill* yang sesuai dengan bidangnya. Jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah mulai dari pukul 08.00 pagi sampai dengan pukul 16.00 sore (dikurangi jam istirahat dari pukul 12.00 siang sampai dengan pukul 13.00 siang).

Perusahaan juga memberikan beberapa fasilitas bagi para karyawannya diluar gaji yang mereka terima. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain adalah dengan pemberian THR (Tunjangan Hari Raya) dan pinjaman bagi karyawan yang benar-benar membutuhkan bantuan finansial. Namun berhubung perusahaan ini adalah perusahaan yang belum begitu besar, maka untuk fasilitas kesehatan (Askes misalnya), perusahaan belum dapat memberikannya. Sehingga apabila karyawan

mengalami sakit maka perusahaan tidak bertanggung jawab atas biaya perobatan karyawannya tersebut.

E. Produksi

1. Bahan Baku

CV Eria Grafika bergerak dalam bidang usaha penerbitan dan percetakan. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi pencetakan pesanan dari para konsumen antara lain adalah:

- a. Kertas
- b. *Paper Plate*

Banyaknya bahan baku yang digunakan tiap kali produksi adalah tergantung pada pesanan yang datang dari para konsumen. Jadi, banyak atau sedikitnya bahan baku yang digunakan tergantung pada banyak sedikitnya juga permintaan dari konsumen.

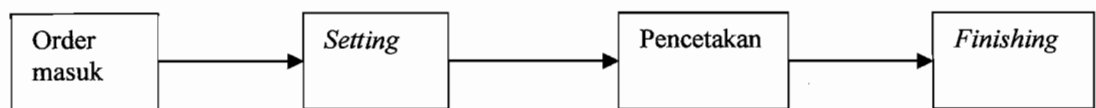
2. Bahan Penolong

Selain *paper plate*/master dan kertas, ada juga bahan penolong yang tidak kalah pentingnya dengan bahan baku. Bahan penolong yang digunakan dalam proses produksi tersebut adalah tinta cetak, *etching emulsion*, lem/perekat dan staples.

3. Proses Produksi

Dalam melakukan proses produksi terdapat beberapa tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan. Tahapan-tahapan produksi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bagian administrasi menerima order dari pelanggan/konsumen. Setelah order diterima, kemudian dimasukkan kebagian *setting*. Kemudian bagian *setting* mulai mendesain gambar atau bentuk sesuai dengan permintaan konsumen, diprint kemudian diserahkan kebagian pencetakan. Setelah selesai dicetak, hasil cetakan tersebut masuk kebagian *finishing*. Untuk lebih jelasnya lagi dapat dilihat pada gambar IV.3 dibawah ini:



Gambar IV.3 Tahap-tahap proses produksi CV Eria Grafika

Dalam melakukan proses produksi tentunya membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Dalam perusahaan CV Eria Grafika lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi setiap produk adalah:

- a. Untuk proses *setting* dibutuhkan waktu ± 1 jam/lembar, dan
- b. Untuk mencetak 500 lembar dibutuhkan waktu ± 5 menit.

Waktu yang dibutuhkan juga tergantung pada jenis kertasnya. Apakah kertas yang digunakan tersebut adalah kertas tebal atau kertas yang tipis. Apabila dalam pencetakan kertas yang digunakan adalah kertas yang tipis waktu yang dibutuhkan untuk mencetak 500 lembar adalah 5-6 menit. Tetapi apabila kertas yang digunakan adalah kertas yang tebal, maka waktu yang dibutuhkan untuk mencetak 500 lembar adalah 10 menit.

Perusahaan CV Eria Grafika menetapkan jam kerja perharinya adalah 8 jam sehari (mulai pukul 08.00 pagi sampai dengan 16.00 sore dikurangi jam istirahat dari pukul 12.00 siang sampai dengan 13.00 siang). Tetapi ada juga karyawan yang melakukan kerja lembur kira-kira 2 jam/harinya.

4. Mesin

Untuk membantu proses produksinya, CV Eria Grafika menggunakan mesin toko 820 *Build Up* Jepang. Kapasitas setiap proses produksinya berbeda-beda tergantung dari jenis kertas yang digunakan seperti yang telah dijelaskan di atas. Selain mesin 820 *Build Up* Jepang tersebut, CV Eria Grafika juga memiliki mesin pemotong kertas.

F. Pembelian Bahan Baku

Bahan baku merupakan hal yang terpenting dalam sebuah perusahaan khususnya dalam perusahaan manufaktur. Bahan baku yang berkualitas juga amat sangat menentukan kualitas dari produk yang dihasilkan. Demikian juga dengan perusahaan CV Eria Grafika, perusahaan ini sangat memperhatikan kualitas dari

bahan baku dan bahan penolong lainnya agar menghasilkan produk yang bermutu pula. Hal ini merupakan salah satu pelayanan dari CV Eria Grafika, yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan.

Cara CV Eria Grafika memperoleh bahan baku adalah dengan membelinya ditoko yang sudah menjadi langganan mereka. Awalnya perusahaan ini mempunyai para pemasok bahan baku (kertas dan *paper plate*). Akan tetapi bahan baku (kertas) yang dikirim oleh pemasok tersebut berasal dari Jawa Timur dan sebagian lagi di wilayah Yogyakarta (hanya sebagai cadangan saja), sehingga untuk mendapatkan bahan baku tersebut perusahaan harus memesan dari jauh hari sebelumnya. Dengan demikian karena alasan tersebut diatas dan disebabkan hal yang lainnya maka para pemasok tersebut tidak lagi mengirimkan bahan baku pada perusahaan ini/macet.

Hingga sekarang CV Eria Grafika memperoleh bahan baku (kertas) dengan cara membelinya di toko, sedangkan untuk kertas master atau *paper plate* perusahaan membelinya dari pemasoknya tetap. Begitu juga untuk bahan penolong (seperti tinta, *etching emulsion*) perusahaan juga memiliki pemasok.

CV Eria Grafika mempunyai persediaan yang digunakan untuk kegiatan produksinya, baik itu untuk persediaan bahan bakunya maupun persediaan bahan penolongnya. Persediaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut tidak selalu pasti jumlahnya, terkadang dalam jumlah yang sedikit, terkadang jumlahnya lumayan banyak. Menurut manajer dari perusahaan tersebut, kertas yang disimpan terlalu lama juga akan menjadi lembab sehingga tidak dapat digunakan lagi..

CV Eria Grafika tidak ingin menurunkan jumlah persediaan yang mereka miliki. Karena faktor hubungan dengan pemasok yang sempat kurang baik, maka untuk saat ini perusahaan memperoleh persediaan dengan cara membeli dari toko, dan perusahaan lebih menyukai cara yang seperti ini. Sehingga CV Eria Grafika tidak akan menekan persediaan sampai ke titik nol, paling tidak perusahaan memiliki persediaan bahan walaupun hanya sedikit.

G. Pemasaran

Pemasaran adalah suatu aktivitas yang amat sangat perlu untuk diperhatikan di dalam suatu perusahaan untuk menunjukkan sukses atau tidaknya perusahaan tersebut. CV Eria Grafika untuk memperkenalkan hasil produk yang mereka hasilkan adalah dengan menggunakan menyebarkan brosur-brosur ke berbagai instansi, kampus, iklan media, dan lain-lain. Tetapi sampai saat ini perusahaan belum mempunyai karyawan yang khusus menangani pemasaran.

CV Eria Grafika juga memperhatikan kepuasan dari para konsumennya. Motto yang dimiliki oleh CV Eria Grafika sendiri adalah “Kami senang melihat kepuasan Anda”. Salah satu kepuasan yang diberikan oleh perusahaan adalah perusahaan berusaha untuk menghasilkan pesanan dengan cepat dan tepat waktu, perusahaan juga menjaga kualitas dari barang yang dihasilkan dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada para pelanggan mereka.

BAB V

ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Cara Pengelolaan dan Pelaksanaan Kegiatan Pembelian Bahan Baku Pada CV Eria Grafika

1. Jumlah Persediaan

Persediaan terdiri dari penyimpanan bahan baku dan persediaan yang lain misalnya, bahan baku, barang dalam proses, barang yang belum dikirim, dan persediaan bahan penolong. Kemungkinan lain, persediaan adalah suatu jumlah barang dan persediaan lainnya yang diadakan untuk suatu periode tertentu dalam suatu keadaan tidak produktif menunggu penggunaan atau penjualan yang diharapkan.

Dalam sebuah perusahaan biasanya melakukan pengendalian terhadap persediaan yang mereka miliki. Pengendalian persediaan ini adalah teknik mempertahankan persediaan barang pada tingkat yang diinginkan dengan penentuan sebelumnya dan manajemen persediaan dihubungkan dengan penentuan kebijaksanaan yang bertujuan untuk pengendalian sistem persediaan.

Pada perusahaan CV Eria Grafika, jumlah persediaan bahan baku yang dimiliki selalu tidak tetap jumlahnya. Persediaan yang mereka miliki tergantung pada tinggi rendahnya permintaan konsumen akan produk yang mereka hasilkan.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan mereka tidak menginginkan persediaannya menjadi nol. Beberapa alasan utama yang menyebabkan perusahaan menyimpan persediaan walaupun terkadang tidak dalam jumlah yang begitu besar adalah:

- a. Menghindari habisnya persediaan bahan baku. Karena order dari para konsumen/pelanggan mereka tidak dapat ditentukan waktunya kapan dan berapa banyak jumlahnya. Sehingga persediaan amat sangat dibutuhkan untuk mengantisipasi terhadap kehabisan persediaan.
- b. Terkadang ada potongan harga yang diberikan oleh pemasok kepada perusahaan yang menyebabkan perusahaan membeli persediaan dalam jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan hari-hari biasa.
- c. Mengurangi biaya transportasi. Karena apabila persediaan yang dimiliki tidak terlalu banyak maka akan dilakukan pembelian barang yang lebih sering, sehingga akan menambah biaya transportasi. Padahal dengan pembelian bahan yang tidak begitu banyak biasanya perusahaan mengambilnya sendiri langsung dari toko langganannya mereka. Pemasok/toko tersebut mau mengantar langsung barang (kertas) tersebut jika dalam jumlah yang relatif lebih besar.
- d. Mengurangi waktu menganggur. Proses produksi jika tidak didukung dengan persediaan yang dimiliki oleh perusahaan juga akan menimbulkan adanya jeda waktu/waktu menganggur bagi para karyawannya. Misalnya saja pada saat beroperasi ternyata bahan kertas ataupun bahan penolong

lainnya yang dimiliki perusahaan habis, maka mau tidak mau perusahaan harus menunggu kedatangan bahan untuk melanjutkan proses yang berikutnya.

- e. Mengantisipasi adanya kenaikan harga bahan pada masa yang akan datang. Karena kenaikan harga bahan baku juga memicu naiknya harga produk yang ditawarkan. Padahal perusahaan sendiri selalu berusaha untuk mendapatkan harga yang seminimum mungkin dengan tidak mengurangi mutu dari pada bahan baku yang mereka miliki.
- f. Persediaan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan investasi sementara yang menguntungkan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan demikian jika bahan baku tersebut mengalami kenaikan harga, maka sudah pasti perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih.

Cara perusahaan memenuhi persediaan bahan bakunya (kertas) adalah dengan membeli langsung pada toko yang sudah menjadi langganan CV Eria Grafika. CV Eria Grafika memiliki persediaan bahan baku yang selalu tidak pasti (menggunakan sistem perkiraan), sehingga apabila perusahaan tersebut memperoleh order dari para pelanggan/konsumen, barulah manajer memeriksa persediaan yang mereka miliki dan apabila persediaan yang ada dianggap tidak memadai, maka manajer akan meminta karyawannya untuk membeli kembali bahan yang dibutuhkan. Bahkan terkadang pabrik perusahaan menunggu untuk memproduksi karena bahan yang dibutuhkan masih baru akan dibeli. Bahan baku yang mereka beli tersebut terkadang

dibawa sendiri (tidak diantar oleh pihak toko) kecuali apabila CV Eria Grafika membeli bahan baku dalam jumlah yang besar.

2. Mutu Persediaan

Perusahaan CV Eria Grafika memang memiliki persediaan bahan baku, tetapi perusahaan mengharapkan agar mereka tidak menyimpan persediaannya dalam jangka waktu yang lama. Hal ini disebabkan karena perusahaan CV Eria Grafika juga memperhatikan mutu dari bahan baku yang mereka miliki.

Disini dijelaskan bahwa bahan baku (kertas) yang disimpan terlalu lama akan menyebabkan kertas menjadi lembab (kadaluarsa) sehingga tidak dapat digunakan lagi. Ciri-ciri bahwa kertas tersebut sudah tidak dapat lagi digunakan lagi adalah kertas tersebut menjadi lebih lembab, berubah warna dan kertas menjadi keriput. Selain kertas tidak dapat lagi diproduksi, perusahaan juga secara otomatis mengalami kerugian. Dan apabila kertas yang sudah tidak baik itu masih tetap dipergunakan oleh perusahaan sudah pasti hasilnya akan mengecewakan konsumen/pelanggan mereka. Dengan demikian, maka perusahaan berusaha agar bahan yang mereka miliki tidak akan disimpan terlalu lama, agar hasil dari barang yang mereka produksi pun bisa lebih baik hasilnya dan tidak mengecewakan konsumen atau para pelanggan mereka.

Mutu dari hasil barang yang mereka produksi juga tergantung dari jenis kertas yang digunakan. Misalnya, hasil cetakan antara kertas yang beratnya 60 gr dengan kertas yang beratnya 70 gr atau 80 gr tentu berbeda hasilnya. Jadi, kualitas cetakan juga tergantung dari permintaan konsumen itu sendiri yaitu dari antara ketiga jenis kertas itu mana yang mereka pilih.

Selain kualitas bahan baku (kertas), dalam perusahaan yang lebih diperhatikan adalah pemeriksaan proses, hal ini dilakukan menurut mereka agar produk yang dihasilkan nantinya lebih baik. Misalnya kertas pertama yang sudah dicetak diperiksa terlebih dahulu sebelum dilakukan pencetakan selanjutnya. Hasil cetakan tersebut diperiksa apakah hasilnya sudah bagus atau belum. Karena hasil cetakan tersebut bisa saja miring ataupun ada yang kurang jelas. Dan hal tersebut dalam satu kali proses dapat diulangi berkali-kali, sehingga memakan waktu yang lumayan lama.

Mesin juga merupakan faktor penunjang bagus tidaknya hasil pencetakan tersebut. Maka diharapkan mesin pada saat digunakan benar-benar dalam keadaan baik. Ini merupakan faktor penunjang akan kualitas/mutu dari barang yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Dalam pembelian bahan baku, perusahaan memperhatikan kualitas dari kertas yang mereka beli. Tetapi menurut pemilik perusahaan, mereka belum pernah mengalami masalah dengan para pemasok mereka (untuk bahan penolong) dan toko-toko langganan mereka (untuk pembelian bahan baku). Karena dikatakan bahwa semua bahan yang mereka terima selalu dalam



keadaan baik atau layak pakai semuanya. Jadi, mengenai mutu bahan yang mereka beli dari para pemasok dan toko tempat mereka berlangganan tidak pernah mengalami permasalahan.

3. Pemasok

CV Eria Grafika pada saat ini memiliki beberapa toko langganan dalam pemenuhan akan bahan bakunya. Tetapi untuk persediaan bahan baku mereka (kertas), mereka belum memiliki pemasok yang tetap. Dalam memenuhi kebutuhan akan bahan baku tersebut, perusahaan biasanya membeli kertas pada satu toko yang sudah menjadi langganan mereka, tetapi apabila suatu waktu toko tersebut tidak dapat memenuhi permintaan mereka, maka perusahaan dapat membeli ditempat yang lain. Saat ini pemasok yang mereka miliki hanyalah untuk persediaan bahan baku *paper plate* dan untuk bahan penolong saja, misalnya *etching emulsion*, dan tinta.

Sebelumnya perusahaan ini memiliki pemasok bahan baku mereka (kertas). Tetapi karena berhubung letak atau lokasi pemasok tersebut sangat jauh (daerah Jawa Timur) maka saat ini perusahaan tidak lagi meneruskan pemesanan bahan baku pada pemasoknya itu. Selain karena faktor jarak, perusahaan juga merasa kesulitan. Perusahaan terlebih dahulu harus memesan bahan baku yang mereka butuhkan tersebut jauh-jauh hari. Karena jarak yang begitu jauhnya akan memakan waktu yang cukup lama di perjalanan. Kemudian karena hubungan antara pemasok dengan salah satu karyawan

yang bertugas dalam pembelian bahan baku kurang begitu baik, maka pihak perusahaan mengundurkan diri dari ikatan kontrak kerja ini. Dengan pemasok tersebut sistem pembayaran dari pembelian bahan baku mereka boleh dilakukan dengan cara membayar uang muka dan selebihnya diselesaikan dikemudian hari sesuai dengan perjanjian antara pemasok dengan perusahaan.

Selain itu yang menyebabkan perusahaan sekarang lebih menyukai cara pembelian langsung ke toko-toko adalah karena faktor harga. Perusahaan semaksimal mungkin membeli bahan baku (kertas) di toko yang menjualnya dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan toko yang lain. Syarat untuk dapat melakukan kontrak dengan pemasok sangat sederhana. Hanya dengan memiliki rekening giro di Bank, maka perusahaan dapat melakukan kontrak kerja dengan perusahaan pemasok.

Perusahaan memperoleh bahan baku dengan cara membeli dari toko langganan mereka. Letak atau lokasi toko tidak begitu jauh perusahaan. Yang menjadi permasalahan disini adalah bahwa jika sewaktu-waktu atau secara mendadak perusahaan membutuhkan kertas sementara toko tersebut juga kehabisan *stock* mereka, maka perusahaan ini mau tidak mau harus membeli bahan kertas mereka ditempat lain yang letak atau lokasinya lebih jauh dari toko langganan CV Eria Grafika, dan biasanya masih harus membandingkan harga antara toko yang satu dengan toko yang lain. Padahal jika langsung membelinya di toko tempat mereka berlangganan, perusahaan tidak perlu memesan barang, karyawan bagian pembelian langsung datang dan

langsung membeli, dan biasanya mereka sudah memiliki kesepakatan harga sendiri.

4. Pengiriman

Karena permintaan pelanggan atau konsumen tidak dapat dijadwalkan, maka perusahaan tidak dapat secara pasti dalam membeli bahan baku mereka. Jika ada konsumen yang memesan produk, untuk sementara perusahaan menggunakan persediaan yang masih mereka simpan. Dengan demikian, maka pengiriman barang meskipun tidak dapat dijadwalkan.

Bahan baku yang dibeli oleh perusahaan biasanya dibawa sendiri. Dan itu sangat sering sekali dilakukan. Toko tempat mereka membeli kertas tidak mengantarkan kertas yang mereka beli, apabila jumlah barang yang diminta benar-benar bukan dalam jumlah yang besar. Toko mau mengantarkan barang yang dibeli oleh perusahaan apabila perusahaan membelinya dalam jumlah yang besar. Berbeda dengan pemasok bahan penolong, mereka selalu mengantarkan barang langsung ke perusahaan.

B. Perbandingan Pengelolaan dan Pelaksanaan Kegiatan Pembelian Bahan Baku Perusahaan dengan Konsep *Just in Time* Pembelian

Dalam gambaran umum cara pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian bahan baku pada CV Eria Grafika perlu dibandingkan dengan konsep *Just in Time* pembelian. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel V.1

Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<p>1.Jumlah persediaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laju keluaran hasil produksi kurang lancar • Toko tempat membeli bahan baku tidak melakukan pengiriman bahan, karena perusahaan biasanya datang langsung ke toko untuk membeli bahan dalam jumlah yang diminta oleh perusahaan. Perusahaan juga tidak melakukan pertukaran data secara elektronik yang memungkinkan pemasok mengakses data pembelinya. • Perusahaan belum mengadakan kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku (kertas). 	<p>1.Jumlah persediaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laju keluaran lancar • Pemasok diharapkan dapat melakukan pengiriman bahan sesering mungkin dan dalam jumlah yang kecil serta pertukaran data elektronik • Perusahaan harus mengadakan kontrak jangka panjang dengan pemasok 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak sesuai. Karena dalam berproduksi, pabrik perusahaan terkadang mengalami kekurangan bahan (diakibatkan karenakan tidak menentunya jumlah produksi yang diinginkan oleh pelanggan) sehingga harus menunggu kedatangan bahan berikutnya, dan terkadang hasil cetakan kurang baik sehingga harus melakukan perbaikan berulang kali. • Tidak sesuai. Hal ini berhubungan dengan perusahaan yang tidak memiliki pemasok yang tetap untuk pembelian bahan baku mereka. Dan antara toko dan pemasok juga tidak menggunakan pertukaran data secara elektronik (<i>Electronic Data Interchange</i>), disebabkan karena dianggap kurang penting dan hanya menambah pengeluaran bagi perusahaan • Tidak sesuai. Sampai saat ini perusahaan tidak mempunyai pemasok yang tetap dalam pembelian bahan baku mereka. Karena perusahaan lebih menyukai cara, dengan membelinya langsung di toko yang

Tabel V.1

Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi minimum, karena perusahaan lebih sering membeli bahan baku di toko yang jaraknya lebih dekat dengan perusahaan. • Jumlah bahan baku yang diterima oleh perusahaan, baik yang dibawa sendiri oleh bagian pembelian atau yang diantar oleh penjual selalu dalam jumlah yang tepat sesuai dengan permintaan dari perusahaan. Tetapi terkadang toko di tempat perusahaan membeli bahan baku mengalami kekurangan stok. • Toko tempat membeli bahan baku dan pemasok bahan penolong selalu mengemas barang-barang yang dibeli dengan baik dan dalam jumlah yang tepat. • Toko selalu mengirimkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi yang minimum untuk penyerahan barang • Jumlah yang tepat • Pemasok disarankan mengemas dalam jumlah yang eksak. • Pemasok diharapkan dapat 	<p>menjual barangnya dengan harga yang lebih murah dibandingkan di tempat yang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai. Biaya pembelian bahan baku perusahaan cukup minimum, karena toko tempat membeli bahan baku lumayan dekat dengan perusahaan. walaupun terkadang membeli di tempat lain yang sedikit jauh. Dan dalam melakukan pembelian bahan baku, perusahaan biasanya menggunakan kendaraan milik perusahaan sendiri. • Sesuai. Dalam hal pembelian bahan baku, tidak pernah terjadi kelebihan atau kekurangan bahan. • Sesuai. Toko langganan perusahaan sudah melakukan pengemasan bahan baku dan barang-barang mereka dengan baik. • Tidak sesuai. Hal ini

Tabel V.1
Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<p>barang sesuai dengan permintaan dari perusahaan.</p> <p>2. Mutu persediaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spec</i> yang diminta oleh pabrik perusahaan tidak banyak, sehingga memudahkan toko dan pemasok untuk menyediakan barang yang dipesan oleh perusahaan. <p>Dengan pengemasan bahan yang baik, setidaknya perusahaan menjadi cepat mengetahui ada tidaknya barang yang rusak. Sehingga perusahaan dapat meretur barang yang mereka beli jika ditemukan ada barang yang rusak yang mereka terima. Tetapi sampai sekarang perusahaan belum pernah komplain mengenai barang yang mereka terima dari toko tempat mereka berlangganan.</p>	<p>mengurangi besarnya lot.</p> <p>2. Mutu Persediaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spec</i> yang minimum • Pemasok dibantu memenuhi persyaratan mutu 	<p>berkaitan dengan ada atau tidaknya kontrak dengan pemasok serta dengan perjanjian yang disepakati. Saat ini perusahaan belum memiliki kontrak dalam penyediaan bahan bakunya. Sehingga toko tidak dapat mengurangi lot (untuk dapat melakukan pengiriman yang lebih sering dan dalam jumlah yang kecil).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai. Perusahaan sudah menyerahkan spesifikasi bahan mana yang kualitasnya baik untuk digunakan dalam proses produksi. Perusahaan tinggal memilih ukuran kertas yang akan digunakan. • Sesuai. Dengan demikian perusahaan juga membantu toko dan pemasok untuk memperhatikan mutu dari barang yang mereka serahkan kepada perusahaan pembeli.

Tabel V.1
Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada hubungan antara tenaga pengendali kualitas dari perusahaan dengan toko. Perusahaan bagian pembelian datang ke toko untuk melakukan pembelian dengan menyebutkan spesifikasinya saja. • Didalam perusahaan yang sangat diperhatikan adalah pemeriksaan prosesnya ketimbang pengendalian proses. <p>3.Pemasok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk bahan baku perusahaan belum memiliki pemasok yang tetap (kecuali untuk <i>paper plate</i>). Tetapi untuk bahan penolong, perusahaan sudah memiliki pemasok tetap. Perusahaan biasanya membeli bahan baku di toko langganan mereka. Tetapi ketika toko tempat mereka berlangganan tersebut tidak dapat menyediakan bahan baku 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya hubungan yang erat antara tenaga pengendali kualitas dari perusahaan pembeli dengan pemasok • Pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses ketimbang pemeriksaan proses. <p>3.Pemasok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pemasok yang dimiliki oleh perusahaan adalah sedikit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak sesuai. Karena perusahaan sendiri tidak mempunyai pemasok tetap dan tenaga khusus yang menangani soal kualitas bahan baku dan bahan penolong yang digunakan oleh perusahaan. • Tidak sesuai. Perusahaan lebih mengutamakan pemeriksaan proses pada produknya. Bagian pencetakan mencoba mencetak satu demi satu, kemudian melihat bagaimana hasilnya. Jika hasil cetakan masih kurang bagus, maka dilakukan percobaan sampai berulang-ulang kali sehingga memakan waktu yang cukup lama dan pemborosan bahan • Tidak sesuai. Bahan baku merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan manufaktur. Sedangkan pada saat ini perusahaan belum mempunyai pemasok yang tetap untuk bahan baku (kertas) mereka. Jadi, apabila perusahaan membutuhkan bahan baku tetapi toko tersebut tidak dapat memenuhi permintaan dari pabrik perusahaan tersebut,

Tabel V.1
Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<p>yang diminta oleh perusahaan, maka perusahaan akan membelinya di tempat yang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Letak toko-toko penjual bahan baku ada yang dekat dengan pabrik perusahaan ada juga yang jaraknya relatif jauh. Tetapi perusahaan lebih mengutamakan pembelian bahan baku yang tempatnya tidak jauh dari lokasi pabrik perusahaan. Kecuali apabila toko tersebut benar-benar tidak dapat memenuhi permintaan perusahaan, baru pihak perusahaan akan membelinya di tempat lain yang memang jaraknya lebih jauh. • Perusahaan biasanya membeli bahan langsung ditempat mereka berlangganan dengan standar harga yang sudah disepakati oleh. Tetapi jika toko kehabisan bahan, maka perusahaan membelinya ditempat lain. Perusahaan mempunyai daftar pemasok lain beserta daftar harganya. • Karena perusahaan sudah lama melakukan kerjasama dengan toko langganannya, 	<ul style="list-style-type: none"> • Letak pemasok dekat dengan perusahaan • Pemasok secara aktif menggunakan analisis nilai untuk memungkinkan pemasok mampu bersaing dalam harga. • Bisnis yang berulang dengan pemasok yang sama 	<p>maka perusahaan akan membeli bahan tersebut ditempat yang lain yang justru jaraknya lumayan jauh dari toko yang telah menjadi langganan perusahaan selama ini. Sesuai. Dalam konsep JIT pembelian, pemasok memang sebaiknya dekat dengan pabrik perusahaan. saat ini toko tempat berlangganan perusahaan jaraknya tidak begitu jauh dari perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak sesuai. Perusahaan jarang melakukan negosiasi harga dengan toko. Karena biasanya di toko mempunyai harga standar sendiri-sendiri. Jika harga di toko yang satu lebih mahal, maka mereka membeli di toko lain yang lebih murah. • Tidak sesuai. Perusahaan mempunyai toko langganan untuk memenuhi

Tabel V.1
Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<p>perusahaan jadi lebih sering melakukan transaksi pembelian dengan toko tersebut untuk pembelian bahan bakunya, tetapi jika toko tidak dapat memenuhinya maka perusahaan membeli di tempat lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan jarang melakukan penawaran harga bahan, karena biasanya toko memiliki ketentuan harga sendiri-sendiri. Perusahaan juga jarang membeli komponen baru untuk dalam produksi mereka. • Perusahaan tidak membuat bahan baku sendiri untuk produksi mereka. Mereka tetap merasa membutuhkan pemasok untuk memenuhi kebutuhan mereka. • Perusahaan jarang mengalami kekurangan bahan dari toko langganannya. Tetapi sekali waktu perusahaan juga pernah mengalami yaitu tidak terpenuhinya permintaan akan bahan baku yang mereka butuhkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tender penawaran harga hanya untuk komponen baru saja • Keengganan pabrik pembeli untuk melakukan integrasi vertikal supaya tidak mematikan usaha pemasok • Pemasok disarankan untuk juga mengembangkan pembelian tepat-waktu pada pembelian dari pemasoknya sendiri 	<p>bahan baku mereka. Tetapi untuk saat ini perusahaan belum memiliki kontrak dengan pemasok manapun. Sehingga jika perusahaan membutuhkan bahan, karyawan yang bertugas membeli bahan, datang langsung ke toko (karena jaraknya dekat), tetapi jika toko tersebut tidak dapat memenuhi permintaan perusahaan, maka akan membeli di toko yang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai. Perusahaan jarang membeli komponen-komponen yang baru untuk diproses. Biasanya perusahaan menyesuaikan bahan yang digunakan sesuai dengan permintaan dari para konsumen. • Sesuai. Perusahaan masih membutuhkan pemasok dalam menangani kebutuhan persediaan bahan baku mereka, sehingga mereka tidak membuat bahan sendiri. • Tidak sesuai. Karena toko belum dapat melaksanakan pembelian tepat-waktu juga dengan pemasoknya sendiri. Terbukti ketika toko tidak dapat memenuhi permintaan dari perusahaan (karena toko kehabisan <i>stock</i> barang).

Tabel V.1

Perbandingan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pembelian persediaan bahan baku perusahaan dengan konsep JIT pembelian (lanjutan)

Pengelolaan persediaan bahan baku oleh perusahaan	Pengelolaan persediaan bahan baku menurut konsep JIT pembelian	Keterangan Sesuai/Tidak sesuai
<p>4. Pengiriman barang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan tidak memiliki jadwal pengiriman barang masuk. Karena pembelian berdasarkan pada permintaan cetakan oleh pelanggan setiap harinya. Terkadang barang yang diproduksi banyak terkadang pula jumlahnya hanya biasa saja. • Barang yang dibeli perusahaan bila dalam jumlah yang kecil biasanya dibawa oleh mereka sendiri. Kecuali jika perusahaan membeli dalam jumlah yang besar maka penjual baru mau mengantar barang yang dibeli tersebut sampai ke pabrik perusahaan. 	<p>4. Pengiriman barang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan harus mempunyai jadwal kedatangan atau pengiriman barang masuk. • Mengendalikan pengiriman dengan menggunakan kendaraan milik sendiri atau yang dikontrak, bukan dengan angkutan umum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak sesuai. Perusahaan tidak mempunyai pemasok bahan baku tetap, sehingga perusahaan tidak mempunyai jadwal pengiriman barang masuk. • Sesuai. Perusahaan biasanya membawa barang yang mereka beli dengan kendaraan perusahaan sendiri atau terkadang diantar oleh penjual sampai ke perusahaan jika dalam jumlah yang besar, tidak pernah dengan angkutan umum.

C. Pembahasan

Dalam melakukan pembelian atas bahan bakunya, perusahaan masih menghadapi berbagai kendala, yaitu terdapat ketidaksesuaian antara pengelolaan persediaan bahan baku dalam perusahaan dengan cara pengelolaan persediaan bahan baku menurut JIT pembelian. Ketidaksesuaian tersebut antara lain:

1. Laju keluaran kurang lancar, hal ini disebabkan karena perusahaan terkadang mengalami kekurangan bahan (secara mendadak dalam satu hari mendapat

order yang banyak dari konsumen, selain itu perusahaan tidak mempunyai produksi yang tetap) sehingga harus menunggu kedatangan bahan yang berikutnya, dan terkadang hasil cetakan kurang baik sehingga harus melakukan perbaikan hingga berulang-ulang kali.

2. Toko tempat membeli bahan baku tidak melakukan pengiriman, karena perusahaan biasanya datang langsung ke toko mereka untuk membeli barang dalam jumlah yang juga diinginkan oleh perusahaan. Hal ini juga dikarenakan perusahaan tidak memproduksi barang untuk dijual sendiri ke toko-toko buku, misalnya dengan menerbitkan buku-buku, *block note*, nota, dan lain-lain, maka perusahaan tidak dapat memastikan berapa bahan baku yang harus dibeli. Perusahaan juga belum dapat melakukan pertukaran data secara elektronik, hal ini juga disebabkan karena perusahaan tidak mempunyai pemasok yang tetap dan perusahaan yang dikelola saat ini adalah bukan perusahaan yang berskala besar, sehingga untuk menggunakan pertukaran data secara elektronik dirasa tidak begitu penting dan malah akan menambah pengeluaran bagi perusahaan.
3. Belum adanya kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku padahal dalam konsep JIT pembelian kontrak jangka panjang dengan pemasok sangat dianjurkan.
4. Pemasok disarankan dapat mengurangi besarnya lot. Saat ini perusahaan belum mempunyai pemasok tetap, sehingga jumlah pengiriman barang sesuai dengan permintaan perusahaan.

5. Tidak adanya hubungan yang erat antara tenaga pengendali kualitas dari pembeli dengan pemasok. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak memiliki pemasok tetap dan tenaga yang khusus untuk hal itu.
6. Perusahaan lebih mengutamakan pemeriksaan proses. Bagian pencetakan berulang-ulang kali mencoba melakukan pencetakan, jika dirasa hasilnya kurang memuaskan maka akan dilakukan beberapa kali lagi sehingga akan memakan waktu yang cukup lama dan pemborosan terhadap bahan.
7. Perusahaan belum memiliki pemasok yang tetap. Jika toko langganannya mereka kehabisan stok, maka perusahaan memiliki daftar nama-nama toko yang menyediakan bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan, perusahaan menghubungi mereka untuk menanyakan apakah bahan yang dibutuhkan ada atau tidak dan juga menanyakan tentang harga, jarak toko dengan perusahaan juga lumayan jauh, yang menyebabkan jika perusahaan benar-benar membutuhkan bahan tersebut harus menunggu beberapa lama,
8. Perusahaan jarang melakukan negosiasi harga dengan toko. Karena biasanya di toko mempunyai harga standar sendiri-sendiri. Jika harga di toko yang satu lebih mahal, maka mereka membeli di toko lain yang lebih murah.
9. Biasanya perusahaan selalu membeli bahan di toko langganannya, tetapi toko tersebut tidak dapat memenuhi permintaan pembelian dari perusahaan, maka perusahaan akan membelinya di tempat lain.

10. Dalam JIT pembelian, pemasok juga harus melakukan JIT pembelian barang dari pemasoknya sendiri. Sehingga apabila perusahaan membutuhkan bahan maka pemasok dapat memenuhi permintaan tersebut.
11. Perusahaan tidak memiliki jadwal kapan pengiriman barang (bahan) masuk, karena perusahaan biasanya membeli sendiri secara langsung bahan baku yang mereka butuhkan yang sesuai dengan permintaan dari pelanggannya.

Berdasarkan hasil analisis data diatas maka dapat kita ketahui bahwa perusahaan pada saat ini belum menerapkan sistem *Just in Time* pembelian pada perusahaan mereka. Untuk dimasa yang akan datang perusahaan tersebut kemungkinan juga belum mampu untuk menerapkan sistem *Just in Time* pembelian dalam perusahaannya, karena masih ada beberapa syarat yang menurut pemilik perusahaan tersebut tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan karena adanya faktor-faktor yang kurang mendukung seperti yang akan dijelaskan di bawah ini.

Syarat-syarat yang tidak dapat dipenuhi antara lain :

1. Pengiriman bahan sesering mungkin dan dalam jumlah yang kecil, dan pertukaran data elektronik.

Perusahaan tidak dapat memastikan kapan dan berapa jumlah bahan yang akan dibutuhkan setiap harinya, karena perusahaan dalam pembelian bahan bakunya juga tergantung pada permintaan dari pelanggan/konsumen mereka. Jika melakukan pengiriman yang lebih sering, dianggap akan menambah pengeluaran bagi perusahaan. Walaupun demikian perusahaan setidaknya menyimpan sedikit bahan baku. Perusahaan juga tidak menggunakan

pertukaran data secara elektronik yang lebih memudahkan mereka dalam melakukan jual beli bahan baku karena perusahaan tersebut juga bukan perusahaan yang sangat besar sehingga pertukaran data secara elektronik dianggap tidak begitu penting

2. Pemasok tidak dapat mengurangi besarnya lot. Hal ini disebabkan perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang dengan pemasok, maka toko tempat di mana perusahaan membeli bahan baku mereka tidak dapat melakukan pengurangan akan besarnya lot karena, toko selalu berusaha menyediakan berapa banyak bahan yang diminta oleh perusahaan (walau terkadang toko tidak dapat menyediakan bahan karena *stock* barang mereka juga habis).
3. Untuk pemasok bahan baku, perusahaan tidak memiliki pemasok tetap, karena dalam pembelian bahan baku tergantung pada harga (pemasok dipilih berdasarkan harga). Harga kertas dalam satu hari dapat berubah-ubah, tergantung pada harga dollar. Jadi, ada toko yang langsung menaikkan harga sesuai dengan dollar yang berlaku pada saat itu, tetapi ada juga toko yang menetapkan harga rata-rata. Maksudnya, harga kertas yang berlaku pada saat itu ditambah harga kertas ketika dollar sudah naik atau turun kemudian dibagi dua. Dengan demikian perusahaan sebisa mungkin akan membeli kertas di tempat yang harganya lebih murah tetapi dengan kualitas yang sama. Dan ini akan berlangsung terus karena perusahaan akan selalu berusaha untuk mencari bahan baku dengan harga yang lebih miring.

4. Perusahaan tidak mempunyai jadwal kedatangan atau jadwal pengiriman barang masuk. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak mempunyai pemasok tetap sehingga tidak dapat membuat jadwal kedatangan barang masuk. Faktor yang lain adalah karena adanya permintaan konsumen yang tidak pasti.

Untuk lebih ringkas dapat dilihat pada tabel V.2

Tabel V.2

Syarat-syarat *Just in Time* pembelian yang dapat atau tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan untuk dimasa yang akan datang

Syarat-syarat <i>Just in Time</i> pembelian	Di masa yang akan datang dapat dipenuhi oleh perusahaan	Di masa yang akan datang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan	Keterangan
1. Pemasok	-	√	Perusahaan sebisa mungkin mendapatkan bahan baku mereka dengan harga yang lebih murah tetapi dengan kualitas yang sama (pemasok dipilih berdasarkan harga).
2. Pengiriman yang sering dalam jumlah yang kecil, Pertukaran data elektronik (EDI), dan jadwal kedatangan atau pengiriman masuk barang	-	√	Perusahaan tidak dapat memastikan kapan dan berapa banyak bahan yang akan dibutuhkan. Karena pembelian juga tergantung pada permintaan konsumen dan karyawan perusahaan, biasanya langsung datang untuk membeli bahan. Sehingga dengan menggunakan pertukaran data elektronik dianggap akan menambah biaya. Lagi pula produksi yang

Tabel V.2

Syarat-syarat *Just in Time* pembelian yang dapat atau tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan untuk dimasa yang akan datang (lanjutan)

Syarat-syarat <i>Just in Time</i> pembelian	Di masa yang akan datang dapat dipenuhi oleh perusahaan	Di masa yang akan datang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan	Keterangan
3. Pemasok dapat mengurangi besarnya lot	-	√	dilakukan oleh perusahaan CV Eria Grafika tidak dalam skala yang sangat besar. Karena tidak adanya kontrak, maka toko selalu berusaha menyediakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dengan masih adanya persyaratan-persyaratan yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka diperkirakan di masa yang akan datang pun perusahaan tidak mungkin menerapkan sistem *Just in Time* pembelian, karena untuk menerapkan sistem JIT pembelian ini, semua persyaratan-persyaratan tersebut diatas haruslah terpenuhi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

Prosedur yang dilakukan dalam pembelian bahan baku pada perusahaan CV Eria Grafika belum sepenuhnya bisa dikatakan tepat atau sesuai jika dibandingkan dengan teori yang ada. Masih ada persyaratan-persyaratan dalam *Just in Time* pembelian yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan CV Eria Grafika dalam pengelolaan persediaan bahan bakunya. Syarat-syarat yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan tersebut antara lain :

1. Pengiriman bahan sesering mungkin dan dalam jumlah yang kecil, Pertukaran data elektronik, dan Jadwal kedatangan atau pengiriman barang masuk
Perusahaan tidak dapat memastikan kapan dan berapa jumlah bahan yang akan dibutuhkan setiap harinya, karena perusahaan dalam pembelian bahan bakunya juga tergantung pada permintaan dari pelanggan/konsumen mereka. Jika melakukan pengiriman yang lebih sering, dianggap akan menambah pengeluaran bagi perusahaan. Biasanya karyawan yang bertugas untuk membeli, datang langsung ke toko mereka untuk membeli barang dalam jumlah yang juga diingini oleh perusahaan. Perusahaan juga belum dapat melakukan pertukaran data secara elektronik, hal ini juga disebabkan karena

perusahaan tidak mempunyai pemasok yang tetap dan perusahaan yang dikelola saat ini adalah bukan perusahaan yang berskala besar, sehingga untuk menggunakan pertukaran data secara elektronik dirasa hanya dapat menambah pengeluaran biaya.

Perusahaan hanya khusus mencetak barang yang dipesan oleh pelanggan saja. Perusahaan tidak memproduksi barang untuk dijual sendiri ke toko-toko buku, misalnya saja dengan menerbitkan buku-buku, *block note*, nota, dan lain-lain. Sehingga mereka tidak dapat memastikan berapa bahan baku yang harus dibeli pada setiap kali pemesanan.

2. Pemasok

Perusahaan belum memiliki pemasok yang tetap dalam pengadaan persediaan bahan baku untuk kegiatan produksinya. Alasan perusahaan mengapa tidak memiliki pemasok untuk pembelian bahan baku mereka adalah karena harga bahan baku mereka (kertas) juga dipengaruhi oleh naik atau turunnya harga dollar. Dengan demikian, perusahaan sebisa mungkin membeli bahan baku yang mereka butuhkan dengan harga yang lebih murah tanpa mengurangi kualitas dari bahan tersebut.

3. Pemasok tidak dapat mengurangi besarnya lot.

Hal ini disebabkan perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang dengan pemasok, maka toko tempat di mana perusahaan membeli bahan baku mereka tidak dapat melakukan pengurangan akan besarnya lot karena, toko selalu berusaha menyediakan berapa banyak bahan yang diminta oleh perusahaan

(walau terkadang toko tidak dapat menyediakan bahan karena *stock* barang mereka juga habis).

Dengan masih adanya persyaratan-persyaratan yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka diperkirakan di masa yang akan datang pun perusahaan tidak mungkin menerapkan sistem *Just in Time* pembelian, karena untuk menerapkan sistem JIT pembelian ini, semua persyaratan-persyaratan tersebut diatas haruslah terpenuhi.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang benar-benar dirasakan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian antara lain:

1. Keterbatasan dalam ruang lingkup penelitian, penulis mengadakan penelitian ini di perusahaan CV Eria Grafika yang bergerak di bidang usaha percetakan, sehingga kesimpulan yang dapat dilakukan dengan berdasarkan atas analisis data hanyalah berlaku untuk perusahaan yang diteliti saja.
2. Keterbatasan dalam memperoleh data. Data yang diperoleh penulis, penulis melakukan penelitian secara langsung pada perusahaan tersebut, dengan melakukan wawancara dengan pemilik yang sekaligus menjadi direktur dan manajer dari perusahaan tersebut, tetapi penulis kurang dapat melacak kebenaran dari data yang diberikan dari perusahaan tempat penulis mengadakan penelitian.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang terangkum dalam deskripsi data, analisis data, pembahasan dan kesimpulan, maka penulis akan memberikan beberapa saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan khususnya untuk perusahaan CV Eria Grafika, antara lain:

1. Perusahaan perlu mengadakan perbaikan dalam melakukan pembelian persediaan bahan baku bagi perusahaan mereka. Perusahaan juga sangat perlu melakukan pembelajaran yang lebih dalam lagi tentang pentingnya penerapan *Just in Time* pembelian dalam perusahaan, dan perusahaan juga perlu belajar bagaimana cara mengimplementasikan JIT pembelian tersebut dalam perusahaan mereka. Hal ini akan mendorong perusahaan untuk semakin lebih maju dalam usahanya.
2. Perusahaan perlu mengadakan kontrak dengan pemasok dan menjaga hubungan baik dengan pemasok yang nantinya akan menyediakan persediaan bahan baku bagi perusahaan. Apabila perusahaan nanti sudah memiliki pemasok tetap bagi penyediaan kebutuhan bahan baku mereka, diharapkan agar perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan pemasoknya tersebut. Dengan demikian maka diharapkan perusahaan dan pemasok dapat membuat kontrak kerja dalam jangka waktu yang panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bismoko, J dan A. Supratiknya. (1998). *Pedoman Penulisan Skripsi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*. Edisi Kedua, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Blocher, Edward J. Kung H. Chen dan Thomas W. Lin. (1999). *Cost Managementa Strategic Emphasis*, Boston: Irwin, Inc.
- Curtin University of Technology. (1994). Just-In-Time Manufacturing. www.yahoo.com.
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Empat, Jilid keSatu. Jakarta: Erlangga.
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. (1999). *Cost Management*. Second Edition, Ohio:South-Western Publishing Co.
- Krajewski, Lee., Ritzman, Larry P. (1993). *Operation Management Strategy and Analysis*. Third Edition. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schonberger, Richard J. (1986). *Teknik-teknik Manufaktur Jepang*. Jakarta: Erlangga.
- Steven, Nahmias. (1993). *Production & Operation Analysis*. Second Edition. Boston: RR. Donnelley & Sons Company.
- Sumayang, Lalu. (2003). *Dasar-dasar Manajemen Produksi & Operasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Suparjo. (2004). Just in Time Mungkinkah Diterapkan Pada Sektor Publik (Bakun?). www.bakun.co.id
- Tjahjono, Achmad. (2002). Penerapan Sistem Just in Time: Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Daya Saing. *Kajian Bisnis*, 27: 44-53.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset

Warastuti, Yuni. (2000). Penerapan Just-In-Time Dalam Rangka Pengurangan Biaya Produksi Dan Pengaruhnya Terhadap Laporan Keuangan. *Antisipasi*, 4, 1: 100-108.

Wardhani, Shinta Lusi. (2000). Pengaruh Praktik Total Quality Management dan Just in Time Terhadap Kinerja Kualitas Perusahaan. *KEBI*, 82-92.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah dan perkembangan perusahaan
 - a) Apa nama perusahaan ?
 - b) Kapan perusahaan didirikan dan siapa pendirinya ?
 - c) Dimanakah lokasi perusahaan ?
 - d) Apa alasan pemilihan lokasi perusahaan ?
 - e) Apa tujuan didirikannya perusahaan ?
2. Bentuk Perusahaan
 - a) Apakah bentuk perusahaan ini ?
 - b) Berapa nomor akte pendirian perusahaan ?
 - c) Apakah perusahaan ini berbadan hukum ?
 - d) Sejak kapan perusahaan ini berbadan hukum ?

B. PERSONALIA

1. Struktur organisasi
 - a) Bagaimana struktur organisasi perusahaan ini ?
 - b) Apa tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian dalam perusahaan ?
2. Karyawan
 - a) Berapa banyak jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan ?

- b) Bagaimana cara perekrutan karyawan ?
- c) Usaha apa saja yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan karyawan ?
- d) Apa saja syarat-syarat untuk menjadi karyawan ?
- e) Berapa jam kerja karyawan ?
- f) Fasilitas atau jaminan apa saja yang diberikan perusahaan kepada karyawan diluar gaji yang mereka terima ?

C. PRODUKSI

1. Bahan Baku

- a) Berapa macam bahan baku yang digunakan dalam proses produksi ?
- b) Berapa banyak bahan baku yang digunakan pada setiap kali produksi ?

2. Bahan Penolong

- a) Bahan penolong apa saja yang digunakan perusahaan dalam proses produksi ?

3. Produk dan Proses produksi

- a) Bagaimana tahap-tahap proses produksi ?
- b) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproduksi masing-masing produk ?
- c) Berapa kapasitas mesin dan apakah mesin sudah bekerja secara maksimal ?
- d) Berapa jam perusahaan beroperasi setiap harinya ?



D. Pembelian Bahan Baku

1. Bagaimana cara memperoleh bahan baku tersebut ?
2. Apakah perusahaan mempunyai persediaan yang digunakan untuk mendukung kegiatan produksinya ?
3. Didasarkan pada apa persediaan tersebut dipesan ?
4. Apakah perusahaan membuat scedhule kebutuhan bahan untuk beberapa waktu kedepan, sehingga perusahaan dapat membeli dalam jumlah yang tepat ?
5. Jika mengalami kenaikan, apakah penyebab naiknya tingkat persediaan tersebut ?
6. Jika mengalami penurunan, faktor apa yang menyebabkan penurunan tersebut ?
7. Apakah perubahan tingkat persediaan tersebut tergantung dari tinggi rendahnya permintaan konsumen ?
8. Apakah perubahan tingkat persediaan yang ada tergantung dari kemampuan pemasok menyediakan bahan baku ?
9. Apakah perusahaan selalu berusaha untuk menurunkan jumlah persediaan yang ada ?
10. Apakah perusahaan dapat menekan persediaan sampai ke titik nol ?
11. Jika tidak, apa penyebabnya dan bagaimana cara perusahaan mengelola persediaan tersebut ?

12. Apakah perusahaan dapat mengurangi jumlah pemasok menjadi lebih sedikit ? Berapa jumlah pemasok yang menyuplai persediaan bahan baku perusahaan pada saat ini ?
13. Apa dasar pemilihan / alasan memilih para pemasok tersebut ?
14. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang dapat dipercaya ?
15. Seberapa jauh jarak antara perusahaan dengan pemasok ?
16. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang dekat, sehingga dapat dilakukan pengiriman yang sering ?
17. Apakah perusahaan dapat mengadakan kerjasama dengan pemasok (kontrak jangka panjang) ?
18. Apakah selalu ada komunikasi antara perusahaan dengan pemasok mengenai kualitas, kuantitas, dan waktu pengiriman bahan baku ?
19. Apakah kualitas barang yang disuplai pemasok sudah memenuhi kualitas barang yang disyaratkan oleh perusahaan ?
20. Jika belum, seberapa sering perusahaan meretur/mengembalikan barang cacat yang diterima dari pemasok ?
21. Seberapa sering pemasok menyuplai barang ke perusahaan ? Berapa banyak yang dipasok tiap kali pemesanan ?
22. Apakah perusahaan dapat menggunakan gerak bahan sistem JIT pembelian (dari pemasok ke penanganan barang dan langsung ke pembeli)?

E. Data-data lainnya

1. Apakah ada pengurangan ruangan atau gudang untuk penyimpanan persediaan ?
2. Apakah ada pengurangan waktu *set up* dan penundaan jadwal produksi ?
3. Apakah pengendalian dalam proses benar-benar dapat dilaksanakan sehingga dihasilkan produk yang benar-benar berkualitas ?
4. Apakah tercipta hubungan yang lebih baik dengan pemasok ?

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No.029/A2/EG/VII/2005

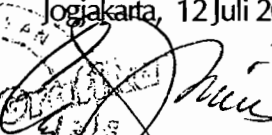
Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Produksi CV. ERIA GRAFIKA,
menerangkan bahwa :

Nama : Agus Malinda Br. Pardede
No. Mhs : 01 2114 122
Mahasiswa : Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi,
Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

Telah selesai mengadakan penelitian di CV. ERIA GRAFIKA dengan judul
"Kemungkinan Penerapan Sistem Just in Time Pembelian sebagai Pengelolaan
Persediaan Bahan Baku."

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan
sebagaimana diperlukan.

Jogjakarta, 12 Juli 2005


Agus Malinda Br. Pardede
CV. ERIA GRAFIKA
PERDAGANGAN & PERDAGANGAN
KAMI SENANG MELIHAT KEPUASAN ANDA

