

IMPLEMENTASI *JUST-IN-TIME* UNTUK MENGELOLA PERSEDIAAN BAHAN BAKU

STUDI KASUS PADA PT PRMSSIMA MEDARI SLEMAN

SKRIPSI

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



Oleh :

Monika Kusrosaliawati

NIM : 962114014

NIRM : 960051121303120013

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2001

SKRIPSI
IMPLEMENTASI *JUST-IN-TIME* UNTUK
MENGELOLA PERSEDIAAN BAHAN BAKU
STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA MEDARI SLEMAN

Oleh :

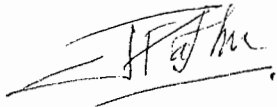
Monika Kusrosaliawati

NIM : 962114014

NIRM : 960051121303120013

Telah disetujui oleh :

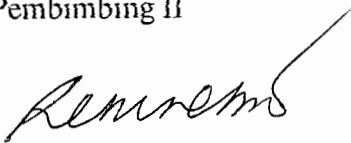
Pembimbing I



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.

Tanggal : 17 Juli 2001

Pembimbing II



Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak.

Tanggal : 16 Agustus 2001

SKRIPSI

**IMPLEMENTASI *JUST-IN-TIME* UNTUK
MENGELOLA PERSEDIAAN BAHAN BAKU**

STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA MEDARI SLEMAN

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Monika Kusrosaliawati
NIM : 962114014
NIRM : 960051121303120013

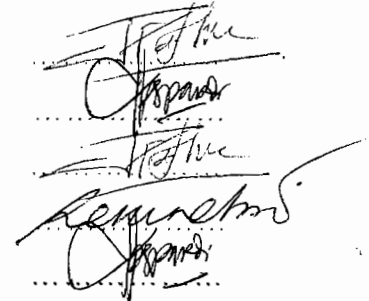
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal : 26 September 2001
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama lengkap

Tanda tangan

Ketua : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.
Sekretaris : Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.
Anggota : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.
Anggota : Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak.
Anggota : Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.



Yogyakarta, 29 September 2001

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma



Hg. Suseno TW., M.S.

PERSEMBAHAN

Tuhan, inilah hidupku, Buatlah sesuai rencanaMu, segala cita-cita dan masa depanku menjadi milikMu.

Marilah kepadaku, semua yang letih lesu dan berbeban berat, Aku akan memberi kelegaan kepadamu. (Matius 11 : 28).

Sehet die Vogel unter dem Himmel an; sie saen nicht, sie ernten nicht, sie sammein nicht in die Scheunen; und everr himmlischer Vater naehrt sie doch. Seld ihr denn nicht viel mehr denn sie ? (Matth. 6.26).

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- Sahabat hati dan jiwaku, serta bundaNya Maria.
- Yang tercinta bapak dan ibu atas kasih dan doanya.
- Yang terkasih Lussy dan Rita atas dorongannya.
- Yang tersayang Demas atas doa dan penghiburannya.
- Orang-orang yang telah memberiku semangat dan kesempatan yang boleh aku miliki saat ini.
- Almamaterku.

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, 29 September 2001

Penulis,



Monika Kusrosaliawati

ABSTRAK

IMPLEMENTASI *JUST-IN-TIME* UNTUK MENGELOLA PERSEDIAAN BAHAN BAKU Studi Kasus Pada PT Primissima Medari Sleman

Monika Kusrosaliawati
UNIVERSITAS SANATA DHARAMA
YOGYAKARTA
2001

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah PT Primissima dapat menerapkan sistem *Just-In-Time* untuk mengelola persediaan bahan baku kapas dan apabila dapat menerapkan maka akan dianalisis manfaat yang diperoleh dengan menggunakan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku kapas.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis data dilakukan dengan menganalisis kriteria-kriteria yang harus dipenuhi agar dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku. Kriteria-kriteria yang dianalisis dan harus terpenuhi adalah : (a) Bagian Pembelian : memilih pemasok yang *reliable*, memilih pemasok yang dekat dengan perusahaan, mengadakan kerjasama dengan pemasok, mengurangi jumlah pemasok, penggunaan *Advanced Delivery Schedule*, meningkatkan kualitas dengan meminimalkan spesifikasi, membangun komunikasi dengan pemasok, kemampuan perusahaan menggunakan "*shop-ready containers used*" pengurangan inspeksi dan kemampuan perusahaan untuk dapat menggunakan gerak bahan baku JIT, (b) Bagian Produksi : membuat jadwal waktu kebutuhan bahan baku untuk beberapa waktu kedepan, kemampuan untuk langsung dapat memproses bahan baku yang tiba sesuai dengan spesifikasi pembelian dan kemampuan perusahaan untuk mengurangi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah.

Berdasar hasil analisis dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada saat ini belum dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku kapas. Hal ini disebabkan perusahaan kesulitan memilih pemasok yang *reliable* dan tidak adanya pemasok yang dekat, sulit melakukan kerjasama dengan kontrak jangka panjang karena perusahaan sulit mengurangi pemasok, kesulitan membuat ADS, minimal spesifikasi belum meningkatkan kualitas, komunikasi yang dilakukan perusahaan banyak mengeluarkan biaya, *shop-ready container* belum dapat dilakukan, inspeksi masih diperlukan dan gerak bahan sistem JIT belum bisa diterapkan.

ABSTRACT

JUST-IN-TIME IMPLEMENTATION TO MANAGE THE RAW MATERIAL INVENTORY A Case Study at PT Primissima Medari of Sleman

**Monika Kusrosaliawati
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2001**

This research aimed to know whether or not PT Primissima could implement the *Just-In-Time* (JIT) system to manage the raw material inventory of cotton. If, it could, then the benefit of JIT system implementation would be analyzed.

The research used documentation and interview methods to collect the data. The technique of data analysis was done by analyzing the criteria that must be fulfilled in order to determine the JIT system. The criteria that had to be analyzed and fulfilled were : (a) Purchase Department: select the reliable supplier, select the closest supplier to the firm, cooperate with the selected supplier, minimize the supplier, use the Advanced Delivery Schedule, improve the quality by minimizing spesification, build communication to the supplier, the firm ability to use "shop-ready container used", lowering the inspection and the firm ability to use raw material move of JIT; (b) Production Department : construct time table of the raw material needed for the several next times, the ability to processing directly the material arrived according to the purchase spesification and the ability to decrease the activities and cost with non vaue added.

Based on the analysis result, the research concluded that the company had not been able to implement the JIT system to manage the cotton material. The company had difficulties in selecting the reliable suppliers and there was no supplier near to the company plant. It was also difficult to make longterm cooperation because the company could not limit the suppliers, the minimal spesification had not improved the quality, and the company spent much cost for communication. The shop ready container could not be done yet, inspection was still needed and material move of JIT system had not been applied yet.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia yang telah diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Implementasi *Just-In-Time* Untuk Mengelola Persediaan Bahan Baku”, Studi Kasus di PT. Primissima Medari Sleman. Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Hg. Suseno TW, MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Ak., selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan saran-saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Ft. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak., selaku Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. P. Rubiyatno, M.M., yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Pimpinan PT Primissima yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian, beserta stafnya Bapak Eddi Sutedi dan Mas Dani yang dengan sabar telah banyak membantu memberikan penjelasan dan data-data yang diperlukan selama penelitian ini guna penyusunan skripsi ini.
8. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
9. Staf Sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
10. Teman-teman Akuntansi Angkatan 96, terima kasih atas semangat dan senyum kalian.
11. Sahabat-sahabatku yang masih ada di Yogya atau di manapun kalian berada kini, Susana Widiastuti (*my best friend*), Vonny, Echa, Sr. Laurensia, Dewi, Tari dan Ratna.
12. Teman-teman mudika St. Agustinus dan St Thomas terima kasih atas segalanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya karena atas segala keterbatasan yang penulis miliki. Oleh karena itu, semua kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyajikan skripsi ini kepada pembaca dan berharap semoga dapat bermanfaat.

Yogyakarta, 29 September 2001
Penulis

Monika Kusrosaliawati



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	3
C. Perumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	4

BAB II	LANDASAN TEORI	7
	A. Persediaan	7
	B. Manajemen Persediaan Tradisional	9
	C. Sistem <i>Just-In-Time</i>	13
	D. Manajemen Persediaan Dalam Sistem JIT	16
	E. Manfaat Sistem JIT	27
	F. Hambatan-Hambatan Penerapan JIT	29
BAB III	METODE PENELITIAN	31
	A. Jenis Penelitian	31
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
	C. Subjek dan Objek Penelitian	31
	D. Variabel Penelitian	32
	E. Data Yang Diperlukan	32
	F. Metode Pengumpulan Data	32
	G. Teknik Analisis Data	33
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	38
	A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	38
	B. Lokasi Perusahaan	47
	C. Tujuan Perusahaan	50
	D. Struktur Organisasi Perusahaan	51
	E. Bagian Pembelian	58
	F. Bagian Produksi	61
	G. Bagian Gudang	68

BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	71
A.	Bagian Pembelian	72
1.	Pemilihan Pemasok Yang <i>Reliable</i>	72
2.	Pemilihan Pemasok Yang Dekat Dengan Perusahaan..	75
3.	Kerjasama Dengan Pemasok (Kontrak Jangka Panjang)	77
4.	Mendapatkan Jumlah Pemasok Yang Sedikit	82
5.	Penggunaan Jadwal Penyerahan Ditentukan Dimuka (<i>Advanced Delivery Schedule</i>).....	85
6.	Peningkatan Kualitas Dengan Meminimalkan Spesifi- kasi	87
7.	Meningkatkan Komunikasi Antara Perusahaan dan Pemasok	90
8.	Penggunaan " <i>Shop-ready</i> " Containers Used	91
9.	Pengurangan Inspeksi	94
10.	Penggunaan Gerak Badan Sistem Pembelian JIT.....	97
B.	Bagian Produksi	98
1.	<i>Schedul</i> Kebutuhan Bahan Baku	98
2.	Pemrosesan Langsung Bahan Baku Kapas Yang Tiba Tepat Waktu	101
3.	Pengurangan Aktivitas dan Biaya Yang Tidak Bernilai Tambah	103

BAB VI	PENUTUP	110
	A. Kesimpulan	110
	B. Keterbatasan Penelitian	115
	C. Saran-Saran	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Rangkuman Hasil Pembahasan Mengenai Pemenuhan Syarat JIT Pada PT. Prissima	106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Gerak Bahan: Sistem Pembelian Tradisional dan Pembelian JIT	19
Gambar 4.2. <i>Lay-out</i> PT. Primissima	49
Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT Primissima	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi era globalisasi saat ini dimana situasi dan kondisi perekonomian penuh dengan persaingan, perusahaan dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan jaman. Perusahaan dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang sangat digunakan untuk menciptakan produk-produk yang mempunyai daya saing yang tinggi. Perkembangan teknologi informasi yang pesat menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengolahan sumber daya manusia, penanganan transaksi antara perusahaan dan pelanggan dan dengan perusahaan lain. dengan adanya arus informasi yang mengalir deras, menyebabkan konsumen semakin leluasa dan semakin selektif dalam memilih barang-barang yang diinginkan konsumen.

Merupakan hal yang wajar bila perusahaan sudah harus memikirkan bagaimana dan apa yang harus dilakukan supaya perusahaan dapat tetap bertahan dan memenangkan persaingan. Salah satu faktor yang dapat diperbaiki oleh perusahaan untuk dapat bertahan di dalam persaingan adalah dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan melalui penurunan biaya produksi. Selain itu perusahaan juga harus mempunyai strategi untuk menang dalam persaingan global, misalnya perusahaan lebih menekankan pada perbaikan berkesinambungan dalam bidang produksi manajemen harus mempunyai suatu komitmen untuk menggunakan teknologi pemanufakturan maju agar dapat bersaing dalam persaingan global

Salah satu tahap produksi yang dipengaruhi oleh teknologi pemanufakturan maju adalah pengendalian persediaan bahan baku. Persediaan bahan baku ini merupakan komponen yang sangat penting. Bahan baku merupakan bahan yang akan masuk dalam proses produksi untuk menghasilkan barang setengah jadi dan atau barang jadi untuk dikonsumsi. Mutu dan kualitas dari hasil produksi sangat dipengaruhi oleh kualitas bahan baku yang digunakan. Pengendalian bahan baku sangat penting, sebab tinggi rendahnya kualitas produksi yang digunakan untuk produksi dipengaruhi oleh bahan baku yang digunakan oleh perusahaan.

Perusahaan-perusahaan asing dalam usaha mengendalikan persediaan bahan baku sudah beralih dari manajemen persediaan tradisional menjadi manajemen pemanufakturan maju, salah satunya yaitu model *Just-In-Time* (JIT). Dengan menggunakan JIT dapat terjadi pengurangan biaya dari pengelolaan persediaan yang banyak. *Just-In-Time* adalah pendekatan manufaktur yang menyatakan bahwa barang harus ditarik melewati sistem oleh permintaan saat ini daripada didorong melalui sistem pada skedul tetap berdasarkan permintaan yang diantisipasi.

Dalam teknologi pemanufakturan maju terdapat sistem pembelian JIT yang dapat mengatasi kelemahan-kelemahan dari manajemen pembelian tradisional. Persediaan di dalam JIT dianggap sebagai suatu pemborosan, karena dianggap terlalu banyak biaya yang dikeluarkan yang dapat merugikan perusahaan. Dalam konsep JIT dengan persediaan nol akan meminimalkan persediaan.

Dengan menggunakan konsep JIT perusahaan dapat memilih pemasok yang dapat dipercaya, mengadakan kontrak jangka panjang, mengadakan pengiriman beberapa kali dalam sehari dengan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan serta mencari pemasok dekat.

Berdasarkan uraian di atas, yang sekiranya dapat membantu perusahaan dalam menghadapi era globalisasi, maka penulis bermaksud melakukan penelitian tentang bagaimana sistem ini diterapkan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia khususnya di PT Primissima. Oleh karena itu penulis mengambil topik: **"IMPLEMENTASI JUST-IN-TIME UNTUK MENGELOLA PERSEDIAAN BAHAN BAKU"**.

B. Batasan Masalah

PT Primissima merupakan perusahaan yang memproduksi kain mori, mengingat hal tersebut maka untuk membahas mengenai penerapan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku penulis akan melakukan pembatasan pada persediaan atau bahan baku yang digunakan oleh PT Primissima yaitu berupa bahan baku kapas.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang tercantum di atas, maka masalah yang diangkat adalah:

Apakah *Just-In-Time* dapat diterapkan pada PT Primissima untuk mengelola persediaan bahan baku ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dengan jelas apakah PT Primissima dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan bakunya.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan bagi kepentingan perusahaan.

2. Universitas Sanata Dharma

Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang mengadakan penelitian sejenis dan untuk menambah koleksi bacaan ilmiah di perpustakaan Universitas Sanata Dharma.

3. Penulis

Menambah pengetahuan serta dapat menerapkan teori-teori yang penulis terima di bangku kuliah pada keadaan yang sebenarnya.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui keseluruhan isi dari penulisan ini, berikut ini disajikan sistematika penulisan yang menjelaskan secara singkat isi dari masing-masing bab:

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Berisi tentang teori-teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini antara lain penjelasan mengenai persediaan, manajemen persediaan tradisional, sistem *Just-In-Time*, manajemen persediaan dalam sistem *Just-In-Time*, manfaat JIT dan hambatan-hambatan penerapan JIT.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini diuraikan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, variabel penelitian, data yang diperlukan, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi sejarah dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, tujuan berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, bagian pembelian perusahaan, bagian produksi dan bagian gudang.

BAB V : Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan dianalisis kriteria penerapan sistem JIT dalam pengelolaan persediaan bahan baku kapas pada bagian pembelian dan produksi.

BAB VI : Penutup

Dalam melihat hasil analisis, pada bab ini diuraikan mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis, keterbatasan pada penelitian dan saran dari peneliti apabila perusahaan akan menerapkan sistem JIT pada pengelolaan persediaan bahan baku kapas.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Persediaan

1. Pengertian Persediaan

Persediaan adalah suatu aktiva yang selalu dalam keadaan berputar, di mana secara terus-menerus mengalami perubahan (Riyanto, Bambang, 1995: 69). Sedangkan menurut Standar Akuntansi Keuangan, persediaan adalah aktiva:

- a. Tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha normal.
- b. Dalam proses produksi dan atau dalam perjalanan.
- c. Dalam bentuk bahan atau perlengkapan (*supplies*) untuk digunakan dalam proses produksi atau pemberian jasa (IAI, Pedoman Standar Akuntansi Keuangan No. 14, 1999).

Persediaan yang terlalu besar akan merugikan perusahaan, karena ini berarti lebih banyak modal yang tertanam dan terlalu tingginya beban biaya guna menyimpan dan memelihara bahan tersebut. Sebaliknya, jika persediaan terlalu kecil akan merugikan perusahaan karena proses produksinya akan terganggu.

Sistem persediaan adalah serangkaian kebijaksanaan dan pengendalian yang memonitor tingkat persediaan dan menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan persediaan harus diisi, berapa waktu tunggu dalam pemesanan dan berapa pesanan yang harus dilakukan. Sistem ini bertujuan menetapkan dan menjamin tersedianya sumber daya yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Pentingnya Persediaan Bagi Perusahaan

Adanya tiga alasan perlunya persediaan bagi perusahaan, yaitu:

- a. Adanya unsur ketidakpastian permintaan.
- b. Adanya unsur ketidakpastian pasokan dari supplier.
- c. Adanya ketidakpastian waktu pemesanan (Yamit, Zulian, 1993: 288).

3. Jenis-Jenis Persediaan Fisik

- a. Persediaan bahan mentah, yaitu persediaan barang-barang berujud seperti baja, kayu dan komponen-komponen lainnya yang digunakan dalam proses industri.
- b. Persediaan komponen-komponen rakitan, yaitu persediaan barang-barang yang diperoleh dari perusahaan lain, dimana secara langsung dapat dirakit menjadi suatu produk.
- c. Persediaan bahan pembantu atau penolong, yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi, tetapi merupakan bagian atau komponen barang jadi.
- d. Persediaan barang dalam proses, yaitu persediaan barang-barang yang merupakan keluaran dari tiap-tiap bagian dalam proses produksi atau yang telah diolah menjadi suatu bentuk tetapi masih perlu diproses lebih lanjut menjadi barang jadi.

- e. Persediaan barang jadi, yaitu persediaan barang-barang yang telah selesai diproses atau diolah dalam pabrik dan siap untuk dijual atau dikirim kepada langganan (Handoko, Hani, 1993: 334 – 335).

B. Manajemen Persediaan Tradisional

Mengelola tingkat persediaan merupakan hal yang mendasar dalam penetapan keunggulan kompetitif jangka panjang. Mutu, rekayasa produk, harga lembur, kapasitas berlebih, kemampuan merespon pelanggan akibat kinerja yang kurang baik, waktu tenggang (*lead time*), dan profitabilitas keseluruhan adalah hal-hal yang dipengaruhi oleh tingkat persediaan.

Alasan tradisional memiliki persediaan yaitu untuk menyeimbangkan biaya pemesanan atau persiapan dan biaya penyimpanan, untuk memenuhi permintaan pelanggan, untuk menghindari penutupan fasilitas manufaktur, untuk menyangga proses produksi yang tidak dapat diandalkan, untuk memanfaatkan diskon dan untuk menghadapi kenaikan harga di masa depan (Hansen & Mowen, 2000: 392).

1. Biaya Persediaan

Jika persediaan berupa bahan atau barang yang dibeli dari sumber luar, maka biaya yang terkait dengan persediaan tersebut disebut sebagai biaya pemesanan dan biaya penyimpanan dan jika bahan atau barang diproduksi secara internal, maka biayanya disebut biaya persiapan dan biaya penyimpanan.

Biaya-biaya yang berhubungan dengan persediaan antara lain: (Hansen & Mowen, 2000: 391)

a. Biaya Pemesanan (*Ordering Cost*)

Adalah biaya melakukan pemesanan dan menerima pesanan. Contohnya mencakup biaya pemrosesan pesanan (biaya klerikal dan dokumen), biaya asuransi untuk pengiriman, dan biaya pembongkaran.

b. Biaya Persiapan (*Set-up Cost*)

Adalah biaya menyiapkan peralatan dan fasilitas sehingga dapat digunakan untuk memproduksi atau komponen tertentu. Contohnya adalah upah pekerja bagian produksi yang menganggur (*idle*), biaya fasilitas produksi yang menganggur dan biaya uji coba produksi.

c. Biaya Penyimpanan (*Carrying Cost*)

Adalah biaya untuk menyimpan persediaan. Contohnya adalah asuransi, pajak persediaan, keuangan, biaya penanganan dan ruang penyimpanan.

Jika permintaan tidak diketahui dengan pasti, maka akan timbul kategori keempat dari biaya persediaan yaitu biaya kehabisan persediaan. Biaya kehabisan persediaan (*stock out cost*) adalah biaya yang terjadi karena perusahaan tidak dapat menyediakan produk yang diminta pelanggan. Contohnya adalah penjualan hilang (baik saat ini maupun di masa mendatang), biaya ekspedisi (meningkatnya beban transportasi, lembur dan lainnya), serta biaya akibat produksi yang terputus.

2. Kuantitas Pemesanan Yang Ekonomis (*Economic Order Quantity*)

Dalam pengembangan kebijakan persediaan, terdapat dua pertanyaan mendasar yaitu: Berapa yang harus dipesan (atau diproduksi) ? Dan kapan pemesanan harus dilakukan (atau persediaan (*set-up*) dilaksanakan) ?

Pertanyaan pertama harus dijawab terlebih dulu sebelum dapat menjawab pertanyaan kedua.

a. Kuantitas Pesanan dan Total Pemesanan Serta Biaya Penyimpanan

Dalam menentukan kuantitas pesanan atau ukur lot produksi, manajer hanya perlu memberi perhatian pada biaya pemesanan dan penyimpanan. Total biaya pemesanan dan penyiapan dapat diuraikan dengan persamaan berikut: (Hansen & Mowen, 2000: 393)

$$TC = \frac{PD}{Q} + \frac{CQ}{2}$$

= Biaya pemesanan + Biaya penyimpanan

dimana:

TC = Total biaya pemesanan (atau persiapan) dan penyimpanan

P = Biaya melakukan pesanan dan penerimaan pesanan (atau biaya pelaksanaan produksi)

D = Jumlah permintaan tahunan diketahui.

Q = Jumlah unit yang dipesan setiap waktu pesanan dilakukan (atau ukuran lot produksi)

C = Biaya penyimpanan satu unit persediaan selama satu tahun.

Biaya penyimpanan persediaan dapat dihitung untuk setiap perusahaan yang memiliki persediaan, termasuk perusahaan retail, jasa dan manufaktur. Tentu saja model biaya persediaan yang menggunakan biaya persediaan dan ukuran lot sebagai input hanya berlaku untuk perusahaan yang memproduksi sendiri persediaannya.

b. Menghitung EOQ

EOQ adalah suatu metode untuk menentukan jumlah pembelian yang optimal dengan biaya minimal. Jadi EOQ adalah suatu metode yang digunakan dalam pengendalian persediaan yang bertujuan untuk menentukan pesanan yang paling ekonomis dengan ditentukannya kebutuhan atau penggunaan bahan dalam suatu periode proses produksi dimana biaya dari penggabungan atas biaya pemesanan dan penyimpanan material per tahun. Sedangkan rumus EOQ yang digunakan adalah: (Hansen & Mowen, 2000: 395)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DP}{C}}$$

c. Titik Pemesanan Kembali

Rumus EOQ menjawab pertanyaan tentang seberapa banyak yang harus dipesan (atau diproduksi). Mengetahui kapan harus memesan adalah juga bagian penting dari kebijakan persediaan.

Titik pemesanan kembali (*reorder point* – *ROP*) adalah titik dimana pesanan baru dilakukan (atau penyiapan dimulai).

Waktu tenggang (*lead time*) adalah waktu yang diperlukan untuk menerima kuantitas pesanan yang ekonomis pada waktu pesanan dilakukan atau persiapan dimulai.

Mengetahui tingkat penggunaan dan waktu tenggang akan memungkinkan kita untuk menghitung titik pemesanan kembali (*reorder point* = ROP) yang menyertai tujuan tersebut: (Hansen & Mowen, 2000: 395).

ROP = Tingkat penggunaan x Waktu tenggang

C. Sistem *Just-In-Time*

1. Pengertian *Just-In-Time*

Untuk dapat memahami *Just-In-Time*, penulis mengambil beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang saling berbeda. Dimana perbedaan-perbedaan yang dikemukakan merupakan suatu hal yang wajar dalam batas-batas kerangka saling melengkapi.

Just-In-Time menurut Hamid Noori dan Russel Radford adalah :

Just - In - Time is an operation philosophy based on continuous improvements is and elimination of waste from all areas of a company.
(Noori & Radford, 1995 : 524).

Menurut Noor dan Radford *Just-In-Time* merupakan suatu filosofi pengoperasian yang didasarkan pada usaha perbaikan yang terus menerus dan menghilangkan pemborosan yang terjadi dari seluruh bagian perusahaan.

Sedangkan pengertian *Just-In-Time* menurut Steven Nahmias adalah :

Just-In-Time is a philosophy of operating a company that includes establishing understanding and working relationship with supplier, providing for careful monitoring of quality and work flow, and ensuring that products are produced only as they are needed (Nahmias, 1993 : 10).

Nahmias mendefinisikan *Just-In-Time* sebagai sebuah filosofi yang meliputi kesatuan pemahaman dan hubungan kerjasama yang unik dengan pemasok, perangkat pengawasan kualitas dan urutan kerja dan memastikan bahwa produk yang dihasilkan telah diproduksi hanya seperti yang dibutuhkan.

Pada dasarnya definisi di atas tidak jauh berbeda dengan yang diungkapkan oleh Radford dan Noor. Dari kedua definisi tersebut dapat diambil sebuah definisi yang menggambarkan sistem pemanufakturan *Just-In-Time* secara lebih khusus, yaitu sebuah filosofi pemanufakturan yang bertujuan menghasilkan produk secara efektif dan efisien sebanyak jumlah yang diminta pada waktu dan tempat yang tepat dengan menghilangkan sumber-sumber pemborosan melalui perbaikan yang berkesinambungan. Proses yang terjadi dalam sistem pemanufakturan *Just-In-Time* merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan.

Dengan sistem JIT perusahaan hanya memproduksi atas dasar permintaan, tanpa menanggung biaya persediaan. JIT produksi ditentukan oleh permintaan, sehingga JIT tidak mungkin diterapkan dalam perusahaan yang permintaan atas produksinya sangat sulit diperkirakan. *Just-In-Time* mempunyai empat aspek pokok sebagai berikut:

- a. Mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah. Termasuk di sini adalah aktivitas atau sumber-sumber yang bisa dikurangi atau dieliminasi seperti persediaan di gudang, persediaan barang dalam proses yang masih harus di pindah-pindah dan menunggu beberapa kali sebelum selesai di proses menjadi barang jadi.
- b. Mempunyai komitmen untuk mencapai kualitas yang tinggi. Kerjakanlah sesuatu dengan benar sejak pertama kali mengerjakan merupakan suatu hal yang penting sehingga tidak disediakan waktu untuk mengulang suatu pekerjaan.
- c. Komitmen pada peningkatan yang terus menerus untuk mengefisiensikan aktivitas yang dilakukan.
- d. Penekanan pada penyederhanaan semua aktivitas dan peningkatan visibilitas aktivitas yang memberi nilai tambah (Steedie, 1990: 45).

2. Faktor-Faktor Kunci Dalam Mengimplementasikan Sistem Pemanufakturan JIT

Faktor-faktor yang dapat menentukan berhasil tidaknya dalam mengimplementasikan *Just-In-Time* antara lain:

- a. Perusahaan harus menata ulang *lay-out* pabrik.
- b. Para pekerja dalam sel-sel pemanufakturan harus terinterdisipliner.
- c. Mempunyai supplier yang handal, dengan jumlah supplier yang terbatas.
- d. Visibilitas/pengendalian visual.

- e. Eliminasi kemacetan.
- f. Ukuran lot kecil.
- g. Sistem pencatatan akuntansi harus disesuaikan dengan menyederhanakan proses pencatatan, tetapi penyederhanaan yang dilakukan tanpa mengubah fungsi akuntansi sebagai penyedia informasi yang cepat dan akurat bagi manajemen.

D. Manajemen Persediaan Dalam Sistem JIT

Tujuan dari persediaan JIT adalah memperoleh bahan tepat pada waktunya untuk diprouksi dan menyediakan barang jadi tepat pada waktunya untuk dijual dan unsur-unsur persediaan lainnya tepat pada saat dibutuhkan (Maher & Deakin, 1996 : 160-161). Metode ini mengurangi, atau secara potensial meniadakan biaya penyimpanan persediaan.

Persediaan JIT mensyaratkan bahwa proses atau orang yang membuat unit-unit cacat harus dikoreksi secepatnya, karena tidak ada persediaan di mana unit-unit yang rusak dapat dikirim untuk menunggu pengerjaan ulang atau menjadi bahan sisa Manajer pabrikasi yang tersembunyi. Ciri-ciri utama dari sistem persediaan JIT adalah bahwa produksi tidak dimulai pada suatu jumlah sampai pesanan diterima. Setelah menerima suatu pemesanan, bahan baku dipesan dan siklus produksi dimulai. Pada saat pesanan dipenuhi produksipun berakhir.

Dalam sistem manufaktur JIT manajemen berusaha mengurangi biaya pemesanan dengan mengadakan perjanjian pembelian jangka panjang dengan beberapa pemasok. Perjanjian pembelian jangka panjang menghendaki pemasok untuk mempertahankan atau menjaga standar pengendalian kualitas yang ketat. Dengan demikian kebutuhan perusahaan untuk menginspeksi material yang datang dapat dihapuskan.

Hakekat kontrak jangka panjang dari pembelian dengan pemasok biasanya memungkinkan pengusaha JIT bernegosiasi untuk mendapatkan harga yang menguntungkan. Dalam banyak kasus biaya pembelian lebih rendah daripada apabila memesan dalam kuantitas besar dengan maksud mendapatkan discount.

1. Pembelian JIT

Pembelian JIT adalah sistem penjadwalan pengadaan barang dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan penyerahan segera untuk memenuhi permintaan atau penggunaan.

Pembelian JIT dapat mengurangi waktu dan biaya yang berhubungan dengan aktivitas pembelian dengan cara : (Supriyono, 1994 : 67-68).

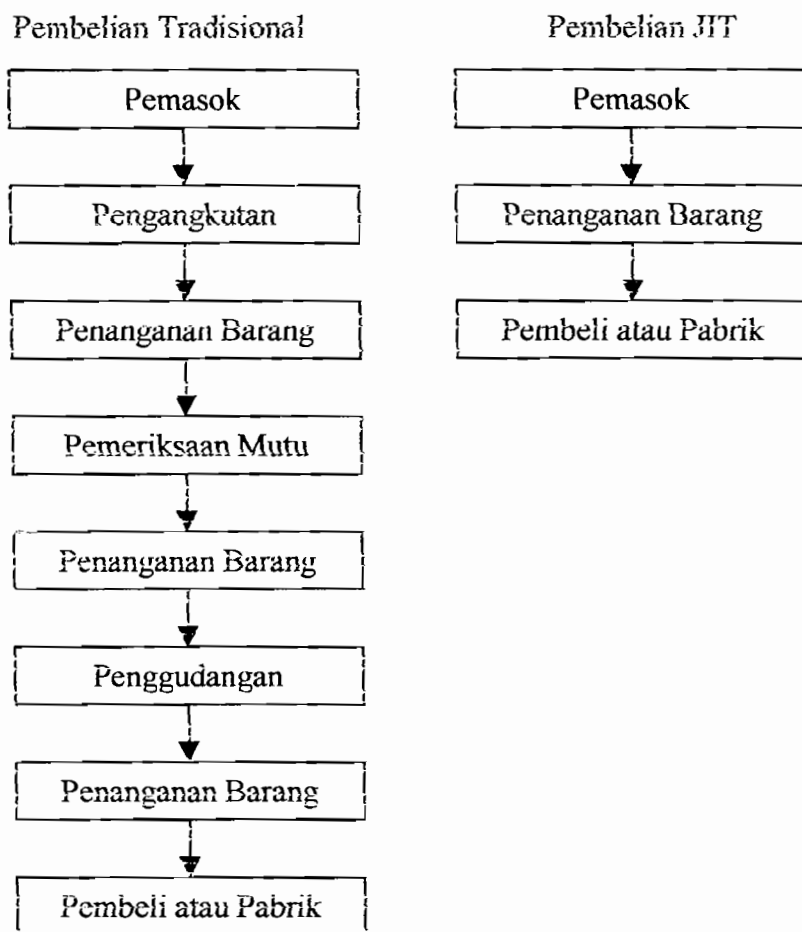
- a. Mengurangi jumlah pemasok dan akibatnya perusahaan dapat mengurangi sumber-sumber yang dicurahkan dalam negosiasi dengan pemasoknya.
- b. Mengurangi atau mengeliminasi waktu dan biaya negosiasi dengan pemasok.

Hal ini disebabkan dalam JIT dapat dibuat persetujuan jangka panjang mengenai persyaratan pembelian, termasuk mutu dan mungkin harganya,

dengan pemasoknya. Jika menggunakan pembelian JIT, biasanya digunakan *Advanced Delivery Schedule* (ADS) atau jadwal penyerahan yang ditentukan di muka yang dirinci dengan sangat teliti untuk setiap hari dalam jangka waktu tertentu, misalnya setiap bulan.

- c. Memiliki pembeli atau pelanggan dengan program pembelian yang mapan. Rencana pembelian yang mapan oleh pembeli atau pelanggan dapat memberikan informasi pada para pemasok mengenai persyaratan mutu dan penyerahan.
- d. Mengeliminasi atau mengurangi kegiatan dan biaya yang tidak bernilai tambah. Usaha ini dapat dilakukan dengan penyediaan kontainer yang siap (terpasang) di pabrik sehingga saat barang datang langsung dapat diserahkan pada pemesan atau digunakan di pabrik.
- e. Mengurangi waktu dan biaya untuk program-program pemeriksaan mutu. Pemilihan pemasok yang dapat menjamin ketepatan waktu, jumlah dan mutu barang yang dibeli dapat mengurangi waktu dan biaya untuk pemeriksaan mutu.

Perubahan aktivitas yang terjadi dalam arus pembelian barang sampai dengan pemakaiannya antara sistem pembelian tradisional dengan pembelian JIT tampak pada gambar berikut.



Gambar 2.1. Gerak Bahan : Sistem Pembelian Tradisionaal dan Pembelian JIT
(Supriyono, 1994 : 69)

Penerapan pembelian JIT dapat mempunyai pengaruh pada sistem akuntansi biaya dan manajemen dalam beberapa cara sebagai berikut :

(Supriyono, 1994 : 69-71)

- 1) Ketertelusuran langsung sejumlah biaya dapat ditingkatkan. Dalam pembelian tradisional, banyak biaya penanganan barang dan gudang merupakan fasilitas bersama yang melayani beberapa jenis produk sehingga sebagian besar biaya yang berhubungan dengan fasilitas tersebut merupakan biaya tidak langsung

bagi setiap lini produk atau pesanan pembeli tertentu. Dalam pembelian JIT, sebagian besar fasilitas penanganan barang dan pergudangan dapat dihubungkan secara langsung dengan jenis produk atau pesanan pembeli tertentu.

- 2) Perubahan *cost pools* yang digunakan untuk mengumpulkan biaya. Dalam sistem pembelian tradisional, aktivitas pembelian, penanganan bahan, pemeriksaan kualitas, penggunaan dan aktivitas lainnya dalam rangka pembelian biasanya dialokasikan pada departemen produksi dengan salah satu dari dua cara sebagai berikut:
 - a) Setiap *cost pools* digabungkan ke dalam satu atau beberapa *cost pools* secara agregat dan selanjutnya dialokasikan ke departemen produksi.
 - b) Semua *cost pools* digabungkan ke dalam satu atau beberapa *cost pools* secara agregat dan selanjutnya dialokasikan ke departemen produksi, dengan kata lain dibentuk satu atau beberapa departemen jasa yang selanjutnya biaya dialokasikan ke dalam departemen produksi. Dalam JIT dapat mengurangi jumlah *cost pools* dan biaya tidak langsung.
- 3) Mengubah dasar yang digunakan untuk mengalokasikan biaya gerakan bahan (barang). Dalam pembelian tradisional terdapat banyak *cost pools* dan biayanya merupakan biaya tidak langsung pada jenis produk sehingga perlu digunakan banyak dasar alokasi. Dalam pembelian JIT, penelusuran biaya gerakan bahan pada produk dapat ditingkatkan sebagai biaya tersebut kemungkinan dapat dialokasikan secara langsung pada jenis produk tertentu.

- 4) Mengurangi perhitungan dan penyajian informasi mengenai selisih harga beli secara individual.
- 5) Mengurangi biaya administrasi penyelenggaraan sistem akuntansi. Pengurangan biaya administrasi sistem ini dapat dilakukan melalui gerakan bahan yang semakin singkat dan penggunaan sistem komputer elektronik untuk mengatur gerakan bahan dan produk.

2. Produksi JIT

Produksi JIT adalah sistem penjadwalan produksi komponen atau produk yang tepat waktu, mutu dan jumlahnya sesuai dengan yang diperlukan oleh tahap produksi berikutnya atau sesuai untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Produksi JIT dapat mengurangi waktu dan biaya produksi dengan cara .

- a. Mengurangi atau meniadakan barang dalam proses dalam setiap *work station* (stasiun kerja) atau tahapan pengolahan produk (konsep persediaan nol). Hal ini dapat dilakukan jika setiap tahapan pengolahan produk hanya memproduksi sesuai dengan permintaan tahapan pengolahan produk berikutnya atau sesuai permintaan pelanggan.
- b. Mengurangi atau meniadakan *lead time* (waktu tunggu) produksi (konsep waktu tunggu nol).
- c. Secara berkesinambungan berusaha sekeras-kerasnya untuk mengurangi biaya *set-up* mesin-mesin pada setiap tahapan pengolahan produk (*workstation*).
- d. Menekankan pada penyederhanaan pengolahan produk sehingga aktivitas produksi yang tidak bernilai tambah dapat dieliminasi

Penerapan produksi JIT dapat mempunyai pengaruh pada sistem akuntansi biaya dan manajemen dalam beberapa cara sebagai berikut : (Supriyono, 1994 : 72-74).

- 1) Ketertelusuran langsung sejumlah biaya dapat ditingkatkan. Ketertelusuran biaya tersebut dapat ditingkatkan melalui dua cara :
 - a) Perubahan yang mendasari aktivitas produksi sehingga biaya yang sebelumnya digolongkan sebagai biaya tidak langsung diubah menjadi biaya langsung untuk produk tertentu.
 - b) Perubahan dalam kemampuan untuk menelusuri biaya pada jenis produk tertentu.
- 2) Mengeliminasi atau mengurangi kelompok biaya (*cost pools*) untuk aktivitas tidak langsung. Perubahan ini didasarkan pada pengaruh no. 1 tersebut di atas dan dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah. Dalam produksi JIT aktivitas tidak bernilai tambah yang dapat dieliminasi antara lain:
 - a) Fasilitas penyimpanan persediaan.
 - b) Pengolahan kembali produk cacat.
 - c) Kontainer dan alat angkut karena stasiun kerja berjarak relatif pendek.
- 3) Mengurangi frekuensi perhitungan dan pelaporan informasi selisih biaya tenaga kerja dan overhead pabrik secara individual.
- 4) Mengurangi keterincian informasi yang dicatat dalam *work tickets*. *Just-In-Time* mendasarkan pada konsep penyederhanaan semua aktivitas. Agar *work tickets* sederhana dapat ditempuh dengan cara :

- a) Pengubahan proses produksi sehingga untuk menghasilkan produk selesai dapat digunakan bahan atau komponen yang lebih sedikit.
- b) Hanya biaya bahan baku yang dicatat dalam *work tickets* sedangkan biaya lainnya diperlakukan sebagai biaya periode.

3. Ukuran Lots-Size

Dengan JIT ukuran dari lots produksi dan lots pengiriman dari pemasok ditetapkan secara praktis minimum. Dengan lots produksi yang kecil hanya jumlah yang sedikit dari bahan baku yang datang dan komponen yang dibutuhkan untuk masuk dalam proses produksi awal. Oleh karena itu pengiriman pemasok juga datang dalam lots yang kecil dan frekuensi yang sering. Beberapa pemasok dengan barang yang bervolume tinggi membuat pengiriman empat kali atau lebih dalam sehari. Oleh karena itu sangat diperlukan beberapa pemasok untuk berlokasi dekat dengan pabrik (Stevenson, 1990 : 696).

Biasanya pemasok dan perusahaan pembeli mengadakan hubungan jangka panjang dan saling mendukung dan respek. Setiap pihak menyadari bahwa masa depan mereka tergantung pada pekerjaan yang lancar dengan yang lainnya. Pemasok bekerja untuk menyediakan kualitas yang baik dan mencapai pengiriman tepat waktu dan dengan ini berusaha memperbaiki kemungkinan keberhasilan untuk kedua perusahaan. Pemasok yang menyediakan kualitas yang sangat tinggi diizinkan untuk mengirim barang mereka langsung digunakan di pabrik, daripada harus melewati bagian penerimaan inspeksi dulu.

4. Keterlibatan Pemasok

Dalam hal suatu kerjasama JIT menganggap kalau pemasok merupakan bagian yang penting dari suatu tim kerjasama. Untuk perusahaan JIT biasanya mencari untuk bekerjasama dalam hubungan yang dekat dengan sekelompok kecil dari pemasok (Stevenson, 1990: 699).

Keterlibatan pemasok tidak hanya pada menyediakan persediaan. Wakil pemasok boleh berpartisipasi dalam proses tinjauan balik rancangan konsumen untuk menganjurkan cara-cara meningkatkan kualitas produk atau kemampuan pabrik. Daripada mencari penawaran yang kompetitif dari sekumpulan perusahaan-perusahaan yang baru. Perusahaan pembeli akan mendapatkan pemasok yang respek dengan kontrak yang menetapkan spesifikasi kualitas dan harga sasaran. Pemasok dapat mempertahankan kontrak selama memenuhi kondisi tersebut di atas dan mengadakan pengiriman tepat waktu.

Hubungan ini menjadi hubungan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak dalam jangka panjang jika harga barang memberikan keuntungan yang dapat diterima oleh kedua perusahaan.

5. Pengaruh JIT Terhadap Penilaian Persediaan

Masalah pertama akuntansi yang dapat dihilangkan salah satunya adalah dengan penggunaan pemanufakturan JIT adalah kebutuhan untuk menentukan biaya produk dalam rangka penilaian persediaan. Bila ada persediaan, maka

persediaan tersebut harus dinilai dan penilaiannya mengikuti aturan-aturan untuk tujuan pelaporan keuangan. Dalam JIT diusahakan persediaan nol atau paling tidak pada tingkat yang tidak signifikan, sehingga penilaian persediaan menjadi tidak relevan untuk tujuan pelaporan keuangan (Supriyono, 1994 : 262).

Pedoman dalam Prinsip-Prinsip Akuntansi Diterima Umum untuk penentuan harga pokok produk juga tidak relevan, sehingga sistem akuntansi menjadi lebih tanggap pada kebutuhan-kebutuhan manajer. Manajer memerlukan informasi biaya produk yang tepat untuk membuat berbagai keputusan, karena JIT membebaskan sistem akuntansi dari kendala-kendala penilaian persediaan, maka para manajer lebih mungkin untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkannya.

6. Perubahan Dalam Akuntansi Bahan

Just-In-Time meniadakan perlunya untuk memisahkan perkiraan bahwa bahan baku dan barang dalam proses. Maka digunakan satu perkiraan yaitu barang dalam proses. Dalam sistem JIT pada saat bahan baku dibeli, bahan tersebut langsung ditempatkan dalam proses. Jadi tidak ada pencatatan pembelian bahan dalam perkiraan persediaan. Jika produk sudah selesai, biaya bahan dipindahkan ke dalam perkiraan produk selesai (Supriyono, 1994 : 266).



7. Perbedaan Manajemen Persediaan Tradisional dan JIT

a. Potongan dan Kenaikan Harga (Supriyono, 1994 : 318-319)

1) Pendekatan tradisional .

Biasanya perusahaan menyimpan persediaan sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan berupa potongan harga karena membeli dalam kuantitas tertentu dan dapat mengantisipasi adanya kemungkinan kenaikan harga di masa yang akan datang.

2) Pendekatan JIT :

Tujuannya sama dengan persediaan tradisional yaitu untuk mengurangi biaya persediaan, tapi pemecahan masalah yang ditawarkan oleh JIT berbeda dengan pendekatan tradisional. JIT mencapai tujuan tersebut melalui negosiasi kontrak jangka panjang dengan beberapa pemasok yang dipilih. Pertimbangan pemilihan pemasok antara lain didasarkan pada:

- a) Pemasok mempunyai lokasi terdekat dengan perusahaan.
- b) Perusahaan dapat menjalin hubungan yang erat dengan pemasok tersebut.
- c) Pemasok dapat menawarkan harga yang bersaing.
- d) Pemasok mempunyai kinerja mutu dan kemampuan menyerahkan komponen tepat jumlah dan waktu sesuai yang diperlukan.
- e) Pemasok mempunyai komitmen pada pembelian JIT yang digunakan oleh perusahaan.

b. Biaya Set-up dan Biaya Penyimpanan (Supriyono, 1994: 311)

1) Pendekatan tradisional:

Menerima adanya biaya pemesanan (set-up) dan selanjutnya menentukan EOQ yang memberikan keseimbangan terbaik antara biaya pemesanan dan biaya penyimpanan.

2) Pendekatan JIT:

Tidak mau menerima biaya pemesanan sebagai sesuatu yang ditentukan, namun JIT berusaha agar biaya set-up tersebut nol yang dapat dicapai dengan mengurangi waktu yang diperlukan untuk set-up dan mengembangkan kontrak-kontrak jangka panjang dengan para pemasok (untuk biaya pemesanan).

E. Manfaat Sistem JIT

Penerapan sistem JIT mempunyai manfaat yang penting, yaitu :

1. Mengurangi biaya tenaga akerja langsung dan tidak langsung sebagai akibat adanya penghapusan kegiatan seperti penyimpanan persediaan.
2. Mengurangi ruangan atau gudang untuk penyimpanan persediaan.

Pembelian bahan baku dan proses produksi dengan pendekatan JIT hanya membeli bahan baku dan memproduksi sebesar permintaan konsumen, sehingga tidak ada penumpukan persediaan di gudang.

3. Mengurangi pemborosan barang rusak dan barang cacat dengan mendeteksi kesalahan pada sumbernya.

Perusahaan dengan sistem JIT didukung dengan autonomasi, mesin-mesin akan diberi alat yang dapat membedakan adanya keadaan yang tidak normal. Apabila terdapat produk yang tidak normal maka mesin akan berhenti atau memberikan sinyal dan pekerjaan dapat segera menemukan dan memperbaiki produk tersebut.

4. Mengurangi *lead time* karena lot yang kecil

Bahan baku yang dipesan dengan ukuran lot yang kecil akan tiba di pabrik tepat pada saat bahan tersebut diperlukan untuk diproduksi, sehingga akan mengurangi *lead time*.

5. Penggunaan mesin dan fasilitas pabrik secara lebih baik

Apabila tidak ada pesanan, perusahaan tidak akan berproduksi. Mesin-mesin yang biasanya digunakan dalam proses produksi akan mendapat kesempatan untuk dirawat dan diberi pelumas, sehingga dengan terawatnya mesin-mesin tersebut akan menyebabkan mesin lebih tahan lama.

6. Menciptakan hubungan yang lebih baik dengan pemasok

Perusahaan menganggap pemasok tidak sebagai perusahaan lain yang sedang melakukan bisnis dengan perusahaan, tetapi perusahaan lebih menanggapi pemasok sebagai mitra kerjanya. Hubungan yang terbina baik antara perusahaan dengan pemasok akan memberikan keuntungan bersama dan meningkatkan kesejahteraan perusahaan dalam jangka panjang.

7. Layout pabrik yang lebih baik

Pabrik dengan sistem JIT mengatur layout pabriknya berdasarkan produk. Semua proses yang diperlukan untuk membuat suatu produk ditata dalam satu tempat, sehingga produksi dapat berjalan dengan lancar.

8. Integrasi dan komunikasi yang lebih baik di antara fungsi-fungsi seperti pemasaran, pembelian dan produksi.

9. Pengendalian kualitas dalam proses

Perusahaan dengan sistem JIT akan menghentikan proses produksi apabila terdapat kerusakan produk pada salah satu tahap produksi dan segera memperbaikinya. Sistem JIT akan meningkatkan kualitas produksi secara berkesinambungan.

F. Hambatan-hambatan Penerapan JIT

Hambatan-hambatan yang sekitarnya terjadi dalam penerapan JIT, antara lain:

1. Masih sulitnya perusahaan dalam hal pengendalian mutu total secara teliti dan berkesinambungan.
2. Sumber daya manusia yang multifungsi sulit dicari. Proses produksi dengan pendekatan JIT menuntut adanya tenaga kerja yang multi fungsi yaitu tenaga kerja yang mengetahui masalah dalam setiap proses produksi, memahami benar definisi kualitas yang diinginkan oleh perusahaan dan pelanggan serta

bertanggungjawab terhadap semua mesin yang berada dalam satu sel manufaktur sehingga bila terjadi kerusakan pada salah satu mesin dapat segera diatasi.

3. Sulitnya mencari pemasok yang benar-benar memahami konsep pembelian dengan pendekatan JIT. Pemasok yang mampu menyediakan bahan baku dalam jumlah, kualitas dan waktu yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Perusahaan harus selektif dalam memilih pemasok yang benar-benar dapat dipercaya.
4. Kesulitan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang tinggi. Apabila terdapat pesanan dalam jumlah besar, pemasok mungkin akan kesulitan untuk menyediakan bahan baku secara tepat sesuai dengan permintaan perusahaan.
5. Tidak semua perusahaan mampu membeli mesin-mesin dengan teknologi baru yang menunjang penerapan sistem JIT karena pembelian mesin-mesin tersebut akan membutuhkan investasi yang cukup besar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian terhadap PT Primissima, yang berkaitan dengan penerapan sistem JIT dalam kaitannya dengan pengelolaan persediaan bahan baku. Hasil analisis dan kesimpulan hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Primissima Medari Sleman Yogyakarta. Waktu penelitian pada bulan Desember 2000 – Januari 2001.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Adalah bagian-bagian yang terlibat dalam penelitian dan yang terkait dalam penelitian. Dalam hal ini mereka bertindak sebagai pemberi informasi yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Subjek penelitian tersebut meliputi:

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

2. Objek Penelitian

Adalah sesuatu yang menjadi pokok pembicaraan dalam penelitian. Yang menjadi objek penelitian adalah sistem persediaan bahan baku dalam menyediakan material untuk produksi dalam perusahaan tekstil.

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan adalah:

- Sistem pembelian perusahaan
- Sistem produksi perusahaan

E. Data Yang Diperlukan

Data yang diperlukan dalam penelitian adalah:

1. Gambaran umum perusahaan
2. Data pembelian
3. Data pemasok
4. Data atau catatan keadaan produksi
5. Data keadaan persediaan

F. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu:

1. Dokumentasi

Data dikumpulkan dengan melihat catatan-catatan yang diperoleh langsung dari perusahaan serta mempelajarinya. Data-data tersebut meliputi:

- a. Data permintaan persediaan bahan baku untuk produksi
- b. Data sistem manajemen persediaan perusahaan
- c. Data pemasok bahan baku perusahaan
- d. Data keadaan produksi
- e. Data karakteristik dari penggunaan sistem JIT dalam persediaan bahan baku
- f. Data lainnya yang dapat mendukung analisis data

2. Wawancara

Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung mengenai gambaran umum perusahaan, manajemen persediaan yang sedang digunakannya dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi karakteristik JIT persediaan bahan baku dan alasan-alasannya.

G. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, digunakan analisis deskriptif. Adapun urutan-urutan yang dilakukan untuk analisis deskriptif adalah:

1. Bagian Pembelian

- a. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang benar-benar dapat dipercaya dan mapan, termasuk juga dalam hal pengiriman yang tepat waktu oleh pemasok ?

- b. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang dekat sehingga sering dapat dilakukan pengiriman dalam jumlah yang sedikit sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan perusahaan ?
- c. Apakah perusahaan dapat mengadakan kerjasama dengan pemasok (mengadakan kontrak jangka panjang), sehingga dapat memenuhi kebutuhan kualitas, harga dan kualitas bahan baku ?
- d. Apakah perusahaan dapat mengurangi jumlah pemasok menjadi sedikit sehingga akan mengurangi sumber-sumber yang dikeluarkan dalam negosiasi ?
- e. Apakah dalam pembelian bahan baku perusahaan dapat menggunakan jadwal penyerahan yang ditentukan dimuka (*Advanced Delivery Schedule*) sehingga kedatangan barang terjadwal ?
- f. Apakah perusahaan dapat melakukan peningkatan kualitas dengan meminimalkan spesifikasi atau perincian terhadap hasil produksinya ?
- g. Apakah perusahaan sering dapat berkomunikasi secara detail kepada pemasok tentang kualitas dan pengiriman bahan yang dipesan ?
- h. Apakah perusahaan dapat menggunakan kontainer yang siap terpasang di pabrik (*shop-ready containers used*) untuk mengurangi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah ?
- i. Apakah perusahaan dapat mengurangi waktu dan biaya untuk inspeksi atas kualitas dan kuantitas yang dikirim dalam pembelian ?
- j. Apakah perusahaan sudah dapat menggunakan gerak bahan baku JIT yaitu dari pemasok ke penanganan barang dan langsung ke pembeli ?

2. Bagian Produksi

- a. Apakah perusahaan dapat membuat jadwal kebutuhan bahan baku untuk beberapa waktu ke depan (misalnya: minggu, bulan atau tahun) yang terinci dalam hari atau jam, sehingga perusahaan dapat membeli dalam jumlah dan waktu yang tepat untuk beberapa waktu ke depan ?
- b. Apakah bagian produksi dapat langsung memproses bahan baku yang dikirim langsung dengan spesifikasi, kualitas, kuantitas dan waktu yang tepat ?
- c. Apakah perusahaan sudah berusaha untuk mengurangi atau mengeliminasi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah (*non value added*) ?

Setelah menyusun langkah-langkah analisis tersebut di atas untuk menentukan dapat diterapkannya JIT untuk mengelola persediaan bahan baku maka akan diketahui bahwa PT Primissima dapat atau tidak menerapkan JIT.

Jika perusahaan tidak dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku, maka akan diberikan beberapa masukan atau saran. Jika perusahaan tersebut dapat untuk menggunakan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku, maka akan dianalisis beberapa keuntungan yang akan diperoleh dari penggunaan sistem JIT. Analisis akan dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1) Bagian Pembelian

a) Biaya bahan baku:

- Biaya penyimpanan persediaan rendah
- Pengurangan biaya bahan
- Biaya barang rusak yang rendah, karena kerusakan terdeteksi lebih awal

b) Kualitas:

- Deteksi yang cepat atas kerusakan karena pengiriman yang sering
- Kurang membutuhkan inspeksi
- Koreksi yang cepat atas kerusakan karena setup pemasok sering dan lots yang kecil
- Kualitas yang tinggi dari barang yang dibeli dan produk untuk proses selanjutnya.

c) Rancangan:

- Keinovatifan rancangan, karena pemasok yang ahli dan tidak melumpuhkan dengan spesifikasi yang terbatas.

2) Bagian Produksi

- a) Mengurangi inspeksi
- b) Mengurangi pekerjaan ulang
- c) Mengurangi pengendalian pembelian, pengendalian produksi, pengendalian persediaan dan pengawasan dengan penyediaan bahan yang lebih *reliable* dan jumlah yang dibawa lebih kecil.

3) Bagian Akuntansi dan Manajemen Biaya

- a) Meningkatkan ketelusuran langsung sejumlah biaya
- b) Perubahan *cost pools* yang digunakan untuk mengumpulkan biaya, berupa pengurangan *cost pools*.

- c) Mengurangi perhitungan dan penyajian informasi mengenai selisih harga beli secara individual.
 - d) Mengurangi biaya administrasi penyelenggaraan sistem akuntansi.
 - e) Mengubah dasar yang digunakan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung pada departemen produksi.
- 4) Bagian Administrasi Yang Efisien
- a) Permohonan penawaran yang sedikit
 - b) Sedikit pemasok yang kontrak dengan kita
 - c) Jarang mengadakan negosiasi kontrak
 - d) Meminimalkan pekerjaan tulis menulis
 - e) Dengan jarak telepon yang dekat dan perjalann yang sedikit akana menurunkan biaya.
 - f) Akuntansi yang sederhana untuk bahan baku yang diterima apabila pemasok memakai kontainer dengan ukuran standar.
 - g) Identifikasi yang dapat diandalkan dari pesanan yang datang apabila pemasok menggunakan label kontainer yang diteliti.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Pabrik Cambrics Primissima (disingkat PT Primissima) secara resmi beridir pada tanggal 22 Juni 1971 berdasarkan akta notaris R. Soerojo Wongsowidjojo SH dengan nomor akta: 31/1971 yang ditandatangani di Jakarta. Gagasan berdirinyaa pabrik mori ini bermula dari adanya bantuan (grant) beberapa mesin tenun dari Pemerintaah Belanda kepada Pemerintah Indonesia. Pada waktu itu Indonesia masih kekurangan bahan baku untuk pembuatan kain batik halus yang waktu itu masih diimpor dari luar negeri yaitu dari RRC, India dan Jepang.

Sementara itu permintaan masyarakat akan produksi sandang khususnya kain batik makin meningkat. Hal tersebut menimbulkan suatu gagasan antara Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dengan Pemerintah Republik Indonesia melalui Departemen Perindustrian untuk mendirikan Pabrik *Cambrics* yang berkualitas secara bersama-sama. Gagasan ini mulai terealisasi dengan melakukan penelitian secara bersama untuk mengetahui kelayakan pendirian pabrik. Berdasarkan hasil studi kelayakan disepakati untuk mendirikan pabrik yang diberi nama PT Pabrik Cambrics Primissima. Pabrik yang terletak di Jalan Kalirase Medari Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta ini didirikan sebagai realisasi dari kerja sama teknik antar Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Kerajaan Belanda pada *Administrative Agreement* di Jakarta pada tanggal 20 April 1966.

Pembangunan dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 54/1970 ditetapkan modal dasar sebesar Rp 1.230.000.000,00. Badan usaha ini merupakan perusahaan patungan (*joint venture*) antara Pemerintah Republik Indonesia dan GKBI dengan perbandingan saham 59,35% : 40,65%. Modal Pemerintah RI dalam hal ini adalah Departemen Keuangan Republik Indonesia berupa satu unit mesin pemintalan dan mesin tenun *cambrics* yang berasal dari bantuan Pemerintah Kerajaan Belanda yang nilainya sebesar Rp. 730.000.000,00 (nilai grant Belanda NF 8.100.000). Sedangkan modal GKBI adalah berupa tanah, bangunan pabrik, perumahan dinas dan biaya pemasangan mesin yang nilainya sebesar Rp 500.000.000,00.

Pada tahun 1971 pabrik mulai dibangun dan direncanakan kapasitasnya sebesar 9.072 mata pintal untuk unit *spinning* dan 180 mesin tenun lengkap dengan mesin-mesin persiapan untuk unit *weaving*. Semua mesin tersebut didatangkan dari Eropa, untuk mesin pemintalan dengan merk *Rieter* (Swiss) dan mesin tenun dengan merk *Picanol* (Belgia).

PT Primissima mulai memproduksi pada tanggal 2 Februari 1972 setelah diresmikan pembukaannya oleh Menteri Ekuin Sri Sultan Hamengkubuwono IX yang didampingi oleh bapak M. Yusuf, yang pada saat itu menjabat sebagai Menteri Perindustrian. Dengan jumlah karyawan sebanyak 252 orang yang bekerja dalam 3 shift kapasitas produksi mencapai 4.000.000 yards per tahun dalam bentuk kain mori (*cambrics*) halus yang terbuat dari benang tenun Ne 50'2, 60's dan 70's, 100% *cotton Combed Yard*.

Untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat maka sampai saat ini perusahaan sudah 2 (dua) kali mengadakan perluasan pabrik dan 1 (satu) kali renovasi pabrik I. Pada awal bulan Maret 1974, PT Primissima mengadakan perluasan tahap I dengan penambahan kapasitas sebanyak 11.088 mata pinal dan 192 buah mesin tenun. Untuk perluasan ini diperlukan dana sebesar Rp 3.000.045.000,00 yang sepenuhnya berasal dari perusahaan sendiri, yaitu dari dana cadangan yang disisihkan dari sebagian keuntungan. Perluasan ini selesai dan diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1976 oleh Presiden Soeharto.

Dengan adanya perluasan tahap I ini (pabrik II), PT Primissima dapat meningkatkan produksinya sekitar 7.500.000 yards per tahun. Bahkan jumlahnya meningkat menjadi 10.000.000 yards pada tahun 1979. Jumlah karyawan juga meningkat yaitu dari 252 orang menjadi 560 orang.

Perusahaan terus mengalami perkembangan yang cukup berarti, hal ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan produktivitas, mutu, maupun keuntungan yang diperoleh sehingga mendorong adanya perluasan pabrik lagi. Pada bulan Juni 1981 dimulaai usaha perluasan tahap II (Pabrik III). Perluasan dilakukan dengan menambah kapasitas sebesar 16.128 mata pinal dan 320 mesin tenun. Pembiayaan proyek ini 45% berasal dari dana sendiri dan selebihnya berasal dari kredit BNI 1946 yaitu berupa kredit investasi sebesar Rp 7.000.000.000,00 dan kredit modal kerja sebesar Rp 1.250.000.000,00. Perluasan pabrik III ini selesai dan diresmikan pada tanggal 29 Maret 1984 oleh Menteri Perindustrian Bapak Ir. Hartarto.

Dengan 3 unit pabrik yang dimiliki, PT Primissima memiliki kapasitas sebesar 36.288 buah mata pinal dan 692 buah mesin tenun serta jumlah karyawan meningkat menjadi 1.286 orang. Kapasitas produksinya mencapai 20.000.000 yds (\pm 18.288.000 meter) per tahun. Komposisi saham yang terakhir (awal tahun 1990) antara Pemerintah RI dengan GKBI adalah 52,79% : 47,21%. Karena saham Pemerintah RI masih lebih dari 50% maka PT Primissima saat ini masih berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Pada tahun 1984 – 1985 banyak perusahaan tekstil menderita kerugian, hal ini disebabkan perekonomian internasional masih mengalami dampak resesi dunia. Sejak tahun 1984 harga minyak mentah Indonesia dipasaran internasional terus merosot sementara pasaran tekstil di dalam negeri tidak terserap. Pemerintah Indonesia akhirnya menyadari bahwa penerimaan negara dari sektor migas menurun. Oleh karena itu pemerintah kemudian mencanangkan produksi tekstil sebagai salah satu komoditi andalan dan mengharapkan agar semua perusahaan tekstil Indonesia terus berusaha meningkatkan kualitas produksi mereka agar dapat diterima di pasaran internasional.

PT Primissima mendukung program pemerintah tersebut dan untuk menanggapi perusahaan melakukan berbagai usaha, antara lain penggantian berbagai jenis *spare parts*, perubahan konstruksi, pengetahuan dalam pengawasan hasil produksi maka PT Primissima sejak bulan Oktober 1986 berhasil mengekspor hasil produksinya ke Inggris. Maka sejak saat itu PT Primissima selalu berusaha

meningkatkan kualitas produk, sehingga pada awal tahun 1987 kualitas produksinya sudah bisa memenuhi kualitas JIS (*Japan Industrial Standard*) yang merupakan standar internasional yang paling ketat dibidang tekstil. Untuk menghadapi dan mengantisipasi persaingan dimasa mendatang juga mengingat persaingan dari beberapa negara pengekspor tekstil cukup banyak antara lain Korea Selatan, Taiwan, RRC maka perusahaan terus berupaya agar kualitas dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan.

Pada awal bulan April 1994 perusahaan mulai merenovasi pabrik I yaitu dengan melakukan penggantian mesin *loom* yang ada (180 buah) dengan 60 buah *Air Jet Loom* (AJL) dan mulai produksi pada bulan Oktober 1994. Pada bulan Oktober 1999 perusahaan kembali menambah 4 buah mesin *Air Jet Loom* (AJL) dan mulai produksi pada bulan Februari 2000. Kapasita *Air Jet Loom* ini mencapai 8.600.000 yards per tahun, lebih tinggi dari pada menggunakan mesin *picanol*. Selain itu perusahaan juga telah membeli 10 buah mesin *winding* merk *Savio Espero* buatan Italia yang dapat menyambung benang secara otomatis tanpa kelihatan sambungannya. Dengan demikian akan diperoleh kain hasil tenunan yang mempunyai kualitas yang lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan bila dilakukan dengan mesin yang lama maka penyambungan dilakukan oleh operator dengan menggunakan alat sambung *knotter*.

Sesuai dengan perkembangan perusahaan PT Primissima juga memiliki jumlah karyawan yang memadai. Jumlah seluruh karyawan yaang dimiliki PT Primissima per 31 Oktober 2000 berjumlah 1253 orang, rinciannya sebagai berikut:

1. Bagian *Spinning* : 417 orang
2. Bagian *Weaving* : 590 orang
3. Bagian Teknik Umum : 85 orang
4. Bagian PKK : 12 orang
5. Bagian Personalia : 36 orang
6. Bagian Sekretariat : 50 orang
7. Bagian Keuangan : 11 orang
8. Bagian Komersial : 41 orang
9. Bagian SPI : 8 orang
10. Bagian Q. & KBL : 3 orang

Berdasarkan undang-undang kepegawaian yang telah ditetapkan oleh pemerintha serta peraturan pokok karyawan PT Primissima tentang jam kerja karyawan ditetapkan bahwa lamanya jam kerja adalah 40 jam dalam seminggu. Kegiatan produksi dijalankan penuh selama 24 jam setiap harinya, kecuali hari Jum'at hanya 22,5 jam. Pada hari-hari libur atau hari besar kegiatan produksi ditiadakan.

Jam kerja di PT Primissima dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Bagian Produksi dan Satpam

Bagian ini dibagi menjadi kedalam 3 shift jam kerja yang ditetapkan sebagai berikut:

- Shift I bekerja pada pukul 06.00 – 14.00
- Shift II bekerja dari pukul 14.00 – 22.00
- Shift III bekerja dari pukul 22.00 – 06.00

Pergantian shift ini untuk tiap kelompok dilakukan dua hari sekali yaitu dua hari masuk pagi (shift I), dua hari masuk siang (shift II), dan dua hari masuk malam (shift III) dengan diselingi satu hari libur.

b. Bagian Administrasi dan Keuangan serta bagian Teknik Umum

Bagian ini mengikuti jam kerja biasa, yaitu:

Hari Senin – Kamis	: pukul 07.30 – 15.30, istirahat 1 jam
Hari Jum'at	: pukul 07.30 – 15.30, istirahat 1,5 jam
Hari Sabtu	: pukul 07.30 – 13.00, tanpa istirahat

Sedangkan status karyawan PT Primissima ada dua macam, yaitu:

1) Karyawan Bulanan

Adalah karyawan dengan golongan tingkat pendidikan tinggi yaitu SMU sampai dengan sarjana yang menduduki jabatan sebagai kepala regu sampai kepala departemen. Perhitungan dan pembayaran gaji bersifat bulanan.

2) Karyawan Harian Tetap

Adalah karyawan dengan golongan tingkat pendidikan rendah yaitu SD dan SMP yang menduduki jabatan sebagai pelayan/pembersih mesin dan operator. Meskipun perhitungan gaji dilakukan secara harian, tetapi pembayaran tetap dilakukan setiap bulan sekali. Berbeda dengan karyawan bulanan, karyawan harian yang tidak masuk kerja akan dipotong gajinya dengan perhitungan hari dimana karyawan yang bersangkutan tidak masuk kerja.

Seluruh karyawan selain mendapatkan gaji atau upah di atas UMR, juga mendapatkan tunjangan-tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh PT Primissima kepada karyawannya antara lain:

- a) Tunjangan jabatan sebesar 2% dari gaji pokok.
- b) Tunjangan sosial berupa tunjangan bagi istri dan anak maksimal tiga orang anak.
- c) Tunjangan beras maksimal lima orang anggota keluarga.
- d) Tunjangan pakaian kerja bagi karyawan dan karyawan
- e) Tunjangan makan dan minum
- f) Rekreasi karyawan 1 kali/tahun

Dibidang lain perusahaan juga mengadakan kerjasama dengan melakukan pembinaan kepada pengrajin/pengusaha ekonomi lemah. Sebelumnya terbitnya Undang-Undang No. 5 Tahun 1984 tentang peranan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam melakukan kerjasama keterkaitan disektor industri, maka PT Primissima telah melaksanakan keterkaitan dengan Pengusaha Ekonomi lemah Perbengkelan yang ada di Daerah Yogyakarta, Klaten, Surakarta, Pekalongan, berupa pembuatan suku cadang mesin tekstil.

Selain itu kepada pengrajin/pengusaha ekonomi lemah lainnya telah diberikan kemudahan untuk mendapatkan bahan baku yang mereka perlukan dari hasil produksi PT Primissima antara lain:

- (1) Cambrio/grey : untuk pengrajin batik/bordir
- (2) Afval kapas : untuk dibuat benang kasar, kasur dan jok
- (3) Afval benang : untuk dibuat tali temali/sumbu kompor
- (4) Afval kawat/plat : untuk kerajinan rumah tangga

Dengan keluarnya SK Menteri Keuangan RI Nomor 1232/KMK.013/1989 tanggal 11 Nopember 1989 tentang Pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi oleh BUMN, maka PT Primissima telah memberikan perhatian khusus dalam hal pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi. Sasaran pembinaan PT Primissima yaitu Sentra Industri Kecil, Koperasi Karyawan, dan Koperasi. Sedangkan bidang pembinaannya meliputi diklat, penyuluhan, promosi, penyediaan bahan baku, bantuan peralatan dan pesanan suku cadang.

Untuk membantu menciptakan lingkungan yang bersih saat ini pabrik sudah dilengkapi *dust collector* yang akan menghisap dan mengumpulkan debu kapas yang beterbangan sehingga udara menjadi bersih. Selain itu juga ada peredam suara dimanaaa suara mesin tidak keluar ruangan pabrik. Sedangkan untuk mengelola limbah padat, yaitu berupa limbah/afval kapas dijual dan limbah lainnya dibakar. Sedangkan kualitas limbah cair volumenya sangat kecil dan memenuhi Baku Mutu Limbah Cair Produksi Alkatil menurut SK Menteri KLH No. 03/MEN KLH/II/91. Selain itu kualitas air sumur memenuhi syarat air bersih menurut PERMENKES Nomor 416/Menkes/Per/IX/90.

B. Lokasi Perusahaan

PT Primissima berlokasi di daerah Medari Sleman \pm 12 km dari kota Yogyakarta. PT Primissima mempunyai areal tanah seluas 73.738 m² yang terbagi atas 34.513 m² untuk bangunan dan 41.032 untuk garasi, jalan dan tanah lapang. Adapun perinciannya sebagai berikut:

1. Luas Tanah (berdasar sertifikat tanah)

- Kelurahan Catur Harjo	: 29.327 m ²
- Kelurahan Trimulyo	: 24.490 m ²
- Kelurahan Triharjo	: <u>19.921 m²</u>
	73.738 m ²

2. Luas Bangunan

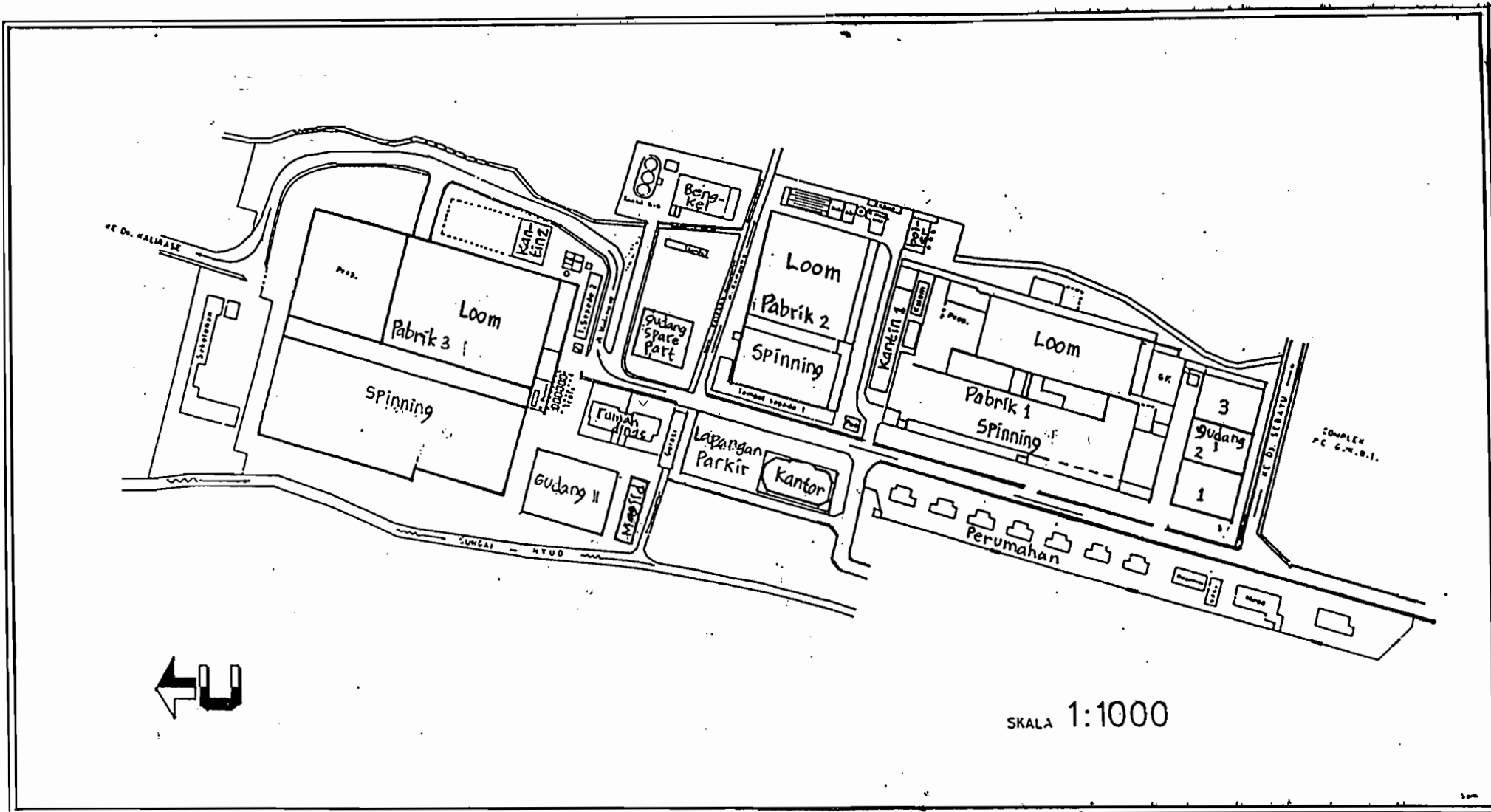
- Kelurahan Catur Harjo	: 7.751 m ²
- Kelurahan Trimulyo	: 14.502 m ²
- Kelurahan Triharjo	: <u>12.260 m²</u>
	34.513 m ²

Penentuan lokasi perusahaan tersebut ditetapkan dengan mempertimbang hal-hal sebagai berikut:

- a. Letaknya strategi berada di dekat jalan besar antara Yogyakarta dan Magelang, sehingga mempermudah komunikasi dan transportasi bagi bahan baku maupun produk yang akan dipasarkan.

- b. Tanah disekitar perusahaan sangat luas sehingga dimungkinkan bagi perusahaan untuk mengadakan perluasan perusahaan dengan memanfaatkan areal tanah yang belum digunakan.
- c. Letaknya yang berada di pedesaan diharapkan dapat dengan mudah memperoleh tenaga kerja dari warga desa di sekitar lokasi perusahaan dan membantu program pemerintah untuk menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat yang masih menganggur dan mata pencaharian yang baru bagi masyarakat sekitarnya.
- d. Sasaran-sasaran lain seperti air, jasa telekomunikasi, bank dan sebagainya mudah didapatakan.

Lay out PT Primissima secara garis besar disusun menurut kombinasi antara *lay out process* yaitu susunan mesin-mesinnya disusun menurut grup atau departemen dengan *lay out product* yaitu penyusunan mesin-mesin disusun menurut urutan yang dikehendaki oleh proses produksi. *Lay out* PT Primissimaa dapat dilihat pada gambar 4.2 PT Primissima mempunyai tiga pabrik untuk proses produksi yaitu pabrik I, pabrik II, dan pabrik III. Dimana pabrik I memproses kapas menjadi benang dan kain, pabrik II memproses benang dan kain, pabrik III sama dengan pabrik I yaitu memproses kapas menjadi benang dan kain.



Gambar 4.2 Lay-out PT Primissima



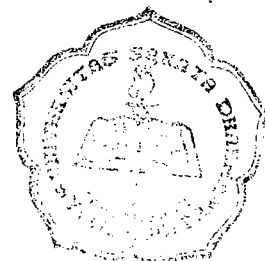
C. Tujuan Perusahaan

Pada mulanya PT Primissima didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan bahan dalam pembuatan kain batik yang diperlukan untuk masyarakat sekitar pabrik, yang sangat itu kesulitan untuk mendapatkan bahan baku sehingga harus mengimpor dari negara lain.

Selain itu setiap badan usaha yang didirikan pasti untuk mencapai tujuan tertentu. Demikian juga dengan PT Primissima yang mempunyai tujuan perusahaan sebagai berikut:

1. Mendirikan dan menjadikan perusahaan *cambries* melakukan serta mengerjakan segala sesuatu baik langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan hal tersebut.
2. Dengan tidak meninggalkan dasar-dasar ekonomi komersial menjual hasil produksi PT Primissima dengan mengutamakan penawaran kepada koperasi dimana perbatikan yang menjadikan pemegang saham perseroan ini.
3. Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pada nomor 1 dan 2 diatas, perseroan ini dapat bekerja sama dengan atau mengambil bagian dalam atau ikut serta mendirikan badan-badan hukum lainnya yang mempunyai maksud dan tujuan yang sama atau hampir sama dengan maksud dan tujuan perseroan ini.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut PT Primissima telah menyusun suatu rencana jangka panjang (*corporate plan*). Adapun rencana jangka panjang tersebut adalah pertumbuhan dan pengembangan pasar melalui diversifikasi

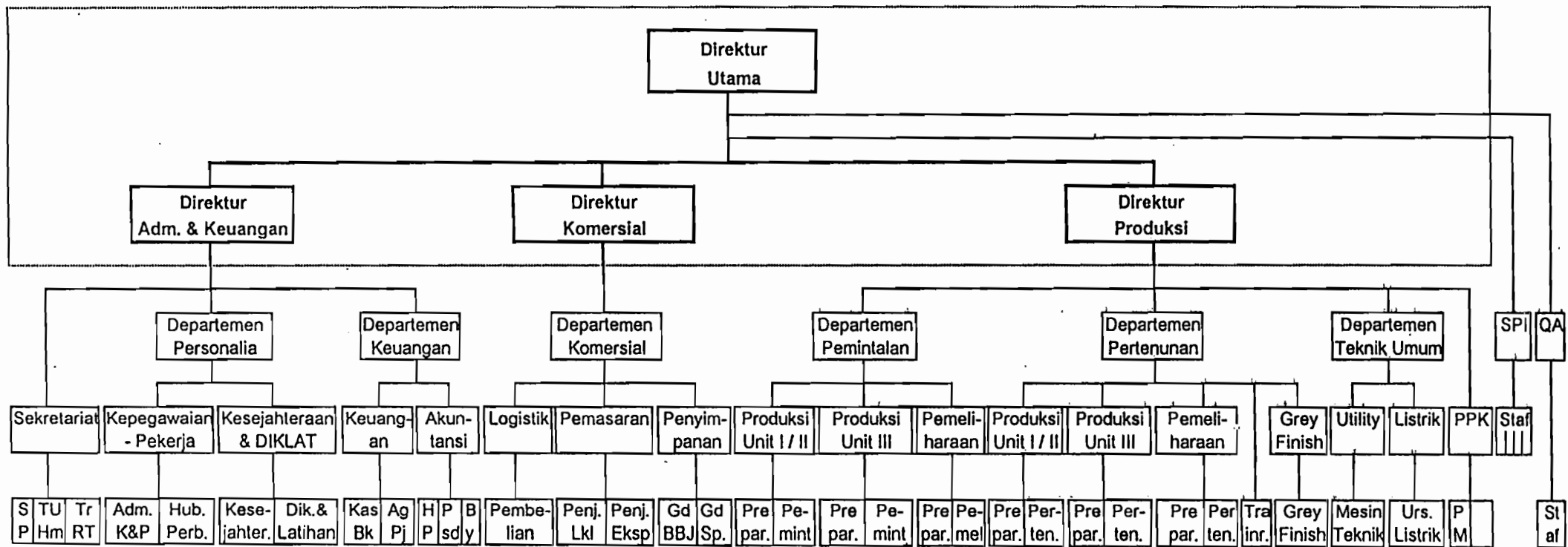


produk, yang ditekankan pada usaha melanjutkan penyempurnaan mesin-mesin termasuk penambahan atau penggantian seperlunya untuk mendukung dan melayani kebutuhan pemasaran dengan sebaik-baiknya.

D. Struktur Organisasi Perusahaan

Pada saat ini PT Primissima dipimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri atas Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Komersial dan Direktur Administrasi dan Keuangan. Pengawasan dilaksanakan oleh Dewan Komisaris yang terdiri atas Komisaris Utama dan empat anggota Komisaris.

Struktur organisasi PT Primissima berbentuk organisasi lini atau garis. Dikatakan berbentuk organisasi lini atau garis karena pengaturan saluran wewenang dan tanggung jawab melalui saluran tunggal atau garis lurus. Dengan adanya struktur organisasi dapat diketahui dengan jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat bagan struktur organisasi PT Primissima pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Primissima

Adapun perincian fungsi pokok, tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut.

1. Direktur Utama

a. Fungsi Pokok

Menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan, mengatur dan mengarahkan kegiatan direktorat-direktorat serta mengendalikan semua kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Tugas, wewenang dan tanggungjawab

- 1) Sebagai koordinator
- 2) Memimpin penyusunan rencana anggaran belanja dan pendapatan, laporan tahunan, perluasan dan rehabilitasi.
- 3) Menentukan kebijaksanaan pembelian bahan baku dan penjualan.
- 4) Melakukan hubungan dengan pihak luar (instansi, bank, perusahaan asing/domestik, perusahaan swasta dan negara).

2. Direktur Administrasi dan Keuangan

a. Fungsi Pokok

Menyusun kebijaksanaan umum sistem organisasi, pembinaan personalia, manajemen perusahaan serta kebijaksanaan umum bidang keuangan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

b. Tugas, wewenang dan Tanggungjawab

- 1) Melakukan pengawasan di segala bidang pembelian, penjualan serta bidang tertib administrasi.
- 2) Memimpin bagian administrasi dan kepegawaian.
- 3) Menyelesaikan seluruh biaya yang berdasarkan pada anggaran.
- 4) Menyelesaikan neraca akhir tahun dan penyusunan laporan neraca.

3. Departemen Sekretariat

a. Fungsi Pokok

Melaksanakan kebijaksanaan pokok Direktur Administrasi dan Personalia dalam pengelolaan bagian Sekretariat.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab

- 1) Melaksanakan kebijaksanaan yang telah ditetapkan direksi.
- 2) Membantu direksi dalam menyusun dan melaksanakan anggaran umum dan anggaran tenaga kerja perusahaan.
- 3) Mengkoordinir bagian sekretariat.
- 4) Mengawasi penyelenggaraan pekerjaan sekretariat, tata tertib dan keselamatan serta keamanan kerja.

4. Departement Personalia

a. Fungsi Pokok

Mengelola personalia perusahaan secara efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab

- 1) Bertanggungjawab kepada direksi.
- 2) Melaksanakan tugas yang diberikan oleh direksi.
- 3) Mengawasi penyelenggaraan administrasi, prosentase penerimaan pegawai, pemberhentian, pengaturan penggajian, pembinaan personal, pembinaan mental dan ketrampilan.

5. Departemen Keuangan

a. Fungsi Pokok

Menyelenggarakan kebijaksanaan pokok Direktur Administrasi dan Keuangan dalam pengelolaan bagian keuangan dan akuntansi perusahaan.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Membantu direksi dalam menyusun anggaran belanja dan pendapatan perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab kepada direksi keuangan.
- 3) Membantu direksi dalam mengadakan evaluasi anggaran belanja dan pendapatan perusahaan.
- 4) Menjalankan tugas yang diberikan oleh direksi.

6. Direktur Komersial

a. Fungsi Pokok

Menyusun kebijaksanaan umum bidang pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Menyusun dan melaksanakan rencana penjualan tahunan.
- 2) Menetapkan pedoman dan kebijaksanaan penjualan hasil produksi.
- 3) Melaksanakan pengadaan barang-barang umum atas permintaan direktorat-direktorat lainnya.

7. Departemen Komersial

a. Fungsi Pokok

Mengelola hasil produksi dalam rangka pelaksanaan kebijaksanaan umum Direktur Komersial.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Mengelola pemasaran hasil produksi dan pengadaan serta penyimpanan barang.
- 2) Menentukan kebijaksanaan distribusi barang jadi.
- 3) Melakukan analisis secara berkala atas pelaksanaan tugasnya dibidang penjualan dan pengadaan.

8. Direktur Produksi

a. Fungsi Pokok

Menyusun kebijaksanaan umum dibidang produksi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Memimpin atau mengawasi bagian produksi.
- 2) Melaksanakan atau memimpin pembelian bahan baku.
- 3) Mengawasi teknik survei pemasaran dan penjualan produksi.

9. Departemen Pemintalan (*Spinning*)

a. Fungsi Pokok

Melaksanakan dan mengamankan kebijaksanaan umum perusahaan dalam produksi.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Menyelenggarakan pengawasan terhadap perawatan peralatannya.
- 2) Mengadakan hubungan dengan kepala departemen lain dalam lingkungan perusahaan demi lancarnya produksi.
- 3) Membantu pengadaan dan kebutuhan tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesin dan peralatan produksi.
- 4) Merawat dan mengantar semua alat-alat kerja yang berada di bagiannya.

10. Departemen Pertenunan (*Weaving*)

a. Fungsi Pokok

Melaksanakan dan mengamankan kebijaksanaan umum perusahaan dalam memproduksi kain grey secara efisien.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Mengusahakan kemajuan produksi.
- 2) Membantu pengadaan tenaga kerja, kebutuhan bahan baku, mesin-mesin dan alat produksi.
- 3) Mengadakan hubungan dengan departemen lainnya dalam lingkungan perusahaan.
- 4) Menyelenggarakan pengawasan terhadap perawatan pemakaian bahan baku dan bahan lainnya.

11. Departemen Teknik Umum

a. Fungsi Pokok

Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan *maintenance*, *overhaul*, rehabilitasi dan pemasangan baru sesuai kebijaksanaan direksi.

b. Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab

- 1) Melaksanakan pengawasan/pemeriksaan
- 2) Mengadakan evaluasi pengawasan atau pemeriksaan perusahaan di segala aspek kegiatan bulanan, triwulan, semester maupun tahunan.
- 3) Memberikan saran melalui kepala-kepala departemen yang bersangkutan tentang cara pelaksanaan sesuatu agar produktif dan efisien.
- 4) Merahasiakan hasil pekerjaan kepada pihak luar kecuali bila mendapat ijin dari direksi.

E. Bagian Pembelian

Berdasarkan pembagian tugas pekerjaan dari bagian komersial, maka tanggung jawab terhadap pengadaan bahan-bahan produksi dilimpahkan kepada urusan pembelian. Pada bagian ini akan dibeli bahan baku yang berupa kapas yang berguna untuk diproses atau diproduksi menjadi kain. Bahan baku yang berupa kapas ini mempunyai 3 macam yaitu kapas SJV dan kapas Australia dan kapas Cina. Sedangkan kebutuhan bahan baku kapas sebanyak ± 14.000 ball per tahun.

Semua kapas yang digunakan tersebut berasal dari luar negeri dan diperoleh dari beberapa pemasok yang berasal dari Jakarta. PT Primissima tidak menggunakan kapas dalam negeri karena panjang serat kapasnya relatif pendek, sehingga tidak memenuhi kebutuhan dalam proses pemintalan. Di Indonesia penghasil kapas antara lain Ex Kudus, Ex Asem Bagus dan Bondowoso, Ex Bulu Kumba, Ex Maumere, Ex Jawa Tengah, Ex Jawa Timur.

Dari kapas tersebut yang bisa dipakai oleh PT Primissima hanya Ex Kudus, sedang jumlahnya sangat terbatas yaitu kira-kira hanya 2% dari kebutuhan. Karena produksi kain PT Primissima berkualitas halus, maka kapas yang dipakai harus memenuhi standar, antara panjang serat 1 1/8" dan 1 1/5".

Sistem pembelian bahan baku kapas ini adalah setelah mendapat informasi dari bagian produksi mengenai kuantitas dan jenis kapas yang dibutuhkan, selanjutnya bagian gudang membuat order pembelian yang telah disetujui oleh kepala gudang, kemudian diserahkan pada bagian pembelian.

Dari departement *spinning* tentang rencana kebutuhan kapas secara terperinci, ditujukan kepada Direksi untuk kemudian segera dilaksanakan tender kapas. Dalam pembelian kapas perusahaan biasanya sudah membuat rencana kebutuhan mengenai jenis kapas apa yang akan dibeli. Jangka waktu pembelian dan diadakannya tender dilaksanakan setiap empat atau enam bulan sekali sesuai dengan rencana kebutuhan. Dalam pelaksanaan tender kapas dibentuk sebuah team pembelian kapas yang terdiri dari empat Direktur, Kepala Departemen Keuangan, Kepala Departemen Komersial,

Kepala Departemen *Spinning* dan Kepala Bagian Laboratorium atau Testing yang bertugas melakukan penjadwalan kedatangan kapas sedangkan pelaksanaannya dilakukan oleh bagian logistik atau bagian komersial.

Kebutuhan jumlah, type dan agen kapas yang diundang dan lain-lain sesuai dengan persetujuan direktur. Untuk kapas yang belum pernah dipakai terlebih dahulu mengirimkan sample untuk dites dan jika memenuhi syarat selanjutnya diikutsertakan dalam kebutuhan pasar. Peserta tender (agen kapas) baru harus mengajukan surat sebagai agen kapas, pada saat dilaksanakan tender kapas tersebut masing-masing rekanan diharuskan memasukkan surat penawaran tersebut ke dalam kotak tender, tepat acara tender dimulai seluruh surat penawaran tersebut dibuka dan penawaran yang paling rendah dinyatakan sebagai pemenangnya. Pemenang tender mengirimkan surat kontrak jual beli kapas tersebut yang ditandatangani oleh kedua belah pihak.

Jalur pembelian dari PT Primissima adalah pertama bahan baku kapas dikirim oleh pemasok dari Jakarta yang ditangani pengangkutan. Di dalam penerimaan barang disini dilakukan oleh petugas gudang. Setelah kapas yang dipesan atau dibeli tiba, petugas gudang menerima dan meneliti apakah cocok dengan pesannya.

Pada bagian pemeriksaan akan dilakukan pemeriksaan atau pengetesan terhadap mutu atau kualitas kapas tersebut oleh bagian PPK/Laboratorium, apabila terdapat ketidaksesuaian mutu atau kualitas kapas dengan apa yang disebutkan di dalam kontrak maka dibuat surat pengajuan klaim mutu/kualitas kepada agen kapas, dalam hal ini tawar menawar tidak terjadi.

Untuk cadangan bahan baku pada PT Primissima adalah kebutuhan akan bahan baku kapas selama lebih kurang 3 bulan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi keterlambatan pengiriman atas pembelian kapas serta untuk menghindari *out of stock*.

F. Bagian Produksi

Hasil produksi PT Primissima dapat dikelompokkan menjadi 5 produk utama yaitu, Kereta Kencana, Gamelan Serimpi, Violissima, Adiprimaa dan Berkolissima. Konstruksi masing-masing jenis produk ini berbeda tergantung pada kebutuhan pasar. Hasil produksi yang diekspor kebanyakan berupa *grey* dengan Kode PS. 115, PS. 214, PS. 217, PS. 219, PS. 13 dan PS. 321 dibungkus berdasarkan "*Export Standard Packing*", barang dikirim memakai kontainer dengan kapasitas tergantung jenis PS yang akan dikirim.

Bahan baku yang dipakai adalah kapas dan pemakaian bahan baku sangat tergantung pada masing-masing produksi kain, antara produk satu dengan yang lain tingkat pemakaian bahan baku dalam hal ini benang berlainan. Hal ini disebabkan karena standar pemakaian benang berlainan untuk tiap-tiap produk. Selain bahan baku yang digunakan untuk membuat kain, juga diperlukan bahan penolong. Bahan penolong yang digunakan untuk membuat kain adalah *Natural Sturch*, *Anti Septic*, *Pelemas Wax*, *Partial Hidrolized PVA*, *Almosize RE 9*, *Tyssalus*, *Syntetic Sturch* dan *After Waxing*.

Proses produksi pada PT Primissima dimulai dari bahan kapas hingga benang di Departemen Pemintalan (*Spinning*), sedangkan proses pembuatan *grey* dilakukan dengan penenunan benang dan proses *grey finishing* di Departemen pertenunan (*Weaving*).

Adapun tahap-tahap proses produksinya adalah sebagai berikut:

1. Departemen *Spinning* (Unit Pemintalan)

a. Bagian Persiapan

Bagian ini mempersiapkan kapas agar dapat dipintal, bagian ini mempunyai lima proses yaitu:

1) Proses *Blowing*

Berfungsi membuka kapas press untuk dikembalikan kebentuk semula serta membersihkan dari kotoran-kotorannya. Mesin-mesin yang digunakan yaitu:

- *Bale Opener/Uniflock*

Bertugas membuka dan membersihkan kapas tingkat pertama, disini kotoran yang besar akan jatuh dan yang halus akan terhisap oleh fan, disamping itu kotoran yang terwujud metal dihisap oleh magnet.

- *Waster Opener*

Fungsinya sama dengan *bale opener*, hanya input/muatannya berupa sisa kapas dari mesin *carding*, *drawing* dan *sliver lap* yang masih dapat dipakai atau diproses lagi (panjang serat kapas masih memenuhi syarat).

- *Monocylinder Cleaner*

Membersihkan kotoran yang masih tertinggal, bagian utama mesin ini adalah silinder berpaku yang diputar oleh motor.

- *Automixer*

Mesin pencampur kapas agar kualitas dapat lebih merata. *Distribution Conveyer* berjalan bolak balik untuk membagi kapas dalam 40 sampai 60 lapisan campuran.

- *ERM Cleaner*

Berfungsi membersihkan kotoran dan memisahkannya sebelum diproses di mesin *carding*. Serat-serat panjang diteruskan ke mesin berikutnya, sedang serat pendek dihisap oleh fan.

2) Proses *Carding*

Yaitu proses untuk memisahkan dan membersihkan serat-serat, membentuknya menjadi *silver* (sumbu memanjang). Mesin-mesin yang digunakan yaitu:

- *Flock Feeder*

Mesin ini adalah bagian terakhir dari proses *blowing*, membersihkan kapas dengan silinder yang berpaku.

- *Carding*

Mesin pengurai kapas yang membentuk serat kapas menjadi *silver*, mesin ini berfungsi antara lain:

- a. Membersihkan kapas yang terakhir dan memisahkan serat-serat yang pendek.
- b. Mengurai berkas kapas ke dalam bentuk serat-serat individu tanpa merusakkan berkas tersebut.
- c. Distribusi serat-serat individu kepada bentuk-bentuk jaringan serat-serat panjang.
- d. Membentuk serat-serat menjadi *draftable sliver* (sumbu panjang).

3) Proses *Combing*

Yaitu proses untuk menyejajarkan serat dan membuat *sliver* disamping membersihkan kotoran serta seleksi serat pendek. Benang akan bermutu tinggi apabila serat-seratnya berkaitan secara *uniform*, dimana kekuatannya sebagian besar didukung oleh penyejajaran serat disaat *drafting*. Mesin-mesin yang digunakan yaitu:

- *Pre Drawing*

Mesin ini berfungsi untuk menyejajarkan dan meratakan dengan tarikan-tarikan rol, rol yang pertama lambat, rol yang kedua lebih cepat dan rol yang ketiga lebih cepat lagi dan begitu seterusnya.

- *Sliver Lap*

Mesin ini berfungsi membuat lap atau jajaran *sliver* untuk memberikan umpan pada mesin *comber*.

- *Ribbon Lap*

Mesin ini berfungsi merangkap *sliver lap* supaya kualitas bahan baku pemintalan benang lebih merata.

- *Comber*

Mesin ini berfungsi menyisir dan memisahkan serat panjang dengan yang pendek, juga menghilangkan kotoran serta membuat *sliver*.
Disini dikeluarkan serat-serat kapas yang pendek dan tidak terpakai (*afval*) sebesar kurang lebih 16%.

4) Proses *Drawing*

Proses ini untuk menyejajarkan dan meratakan serat karena serat hasil dari mesin *comber* sudah tidak rata lagi.

5) Proses *Roving*

Proses ini berfungsi mengubah *sliver* menjadi *roving* dimana 1 meter *sliver* akan menghasilkan *roving* sepanjang 11,25 meter (kelipatan 11,25 kali).

b. Bagian *Ring Spinning*

1) *Ring Spinning*

Pada bagian ini hanya terdapat sebuah proses pemintalan benang yaitu mengubah *roving* menjadi benang dengan kelipatan 33,33 kali (1 meter *roving* akan menjadi 33,33 meter). Benang yang dibuat terdiri atas 1% kapas (*all cotton*) dengan ukuran Ne. 40's, Ne. 50's, Ne. 60's, Ne. 70's,

Ne. 80's, Ne.100's. Hasil produksi benang terutama dipergunakan untuk keperluan sendiri, jika ada kelebihan produksi dijual dalam bentuk *single* atau *double* (60/2, 70/2, 80/2, 100/2) yang banyak dipergunakan untuk pembuatan sarung halus.

2) Mesin Kelos (*Cone Winder*)

Berfungsi menggulung benang dari beberapa *bobbin* (gulungan benang dari *Ring Spinning*) menjadi sebuah kelos yang panjangnya 106.000 yard dengan berat bersih 1 kg.

3) Mesin *Doubling (Fadis)*

Mesin yang berfungsi untuk merangkap benang 2 helai atau lebih.

4) Mesin Pembakaran dan Penggintiran (*Volkman*)

Mesin yang berfungsi untuk pembakaran bulu dan penggintiran benang.

2. Departemen *Weaning* (Unit Pertenunan)

a. Bagian Persiapan Pertenunan

Bagian ini mempersiapkan benang lusi (benang memanjang) dan benang pakan (benang melintang). Mesin-mesin yang digunakan pada bagian ini adalah:

1) Mesin *Pirn Winder (Palet)*

Mesin yang berfungsi mengubah benang kelos menjadi benang yaang disebut palet. Sebuah gulungan benang kelos menjadi 70 buah gulungan palet. Mesin palet ini ada 7 unit dengan kapasitas 36 mata pintal dan kecepatan 1.500 meter/menit.

2) Mesin *Warper* (Hani)

Mesin ini berfungsi mengubah benang kelos menjadi benang lusi yang digulung dalam sebuah *boom* yang panjangnya sekitar 52.000 yard. *Boom* ini berisi susunan benang menurut konstruksi yang dibutuhkan. Jumlah mesin ini ada 3 unit dengan kecepatan 6 meter/menit.

3) Mesin *Sizing* (Kanji)

Benang perlu dikanji untuk menambah kekuatan, benang tahan gesekan sewaktu ditenun dan bulu pada benang tidak mudah keluar. Disini dilakukan perangkapan beberapa *boom* menjadi sebuah *boom* yang sekaligus dikanji (menjadi *boom* kanji). Jumlah mesin kanji ada 2 unit dengan kapasitas 1000 looms dengan kecepatan 80 meter/menit.

4) Mesin *Reaching* (cucuk)

Mesin ini berfungsi memasukkan benang lusi ke dalam yang disebut dorpper, gun dan sisir. Jumlah mesin cucuk 14 unit dengan kapasitas 14 looms dengan kecepatan 6.200 meter/hari.

b. Bagian Pertenunan

Pada bagian ini dilakukan penenunan benang pakan dan benang lusi hingga menghasilkan *grey* (kain yang belum diputihkan atau *finishing*). Jumlah mesin tenun yang dimiliki ada 692 unit. Kecepatan mesin sangat tergantung pada macam kain yang akan dihasilkan, sedangkan macam kain ditentukan oleh konstruksi kain tersebut.

c. *Bagian Grey Finishing*

Pada bagian ini dilakukan pencukuran bulu-bulu *grey* dan dilakukan perbaikan terhadap *grey* yang cacat. Mesin yang digunakan pada bagian ini adalah:

1) Mesin *Shearing* (cukur)

Mesin ini berfungsi mencukur bulu-bulu pada *grey* dan menghaluskan *grey* agar mudah diadakan pemeriksaan. Jumlah mesin ini ada 2 unit dengan kecepatan 45 meter/menit.

2) Mesin *Inspecting Folding* (Periksa dan Pelipat)

Mesin ini berfungsi untuk memeriksa *grey* bila ada cacat, memperbaikinya dan sekaligus melipatnya. Jumlah mesin ini ada 2 unit dengan kecepatan 45 meter/menit.

G. Bagian Gudang

Gudang bahan baku bertanggungjawab untuk menjaga agar persediaan bahan baku tidak lebih dari titik minimum yang sudah ditetapkan. Bahan baku dari PT Primissima adalah kapas yang akan diolah menjadi kain. Adapun kapas yang dipakai diimpor dari luar negeri yang sebagian besar dari USA, Australia dan RRC yang memenuhi standar kualitas. Bahan baku kapas sebagian besar diperoleh dari pemasok di Jakarta yang pengadaannya dilakukan melalui tender kapas.

Pengelolaan persediaan yang dilakukan oleh PT Primissima yaitu dengan menggunakan metode rata-rata bergerak (*moving average*) dimana biaya rata-rata per unit untuk masing-masing item dihitung setiap kali pembelian dilakukan. Biaya per unit ini kemudian digunakan untuk menentukan harga pokok setiap penjualan sampai pembelian berikutnya dilakukan dan rata-rata baru dihitung.

Pada bagian gudang ini akan dilakukan beberapa aktivitas yaitu penerimaan kapas, penyimpanan kapas dan pengeluaran kapas ke bagian produksi. Sedangkan proses penerimaan barang yaitu:

1. Pemasukan mobil angkutan
2. Dilakukan pengecekan terhadap surat masuk dan surat jalan
3. Dilakukan pengecekan fisik dan berat, apakah sesuai dengan jenis yang dibutuhkan.
4. Barang yang berupa kapas dibongkar, disimpan dan disusun berdasarkan jenisnya.
5. Membuat tanda terima barang yang masuk.

Letak gudang tempat persediaan bahan baku kapas ini dekat dengan pabrik dimana produksi dilakukan agar efisien waktu, biaya dan tenaga. Sedangkan biaya yang timbul dengan adanya persediaan ini adalah biaya penyimpanan. PT Primissima pernah mengalami suatu masalah yang berkaitan dengan persediaan yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian dimana selama satu tahun perusahaan tidak membeli bahan baku kapas karena persediaan yang ada di gudang menumpuk banyak. Hal ini mengakibatkan biaya asuransi yang ditanggung perusahaan menjadi mahal.

Pengeluaran barang ke bagian produksi dilakukan dengan menggunakan bon pengambilan barang. Dalam permintaan dan pemakaian barang unit pemakai kapas mengajukan permintaan kepada petugas gudang. Selanjutnya orang yang mengajukan permintaan itu menulis nama barang yang dibutuhkan dan jumlahnya berapa serta dipergunakan untuk apa yang selanjutnya ditandatangani oleh petugas yang bersangkutan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Perkembangan teknologi komunikasi mengakibatkan konsumen melakukan akses terhadap mutu produk dan jasa yang akan dibeli. Dengan demikian hanya perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen dan berkualitas yang akan mampu menjadi pemimpin dalam persaingan atau minimal akan tetap *exist*. Pada saat ini persaingan bisnis semakin ketat, akan tetapi PT Primissima untuk waktu sekarang masih menggunakan sistem konvensional untuk mengelola persediaan bahan bakunya dimana hal ini akan menghambat perusahaan untuk terjun dalam persaingan global. Untuk itu perusahaan diharapkan mampu menerapkan sistem modern yang sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini. *Just-In-Time* merupakan sistem pemanufakturan yang modern dimana JIT merupakan salah satu wujud keberhasilan dalam pengembangan teknologi yang terus menerus.

Untuk meneliti apakah perusahaan pada saat ini dapat atau tidak menerapkan sistem JIT maka akan dilakukan pembahasan apakah PT Primissima dapat memenuhi kriteria-kriteria yang diperlukan untuk menerapkan sistem JIT. Apabila dapat memenuhi kriteria-kriteria yang ada maka keuntungan apa yang diperoleh PT Primissima dibandingkan dengan sistem konvensional yang dipakai perusahaan saat ini. Sedangkan bila tidak dapat menerapkan maka perubahan-perubahan apa yang diperlukan jika ingin menerapkan JIT untuk mengelola persediaan bahan bakunya. Oleh karena itu maka akan dilakukan analisis terhadap kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

A. Bagian Pembelian

Dalam sistem JIT persediaan di dalam perusahaan dikurangi sampai pada tingkat yang rendah, sedangkan pihak pemasok wajib untuk mengirim bahan baku tepat pada waktu dan sesuai dengan permintaan untuk masuk ke proses produksi. Dalam pengelolaan persediaan bahan baku dengan menggunakan sistem JIT maka dibutuhkan pembelian JIT untuk menyediakan bahan baku tepat pada waktu untuk memenuhi permintaan atau penggunaan. Oleh karena itu di bawah ini akan dilakukan analisis apakah PT Primissima dapat atau tidak menerapkan sistem pembelian JIT untuk mengelola persediaan bahan bakunya.

1. Pemilihan Pemasok Yang *Reliable*

Peranan pemasok di dalam operasi JIT sangat besar, maka harus dipilih pemasok yang benar-benar dapat mendukung operasi JIT. Dalam memilih pemasok tidak hanya dilakukan oleh bagian pembelian saja tetapi juga harus bekerjasama dengan bagian pengendalian kualitas, keuangan, teknik serta fungsi-fungsi lain yang ada dalam perusahaan. Kunci keberhasilan JIT adalah mempunyai persediaan tepat pada saat bahan akan digunakan. Jika waktu tenggang (*lead time*) pengiriman pemasok tidak dapat dipercaya, maka sistem JIT akan mengalami banyak pemborosan dalam waktu tunggu.

Pemasok yang *reliable* sangat dibutuhkan dalam pembelian JIT karena dalam pembelian JIT hanya mempunyai pemasok yang sedikit dan adanya kerjasama dengan pemasok untuk memperlancar produksi dan memangkas persediaan. Sasaran dari tahap ini adalah memilih pemasok untuk semua jenis bahan atau pemasok tertentu untuk masing-masing jenis bahan.

Bahan baku kapas PT Primissima saat ini diperoleh dari luar negeri yaitu dari Amerika, Australia, dan Cina, sedangkan pihak suplier berada di Jakarta dan Bandung. Para pemasok bahan baku kapas itu antara lain PT Sinar Palem Abadi, PT Hayat Kusuma Harapan, PT Jabar Mulia ENG, PT Prima Comexindo, PT Gurame Agung Ind., PT Arga Sila Tama, PT Purcahya, PT Panca Pilar Samudra, PT Primatexco, PT Koprimatex dan PT Mertex. Pemasok-pemasok tersebut oleh PT Primissima dianggap lebih dapat dipercaya karena telah melakukan transaksi dan kerjasama untuk waktu yang lama.

Jenis-jenis kapas yang digunakan oleh PT Primissima yaitu SJV dan Pima, Australia dan Cina dimana semua diperoleh dari para pemasok-pemasok. Untuk memperoleh bahan baku perusahaan mengirim surat permintaan kepada para pemasok untuk jenis kapas yang dibutuhkan oleh perusahaan. seperti misalnya pada bulan September perusahaan membutuhkan kapas jenis SJV dan Australia untuk pemakaian enam bulan mendatang maka perusahaan mengirim surat permintaan kepada para pemasok. Setelah para pemasok menerima surat permintaan kemudian para pemasok tersebut mengirim sampel bahan yang dibutuhkan kepada perusahaan. Sampel yang sudah diterima perusahaan kemudian dites di laboratorium dan apabila hasil tes memenuhi standar perusahaan maka para pemasok yang sampelnya memenuhi standar diundang dalam tender kapas. Dalam tender terjadi penawaran harga dan bila harga terendah disepakati maka suplier tersebut memenangkan tender dan setelah itu dilakukan kontrak kerjasama.

Sedangkan untuk mendapatkan bahan baku kapas jenis lain misalnya Cina, maka perusahaan akan melakukan prosedur seperti yang diuraikan diatas. Sehingga sampai saat ini perusahaan agak kesulitan untuk menemukan pemasok yang benar-benar *reliable* ataupun karena para pemasok yang dipakai dan dipilih semua ditentukan berdasar tender. Oleh karena itu sampai saat ini perusahaan sering berganti pemasok (*supplier*). Dalam sistem JIT kemampuan untuk memilih pemasok yang benar-benar *reliable* sangat dibutuhkan terutama untuk memilih pemasok untuk semua jenis bahan atau pemasok tertentu untuk masing-masing jenis bahan yang diperlukan. Pada kenyataannya untuk saat ini PT Primissima belum dapat memperoleh pemasok untuk semua jenis kapas yang diperlukan untuk produksi. Hal ini disebabkan karena harga dan kualitas kapas yang ditawarkan seringkali berubah, padahal perusahaan menginginkan kualitas yang bagus dan harga yang rendah. Selain itu harga dan kualitas kapas antara pemasok yang satu dengan yang lainnya berbeda. Disisi lain dari pihak pemasok sendiri masih sering bersikap kurang terbuka dan mengejar keuntungan sendiri.

Dalam hal pengiriman pesanan para pemasok yang telah ditunjuk atau yang memenangkan tender akan mengirim barang sesuai jadwal yang diminta oleh perusahaan. tetapi sering juga terjadi barang datang terlambat, adanya kekeliruan misalnya jenis kapas, berat dan kualitasnya. Apabila semua itu terjadi maka perusahaan akan melakukan klaim terhadap pemasok yang melakukan kekeliruan tersebut.

Melihat keadaan tersebut diatas maka jelas bahwa perusahaan masih perlu mendapatkan pemasok yang benar-benar dapat dipercaya serta mapan juga masih diperlukannya pengiriman yang sesuai dengan jadwal.

2. Pemilihan Pemasok Yang Dekat Dengan Perusahaan

Kemampuan perusahaan untuk dapat memilih pemasok yang dekat dengan perusahaan sangat besar pengaruhnya, karena hal ini akan mendorong terhadap pengiriman yang sering serta dalam jumlah yang sedikit sesuai permintaan perusahaan sehingga barang yang datang dapat langsung masuk ke dalam proses produksi tanpa ada bahan baku yang disimpan di gudang.

Pada keadaan sekarang ini para pemasok PT Primissima bertempat di Jakarta dan Bandung, mengingat bahan baku kapas masih impor sehingga semua barang di tempatkan di Jakarta yang dekat dengan pelabuhan dimana barang tiba, dibongkar dan disimpan. Pemasok PT Primissima pernah bertempat di Semarang yang cukup dekat dengan Yogyakarta dibandingkan dengan Jakarta tetapi pada waktu itu ada beberapa permasalahan yang dihadapi antara lain karena kesulitan terhadap administrasinya dan juga karena tidak ada gudang yang besar untuk menampung bahan baku.

Pada saat ini pengiriman bahan baku kapas yang dilakukan oleh perusahaan adalah dalam kuantitas borongan, hal ini juga untuk memenuhi kapasitas angkutan (kontainer) yang membawanya bila perusahaan memanfaatkan



kontainer. Kuantitas sekali kirim banyaknya kapas lebih kurang 88 bal kapas, para pemasok tidak bersedia mengirim dalam jumlah yang kecil karena biaya yang ditanggung besar mengingat lokasi pemasok yang jauh. Sebenarnya untuk saat ini di Indonesia sudah ada penghasil kapas yaitu di Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan dan Nusa Tenggara Timur. Kapas yang bisa dipakai oleh PT Primissima hanya dari Kudus yang sebenarnya lebih dekat dari Yogyakarta dan kapas tersebut jumlahnya sangat terbatas kurang lebih 2% dari kebutuhan. Karena produksi kain Primissima kualitas halus, maka perusahaan lebih percaya apabila kapas diperoleh dari luar negeri sehingga semua bahan ditempatkan di Jakarta dimana pusat dan gudangnya juga berada di Jakarta. Sedangkan di Yogyakarta dan sekitarnya belum ada cabang gudang bahan baku kapas, sehingga para pemasok kapas perusahaan untuk saat ini berada di Jakarta dan sebagian di Bandung yang jaraknya cukup jauh dari PT Primissima.

Melihat kondisi PT Primissima pada keadaan sekarang ini maka tidak memungkinkan perusahaan untuk memilih pemasok bahan baku kapas yang dekat dengan perusahaan. Berhubung dengan kedudukan para pemasok di kota yang jauh maka dapat disimpulkan bahwa untuk pengiriman bahan baku kapas yang sering serta dalam kualitas yang sedikit pada saat ini tidak dapat dilakukan. Hal ini disebabkan para pemasok tidak mau dirugikan dengan menanggung biaya yang tinggi karena adanya pengiriman yang sedikit dan sering dilakukan.

3. Kerjasama Dengan Pemasok (Kontrak Jangka Panjang)

Perusahaan perlu untuk meningkatkan hubungan yang baik dengan pemasok dan secara berkala membicarakan masalah kualitas dan pengembangan produk secara berkesinambungan. JIT memerlukan kerjasama yang erat antara pemasok dan departemen pembelian perusahaan dengan mengadakan kontrak jangka panjang. Dalam operasi JIT banyaknya permintaan menentukan jumlah pesanan dan waktu keputusan untuk membeli. Sifat jangka panjang dari kontrak bagi pembeli (perusahaan) dirancang untuk memberikan kekuatan dalam mengendalikan harga, kualitas dan *lead time* pengiriman.

Pemasok tidak hanya terlibat dalam hal penyediaan persediaan, pihak pemasok juga dapat berpartisipasi untuk memberikan masukan atau pertimbangan tentang cara meningkatkan kualitas produk. Sedangkan perusahaan sendiri juga menyediakan wakilnya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas pemasok.

Dalam operasi dengan sistem JIT akan memproduksi berdasar pada pesanan yang nyata bukan berdasar pada perkiraan permintaan. Jumlah pesanan harus dikirim oleh pemasok dengan benar dan *lead time* pengiriman harus benar-benar diperhitungkan, kegagalan mengirimkan bahan tepat pada waktunya akan mengakibatkan operasi JIT terhenti. Dalam operasi JIT, pemasok harus dapat menyediakan dan mengirimkan bahan dalam jumlah kecil serta frekuensi yang tinggi. Di dalam syarat-syarat kontrak harus cukup fleksibel untuk memperbolehkan perubahan pada pemesanan bahan, baik harian atau jam pengiriman bahan. Komunikasi antara pihak pemasok dan perusahaan harus benar-benar diusahakan agar semuanya dapat berjalan cepat dan mudah.

Dengan adanya kerjasama ini maka perusahaan pembeli akan mendapat pemasok yang benar-benar tanggap (respek) dengan kontrak yang menetapkan harga sasaran dan spesifikasi kualitas daripada mencari penawaran yang kompetitif dari sekumpulan perusahaan-perusahaan pemasok. Sehingga dengan adanya hubungan dan kerjasama ini akan menjadi hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak dalam jangka panjang jika harga barang memberi keuntungan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Pada saat ini PT Primissima dalam bidang pembelian mengadakan hubungan kerjasama dengan pemasok melalui kontrak kerjasama atas tender yang dilakukan oleh perusahaan. pemenang tender kapas akan ditentukan oleh perusahaan dengan ketentuan antara lain:

- a. Harga terendah (sudah termasuk kualitas yang standar serta harga yang murah).
- b. Kapas yang ditawarkan memenuhi syarat dengan hasil test sampel kapas yang telah disampaikan kepada PT Primissima.
- c. Jika terjadi penawaran harga yang sama diantara para peserta. Tim pembelian kapas berhak menentukan pilihannya dengan pertimbangan atas pengalaman pembelian yang pernah dilakukan sebelumnya serta pertimbangan-pertimbangan lain.
- d. Tim pembelian kapas merubah jumlah kapas yang dipesan atau membatalkan tender baik sebagian atau seluruhnya apabila ternyata harga yang ditawarkan terlalu menyimpang dari perkiraan atau pertimbangan lain.

Pemenang tender mengirimkan surat kontrak jual beli kapas tersebut yang ditandatangani oleh kedua belah pihak.

Jadi sampai saat ini perusahaan dalam mengadakan kerjasama dengan pemasok berdasar pada tender kapas. Sampai saat ini kerjasama yang dilakukan perusahaan dan pemasok hanya bersifat sementara, karena kerjasama tersebut akan berakhir apabila semua bahan yang dipesan sudah diterima seluruhnya sesuai dengan kontrak setelah diadakannya tender kapas. Dimana siapa yang jadi pemenang tender akan melakukan kontrak jual beli kapas dengan pihak PT Primissima. Selain itu perusahaan akan selalu mempertimbangkan mengenai syarat pembayaran, harga dan spesifikasi barang yang ditawarkan sebelum membeli dalam tender kapas. Kerjasama kedua belah pihak akan berakhir bila bahan yang dipesan oleh perusahaan sudah diterima seluruhnya (sesuai dengan kebutuhan, kualitas, kuantitas serta jadwal yang telah ditentukan). Apabila perusahaan membutuhkan bahan baku kapas lagi untuk proses produksi berikutnya maka perusahaan akan mengadakan tender lagi dan kerjasama dilakukan kembali dengan pemasok yang berbeda. Hal ini mengakibatkan perusahaan sering ganti pemasok sebab semuanya ditentukan dalam tender kapas. Dengan kerjasama PT Primissima yang demikian sebenarnya akan merugikan perusahaan karena harga yang tidak bisa dikendalikan, kualitas yang sering berubah dan *lead time* pengiriman yang tidak teratur. Hal ini dapat dilihat dengan seringnya perusahaan berganti pemasok, karena perusahaan ingin memperoleh

harga rendah dan kualitas yang bagus serta waktu pengiriman bahan yang tidak tepat terkadang datang lebih awal setengah bulan dari jadwal bahkan datang terlambat. Selain itu selama ini perusahaan dan pemasok sangat kurang dalam hal komunikasi untuk saling bertukar informasi, karena selama ini masing-masing pihak hanya mengejar keuntungan sendiri.

Kerjasama antara perusahaan dan pemasok selama ini tidak seperti kerjasama dalam JIT, untuk menuju kerjasama dengan sistem JIT maka perusahaan harus melakukan perubahan-perubahan yaitu:

- 1) Meningkatkan hubungan antara PT Primissima dengan pemasok secara berkesinambungan, mengingat selama ini kerjasama yang dilakukan PT Primissima hanya sementara waktu dan kerjasama dilakukan kembali dengan pemasok yang berbeda pula. Disini lain para pemasok diharapkan bekerjasama dengan perubahan untuk mengurangi biaya unit bahan, biaya pengiriman, kualitas bahan, biaya penanganan bahan. Perusahaan diharapkan dapat mengembangkan dan menggunakan sistem komunikasi untuk memelihara hubungan secara aktif. Di samping itu perusahaan harus memberikan informasi kepada pemasok tentang penerapan JIT dan bagaimana usaha-usaha pemasok untuk membantu keberhasilan perusahaan.
- 2) Para pemasok dianggap sebagai bagian dari perusahaan yang cukup penting. Sebenarnya PT Primissima sudah mencoba untuk menjadikan pemasok sebagai partner, akan tetapi pihak pemasok agak tertutup sehingga komunikasi kurang terjalin erat. Pada saat ini pemasok hanya dianggap sebagai penjual atau

penyedia bahan baku saja dan perusahaan memilih pemasok sesuai dengan harga dan kualitas yang baik. Jadi sampai saat ini belum terjadi kerjasama yang benar-benar saling membantu demi tercapainya tujuan bersama. Hal ini juga disebabkan pada pihak pemasok masih belum memahami akan konsep JIT.

- 3) Hubungan dalam keakuratan pengiriman pesanan dan fleksibilitas pesanan perlu ditingkatkan. Hal ini mempunyai maksud bahwa dalam persyaratan kontrak harus cukup fleksibel untuk memperbolehkan perubahan/pergeseran pemesanan bahan. Hal ini sangat diperlukan karena selama ini pengiriman bahan dilakukan terkadang tidak teratur.
- 4) Meningkatkan kerjasama antara perusahaan dan pemasok dalam hal pengawasan proses produksi sehingga dapat meningkatkan kualitas dan produktivitasnya. Berhubungan saat ini PT Primissima dan pemasok belum saling melakukan pengawasan terhadap produksi dengan teratur.

Pada keadaan saat ini perusahaan rupanya masih sulit untuk mengadakan kontrak kerjasama jangka panjang dengan pendekatan JIT. Saat ini perusahaan hanya bisa memberikan harga pasar, walaupun perusahaan merupakan langganan para pemasok tetapi mereka tetap menawarkan harga dalam tender kapas yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu para pemasok perlu dibimbing untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan kontrak jangka panjang dengan sistem JIT.

4. Mendapatkan Jumlah Pemasok Yang Sedikit

Komunikasi dengan pemasok memang sangat diperlukan untuk menjamin bahan baku yang dipesan memenuhi standar kualitas dan harga yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk itulah maka perusahaan akan sering melakukan negosiasi dengan para pemasok sehingga akan diperoleh keuntungan bersama. Akan tetapi dengan sering melakukan negosiasi dengan para pemasok akan mengakibatkan biaya yang dikeluarkan banyak apalagi jika jumlah pemasok juga banyak, sehingga hal ini tidak akan mendukung terhadap hubungan kerjasama yang erat dengan pemasok.

Dalam sistem JIT sangat diperlukan untuk mengurangi atau menurunkan jumlah pemasok, dengan berkurangnya pemasok maka waktu dan biaya untuk kontak dengan pemasok dapat dikurangi. Dengan berkurangnya jumlah pemasok dan hubungan yang baik dengan para pemasok maka mutu bahan dan komponen yang dibeli dapat ditingkatkan secara signifikan. Dengan adanya peningkatan mutu bahan dan komponen yang dibeli maka biaya yang berhubungan dengan mutu dapat dihindari atau dikurangi. Waktu dan biaya untuk pemeriksaan bahan dan komponen yang sifatnya berulang-ulang dapat dihindari atau dikurangi.

Pada saat ini untuk setiap tahunnya PT Primiissima melakukan pembelian bahan baku kapas dari beberapa pemasok yang berbeda. Pembeli bahan baku kapas ini diawali dengan suatu tender kapas dimana dalam tender ini untuk

mendapatkan pemasok yang menawarkan harga terendah. Misalnya pada bulan Februari tahun 2000 perusahaan mengadakan tender kapas untuk kebutuhan kapas bulan Juni sampai dengan Desember, sedangkan jenis kapas yang dibutuhkan yaitu SJV, Australia dan Cina. Berdasar hasil tender ketiga jenis kapas tersebut diperoleh dari pemasok yang berbeda. Untuk kapas jenis SJV perusahaan memasok yang berbeda. Untuk kapas jenis SJV perusahaan memasok dari Purcahya, Hayat Kusuma Harapan dan Sinar Palem Abadi. Kapas jenis Australia perusahaan memasok dari Panca Pilar Samodra, Purcahya dan Jabar Mulia. Sedangkan kapas jenis Cina diperoleh dari Arga Sila Tama, Prima Comexindo, Gurame Agung, dan Primatexco. Para pemasok yang ditunjuk tersebut akan mengirimkan bahan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan secara bertahap. Misalnya untuk bulan Juni kapas SJV dijadwal kedatangannya, untuk minggu I dari pemasok Hayat Kusuma Harapan dan Sinar Palem Abadi, minggu II dari Purcahya, minggu III Sinar Palem Abadi dan Purcahya dan minggu IV dari Hayat Kusuma Harapan. Sedangkan untuk jenis kapas Australia dan Cina pada bulan Juni juga demikian jadwal pengirimannya. Sehingga untuk satu bulan PT Primmissima bisa berhubungan dengan beberapa pemasok yang berbeda.

Pembeli kapas pada para pemasok tersebut dilakukan berdasar pertimbangan harga yang rendah dan kualitas yang memenuhi standar perusahaan, selain itu juga pertimbangan akan pengalaman kerjasama yang terdahulu dengan pihak pemasok yang bersangkutan. Para pemasok yang telah

dipilih oleh perusahaan akan mengirimkan barang yang telah dipesan berdasarkan jadwal yang telah ditentukan oleh perusahaan dan pengiriman dilakukan secara bertahap. Untuk satu atau dua bulan mungkin perusahaan akan berhubungan dengan sedikit pemasok tetapi untuk satu tahun maka perusahaan akan berhubungan dengan banyak pemasok mengingat kebutuhan bahan baku kapas terdiri dari tiga jenis kapas dimana satu jenis kapas diperoleh dari beberapa pemasok yang berbeda. Oleh karena itu pada saat ini perusahaan mengalami kesulitan untuk mengadakan hubungan dengan pemasok yang sedikit dan benar-benar mapan serta dalam jangka waktu yang lama.

Pada saat ini ada beberapa hambatan yang dihadapi perusahaan jika ingin mengurangi jumlah pemasok, antara lain:

- a. Sampai saat ini perusahaan kesulitan untuk memilih pemasok yang mampu menyediakan tiga jenis kapas sekaligus (SJV, Australia dan Cina) dengan harga dan kualitas yang benar-benar menguntungkan. Hal ini terjadi karena setiap pemasok memiliki harga dan kualitas yang berbeda terhadap satu jenis kapas. Oleh karena itu perusahaan melakukan tender untuk mendapatkan pemasok yang memberikan penawaran harga rendah dan kualitas sesuai dengan standar, hal ini menyebabkan perusahaan sering berganti pemasok dan berhubungan dengan banyak pemasok.

- b. Adanya pemasok-pemasok yang belum benar-benar mapan sehingga kalau perusahaan ingin mengurangi jumlah pemasok, PT Primissima khawatir terjadi kekurangan jumlah bahan baku kapas untuk proses produksi.

Berdasar hambatan-hambatan di atas maka untuk saat ini jika perusahaan ingin mengurangi jumlah pemasok adalah tidak mungkin. Untuk dapat mengurangi jumlah pemasok menjadi sedikit maka perusahaan harus mendapatkan pemasok yang sudah benar-benar mapan dan adanya hubungan kerjasama yang erat dengan pemasok.

5. Penggunaan Jadwal Penyerahan Ditentukan Dimuka (*Advanced Delivery Schedule*)

Dengan menggunakan jadwal penyerahan yang ditentukan dimuka maka kedatangan bahan baku akan dapat terjadwal dengan baik serta tepat pada waktunya sehingga dapat langsung masuk ke proses produksi. Jika menggunakan pembelian dengan sistem JIT, biasanya akan digunakan jadwal penyerahan yang ditentukan di muka atau *Advanced Delivery Schedule* (ADS) yang dirinci dengan sangat teliti untuk setiap hari (mungkin juga dapat dirinci untuk setiap jam) dalam jangka waktu tertentu misalnya setiap bulan.

Untuk saat ini jika PT Primissima akan menggunakan ADS maka harus ada kerjasama dan dukungan dari bagian produksi dan pembelian. Untuk itu bagian produksi diharapkan dapat membuat jadwal (*schedule*) bahan yang

dibutuhkan untuk proses produksi yang selanjutnya dapat diserahkan pada bagian pembelian sehingga bagian pembelian ini akan membeli sesuai dengan ADS yang dibuat tersebut.

Untuk saat ini sebenarnya perusahaan sudah membuat rencana bahan baku kapas mengenai jenis apa yang akan dibeli. Biasanya satu bulan sebelumnya sudah dibuat *schedule* bahan baku kapas yang dibutuhkan. Jadwal yang dibuat tersebut tidak dirinci untuk setiap hari bahkan untuk setiap jam, akan tetapi dirinci untuk setiap bulan untuk kebutuhan dalam beberapa bulan mendatang. Bahkan terkadang jadwal yang sudah dibuat oleh bagian produksi tersebut sering mengalami perubahan karena bahan baku kapas untuk jenis yang berbeda ini diproduksi sesuai dengan minat pasar yang juga sering mengalami perubahan.

Hambatan yang sering muncul pada bagian produksi yang mengakibatkan kesulitan untuk menentukan jumlah kebutuhan serta seringnya mengalami perubahan adalah sering ditemukannya panjang serat dan kualitas yang tidak sesuai dengan standar atau pesanan, selain itu minat pasar yang selalu berubah sehingga jadwal juga berubah. Seandainya dapat digunakan ADS untuk saat ini perusahaan khususnya bagian pembelian akan menemui kesulitan/hambatan yaitu pengangkutan bahan baku yang terkadang datang tidak tepat waktu, dimana hal ini dipengaruhi oleh faktor tempat atau jarak antara pemasok dengan perusahaan yang jauh, mungkin sering terjadi angkutan yang rusak, terjadi kemacetan lalu lintas serta faktor-faktor lain yang menyebabkan pengangkutan datang tidak tepat

waktu. Di sisi lain terkadang bahan yang dipesan datang terlalu cepat padahal bahan tersebut tidak untuk segera digunakan misalnya bisa datang setengah bulan atau satu bulan lebih awal dari jadwal yang ditentukan sehingga mengakibatkan penumpukan di gudang dan hal ini dapat merugikan perusahaan.

Untuk saat ini perusahaan mengalami kesulitan untuk membuat ADS dengan sangat terperinci mengingat faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, hal ini juga akan menghambat pemenuhan kriteria yang lain.

6. Peningkatan Kualitas Dengan Meminimalkan Spesifikasi

Untuk dapat meningkatkan kualitas terhadap produk yang dihasilkan, maka perlu adanya kerjasama yang erat antara perusahaan dan pemasok. Pemasok benar-benar diharapkan untuk lebih inovatif dan dapat menjadi ahli dalam bidang produksinya. Industri-industri di Jepang telah banyak melakukan penyederhanaan bahan baku atau spesifikasi produk yang akan ditawarkan kepada pihak pemasok. Dalam pembelian dengan sistem JIT lebih menekankan pada spesifikasi performance dari pada spesifikasi desain. Dengan menekankan pada spesifikasi performance perusahaan akan lebih cenderung untuk membangun toleransi pada setiap ciri khas dari desain produk yang akan terbayangkan pada bahan yang digunakan sehingga pemasok dapat menyelesaikan sama seperti yang diinginkan oleh perusahaan.

Dalam sistem JIT pembeli dalam hal ini adalah perusahaan diharapkan dapat meminta rekomendasi dari pemasok mengenai bahan-bahan yang baik dan berkualitas sebab pemasok dianggap lebih mengetahui kandungan bahan-bahan yang berkualitas. Pada saat ini PT Primissima hanya memerlukan spesifikasi pada jenis kapas yang akan digunakan dan yang akan menentukan terhadap benang atau kain yang akan diproduksi. Perusahaan mengolah bahan baku kapas terlebih dahulu untuk dijadikan benang yang selanjutnya akan diproses menjadi kain grey. Hasil produksi benang terutama dipergunakan untuk keperluan sendiri, jika ada kelebihan produksi dijual dalam bentuk single atau double yang banyak dipergunakan untuk pembuatan sarung halus.

Perusahaan memiliki beberapa macam kain hasil produksinya antara lain Kereta Kencana dan Gamelan Serimpi, Adiprima, Putri Kipas (Voilissima) dan Berkolissima dimana kain-kain tersebut memiliki tingkat kualitas yang berbeda. Misalnya jika perusahaan ingin membuat kain merk Kereta Kencana maka sebelumnya harus ditentukan terlebih dahulu jenis benang yang akan digunakan. Untuk membuat benang juga harus ditentukan jenis-jenis kapas, standar kapas serta kualitas kapas yang digunakan. Untuk membuat kain Kereta Kencana maka benang yang dipergunakan adalah benang 40's dengan komposisi bahan baku kapas jenis SJV berapa persen, kapas Australia berapa persen. Pada saat ini benang ataupun kain yang dibuat terdiri atas 10% kapas (*all cotton*). Benang 40's mempunyai maksud yaitu nomor 40 berarti panjang dan berat yang sudah tertentu

dari benang tersebut. Sedangkan s berarti jenis benang adalah *single*. Karena produksi kain Primissima kualitas halus maka kapas yang dipakai harus memenuhi standar panjang serat.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka pemasok diharapkan untuk dapat menyediakan bahan baku dengan kualitas yang bagus, yang mempunyai panjang serat sesuai dengan standar perusahaan serta dapat memastikan bahwa kapas tersebut benar-benar 100% kapas asli. Untuk itu pemasok semestinya lebih mengetahui kualitas kapas seperti apa yang layak digunakan untuk diproduksi dan nantinya harus diketahui oleh pihak pembeli.

Pada saat ini perusahaan dalam melakukan pembelian sebenarnya spesifikasi terhadap kapas adalah minimum sebab selama ini perusahaan hanya menentukan jenis bahan dari kapas. Dengan hanya menentukan jenis bahan kapas, sampai saat ini perusahaan sudah dapat meningkatkan kualitasnya. Hal ini dibuktikan dengan afval yang dahulu 25% sekarang menjadi 15% sehingga lebih efisien. Namun *Performance Spesification* yang diharapkan perusahaan dari pemasok sering tidak dapat tercapai, sebab masih sering ditemukan kapas dengan kualitas yang jelek, panjang seratnya tidak memenuhi standar, serat-seratnya tidak kuat (mudah patah).

Berdasar hal-hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pihak pemasok belum benar-benar siap untuk menerima sistem spesifikasi yang minimum. Sebenarnya pihak pemasok diharapkan menjadi ahlinya pada bidang produksinya sendiri seperti yang diinginkan dalam sistem JIT, tetapi semuanya belum dapat terlaksana.

7. Meningkatkan Komunikasi Antara Perusahaan dan Pemasok

Komunikasi merupakan sesuatu yang penting bagi dua pihak yang saling bekerjasama, karena dengan adanya komunikasi yang baik maka segala manfaat dan tujuan yang dilakukan secara sering dan detail dengan pemasok sangat dibutuhkan agar dapat dikirim bahan baku kapas dengan kualitas dan spesifikasi pengiriman yang tepat.

Pada saat ini PT Primissima sudah mengadakan komunikasi dengan pemasok untuk memenuhi kebutuhan bahan bakunya. Komunikasi tersebut dilakukan dengan menggunakan telepon dan faximile, tetapi yang benar-benar dimanfaatkan adalah komunikasi lewat telepon sedangkan faximile jarang dilakukan. Komunikasi dengan pemasok melalui telepon ini dilakukan dengan harapan agar barang yang sudah dipesan dapat dikirim pada hari yang tepat sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Selain menggunakan telepon perusahaan juga melakukan komunikasi dengan menggunakan surat, misalnya saja bila perusahaan ingin melakukan pembelian bahan baku kapas maka perusahaan mengirim surat permintaan bahan baku kapas kepada pemasok sebelum diadakan tender kapas. Selain itu untuk setiap bulannya perusahaan mengirim surat kepada pihak pemasok untuk mengetahui tentang kualitas bahan baku kapas yang digunakan oleh perusahaan serta menanyakan hal-hal lain yang diperlukan oleh perusahaan. Akan tetapi terkadang tidak ada timbal balik dari pihak pemasok karena informasi yang diminta oleh perusahaan kadang tidak lengkap dan meragukan.

Untuk dapat berkomunikasi dengan pemasok secara detail guna mengetahui kualitas dan spesifikasinya pada saat ini perusahaan sangatlah kurang, karena mengenai kualitas bahan sudah diketahui pada waktu akan diadakan pembelian melalui tender kapas yaitu melalui pengujian terhadap sampel bahan. Tetapi untuk kualitas bahan keseluruhannya belum dapat dipastikan apakah kualitasnya benar-benar bagus seperti pada sampel yang telah teruji atau tidak, sebab bisa jadi pihak pemasok bermain curang.

Selain itu pula bila komunikasi dengan telepon dilakukan lebih sering dan secara detail akan mengakibatkan biaya yang terlalu besar karena para pemasok perusahaan semuanya berada di luar kota Yogya yaitu berada di Jakarta dan Bandung. Untuk dapat meningkatkan komunikasi dengan pemasok mengenai bahan baku yang dipesan secara lebih sering dan detail sebaiknya menggunakan internet atau perusahaan dapat memanfaatkan faximile yang telah tersedia untuk digunakan secara maksimal. Sebab penggunaan internet atau fax akan dapat menghemat biaya-biaya yang dikeluarkan serta lebih efisien. Akan tetapi untuk saat ini pihak pemasok belum siap dengan hal ini dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan juga belum siap dengan pemakaian teknologi ini, berhubung pemakaian internet juga diperlukan pemahaman mengenai komputer.

8. Penggunaan *"Shop-ready" Containers Used*

Perusahaan yang menggunakan pembelian dengan sistem JIT akan melakukan pengiriman dengan frekuensi yang lebih sering dan akan menggunakan ADS. Dengan menggunakan ADS maka kedatangan bahan baku

akan dapat terjadwal dengan baik dan dapat sering dilakukan pengiriman karena telah dirinci untuk pemakaian setiap harinya sehingga bahan baku datang tepat pada waktunya.

Selain itu hal ini juga akan berpengaruh terhadap keberhasilan penggunaan "*shop-ready*" containers used jika perusahaan ingin menggunakan sistem JIT.

Penggunaan "*shop-ready*" containers used dapat dilakukan dengan menyediakan kontainer yang siap terpasang di pabrik sehingga pada waktu barang datang langsung dapat diserahkan pada bagian pemesanan atau untuk digunakan di pabrik. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah mengenai pemilihan ukuran kontainer yang benar-benar tepat sesuai dengan barang yang dibawa atau sesuai dengan kebutuhan.

PT Primissima dalam mengadakan pengiriman bahan baku dengan menggunakan fasilitas kontainer dan dengan menggunakan truk. Kontainer yang digunakan oleh perusahaan saat ini masih menyewa dan penggunaannya masih belum maksimal. Untuk saat ini perusahaan lebih sering menggunakan truk, pertimbangan perusahaan bila menggunakan truk adalah bahan baku yang dibawa lebih banyak atau daya tampung lebih besar. Sedangkan bila menggunakan kontainer hanya tergantung pada kapasitasnya. Padahal bila perusahaan menggunakan kontainer banyak manfaat yang diperoleh contohnya saja bahan baku akan aman karena tertutup rapat, dapat mengurangi biaya-biaya yang dapat merugikan perusahaan misalnya bila menggunakan truk barang yang datang

langsung masuk gudang untuk disimpan terlebih dahulu dan hal ini akan menimbulkan biaya terhadap penyimpanan, biaya asuransi dan lain-lain. Sedangkan bila menggunakan kontainer dan memilih ukuran kontainer sesuai kebutuhan bahan baku dengan tepat maka akan mengurangi biaya-biaya seperti yang disebutkan diatas, sebab bila menggunakan kontainer barang yang datang langsung dapat diproses.

Apabila perusahaan menggunakan kontainer untuk saat ini kapasitas per kontainer untuk jenis kapas SJV adalah 85 bal, kapas Australia 88 bal dan kapas Cina 88 bal. Sedangkan pemakaian kapas rata-rata per hari adalah 42 bal untuk tiga jenis kapas yang diperoleh dari beberapa pemasok yang berbeda dimana jadwal pengiriman barang dilakukan secara bergantian dan bertahap sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Sedangkan bila perusahaan dapat melakukan pengiriman yang sering, spesifikasi bahan yang tepat dan tepat waktu maka kontainer yang digunakan sebaiknya adalah kontainer yang kecil. Hal ini mengingat pemakaian kapas per hari adalah 42 bal untuk tiga jenis kapas, dimana untuk satu jenis kapas dibutuhkan kurang lebih 14 bal kapas. Dengan jumlah bahan baku yang sedikit tersebut maka sebaiknya bahan baku kapas dapat langsung dibongkar dan dimasukkan ke bagian produksi khususnya di bagian persiapan yaitu mempersiapkan kapas agar dapat dipintal untuk selanjutnya diproses agar dapat menjadi benang.

Ada hal-hal yang menghambat kontainer yang kecil dengan frekuensi pengiriman yang sering yaitu biaya yang dikeluarkan untuk pengangkutan mengingat jarak antara pemasok dan perusahaan cukup jauh sehingga hal ini akan menimbulkan biaya yang besar. Hal lain yang menghambat adalah pengiriman yang dilakukan oleh pengangkutan umum atau pemasok pada saat ini adalah kalau bahan baku kapas kurang lebih 85 bal baru akan dilakukan pengiriman, padahal kebutuhan perusahaan tiap jenis kapas untuk satu hari kira-kira hanya 14 bal.

Perusahaan yang menggunakan pembelian dengan sistem JIT akan melakukan pengiriman dengan frekuensi yang sering dan menggunakan ADS. Sedangkan untuk saat ini perusahaan tidak dapat melakukan kedua hal tersebut di atas dan juga adanya hambatan-hambatan yang dihadapi sehingga "*shop-ready*" *containers used* juga belum dapat digunakan secara maksimal.

9. Pengurangan Inspeksi

Waktu inspeksi merupakan waktu yang diperlukan untuk menginspeksi produk untuk menjamin bahwa produk telah sesuai dengan standar produksi. Waktu inspeksi juga meliputi waktu yang diperlukan untuk mengerjakan kembali produk yang tidak memenuhi standar dan inspeksi ketika bahan baku diterima. Apabila PT Primissima ingin mengurangi waktu dan biaya untuk program-program pemeriksaan kualitas maka semuanya tergantung pada kemampuan

perusahaan untuk mendapatkan pemasok yang dapat menjamin waktu serta kualitas bahan yang dibeli perusahaan. Untuk hal ini keterlibatan pemasok benar-benar diperlukan, sebab dengan dapat memilih pemasok yang dapat menjamin ketepatan waktu, jumlah dan mutu barang yang dibeli dapat mengurangi waktu dan biaya untuk pemeriksaan mutu.

Dalam sistem JIT pemasok merupakan bagian dari tim kerjasama sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan hubungan yang baik dengan pemasok dan secara berkala membicarakan masalah kualitas dan pengembangan produk secara berkesinambungan. Dalam peningkatan hubungan ini dapat dilakukan dengan saling menempatkan wakil atau asisten dari pihak pemasok maupun perusahaan. Sehingga wakil dari pemasok dan asisten dari perusahaan secara bersama dapat meningkatkan kualitas.

Inspeksi yang masih sering dilakukan oleh PT Primissima untuk saat ini adalah pada bagian gudang. Bahan baku kapas yang telah tiba diterima di bagian gudang PT Primissima dan harus diketahui oleh pihak asuransi, namun pada saat ini pihak asuransi sudah menyerahkan kepada petugas perusahaan untuk menerima barang tersebut. Apabila terjadi kekurangan atau kerusakan barang dilaksanakan pemeriksaan bersama dengan asuransi, selanjutnya dibuat surat pengajuan klaim kekurangan atau kerusakan yang dilengkapi dengan dokumen-dokumen pendukung untuk mendapatkan penggantian.

Setelah selesai penerimaan kapas selanjutnya dilakukan pemeriksaan atau pengetesan terhadap mutu atau kualitas kapas tersebut oleh bagian PPK/Laboratorium dan apabila terdapat ketidaksesuaian mutu atau kualitas kapas dengan apa yang disebutkan di dalam kontrak maka dibuat surat pengajuan klaim mutu/kualitas kepada agen kapas sehingga dalam hal ini tawar menawar tidak terjadi. Pada bagaian produksi juga dilakukan inspeksi terhadap jenis dan standar panjang serat kapas, sebab PT Primissima memproduksi kain dengan kualitas halus maka kapas yang dipakai harus memenuhi standar panjang serat. Selain itu juga dilakukan inspeksi terhadap kain yang sudah jadi, disini akan diperiksa apakah kain tersebut ada yang cacat atau tidak dan menentukan grade dari kain. Pada bagian ini juga akan ditentukan kain yang cacat dan kain yang jadi, kain yang rusak akan dipoles kembali. Dilakukannya inspeksi-inspeksi ini sebab pada bagian gudang khususnya sering menemukan masalah mengenai pengiriman kapas yang beratnya kurang (tidak sesuai dengan pesanan), standar tidak terpenuhi dan *packing* yang terkadang rusak. Sehingga dengan adanya inspeksi tersebut maka akan menimbulkan banyak biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Berdasar keadaan tersebut maka pada saat ini perusahaan masih sangat memerlukan proses produksi inspeksi, hal ini juga disebabkan perusahaan belum mampu mendapatkan pemasok yang benar-benar reliable dan mapan. Untuk itu sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemasok

dan perusahaan menempatkan pemasok sebagai bagian tim kerjasama sehingga dapat dicapai tujuan bersama. Hal lain yang dapat dilakukan untuk mengurangi inspeksi adalah dengan memberi sanksi (dapat berupa klaim) terhadap pemasok yang melakukan pengiriman bahan baku yang rusak atau tidak sesuai dengan yang dibuat dalam kontrak.

10. Penggunaan Gerak Bahan Sistem Pembelian JIT

Dengan sistem JIT bahan yang datang langsung dapat di proses pada bagian produksi hal ini untuk menghindari adanya persediaan. Dalam sistem pembelian JIT gerak bahan baku adalah bahan baku yang dikirim dari pemasok kemudian diserahkan ke bagian penanganan barang dan kemudian langsung diserahkan ke pembeli/pemakai atau digunakan oleh pabrik.

Pada saat ini dalam melakukan pembelian PT Primissima masih menggunakan sistem pembelian konvensional yaitu bahan baku kapas dari pemasok diserahkan ke pengangkutan, setelah tiba di perusahaan kemudian diserahkan ke bagian penanganan barang dan kemudian dilakukan pemeriksaan terhadap kualitas barang. Setelah dilakukan inspeksi kemudian dimasukkan ke bagian gudang, setelah itu diadakan pengatur dan pengendalian bahan baku untuk selanjutnya diserahkan ke bagian produksi.

Untuk saat ini bila perusahaan ingin menggunakan gerak bahan dengan sistem pembelian JIT agaknya masih sulit, sebab saat ini perusahaan masih terus melakukan inspeksi yang merupakan hal penting bagi perusahaan. Sedangkan adanya gudang bagi perusahaan juga masih perlu untuk terus digunakana, hal ini disebabkan pengiriman bahan baku dari pemasok dalam frekuensi yang sering serta kuantitas yang kecil belum dapat dilakukan serta kurang adanya kerjasama yang baik diantara kedua belah pihak.

B. Bagian Produksi

Produksi JIT adalah sistem penjadwalan produksi komponen atau produk yang tepat waktu, mutu dan jumlahnya sesuai dengan yang diperlukan oleh tahap produksi berikutnya atau dapat memenuhi permintaan pelanggan. Bahan baku merupakan bahan yang sangat penting dan akan digunakan di dalam proses produksi. Untuk dapat mendukung penerapan sistem ini maka sangat dibutuhkan beberapa persiapan pada bagian produksi.

1. *Schedule* Kebutuhan Bahan Baku

Scheduler merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan dalam sistem JIT, sebab di dalam sistem JIT tidak ada persediaan. Untuk mengelola persediaan bahan baku dengan menerapkan sistem JIT maka bagian produksi terlebih dahulu menentukan jumlah permintaan bahan baku kapas untuk beberapa

waktu kedepan yang dibuat dalam bentuk *schedule* yang dirinci dalam jam, hari dan jumlah kebutuhan bahan baku kapas juga dengan perincian jenis kapas yang diperlukan. *Schedule* dibuat untuk satu bulan ke depan atau lebih dan hal ini juga diperlukan kerjasama dengan pihak pemasok.

PT Primissima pada saat ini dalam menentukan kebutuhan bahan baku kapas sebenarnya sudah membuat rencana berupa *schedule*, di mana *schedule* tersebut dibuat untuk kebutuhan beberapa bulan ke depan. Akan tetapi *schedule* yang dibuat perusahaan kadang mengalami perubahan sebab sesuai dengan permintaan pasar. Untuk menentukan kebutuhan kapas untuk bulan tertentu maka perusahaan juga harus mempunyai perkiraan kebutuhan kapas untuk bulan selanjutnya, sebab hal ini perlu untuk memperhitungkan kapas yang dipesan dan perusahaan mempunyai stock yang dapat digunakan untuk proses berikutnya sehingga tidak kehabisan persediaan. Semua *schedule* dan perkiraan yang dibuat tersebut masih kasar sebab dapat berubah setiap saat. Misalnya *schedule* pada bulan Februari perusahaan membutuhkan kapas jenis SJV sebesar 487 bal sedangkan stock awal sebesar 1222 bal. Maka untuk mengantisipasi agar tidak terjadi kekurangan bahan baku untuk proses berikutnya dimana kebutuhan kapas untuk bulan selanjutnya sudah diperkirakan, sehingga kapas yang direncanakan datang sebesar 340 bal. Maka stock awal yang ada ditambah dengan bahan yang datang menjadi 1562 bal yang setelah digunakan menjadi stock akhir sebesar 1075 bal yang nantinya dapat digunakan untuk stock awal pada bulan berikutnya.

Perusahaan dalam membuat *schedule* yang demikian mempunyai harapan agar proses produksi dapat berjalan lancar, tidak kekurangan bahan baku sehingga dapat memenuhi permintaan pasar.

Pembuatan *schedule* yang dapat dirinci untuk beberapa jam dan per hari sebenarnya dapat mendukung diterapkannya JIT pada perusahaan, akan tetapi untuk saat ini perusahaan belum dapat melakukannya sebab masih mengalami hambatan-hambatan antara lain:

- a. Perusahaan sampai saat ini kesulitan untuk memperkirakan jumlah afval kapas secara pasti, sehingga tidak akan bisa untuk menentukan kebutuhan bahan baku kapas dengan pasti dalam hitungan beberapa jam maupun dalam harian.
- b. Bahan baku kapas pada waktu masuk proses produksi kadang masih ditemukan serat-serat kapas yang tidak sesuai dengan permintaan perusahaan (serat yang tidak layak). Sehingga hal ini akan menghambat proses produksi sehingga sulit untuk menentukan kebutuhan kapas secara pasti.
- c. Pada proses produksi khususnya pada unit *weaving* kadang menghadapi masalah mengenai kontruksi kain yang berubah-ubah karena permintaan pasar yang juga sering mengalami perubahan. Hal ini mempengaruhi juga mengenai jenis benang yang akan digunakan, sehingga akan mengalami kesulitan untuk menentukan kebutuhan kapas yang akan digunakan untuk pembuatan benang yang dipakai untuk kain tersebut.



- d. Kebutuhan kapas yang digunakan perusahaan rata-rata per hari adalah 42 baal dengan tiga jenis kapas dimana satu jenis kapas dibutuhkan kurang lebih 14 bal kapas. Hal ini menyebabkan bagian pembelian akan kesulitan apabila memenuhi kebutuhan kapas tersebut dalam satu hari dikirim dengan jumlah yang kecil dan untuk beberapa kali, sebab biaya yang akan ditanggung akan cukup besar. Sehingga hal ini juga menjadi hambatan dalam penyusunan *schedulanya*.

Berdasarkan keadaan perusahaan yang demikian serta adanya hambatan-hambatan yang terjadi maka perusahaan untuk saat ini belum dapat membuat *schedule* bahan baku dalam perincian beberapa jam dan per hari untuk beberapa waktu ke depan. Hal ini juga akan menyulitkan pada bagian pembelian apabila ingin menggunakan sistem pembelian JIT.

2. Pemrosesan Langsung Bahan Baku Kapas Yang Tiba Tepat Waktu

Untuk dapat menerapkan sistem JIT dalam mengelola persediaan bahan baku maka diharapkan bagian produksi dapat langsung memproses bahan baku kapas yang datang dengan kualitas, kuantitas, spesifikasi dan waktu yang tepat. Dengan melakukan hal tersebut maka pembelian bahan baku yang dikirim dengan tepat waktu dapat langsung dimasukkan ke proses produksi sehingga persediaan menjadi nol sebab bahan baku tidak disimpan di gudang.

Perusahaan bisa langsung memproses bahan baku kapas apabila kebutuhan sedang mendesak akan tetapi bila tidak mendesak maka bahan baku kapas disimpan di gudang. Pemrosesan bahan baku kapas ini dimulai pada bagian persiapan. Pada bagian persiapan ini kapas dibersihkan dari kotoran-kotoran, memisahkan serat-serat, menyejajarkan dan meratakan serat. Langkah-langkah pada tahap persiapan ini dilakukan untuk memproses kapas pada tahap awal yang pemakaian kapas rata-rata per hari kurang lebih 42 bal dan untuk tiap jenisnya diperlukan kira-kira 14 bal kapas. Setelah melewati tahap tersebut maka kapas masuk bagian *ring spinning* yang siap untuk dipintal menjadi benang, dimana benang yang dibuat dengan ukuran yang berbeda-beda yaitu Ne.40's, Ne. 50's, Ne.60's, Ne.70's, Ne.80's, Ne.100's. Setiap jenis ukuran benang tersebut mengandung komposisi bahan baku kapas yang berbeda dari tiga jenis kapas yang digunakan perusahaan, sebab disesuaikan dengan kualitas benang yang berbeda-beda. Untuk membuat satu jenis ukuran benang maka perlu diperhatikan terlebih dahulu komposisi dari tiga jenis kapas dan lot yang digunakan harus sama. Apabila dapat disediakan sesuai dengan ukurannya maka akan dapat segera langsung di proses.

Perusahaan khususnya bagian pembelian akan mengalami kesulitan apabila dalam melakukan pembelian bahan baku dengan kuantitas yang kecil yaitu lebih kurang 14 bal untuk tiap jenis kapas setiap hari. Hambatan atau kesulitan ini terjadi disebabkan pihak pemasok tidak bersedia mengirim bahan

baku dalam kuantitas yang kecil apalagi dengan lot yang sama untuk jangka waktu yang lama. Hal lain yang menghambat yaitu bila bahana bakau dalam kuantitas yang kecil maka tidak akan dilakukan pengiriman, sebab bila barang dengan kuantitas yang kecil dan pengiriman yang sering maka akan menimbulkan biaya yang besar. Untuk dapat memproses bahan baku kapas yang datang tepat waktu juga akan mengalami hambatan pada bagian produksi dimana produksinya yang tidak lancar. Produksi tidak dapat berjalan lancar karena kapas yang akan diolah kadang tidak sesuai dengan standar dimana serat-seratnya tidak sesuai dengan standar panjang serat.

3. Pengurangan Aktivitas dan Biaya Yang Tidak Bernilai Tambah

Dalam sistem JIT segala bentuk aktivitas dan biaya-biaya yang sekiranya tidak mempunyai nilai tambah bagi perusahaan dianggap sebagai suatu pemborosan. Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan dapat diperbaiki. Aktivitas tidak bernilai tambah jika dilaksanakan berakibat menambah biaya yang tidak perlu dan merintangki kinerja dengan kata lain menimbulkan biaya tidak bernilai tambah. Dalam kegiatan pemanufakturan ada lima aktivitas utama yang dianggap sebagai pemborosan atau tidak memiliki nilai tambah yaitu aktivitas penjadwalan, pemindahan, penungguan, inspeksi dan penyimpanan. JIT menggunakan kontrak jangka panjang, pengisian kembali yang berkelanjutan,

tujuannya untuk mengurangi (mengeliminasi) biaya pemesanan. Usaha rekayasa dilakukan untuk mengurangi waktu persiapan secara dramatis. Setelah biaya pemesanan dan persiapan turun mencapai tingkat minimal, maka biaya penyimpanan dapat dikurangi dengan mengurangi tingkat persediaan.

Aktivitas-aktivitas yang sampai saat ini masih dilakukan oleh PT Primissima yang sekiranya dapat menimbulkan pemborosan adalah aktivitas pada bagian pembelian dan bagian produksi. Penanganan barang juga masih dilakukan oleh perusahaan karena saat ini masih diperlukan adanya persediaan sehingga untuk aktivitas penanganan bahan untuk saat ini belum dapat dieliminasi. Untuk saat ini PT Primissima juga masih melakukan aktivitas pemindahan bahan yaitu bahan yang ada di gudang (setelah melalui aktivitas penanganan bahan dan pemeriksaan) dipindah ke bagian produksi pada Departement *Spinning*, setelah menjadi benang dipindah lagi ke Departemen *Weaving* untuk ditenun menjadi kain. Setelah menjadi produk jadi dipindah/disimpan ke gudang barang jadi. Pada bagian pembelian kegiatan yang masih sering dilakukan yaitu dalam mengadakan pemesanan terhadap bahan baku kapas. Sebelum mengadakan kontrak kerjasama dengan pemasok perusahaan terlebih dahulu memberitahu para pemasok mengenai bahan baku kapas yang dibutuhkan perusahaan, setelah itu mengadakan pengujian sampel kapas. Sampel kapas yang memenuhi standar diikutkan dalam tender kapas yang dilakukan perusahaan. Pemenang tender mengadakan kontrak kerjasama dengan perusahaan untuk memenuhi kebutuhana bahan baku kapas yng sudah direncanakan empat sampai enam bulan. Kontrak kerjasama ini sudah

termasuk cukup lama sampai bahan baku terpenuhi sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan, namun pengiriman/pengisian terhadap bahan baku kapas ini tidak bisa dilakukan setiap hari. Dengan aktivitas pemesanan yang demikian sebenarnya menyebabkan perusahaan menanggung cukup banyak biaya antara lain biaya surat menyurat, biaya telepon, biaya untuk melakukan pengujian sampel kapas dan biaya untuk mengadakan tender kapas. Bahan baku kapas yang dikirim disimpan di gudang, hal ini juga menimbulkan biaya penyimpanan yang ditanggung perusahaan yaitu biaya untuk asuransi bahan baku yang terkadang mengalami pembengkakan dan biaya penanganan bahan baku kapas.

Pada bagian produksi yang dianggap sebagai aktivitas tidak memberikan nilai tambah yaitu bagian persiapan dan adanya waktu tunggu terhadap barang yang diproses. Bagian persiapan ini biaya yang dikeluarkan adalah upah untuk para pekerja yang menganggur karena belum melakukan pekerjaannya dan banyaknya waktu tunggu yang dikeluarkan mengakibatkan biaya yang cukup besar. Selain itu masih diadakannya inspeksi terhadap jenis dan standar panjang serat, inspeksi terhadap kain yang sudah jadi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas sampai saat ini perusahaan belum dapat melakukan pengurangan terhadap aktivitas yang dapat menimbulkan biaya dan pemborosan. Hal ini disebabkan perusahaan belum mampu mendapatkan pemasok yang *reliable* dan mapan sehingga perusahaan terpaksa masih melakukan aktivitas-aktivitas seperti yang disebutkan di atas untuk tetap menjaga kualitas produknya.

Berikut ini rangkuman hasil dari analisis dan pembahasan mengenai pemenuhan kriteria JIP pada PT Primissima:

Tabel 5.1. Rangkuman Hasil Pembahasan Mengenai Pemenuhan Syarat JIT Pada PT. Primissima

No	Syarat JIT	Perusahaan	Keterangan
A 1.	Bagian Pembelian - Pemasok yang <i>reliable</i>	Pemasok yang jumlahnya banyak, pemasok yang dipilih berdasar tender kapas, mendapatkan pemasok yang menawarkan harga rendah, sering berganti pemasok dan belum mendapatkan pemasok untuk semua jenis kapas yang diperlukan.	Belum dapat memilih pemasok yang <i>reliable</i>
2.	- Pemasok yang dekat dengan perusahaan	Pemasok berada di Jakarta dan Bandung karena bahan baku masih impor sehingga semua barang impor sehingga semua barang ditempatkan di Jakarta, sehingga pengiriman kapas yang sering tidak dapat dilakukan karena biaya yang akan ditanggung terlalu besar.	Tidak ada pemasok kapas yang berlokasi di Yogya dan sekitarnya.
3.	- Kerjasama dengan pemasok (kontrak jangka panjang)	Kerjasama dengan pemasok bersifat sementara melalui kontrak kerjasama berdasar tender yang dilakukan, kerjasama berakhir bila semua bahan sudah diterima dan setelah itu diadakan kerjasama lagi dengan pemasok yang berbeda	Belum dapat mengadakan kerjasama dengan pemasok melalui kontrak jangka panjang.

No	Syarat JIT	Perusahaan	Keterangan
4	- Jumlah pemasok yang sedikit	Jumlah pemasok saat ini cukup banyak, karena untuk mendapatkan satu jenis kapas dibutuhkan beberapa pemasok yang berbeda.	Belum dapat mengurangi jumlah pemasok karena sulitnya memilih pemasok yang menyediakan tiga jenis kapas.
5	- Penggunaan <i>Advanced Delivery Schedule</i>	<i>Schedule</i> yang dibuat mengenai jenis bahan yang akan dibeli dirinci untuk setiap bulan untuk kebutuhan dalam beberapa bulan mendatang.	Belum dapat membuat ADS yang terperinci untuk setiap jam atau setiap hari karena adanya hambatan pada bagian pembelian dan produksi.
6	- Peningkatan kualitas dengan meminimalkan spesifikasi	Saat ini perusahaan hanya memerlukan spesifikasi pada jenis kapas dan dalam pembelian sebenarnya spesifikasi terhadap kapas sudah minimum, tetapi pihak pemasok yang diharapkan jadi ahlinya belum siap untuk menerima sistem spesifikasi minimum sehingga sering diterima kapas dengan kualitas jelek.	Belum dapat meminimalkan spesifikasi untuk meningkatkan kualitas.
7	- Meningkatkan komunikasi antara perusahaan dengan pemasok	Sudah dapat mengadakan komunikasi dengan baik melalui telepon, faximile dan surat. Tetapi yang benar-benar dimanfaatkan adalah telepon dan surat untuk mendapatkan informasi dari pemasok.	Komunikasi belum dapat dilakukan secara detail, karena tidak ada timbal balik dari pemasok (informasi yang diterima tidak lengkap dan meragukan)
8	- Penggunaan <i>"Shop-ready" Container Used</i>	Pengiriman bahan baku dengan menggunakan kontainer dan truk besar. Tetapi	Belum dapat dilakukan penggunaan <i>shop-readi container</i>

No	Syarat JIT	Perusahaan	Keterangan
		perusahaan lebih memanfaatkan penggunaan truk yang dapat mengangkut bahan baku banyak sehingga bahan dapat disimpan digudang dan diharapkan tidak mengganggu proses produksi	<i>Used</i> , karena pemakaian kontainer yang sesuai kebutuhan (± 14 bal sehari) dengan pengiriman yang sering akan menimbulkan biaya yang besar.
9	- Pengurangan inspeksi	Masih melakukan inspeksi pada bagian gudang, pemeriksaan mutu kapas, inspeksi bagian produksi terhadap jenis dan standar panjang serta kapas, inspeksi kain yang sudah jadi.	Inspeksi masih diperlukan oleh perusahaan, sehingga pengurangan terhadap inspeksi masih belum dapat dilakukan.
10	- Penggunaan gerak bahan sistem pembelian JIT	Masih menggunakan sistem pembelian konvensional yaitu bahan baku kapas dari pemasok diserahkan ke angkutan, setelah tiba diserahkan ke bagian penanganan barang dan kemudian dilakukan pemeriksaan terhadap kualitas. Setelah dilakukan inspeksi dimasukkan ke gudang dan diadakan pengaturan serta pengendalian bahan baku untuk selanjutnya diserahkan ke bagian produksi.	Belum dapat menggunakan gerak bahan sistem pembelian JIT.
B 1	Bagian Produksi - <i>Schedule</i> kebutuhan bahan baku.	<i>Schedule</i> yang dibuat perusahaan untuk kebutuhan beberapa bulan ke depan, untuk menentukan kebutuhan kapas pada bulan tertentu maka perusahaan harus punya perkiraan kebutuhan	Belum dapat membuat <i>schedule</i> kebutuhan bahan baku dengan perincian untuk beberapa jam atau per hari

No	Syarat JIT	Perusahaan	Keterangan
2	- Pemrosesan langsung bahan baku kapas yang tiba tepat waktu.	<p>Perusahaan langsung memproses bahan baku kapas apa bila kebutuhan sedang mendesak, bila tidak mendesak maka bahan baku kapas disimpan di gudang. Pada bagian pembelian untuk saat ini juga mengalami kesulitan untuk menyediakan bahan baku kapas dengan spesifik dan kualitas yang diinginkan.</p>	<p>Bagian produksi belum dapat langsung memproses bahan baku kapas yang tiba tepat waktu</p>
3	- Pengurangan aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah.	<p>Aktivitas perusahaan yang dapat menimbulkan pemborosan dan masih dilakukan adalah aktivitas penanganan barang, aktivitas pemindahan bahan, aktivitas pemesanan bahan baku kapas, aktivitas pada bagian persiapan, waktu tunggu dan inspeksi.</p>	<p>Belum dapat mengurangi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah, karena dengan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut perusahaan berharap agar kualitas produknya tetap terjaga.</p>

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dari penelitian ini dan berdasar atas keadaan perusahaan pada saat ini maka dapat disimpulkan bahwa PT Primissima belum dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola bahan baku kapasnya. Hal ini disebabkan keadaan atau kondisi perusahaan sekarang ini belum mendukung diterapkannya beberapa kriteria yang diperlukan apabila perusahaan ingin menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku kapas.

Adapun kriteria sistem JIT yang tidak bisa dipenuhi oleh PT Primissima adalah:

1. Bagian Pembelian
 - a. Untuk memilih pemasok yang *reliable* saat ini perusahaan masih mengalami kesulitan. Hambatan ini terjadi karena perusahaan jika membutuhkan bahan baku kapas masih tergantung pada tender yang diadakan, sebab perusahaan mencari pemasok yang menawarkan harga terendah sehingga perusahaan sering berganti pemasok. Selain itu beberapa pemasok yang menyediakan jenis kapas tertentu tidak *reliable* dan belum mapan sehingga pengiriman bahan baku kapas terkadang datang terlambat atau datang terlalu cepat dari jadwal yang telah ditentukan serta sering adanya kekeliruan barang.

- b. PT. Primissima belum dapat memilih pemasok yang mempunyai lokasi dekat dengan perusahaan. Hal ini disebabkan kedudukan para pemasok semuanya berada di luar kota yaitu di Jakarta dan Bandung. Sedangkan di daerah Sleman dan sekitarnya tidak ada perusahaan pemasok kapas. Sehingga untuk pengiriman bahan baku yang sering dan kuantitas yang kecil tidak dapat dilakukan sebab bila dilakukan maka biaya-biaya yang ditanggung akan terlalu besar.
- c. Kemampuan perusahaan untuk melakukan kerjasama dengan pemasok melalui kontrak jangka panjang belum benar-benar dapat dilakukan. Hal ini disebabkan adanya hambatan-hambatan yang dihadapi yaitu selama ini kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan pemasok berdasarkan tender kapas, dimana pemasok yang dapat menawarkan harga terendah akan diajak kerjasama sehingga perusahaan sering berganti pemasok. Kerjasama akan berakhir apabila barang yang dipesan sudah diterima sepenuhnya. Selain itu selama ini perusahaan kurang begitu erat dalam menjalin kerjasama dan pihak pemasok kurang memahami akan kontrak jangka panjang dalam pembelian sistem JIT.
- d. Pada saat ini PT Primissima belum dapat mengurangi jumlah pemasok menjadi sedikit karena sampai saat ini perusahaan masih kesulitan untuk memilih pemasok yang mampu menyediakan tiga jenis kapas sekaligus dengan harga dan kualitas yang benar-benar menguntungkan. Oleh karena itu

perusahaan sering melakukan tender untuk mendapatkan pemasok yang memberikan harga rendah dan kualitas standar, maka hal ini menyebabkan perusahaan sering berganti pemasok dan berhubungan dengan banyak pemasok. Selain itu para pemasok ini belum benar-benar mapan sehingga kalau perusahaan ingin mengurangi jumlah pemasok maka memungkinkan kekurangan bahan baku kapas untuk proses produksi.

- e. Pembuatan ADS diperlukan untuk mendukung kriteria-kriteria lain dalam pembelian JIT. Tetapi untuk saat ini PT Primissima mengalami hambatan bila ingin membuat ADS. Hambatan itu muncul pada bagian produksi yang sering menemukan panjang serat yang tidak sesuai dengan standar. Jadwal yang selama ini dibuat perusahaan sering berubah karena menyesuaikan dengan minat pasar. Selain itu pengiriman bahan baku yang terkadang datang tidak tepat waktu sehingga saat ini perusahaan kesulitan untuk menentukan jadwal kebutuhan bahan baku secara rinci dan teliti.
- f. Perusahaan yang meningkatkan kualitas dengan meminimalkan spesifikasi terhadap bahan baku yang dibutuhkan memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada para pemasok untuk lebih inovatif dan diharapkan pemasok menjadi ahlinya pada bidang produksinya serta dapat menyelesaikan tepat pada waktunya. Tetapi untuk meminimumkan spesifikasi saat ini PT Primissima belum dapat dilakukan sebab masih ada kesulitan-kesulitan yang dihadapi yaitu para pemasok yang mendapatkan minimal spesifikasi tetap

menyediakan bahan dengan kualitas yang kurang bagus, serat-serat kapas yang tidak kuat (mudah patah). Selain itu pihak pemasok belum benar-benar paham dan siap menerima sistem spesifikasi yang minimum.

- g. Pada saat ini PT Primissima sudah dapat melakukan komunikasi secara baik dengan para pemasok. Komunikasi dilakukan dengan telepon dan faximile, tetapi yang benar-benar dimanfaatkan adalah dengan menggunakan telepon dan dengan menggunakan surat. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan mengeluarkan biaya yang cukup besar bila menggunakan telepon mengingat pemasok berada di Jakarta dan Bandung. Komunikasi dengan menggunakan surat juga dirasa tidak efisien dan efektif.
- h. Penggunaan *shop-ready container used* untuk saat ini belum dapat dilakukan sebab masih ada hambatan yang dijumpai pada pengangkutan bila sering dilakukan pengiriman maka biaya yang ditanggung akan besar dan dianggap perusahaan tidak efektif dan efisien karena kebutuhan kapas untuk tiap jenis dalam satu hari kurang lebih hanya 14 bal. Sehingga saat ini perusahaan lebih memanfaatkan penggunaan truk besar yang dapat mengangkut bahan baku banyak yang bisa langsung di bongkar dan sebagian lagi disimpan di gudang sehingga diharapkan tidak mengganggu proses produksi berikutnya.
- i. Pengurangan inspeksi pada bahan baku kapas masih sulit dilakukana oleh perusahaan. hal ini disebabkan perusahaan belum mampu menjalin hubungan kerjasama yang erat dengan pemasok.

- j. Penerapan gerak bahan dengan sistem JIT belum dapat dilakukan oleh PT Primissima untuk saat ini. Gerak bahan sistem JIT yaitu dari pemasok kemudian diserahkan ke bagian penanganan barang dan langsung diserahkan ke pemakai atau digunakan oleh pabrik. Perusahaan belum dapat melakukannya karena saat ini perusahaan masih melakukan inspeksi dan masih diperlukannya gudang.
2. Bagian Produksi
- a. Pada saat ini PT Primissima belum dapat membuat *schedule* bahan baku dengan perincian untuk beberapa jam dan per hari. Hal ini disebabkan adanya hambatan-hambatan yang belum:
- 1) Kesulitan memperkirakan jumlah afval kapas secara pasti, sehingga tidak bisa untuk menentukan kebutuhan bahan baku kapas secara pasti.
 - 2) Masih sering ditemukan serat-serat kapas yang tidak sesuai standar pada bagian produksi.
 - 3) Pada unit *weaving* sering menghadapi masalah mengenai konstruksi kain yang berubah-ubah.
- b. Pada bagian produksi saat ini tidak dapat langsung memproses kapas yang datang tepat waktu karena pada bagian pembelian mengalami kesulitan untuk menyediakan bahan baku kapas dengan spesifikasi dan kuantitas yang diinginkan selain itu proses produksi yang tidak lancar sebab kapas yang akan diolah terkadang tidak sesuai dengan standar.

- c. Pada saat ini PT Primissima beum dapat melakukan pengurangan terhadap aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah. Hal ini disebabkan perusahaan belum mampu mengadakan pemasok yang reliable dan mapana sehingga perusahaan masih melakukan aktivitas-aktivitas yang dapat menimbulkan biaya yang besar khususnya bagian pembelian dan bagian produksi.

Karena belum dapat terpenuhi kriteria-kriteria di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada saat ini perusahaan masih belum dapat menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku kapas.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Pemahaman yang kurang mengenai sistem JIT oleh staf perusahaan, sehingga hal ini mengakibatkan peneliti sedikit mengalami kesulitan dalam melakukan wawancara.
2. Dalam sistem JIT sangat berkaitan erat dengan pihak pemasok dan sebenarnya dalam penelitian ini sangat diperlukan adanya wawancara dengan pihak pemasok. Akan tetapi hal ini tidak dapat dilakukan sebab pihak pemasok bukan yang menerima penelitian ini melainkan pihak perusahaan.

3. Waktu yang diberikan perusahaan untuk melakukan penelitian sangat singkat sehingga penulis agak mengalami keterbatasan dalam melakukan wawancara secara lengkap. Selain itu terjadi bentrokan waktu penelitian dengan Hari Raya Natal, Idul Fitri dan Tahun Baru sehingga terjadi banyak waktu yang terbuang.
4. Penulis tidak dapat melihat secara langsung keadaan dalam pabrik (proses produksi dan bagian gudang), hal ini disebabkan tidak ada yang membimbing dan tidak ada waktu yang tepat. Jadi penulis hanya diberi penjelasan dan keterangan saja.

C. Saran-Saran

Apabila PT Primissima ingin mencoba menerapkan sistem JIT untuk mengelola persediaan bahan baku kapas, penulis memberikan beberapa saran untuk perubahan-perubahan yang diperlukan oleh perusahaan yaitu:

1. Pada saat ini perusahaan memproduksi selama 24 jam sehari secara penuh, sebaiknya perusahaan memproduksi berdasarkan pada kebutuhan saja sesuai dengan pesanan sehingga dapat ditentukan kebutuhan bahan baku kapas. Perusahaan sebaiknya dalam melakukan proses produksi menggunakan sistem JIT dan menggunakan konsep Pengendalian Mutu Total (TQC = *Total Quality Control*). Dalam JIT membutuhkan penekanan pada pengelolaan mutu, sebab komponen yang cacat menyebabkan produksi terhenti dan mutu yang buruk

tidak dapat ditolerir pada lingkungan manufaktur yang beroperasi tanpa persediaan. JIT tidak dapat diimplementasikan tanpa komitmen terhadap pengendalian mutu total.

2. Sebaiknya perusahaan dapat membimbing pemasok dengan melakukan pembelian sistem JIT dan TQC. Perusahaan juga diharapkan dapat meningkatkan kerjasama secara berkesinambungan dengan mengadakan kontrak jangka panjang. Apabila perusahaan dapat menggunakan TQC maka segala kegiatan inspeksi dapat dihilangkan. Selain itu perusahaan dapat membimbing pemasok untuk menjadi ahlinya terhadap produknya, sehingga pemasok lebih bebas dengan adanya spesifikasi yang minimum dan dapat menyediakan kapas dengan tepat waktu serta mempunyai kualitas yang bagus.
3. Perusahaan diharapkan dapat mencari pemasok yang benar-benar mapan dan dapat dipercaya yang dapat menyediakan kapas yang diperlukan sekaligus sehingga jumlah pemasok dapat dikurangi dan dapat terjalin kerjasama yang erat.
4. Dengan pertimbangan-pertimbangan pada poin 2 dan 3 mungkin pemasok akan mengalokasikan gudangnya di daerah sekitar Yogyakarta, sehingga dapat dilakukan pengiriman bahan dengan frekuensi yang sering dan tepat waktu. Selain itu perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan kontainer sesuai dengan kebutuhannya. Dengan adanya hal-hal tersebut maka penggunaan gerak bahan dapat dilakukan dengan sederhana sehingga dapat mengurangi banyak biaya.

5. Sebaiknya perusahaan lebih memaksimalkan penggunaan internet dan faximile untuk menjadi komunikasi secara detail dengan pihak pemasok sehingga biaya yang dikeluarkan sedikit dan komunikasi akan lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T., Hani (1993). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne M. (2000). *Akuntansi Manajemen* (Ancella A. Hermawan, Penerjemah). Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- IAI (1999). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta Salemba Empat.
- Maher, Michael W., & Deakin, Edward B. (1996). *Akuntansi Biaya* (Hermawan Wibowo Adjad Djatnika, Penerjemah). Edisi Keempat Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Noori H, & Radford R. (1995). *Production and Operations Management" Total Quality and Responsiveness*. New York: McGraw Hill Inc.
- Nahmias, Steven. (1993). *Production and Operations Analysis*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Ohno, Taiichi. (1995). *Just-In-Time Dalam Sistem Produksi Toyota*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE YKPN.
- Supriyono, R.A., (1994). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen: Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Steedie, Lamont, F. (1990). *World Class Accounting for World Class Manufacturing*. Montvale, New Jersey: Publish National Association of Accountants.
- Stevenson, William J. (1990). *Production/Operations Management*. From Editor, Richard D. Irwin, Inc. Printed In The United States of Amerika.
- Yamit, Zulian. (1993). *Manajemen Kuantitatif Untuk Bisnis (Operation Research)*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE – UGM.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Apa nama perusahaan ? Kapan perusahaan didirikan ? Siapa pendirinya ?
2. Kapan perusahaan memperoleh status badan hukum ? Nomor berapa ?
3. Apa bentuk perusahaan pada waktu didirikan ?
4. Apa tujuan dan misi perusahaan ?
5. Dimana letak lokasi perusahaan ?
6. Berapa luas lokasi perusahaan yang ditempati ?
7. Apa dasar pemilihan letak perusahaan yang ditempati ?
8. Tahun berapa dimulai pembuatan pabrik ?
9. Tahun berapa perusahaan tersebut mulai berfungsi ?
10. Berapa jumlah karyawan seluruhnya ?
11. Bagaimana sistem pengaturan jam kerja ?
12. Apakah ada jaminan sosial dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan ?

B. STRUKTUR ORGANISASI

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ?
2. Bagaimana tugas dan wewenang masing-masing bagian ?

C. BAGIAN PEMBELIAN

1. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang benar-benar dapat dipercaya dan mapan, termasuk juga dalam hal pengiriman yang tepat waktu oleh pemasok dan adakah kendala yang dihadapi ?
2. Apakah perusahaan dapat memilih pemasok yang dekat sehingga sering dapat dilakukan pengiriman dalam jumlah yang sedikit sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan perusahaan ? Apa hambatannya jika tidak dapat ?
3. Apakah perusahaan dapat mengadakan kerjasama dengan pemasok melalui kontrak jangka panjang, sehingga dapat membantu memenuhi kebutuhan kualitas, harga dan kuantitas bahan baku ?
4. Apakah perusahaan dapat mengurangi jumlah pemasok menjadi sedikit sehingga akan mengurangi sumber-sumber yang dikeluarkan dalam negosiasi ?
5. Apakah dalam pembelian bahan baku perusahaan dapat menggunakan jadwal penyerahan yang ditentukan di muka (*Advanced Delivery Schedule*) sehingga kedatangan barang terjadwal ? Apa hambatan yang dihadapi ?
6. Apakah perusahaan dapat melakukan peningkatan kualitas dengan meminimalkan spesifikasi atau perincian terhadap hasil produksinya ?
7. Apakah perusahaan dapat berkomunikasi secara mendetail kepada pemasok tentang kualitas dan pengiriman bahan yang dipesan ?

8. Apakah perusahaan dapat menggunakan *shop-ready containers used* untuk mengurangi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah ?
9. Apakah perusahaan dapat mengurangi waktu dan biaya untuk inspeksi atas kualitas dan kuantitas yang dikirim dalam pembelian ?
10. Apakah perusahaan sudah dapat menggunakan gerak bahan baku JIT yaitu dari pemasok ke penanganan barang dan langsung ke pembeli ?
11. Bahan baku apa yang dibeli ?
12. Siapa dan darimanakah para pemasok bahan baku tersebut ?
13. Bagaimana sistem pembelian bahan baku oleh perusahaan ?
14. Bagaimana jalur pembelian perusahaan (dari pemasok sampai ke pembeli) ?

D. BAGIAN PERSEDIAAN (GUDANG)

1. Bagaimana cara yang digunakan perusahaan untuk mengelola persediaan ?
2. Aktivitas apa saja yang dilakukan pada bagian ini ?
3. Bagaimana letak gudang persediaan bahan baku yang digunakan perusahaan ?
4. Bagaimana proses pemindahan barang dari gudang ke pabrik pengolahan ?
5. Biaya apa saja yang timbul dengan adanya persediaan ?

E. BAGIAN PRODUKSI

1. Produk apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan ?
2. Bagaimana tahap-tahap yang dilakukan dalam proses produksi ?

3. Apakah perusahaan dapat membuat jadwal kebutuhan bahan baku untuk beberapa waktu ke depan (misalnya: minggu, bulan atau tahun) yang dirinci dalam hari atau jam, sehingga perusahaan dapat membeli dalam jumlah dan waktu yang tepat untuk beberapa waktu ke depan ?
4. Apakah bagian produksi dapat langsung memproses bahan baku yang dikirim langsung dengan spesifikasi, kualitas, kuantitas dan waktu yang tepat ?
5. Apakah perusahaan sudah berusaha untuk mengurangi atau mengeliminasi aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah ?

RENCANA KEBUTUHAN KAPAS UNTUK TENDER

No	SHIPMENT	SJV (bal)	AUSTRALIA (bal)	CHINA (bal)	JUMLAH (bal)
1	Juni 2000	425	440	528	1393
2	Juli 2000	425	440	528	1393
3	Agustus 2000	425	440	528	1393
4	September 2000	510	440	528	1478
5	Oktober 2000	510	440	440	1390
6	Nopember 2000	510	440	440	1390
7	Desember 2000	510	440	440	1390
	Jumlah	3315	3080	3432	9827

Medari, 18 Februari 2000

**JADWAL KEBUTUHAN BAHAN BAKU
UNTUK TAHUN 2001**

SJV

Hal	Peb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Peb
Stok Awal	1.222	1.075	1.268	1.137	973	843	662	583	504	425	431	538	544
Datang	340	680	339	340	340	340	425	425	425	510	510	510	510
Kebutuhan	487	487	470	504	470	521	504	504	504	504	403	504	470
Stok Akhir	1.075	1.268	1.137	973	843	662	583	504	425	431	538	544	584

AUSTRALIA

Hal	Peb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Peb
Stok Awal	690	853	548	254	404	579	717	653	589	525	461	498	434
Datang	528	-	-	528	528	528	440	440	440	440	440	440	440
Kebutuhan	365	304	294	379	353	390	504	504	504	504	403	504	470
Stok Akhir	853	548	254	404	579	717	653	589	525	461	498	434	404

CINA

Hal	Peb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Peb
Stok Awal	635	624	551	494	470	471	434	458	482	506	530	567	503
Datang	345	354	354	354	354	354	528	528	528	528	440	440	440
Kebutuhan	365	426	411	378	353	391	504	504	504	504	403	504	470
Stok Akhir	624	551	494	470	471	434	458	482	506	530	567	503	473

TOTAL

Hal	Peb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Peb
Stok Awal	2.547	2.551	2.367	1.885	1.847	1.893	1.813	1.694	1.575	1.456	1.422	1.602	1.480
Datang	1.222	1.034	694	1.222	1.222	1.222	1.393	1.393	1.393	1.478	1.390	1.390	1.390
Kebutuhan	1.218	1.216	1.176	1.260	1.176	1.302	1.260	1.260	1.260	1.260	1.008	1.260	1.176
Stok Akhir	2.551	2.367	1.885	1.847	1.893	1.813	1.694	1.827	1.708	1.674	1.804	1.732	1.694

**PT . Primissima
Medari - Sleman**

DAFTAR PEMASOK BAHAN BAKU KAPAS

NO	NAMA PERUSAHAAN PEMASOK
1.	PT. Sinar Palem Abadi
2.	PT. Hayat Kusuma Harapan
3.	PT. Jabar Mulia ENG
4.	PT. Prima Comexindo
5.	PT. Gurame Agung Ind
6.	PT. Arga Sila Tama
7.	PT. Purcahaya
8.	PT. Panca Pilar
9.	PT. Primatexco
10.	PT. Koprimatex
11.	PT. Mertex

**PT. Primissima
Medari - Sleman**

PT. PABRIK CAMBRICS · PRIMISSIMA

Jl. Raya Magelang Km. 15, Medari, Sleman, Yogyakarta 55515, Indonesia P.O. Box 160, Tel. (0274) 868408, Fax. (0274) 868417 E-mail: Primiss@yogya.wasantara.net.id.

Sertifikat SNI : 19-9002/ISO-9002 dari TIQA-BBT

SURAT KETERANGAN No. : 397/600/Ket/2001



PT. Pabrik Cambrics PRIMISSIMA Medari Sleman Yogyakarta, dengan ini menerangkan :

Nama : Monika Kusrosaliawati
No. Mahasiswa : 962114014
Perguruan Tinggi : Universitas Sanata Dharma
Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Judul : Implementasi Just - in - time untuk mengelola persediaan bahan baku.

Telah selesai melaksanakan *Penelitian* di PT. PRIMISSIMA Medari Sleman Yogyakarta

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medari, 29 Maret 2001.
PT. PRIMISSIMA,

Ir. Made Rudy Yolianto
Kepala Sekretariat