

EVALUASI PENURUNAN BIAYA PERUSAHAAN

Studi Kasus pada Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Ester Adelina Abuk Tae

NIM : 97 2114 079

NIRM : 970051121303120075



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

2002

Skripsi
EVALUASI PENURUNAN BIAYA PERUSAHAAN
Studi Kasus pada Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta

Oleh:

Ester Adelina Abuk Tae

NIM : 97 2114 079

NIRM: 970051121303120075

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal: 8 Nopember 2001



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt

Pembimbing II

Tanggal: 5 Desember 2001



Fr. Reni Retno Anggraini, S.E., M.Si., Akt

Skripsi
EVALUASI PENURUNAN BIAYA PERUSAHAAN
Studi Kasus pada Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Ester Adelina Abuk Tae

NIM : 972114079

NIRM : 970051121303120075

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 16 Januari 2002

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama lengkap

Tanda tangan

Ketua	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt
Sekretaris	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt
Anggota	Fr. Reni Retno Anggraini, S.E., M.Si., Akt
Anggota	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Akt



Yogyakarta, 26 Januari 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

PERSEMBAHAN

- Allah adalah terang yang membimbingmu di waktu malam, dan manakala engkau kehilangan hatimu, engkau akan menemukan keberanianmu yang hilang di dalam terang itu.

Phil Bosmans

- Integritas tanpa pengetahuan itu lemah dan tiada guna, dan pengetahuan tanpa integritas adalah berbahaya dan mematikan.

Samuel Johnson


**Skripsi ini kupersembahkan buat:
Yts. Bapak Niko, Mama Rosa, To' Vini,
Tata Emi, Krista, Herman, Auxi, Rici**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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, 16 Januari 2002

Penulis


Ester Adelina Abuk Tae

ABSTRAK
EVALUASI PENURUNAN BIAYA PERUSAHAAN
Studi Kasus pada Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta

Ester Adelina A. Tae
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui efektivitas penurunan biaya yang dilakukan perusahaan dari tahun 1996 sampai tahun 2000. Penelitian bertempat di Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta mulai tanggal 10 September-9 Oktober 2001.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan adalah teknik analisis deskriptif yaitu menyajikan data-data perusahaan yang berkaitan dengan penurunan biaya secara strategik, teknik analisis komparatif yaitu menganalisis data perusahaan dan membandingkannya dengan teori, dan mengevaluasi penurunan biaya yang dilakukan perusahaan dengan mengukur kualitas, keandalan dan kecepatan produk yang dihasilkan. Kualitas produk yang dihasilkan diukur melalui biaya kualitas, keandalan diukur dari tingkat penjualan dan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan dan pengukuran kecepatan dilakukan dengan mengukur produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan biaya yang dilakukan Penerbit-Percetakan Kanisius tahun 1996-2000 tidak efektif. Hasil analisis tidak sesuai dengan kriteria efektifitas penurunan biaya yaitu:

1. Kualitas produk yang dihasilkan semakin menurun
Penurunan kualitas produk yang dihasilkan dapat diketahui dari semakin meningkatnya prosentase biaya kualitas terhadap penjualan perusahaan dari tahun 1996-2000
2. Tingkat keandalan produk yang dihasilkan menurun
Tingkat keandalan produk yang dihasilkan menurun dapat dilihat dari tingkat penjualan produk yang berfluktuasi dan cenderung menurun dalam kurun waktu 1996-2000 dan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan yang meningkat
3. Produktivitas Penerbit-Percetakan Kanisius menurun
Produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung Penerbit-Percetakan Kanisius semakin menurun dalam kurun waktu 1996-2000.

ABSTRACT
EVALUATING THE COMPANY'S COST REDUCTION
A Case Study at Kanisius Publishing and Printing Company, Yogyakarta

Ester Adelina Abuk Tae
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2002

The study aimed at revealing the effectiveness of the company's cost reduction from 1996 to 2000. This study took place at Kanisius Publishing and Printing Company, Yogyakarta, from September 10 to October 9, 2001.

The data were collected using interview and documentation. To solve the problem, the techniques implemented in data analysis were descriptive analysis by presenting the company's data relative to strategic cost reduction and comparative analysis by analyzing the company's data; comparing them to theories, and evaluating company's cost reduction by measuring quality, reability and velocity of resulted products. The product quality was measured by the quality cost, reability was measured by the sale level and the percentage of quality cost towards sale and velocity was measured by productivity.

The result of the study showed that cost reduction of Kanisius Publishing and Printing Company from 1996 to 2000 was not effective. The result of the analysis that were inappropriate to the criteria of effectivity of cost reduction were:

1. The quality of the resulted product was decreasing
The decrease of the product's quality could be analyzed from the increase of the percentage of quality cost towards the company's sales from 1996 to 2000.
2. The reability level of the resulted product was decreasing
The decrease of the reability level of the resulted products could be seen from the fluctuation existed in the level of the product's sale and it tends to decrease in 1996 to 2000 and the precentage of the quality cost towards the increasing sales.
3. The productivity of Kanisius Publishing and Printing Company was decreasing
The productivity of raw material and direct labor of Kanisius Publishing and Printing Company was decreasing in 1996 to 2000.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas kasih-Nya yang mulia, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Evaluasi Penurunan Biaya Perusahaan. Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Pada kesempatan ini dengan penuh kasih penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini:

1. Drs. Hg. Suseno TW, M.S., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
2. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., sebagai pembimbing I yang dengan sabar membimbing penulis selama penyusunan skripsi ini
3. Fr. Reni Retno Anggraini., S.E., M.Si., Akt., sebagai pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing penulis
4. Drs. Edi Kustanto, M.M. yang telah memberikan saran dan kritik kepada penulis dalam penulisan skripsi
5. Para dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi yang telah mendidik dan membantu penulis selama kuliah
6. Bapak P. Agus Haryanto, SE., yang telah memberi ijin untuk penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan
7. Bapak, Mama, kakak, adik dan keluarga besar Rafau dan Tatook yang selalu mendukung saya dengan penuh cinta.....I proud of you.

8. Teman-teman di UKM Kerohanian, Upik, Novi, Felix, Matilde, Hengky, Vero, Widi, Agnes, Susi, Max,Thanks, we've learnt together.
9. Teman-teman AKT-B '97, Leman, Pak Budi, Vera, Vian, Tilde, Odi, Budi, Laely, Ginting,.... Sorry, tidak bisa kusebut semuanya, thanks a lot.
10. Sahabatku Sinta (Just keep our commitment...."hargai perbedaan", Leydi, Yudith, Olga (grazie per sopporto me), Shierly Sundberg, Rm. Maxi, Fr. Sergi, Max Jn.....thanks... grazie mile...ti amo
11. Teman teman Kepuh 1000: Ingrid, Lina, M'Wahyu, Opik, Fitri (Tante), Papa mama Jean & Jean, Endah (J-lo), M'Lusy...I'll miss you.
12. Teman-teman KKN Warak angkatan III: Selfy, Ayung, Berta, Atik, Junnaidi, Ina, Nana, Yeni..... thanks

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang membutuhkan. Kritik dan saran sangat dibutuhkan. Terima kasih.

Yogyakarta, 16 Januari 2002

Penulis

DAFTAR ISI



Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	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	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	3
C. Rumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	3
F. Sistematika Penulisan	3

BAB II: LANDASAN TEORI

A. Penurunan Biaya secara Tradisional	5
1. Metode-metode penurunan biaya secara tradisional	5
2. Kelebihan dan kelemahan penurunan biaya secara tradisional	6
3. Faktor-faktor penyebab kegagalan penurunan biaya secara tradisional	7
B. Pengertian Penurunan Biaya secara Strategik	9
C. Alasan pentingnya Penurunan Biaya secara Strategik	10
D. Tujuan Penurunan Biaya secara Strategik	11
E. Karakteristik Penurunan Biaya secara Strategik	11
F. Metode-metode Penurunan Biaya secara Strategik	16
G. Sistem Biaya yang menunjang Penurunan Biaya secara Strategik ...	18
H. Biaya	
1. Pengertian Biaya	27
2. Penggolongan Biaya	27
I. Produktivitas	
1. Pengertian Produktivitas	28
2. Pengukuran Produktivitas	29
3. Mutu dan Produktivitas	31
J. Efektivitas	
1. Pengertian	31
2. Efektivitas penurunan biaya perusahaan	31

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Waktu dan Tempat Penelitian	33
C. Subjek dan Objek Penelitian	33
D. Teknik Pengumpulan Data	34
E. Teknik Analisis Data	34
BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	38
B. Struktur Organisasi Perusahaan	40
C. Personalia	45
D. Produksi	46
E. Pemasaran	47
BAB V: PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA	
A. Deskripsi Data	48
B. Analisis Data	
1. Menghitung Data	52
2. Menganalisis Data	55
C. Efektifitas Penurunan Biaya Perusahaan	61
BAB VI: KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	66
B. Keterbatasan Penelitian	69

C. Saran 69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel V.1 Data Biaya Kualitas Penerbit-Percetakan Kanisius	
tahun 1996-2000	49
Tabel V.2 Data Penjualan Produk Penerbit- Percetakan Kanisius	
Tahun 1996-2000	50
Tabel V.3 Data Jumlah Produk yang dihasilkan Penerbit-Percetakan	
Kanisius tahun 1996-2000	50
Tabel V.4 Data Bahan Baku yang Digunakan Penerbit-Percetakan Kanisius	
Tahun 1996-2000	51
Tabel V.5 Data Jam Kerja Langsung Penerbit-Percetakan Kanisius	
Tahun 1996-2000	51
Tabel V.6 Prosentase Biaya Kualitas terhadap Penjualan	52
Tabel V.7 Produktivitas Bahan Baku dan Tenaga Kerja Langsung Penerbit-	
Percetakan Kanisius tahun 1996-2000	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Internal Value Chain</i>	13
Gambar 1.2 <i>Industrial Value Chain</i>	14
Gambar 1.3 Format Laporan Biaya Kualitas	24
Gambar 1.4 Struktur Organisasi Penerbit-Percetakan Kanisius	41
Gambar 1.5 Prosentase Biaya Kualitas terhadap Penjualan	53
Gambar 1.6 Tingkat Penjualan Produk tahun 1996-2000	57

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Intensitas persaingan antar perusahaan pada era globalisasi akan semakin meningkat karena batas-batas antar negara semakin menipis. Misalnya: produk-produk suatu negara bebas memasuki pasar negara lain. Dalam situasi perdagangan seperti ini, produk yang ditawarkan sangat bervariasi. Untuk dapat bersaing, perusahaan perlu mengenali karakteristik bisnis global agar mampu memberikan respon terhadap bisnis global tersebut.

Mulyadi (1998:238) menyatakan, perkembangan globalisasi memiliki dampak pada perilaku customer yaitu:

“customer take charge (customer menentukan produk dan jasa yang harus dipenuhi produsen), competitiv intensifies (kompetisi di lingkungan bisnis global hanya dapat dimasuki oleh perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memberikan value bagi customer dengan proses, sistem, dan penyediaan produk dan jasa yang cost effective), dan change become constant, radical, fast, and pervasive”.

Jadi perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang mengetahui dengan baik keinginan-keinginan *customer* dan dapat meresponnya. Tindakan perusahaan tersebut dapat terwujud jika perusahaan menerapkan strategi yang tepat.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk dapat bersaing dalam bisnis global adalah Penurunan Biaya secara Strategik (*Strategy Cost Reduction*). Dengan *Strategy Cost Reduction*, biaya-biaya perusahaan

(mencakup semua elemen biaya) dapat diturunkan sesuai strategi perusahaan. Misalnya perusahaan ingin menciptakan *value* bagi *customer* dengan mengefisienkan aktivitas perusahaan. Perusahaan dapat menciptakan *value* bagi *customer* dengan mengefisienkan aktivitas bernilai tambah (*value-added activities*) dan mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*). Pengefisienan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan tersebut merupakan perwujudan dari penurunan biaya secara strategik.

Penurunan biaya secara strategik adalah penurunan biaya sesuai strategi perusahaan yakni memenangkan *competitive advantage* dan menciptakan daya saing jangka panjang. Untuk mencapai hal tersebut, manajemen harus memberdayakan seluruh aspek-aspek dalam perusahaan sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang menciptakan *value* bagi *customer*.

Fokus penurunan biaya secara strategik adalah perbaikan secara kontinyu pada kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), dan kecepatan (*speed*) (Mulyadi, 1998:234). Jika ketiga hal di atas dapat dilaksanakan dengan baik maka dalam jangka panjang dapat mengurangi total biaya yang dibebankan kepada *customer* (mencakup semua elemen biaya), dan meningkatkan *value* bagi *customer*.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis akan mengevaluasi efektivitas penurunan biaya yang dilakukan perusahaan.

B. Batasan Masalah:

Penulis hanya mengevaluasi penurunan biaya yang dilakukan perusahaan yang berfokus pada kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), dan kecepatan (*speed*) serta membandingkannya dengan teori.

C. Rumusan Masalah

Apakah penurunan biaya yang dilakukan Penerbit-Percetakan Kanisius sudah efektif?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui efektif tidaknya penurunan biaya yang dilakukan Penerbit-Percetakan Kanisius.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi:

1. Perusahaan:

sebagai sumbangan pemikiran dalam memahami arti penting penurunan biaya secara strategik bagi perusahaan.

2. Universitas Sanata Dharma

menambah kepustakaan dan bacaan ilmiah bagi pihak yang membutuhkan

3. Penulis

menambah pengetahuan dan pengalaman serta dapat menerapkan teori yang diperoleh

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

1. BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan terdiri dari: latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II : LANDASAN TEORI

Landasan Teori berisi teori-teori yang akan dipakai sebagai dasar pengolahan data yang diperoleh dari perusahaan.

3. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi Penelitian terdiri dari: jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini akan memberi gambaran (penjelasan) mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, karyawan, dan data-data yang berkaitan dengan topik.

5. BAB V : ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis mengenai aspek kualitas, keandalan, dan kecepatan yang menjadi fokus dalam menurunkan biaya secara strategik berdasarkan data-data perusahaan dan menganalisisnya menurut sudut pandang teori.

6. BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dilakukan pengambilan kesimpulan hasil analisis data dan memberikan saran-saran bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penurunan Biaya secara Tradisional

Pada dekade 1970-an-1980-an, perusahaan-perusahaan di *United States of America (USA)* melakukan penurunan biaya secara tradisional yang berfokus pada pemotongan biaya gaji dan upah serta penghapusan pekerjaan.

1. Metode-metode Penurunan Biaya secara Tradisional

Penurunan Biaya secara Tradisional dilakukan dengan metode-metode sebagai berikut (Mulyadi, 1998:238):

a. Pendekatan teknologi

Pendekatan teknologi dilakukan dengan cara penggantian tenaga kerja dengan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasi dan mengurangi tekanan dari organisasi buruh.

b. *Lean and Mean*

Pendekatan *Lean and Mean* memfokuskan sasarannya pada pengurangan jumlah karyawan, bukan pengurangan pekerjaan.

c. Pemindahan operasi ke lokasi dengan upah tenaga kerja rendah

Pendekatan ini dilakukan dengan tujuan mengurangi biaya

d. Merger

Merger dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai skala ekonomi dengan menghilangkan karyawan, produk, pabrik, dan *ovearhead* yang *overlapping*.

e. Diversifikasi

Diversifikasi seringkali ditempuh oleh perusahaan untuk mencari lingkungan operasi dengan biaya rendah

2. Kelebihan Penurunan Biaya secara Tradisional:

Metode penurunan Biaya secara Tradisional sangat mudah diterapkan dalam situasi-situasi bisnis yang tidak menentu.

3. Kelemahan-kelemahan Penurunan Biaya secara Tradisional

Kelemahan-kelemahan dari penurunan biaya secara tradisional (Mulyadi, 1998: 237-238) adalah:

- a. Implementasi pendekatan teknologi memerlukan dana, waktu, proses inovasi yang efektif, dan karyawan yang memiliki ketrampilan tinggi.
- b. Pada *Lean and Mean*, pekerjaan yang tidak efisien tidak pernah direayasa kembali untuk mengurangi biaya perusahaan
- c. Perusahaan-perusahaan yang menempuh strategi pemindahan operasi ke lokasi dengan upah tenaga kerja rendah akan menimbulkan biaya permulaan (*start-up cost*) lebih tinggi dari yang diperkirakan, kualitas lebih rendah dan waktu penyerahan produk lebih lama
- d. Dalam merger seringkali timbul permasalahan dalam mengasimilasikan gaya manajemen, kultur organisasi, keluarga produk, dan teknologi yang berbeda
- e. Diversifikasi seringkali memperluas operasi perusahaan yang bukan menjadi kompetensi andalan (*core competencies*) sehingga mengakibatkan kesulitan dalam mengembangkan dan

mengimplementasikan produk baru, teknologi, dan sistem distribusi. Metode ini dapat menimbulkan biaya yang lebih tinggi dari perkiraan sebelumnya.

Metode-metode pengurangan biaya yang dilakukan diatas tidak ditujukan untuk mengurangkan biaya tetapi menimbulkan biaya baru dan menambah biaya perusahaan (Mulyadi, 1998: 234).

4. Faktor-faktor penyebab kegagalan Penurunan Biaya secara Tradisional

Faktor-faktor penyebab kegagalan Penurunan Biaya secara Tradisional (Mulyadi, 1998:235-236) yaitu:

a. Tidak adanya tujuan yang jelas

Metode penurunan biaya yang tidak jelas tujuannya dan tidak diarahkan untuk mencapai posisi kompetitif di pasar, akan menimbulkan krisis motivasi para karyawan-karyawan perusahaan untuk mewujudkannya.

b. Berorientasi jangka pendek

Secara tradisional, metode penurunan biaya biasanya difokuskan pada usaha mempercepat penurunan biaya dalam jangka pendek. Hal ini biasanya terjadi karena krisis ekonomi yang datang secara tiba-tiba, penurunan harga, atau terjadinya kinerja yang jelek sehingga manajemen mengambil alternatif tindakan yang berdampak besar pada penurunan biaya dalam jangka waktu singkat. Oleh karena itu, metode pengurangan biaya ini tidak berumur panjang karena jika metode ini mencapai tujuan jangka pendeknya maka metode tersebut dihentikan dan akibatnya biaya kembali mengalami kenaikan.

c. Bersifat reaktif

Metode penurunan biaya di masa lalu biasanya merupakan reaksi terhadap perubahan drastis yang terjadi, bukan bagian dari strategi untuk menjadikan perusahaan mencapai posisi kompetitif di pasar. Metode ini mengakibatkan manajemen memilih alternatif penurunan biaya yang didasarkan pada langkah-langkah yang dalam waktu singkat menghasikan pengurangan biaya yang signifikan.

d. Tidak adanya pengetahuan yang memadai tentang sifat biaya

Metode penurunan biaya secara tradisional dilandasi kekurangpahaman manajemen terhadap sifat biaya. Biaya yang paling banyak dikurangi adalah biaya tenaga kerja langsung karena menurut pemahaman manajemen tradisional, biaya ini dapat menimbulkan kenaikan pada elemen biaya yang lain sehingga manajemen mengurangi jumlah karyawan. Kenyataannya adalah pengurangan biaya melalui pengurangan biaya tenaga kerja langsung memiliki landasan lemah untuk mempertahankan perusahaan pada posisi kompetitif dalam jangka panjang.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan penurunan biaya secara tradisional diatas, maka tindakan yang perlu diambil perusahaan untuk menurunkan biaya adalah biaya diturunkan secara strategik.

B. Pengertian Penurunan Biaya secara Strategik

Penurunan Biaya secara Strategik adalah penurunan biaya perusahaan dengan menempatkan penurunan biaya sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Untuk mencapai tujuan tersebut, penurunan biaya harus dilakukan secara menyeluruh dan meliputi seluruh aspek perusahaan. Penurunan Biaya secara Strategik dilakukan melalui *improvement* berkelanjutan terhadap kualitas produk yang dihasilkan. (Mulyadi, 1998:234).

Penurunan Biaya secara Strategik dihasilkan melalui peningkatan terhadap (Mulyadi, 1998:234-235):

1. Kualitas (*Quality*):

Peningkatan kualitas produk dalam jangka panjang dapat menurunkan biaya-biaya perusahaan dan memungkinkan perusahaan bersaing di pasar.

2. Keandalan (*Dependability*):

Produk yang dihasilkan perusahaan harus dapat diandalkan oleh perusahaan dalam usaha pemenuhan kebutuhan *customer*. Keandalan juga perlu didukung oleh *supplier* dan karyawan perusahaan.

3. Kecepatan (*Speed*):

Kecepatan sangat berkaitan dengan kecepatan perusahaan memperoleh bahan baku, kecepatan perusahaan memproses bahan baku menjadi bahan jadi, dan kecepatan perusahaan menyerahkan produk kepada *customer*.

Penurunan Biaya secara Strategik (Hansen & Mowen, 1997:369) menitikberatkan pada siklus hidup *cost management* dan secara eksplisit

menggambarkan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada tahap awal siklus hidup produksi dapat mengurangi *cost* pada produksi selanjutnya. Penurunan Biaya secara Strategik bersifat jangka panjang dan mencakup beberapa tahun, meliputi daur hidup produk dan menjadikan penurunan biaya sebagai bagian dari strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. (Mulyadi, 1998:233).

C. Alasan pentingnya penerapan Penurunan Biaya secara Strategik pada Perusahaan

Alasan pentingnya perusahaan menerapkan penurunan biaya secara strategik yaitu pengaruh lingkungan bisnis global. Lingkungan bisnis global telah menyebabkan perubahan pesat pada (Mulyadi, 1998: 238):

1. *Customer take charge*

Lingkungan bisnis global telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan pada perilaku *customer* yaitu *customer* menentukan produk yang dibutuhkan dan produsen harus siap memenuhi kebutuhan tersebut. Kondisi ini sangat berbeda dengan kondisi yang terjadi sebelum globalisasi yaitu produsen memegang kekuasaan dalam pasar dan menentukan produk dan jasa yang harus disediakan di pasar.

2. *Competition intensifies*

Globalisasi telah menyebabkan meningkatnya jumlah pesaing dan variasi produk yang ditawarkan. Perusahaan-perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis global harus mengenali karakteristik bisnis global agar

mampu memberikan respon terhadap lingkungan bisnis tersebut. Respon perusahaan terhadap lingkungan bisnis dapat dilihat dari kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang memberikan *value* bagi *customer* dengan proses, sistem pembuatan, dan penyediaan produk yang *cost effective*. *Cost effectiveness* harus dicapai oleh perusahaan melalui penurunan biaya secara strategik.

3. *Change becomes constant, radical, fast, and pervasive*

Globalisasi telah menyebabkan perubahan pesat, radikal, dan pervasif pada lingkungan bisnis. Perubahan pada bisnis global disebabkan oleh peningkatan kebutuhan *customer*. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kualitas produk yang dihasilkan.

D. Tujuan penurunan biaya secara strategik adalah menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif dan memungkinkan perusahaan memenangkan persaingan tersebut.

E. Karakteristik Penurunan Biaya secara Strategik

Karakteristik Penurunan Biaya secara Strategik, (Mulyadi, 1998:241-245) yaitu:

1. Bertujuan menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif

Penurunan biaya secara strategik harus diarahkan untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif agar para karyawan memiliki semangat untuk mewujudkannya.

2. Berlingkup luas (*system thinking*)

Penurunan biaya secara strategik akan berhasil jika dilandasi dengan cara berpikir sistem- berlingkup luas yang mencakup keseluruhan aspek manajemen. Jika manajemen perusahaan berkualitas maka perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

3. Berjangka panjang

Penurunan biaya secara strategik harus merupakan usaha berjangka panjang, agar penurunan biaya menjadi suatu program yang mampu bertahan lama.

4. Bersifat berkelanjutan

Penurunan biaya secara strategik harus dilandasi dengan semangat untuk melakukan *improvement* berkelanjutan yang tertanam di dalam diri karyawan.

5. Bersifat proaktif

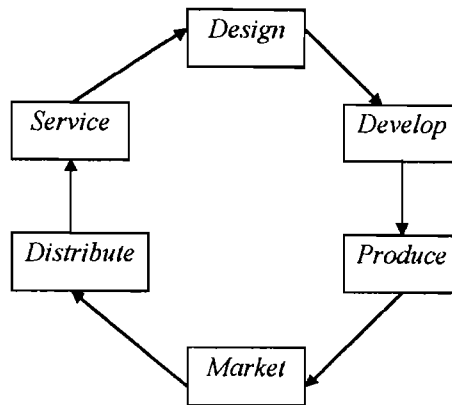
Penurunan biaya secara strategik perlu dirancang untuk mengantisipasi kondisi yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang, bukan sebagai akibat dari problem yang telah dihadapi. Jadi manajemen perlu mempertimbangkan dengan baik alternatif keputusannya dan berusaha untuk mewujudkan alternatif tersebut.

6. Berfokus pada *value chain*

Penurunan biaya secara strategik harus mencakup *Internal Value Chain* dan *Industrial Value Chain*.

6.1. *Internal Value Chain*

Internal Value Chain meliputi satu rangkaian dari aktivitas-aktivitas dalam perusahaan yaitu mulai dari desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, layanan purna jual, desain, dan seterusnya.



Gambar 1.1 *Internal Value Chain* (Hansen & Mowen, 1997: 360)

Tahap awal dalam menghasilkan suatu produk adalah merancang desain produk. Desain suatu produk harus didasarkan pada keinginan *customer* agar produk yang akan dihasilkan dapat diterima sebagai pemuas kebutuhan *customer*. Jika desain suatu produk berkualitas, maka dapat mengurangi biaya pada tahap-tahap selanjutnya. Tahap kedua yang harus dilakukan adalah mengembangkan desain produk tersebut. Dalam pengembangan desain produk, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor ekstern seperti keinginan *customer*, *supplier*, pesaing, dan perkembangan pasar.

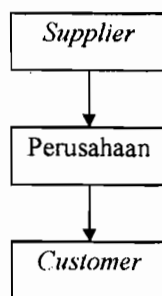
Perusahaan dapat melakukan proses produksi apabila desain produk sudah dikembangkan. Produk yang dihasilkan dapat dipasarkan dan didistribusikan kepada *customer*. Pendistribusian produk tersebut disertai

pelayanan purna jual sebagai cara untuk mengetahui keinginan *customer* dan sebagai masukan untuk desain produk berikutnya.

Dalam *Internal Value Chain*, selalu dilakukan *improvement* berkelanjutan pada aktivitas-aktivitas perusahaan sehingga aktivitas yang tidak bernilai tambah dihilangkan dan *Internal Value Chain* diperkecil. Tindakan tersebut dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan menurunkan biaya secara strategik.

6.2 *Industrial Value Chain*

Industrial Value Chain meliputi hubungan perusahaan dengan *supplier* dan *customer*.



Gambar1.2 *Industrial Value Chain*

Dalam menghasilkan produk, perusahaan selalu bekerjasama dengan *supplier*. *Supplier* yang handal sangat mendukung kualitas produk dan menurunkan biaya dalam jangka panjang. Produk yang dihasilkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer*.

7. Berdasarkan *mindset* yang berfokus kepada *customer* dan *improvement* berkelanjutan

Strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif harus diarahkan untuk memenuhi kepuasan *customer*. Ada dua cara yang perlu

dimiliki personel perusahaan untuk memenuhi kepuasan *customer* yaitu: memproduksi produk yang menghasilkan *value* bagi *customer* dan melakukan *improvement* yang berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk.

8. Karyawan adalah penentu akhir biaya dalam jangka panjang

Keberhasilan Penurunan Biaya secara Strategik tergantung pada keberhasilan manajemen dalam membangun dan memelihara kultur organisasi berdasarkan paradigma *customer value*, *continuous improvement*, dan *organizational system*, serta berbagai *core beliefs* dan *core values* yang *appropriate* dengan paradigma tersebut.

9. Keseriusan manajemen puncak merupakan penentu efektivitas program pengurangan biaya

Manajemen puncak perlu mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan dan tindakan untuk menunjukkan kepada karyawan dan *stakeholder* yang lain bahwa mereka memandang serius terhadap penempatan perusahaan pada posisi kompetitif melalui penurunan biaya secara strategik.

10. *Total Quality Management Mindset* sebagai landasan penurunan biaya secara strategik

Pembentukan *TQM mindset* merupakan tanggungjawab manajemen puncak yakni manajemen puncak yang merumuskan dan mengkomunikasikan paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang merupakan *TQM mindset buiding blocks*. Keberhasilan penurunan biaya secara strategik sangat

ditentukan keberhasilan manajemen puncak dalam mengkomunikasikan *core beliefs* dan *core values* yang membentuk *TQM mindset* tersebut.

Dari karakteristik Penurunan Biaya secara Strategik tergambar bahwa kualitas, keandalan, dan kecepatan merupakan komponen yang sangat penting dalam menurunkan biaya secara strategik karena dengan peningkatan kualitas, keandalan, dan kecepatan secara kontinyu akan dapat mengurangi total biaya yang dibebankan kepada *customer* dalam jangka panjang.

F. Metode-Metode Penurunan Biaya secara Strategik

Metode-metode Penurunan Biaya secara Strategik yang banyak ditempuh perusahaan-perusahaan di *United States of America* (Mulyadi, 1998: 246):

1. *Employee Empowerment*

Dalam metode ini, karyawan merupakan pemacu terakhir biaya dalam perusahaan untuk jangka panjang. Untuk mencapai penurunan biaya secara strategik, manajemen harus menggunakan teknologi memadai yang dioperasikan oleh karyawan yang berpendidikan memadai, berketrampilan tinggi, bermotivasi tinggi, dan berkomitmen tinggi dalam melakukan *improvement* berkelanjutan.

2. *Just-in-Time Purchasing*

Just-in-Time purchasing merupakan sistem pembelian yang didasarkan pada kebutuhan perusahaan pada jumlah dan spesifikasi barang sesuai dengan kebutuhan pemakai dengan waktu penyerahan sesuai dengan saat barang

dibutuhkan oleh perusahaan dan harga yang lebih rendah dari harga beli biasanya.

Tujuan *Just-in Time Purchasing* adalah mendapatkan barang berkualitas sesuai yang dibutuhkan, pada jumlah yang diperlukan, pada saat dibutuhkan, dan pada harga yang relatif rendah.

Just-in-Time Purchasing dilandasi oleh kepercayaan kepada *supplier* sehingga aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi *customer* tidak dilaksanakan lagi.

3. *Just-in-Time Manufacturing*

Just-in-Time Manufacturing merupakan sistem produksi berdasarkan permintaan proses berikutnya.

Syarat-syarat untuk mewujudkan *Just-in-Time Manufacturing* yaitu

- a. menghindari pemberhentian mesin karena kerusakan
- b. kualitas bahan harus dapat diandalkan
- c. hubungan antar fungsi harus dilandasi oleh *minsed* bahwa “proses berikutnya adalah *customer* kami.

Beda *Just-in-Time Purchasing* dan *Just-in-Time Manufacturing* yaitu *Just-in-Time Purchasing* lebih berkaitan dengan *supplier* yakni barang-barang yang dibeli perusahaan harus sesuai kebutuhan, tepat waktu, dan berkualitas. *Just-in-Time Purchasing* merupakan syarat untuk mengimplementasikan *Just-in-Time Manufacturing*. Sedangkan *Just-in-Time Manufacturing* lebih berfokus pada internal perusahaan yakni berkaitan dengan proses produksi. Proses produksi yang satu memiliki keterkaitan dengan proses produksi lainnya.

4. *Cross-functional Teamwork*

Tujuan *Cross-functional Teamwork* adalah untuk menurunkan waktu layanan bagi *customer* dan meningkatkan kualitas layanan tersebut. Dalam metode ini, manajer dan timnya bertanggungjawab dalam melakukan *improvement* terhadap proses dan sistem pembuatan produk. Metode ini merupakan cara mewujudkan penurunan biaya secara strategik.

5. *Strategic Alliance*

Tujuan *Strategic Alliance* adalah memberi kepuasan kepada *customer* melalui kemitraan usaha dengan mitra bisnis yang memiliki *core competency* dengan kebutuhan *customer*. *Strategic Alliance* merupakan cara yang ditempuh oleh perusahaan untuk melakukan penurunan biaya dalam jangka panjang melalui *quality relationship* yang dibangun diantara perusahaan-perusahaan yang memiliki *core competency* dengan kebutuhan *customer*.

G. Sistem Biaya yang menunjang Penurunan Biaya secara Strategik

Sistem informasi biaya yang menunjang penurunan biaya secara strategik (Mulyadi, 1998:248-259) yaitu:

1. *Target Costing*

Target Costing adalah suatu metode penentuan *cost* produk yang didasarkan pada harga (*target price*) yang diperkirakan dapat diterima *customer*. *Target Costing* dapat digunakan oleh manajemen untuk mengelola biaya pada tahap desain dan pengembangan produk.

Contoh:

Misalnya harga jual produk yang diperkirakan adalah Rp 100.000 dan *market share*-nya 20%. Manajer pemasaran mengindikasikan bahwa penurunan harga jual sampai Rp 75.000 akan meningkatkan *market share*-nya dari 20% ke 30%. Perkiraan laba yang diharapkan adalah Rp 10.000 per unit dan laba Rp 10.000 tersebut harus dipertahankan. Jika laba per unit dipertahankan dan *market share* ditingkatkan, maka total laba akan meningkat. Peningkatan *market share* dalam jangka panjang dapat memperkuat posisi perusahaan.

Jadi *Target Cost*-nya = Rp 75.000 - Rp 10.000 = Rp 65.000

Misalkan *Cost* per unit produk adalah Rp 70.000, maka penurunan biaya yang harus dilakukan untuk mencapai *Target Cost* adalah Rp 5.000 (Rp 70.000 - Rp 65.000).

2. *Kaizen Costing*

Kaizen Costing adalah sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen dalam mengelola biaya pada tahap produksi produk. *Kaizen Costing* memfokuskan perhatian produsen ke arah *cost reduction target* yang didasarkan pada kondisi proses produksi yang *improvement*-nya direncanakan akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.

Kaizen Costing digunakan untuk menjamin terlaksananya *improvement* berkelanjutan mulai produk selesai didesain dan dikembangkan sampai produk dihentikan produksinya sebagai *discontinued product*.

3. *Life Cycle Product Costing*

Life Cycle Product Costing merupakan pengumpulan informasi biaya penuh masa lalu yang berhubungan dengan produk tertentu selama jangka waktu daur hidup produk tersebut. Biaya yang dikumpulkan meliputi biaya riset dan pengembangan, biaya tes produksi dan pemasaran, biaya perancangan kembali jika pasar menghendaki perubahan desain, dan biaya-biaya yang lain untuk mempertahankan suatu produk agar tetap diperlukan oleh *customer*.

Hubungan *Life Cycle Product Costing* dengan Penurunan Biaya secara Strategik yaitu informasi yang dihasilkan *Life Cycle Product Costing* dapat dipakai oleh manajemen untuk memperbaiki kemampuan produk dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Jika informasi yang dihasilkan akurat, maka manajemen dapat mengambil keputusan secara tepat. Kemampuan manajemen untuk melakukan perbaikan secara kontinyu terhadap kemampuan suatu produk dapat menurunkan biaya secara strategik dalam jangka panjang.

Manfaat *Life Cycle Product Costing* yakni membantu manajemen untuk memperbaiki kemampuan produk dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Sedangkan kelemahan *Life Cycle Product Costing* yakni hanya menghasilkan informasi biaya masa lalu sehingga untuk jangka waktu tersebut manajemen tidak dapat melakukan *improvement* sampai berakhirnya daur hidup produk tersebut.

4. *Quality Cost System*

Sebelum menguraikan *Quality Cost System*, terlebih dahulu diuraikan konsep kualitas. Menurut pandangan tradisional, kualitas suatu produk memiliki kisaran nilai yang dapat ditolerir untuk setiap spesifikasi kualitas. Misalnya perusahaan menganggap bahwa adanya produk cacat/rusak sebagai konsekuensi dalam menghasilkan produk sehingga tidak ada tindakan untuk mengurangi atau mengeliminasinya. Sedangkan menurut pandangan kontemporer, kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu atau ukuran relatif kebaikan (Supriyono, 1994: 437).

Produk yang berkualitas adalah produk yang memenuhi berbagai harapan konsumen. Umumnya kualitas yang diakui yaitu kualitas rancangan (suatu fungsi spesifikasi produk) dan kualitas kesesuaian (suatu ukuran mengenai bagaimana suatu produk memenuhi berbagai persyaratan/spesifikasi (Supriyono, 1994: 377-378).

Quality Cost System adalah sistem akuntansi yang memberikan informasi mengenai biaya kualitas yang ada dalam perusahaan. Biaya kualitas (Mulyadi, 1998: 255) yaitu “biaya yang terjadi karena adanya atau kemungkinan adanya kualitas produk yang rendah”. Biaya kualitas berkaitan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan produk cacat.

Ada 4 kelompok biaya kualitas (Mulyadi, 1998: 255) yaitu:

a. Biaya pencegahan

Biaya pencegahan adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya produk cacat. Tujuannya adalah untuk mengurangi jumlah produk yang tidak berkualitas.

Contoh: biaya rekayasa kualitas, program pelatihan kualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, penilaian pemasok, pemeriksaan kualitas (*quality audit*), gugus kendali kualitas (*quality circle*), dan penelaahan terhadap desain produk.

b. Biaya penilaian

Biaya penilaian adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menilai kualitas suatu produk berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Contoh biaya penilaian adalah: biaya pengujian bahan baku, biaya inspeksi pembungkusan, biaya aktivitas pengawasan, *product acceptance* dan *process acceptance*, verifikasi pemasok, dan pengujian di lapangan.

c. Biaya kegagalan internal

Biaya kegagalan intern yaitu biaya yang terjadi karena ketidaksesuaian produk dengan spesifikasi kualitas yang ditetapkan tetapi ketidaksesuaian tersebut sudah diketahui sebelum produk dikirim kepada *customer*.

Contoh biaya kegagalan intern adalah: biaya sisa bahan (*scrap*), biaya pengerjaan kembali, biaya mesin berhenti karena produk rusak, biaya inspeksi kembali, biaya pengetesan kembali, dan biaya perubahan desain.

d. Biaya kegagalan eksternal

Biaya kegagalan eksternal yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan karena terjadinya ketidaksesuaian produk dengan spesifikasi kualitas

yang telah ditetapkan, tetapi ketidaksesuaian tersebut baru diketahui produk sampai di *customer*.

Contoh biaya kegagalan eksternal: kerugian penjualan, retur dan rabat penjualan, biaya jaminan, biaya pengerjaan kembali, dan biaya penanganan keluhan *customer*.

Informasi biaya kualitas sangat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian terhadap kualitas produk yang dihasilkan agar tidak menimbulkan biaya.

Dari laporan biaya kualitas dapat diketahui persentase biaya kualitas terhadap penjualan. Untuk mengetahui perubahan biaya kualitas, diambil laporan biaya kualitas untuk beberapa tahun misalnya mulai tahun 1996-2000.

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Biaya kualitas tahun X}}{\text{Penjualan tahun X}} \times 100\%$$

Penjualan tahun X

Hubungan *Quality Cost System* dengan Penurunan Biaya secara Strategik yaitu *Quality Cost System* dapat memberi informasi mengenai biaya kualitas. Informasi tersebut sangat mempengaruhi manajemen dalam melakukan pengendalian terhadap biaya kualitas suatu produk. Pengendalian secara kontinyu dalam jangka panjang akan menurunkan biaya secara strategik.

Gambar 1.3

PT X

Laporan Biaya Kualitas

Untuk periode yang berakhir tanggal 31 Desember 19XX

Elemen biaya kualitas	Biaya kualitas
Biaya pencegahan: Biaya pelaporan kualitas	xx
Biaya penilaian pemasok	xx
Biaya <i>review</i> desain	<u>xx</u>
Total biaya pencegahan	xxx
Biaya Penilaian: Biaya inspeksi bahan baku	xx
Biaya <i>product acceptance</i>	xx
Biaya <i>precess acceptance</i>	<u>xx</u>
Total biaya penilaian	xxx
Biaya kegagalan internal: Biaya sisa bahan	xx
Biaya pengerjaan kembali	<u>xx</u>
Total biaya kegagalan internal	xxx
Biaya kegagalan eksternal: Biaya penanganan keluhan <i>customer</i>	xx
Biaya jaminan	xx
Biaya perbaikan	<u>xx</u>
Total biaya kegagalan eksternal	xxx
Total Biaya Kualitas	xxxx

Sumber: (Mulyadi, 1998: 257)



5. *Activity-Based Costing System*

Activity-Based Costing System adalah sistem akuntansi biaya yang memberi informasi tentang pekerjaan (atau aktivitas) yang mengkonsumsi sumberdaya dan menghasilkan nilai bagi *customer*.

Hubungan *Activity-Based Costing System* dengan biaya kualitas yaitu informasi yang dihasilkan *Activity-Based Costing System* dapat digunakan manajemen untuk mengeliminasi atau mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah. Pengeleminasian atau pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut akan mengurangi biaya perusahaan.

Hubungan *Activity-Based Costing System* dengan efektivitas yaitu informasi yang dihasilkan *Activity-Based Costing System* dapat digunakan untuk meningkatkan *value* bagi *customer*. Kemampuan manajemen/perusahaan dalam meningkatkan *value* tersebut akan menunjang tercapainya tujuan perusahaan atau meningkatkan efektivitas perusahaan.

Hubungan *Activity-Based Costing System* dengan penurunan biaya secara strategik yaitu *Activity-Based Costing System* menghasilkan informasi biaya secara detail dari aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Informasi tersebut dapat digunakan manajemen untuk membuat keputusan strategik misalnya keputusan untuk merubah desain produk. Untuk merubah desain produk, manajemen perlu melakukan umpan balik apakah keputusan tersebut diikuti dengan penurunan biaya dan berapa besar biaya yang dihemat (Mulyadi, 1998:262).

Selain *Activity-Based Costing*, penurunan biaya secara strategik juga sangat berkaitan dengan *Activity Based Management* dan manajemen biaya strategik. Hubungan *Activity Based Management* dengan penurunan biaya secara strategik yaitu *Activity Based Management* mengelola aktivitas perusahaan untuk meningkatkan *value* bagi *customer* dengan melakukan *improvement* terhadap aktivitas tersebut agar pemborosan dapat dihilangkan. Jika aktivitas *non value added* dapat dihilangkan, maka biaya akan berkurang.

Hubungan manajemen biaya strategik dengan penurunan biaya secara strategik yaitu manajemen biaya strategik mengembangkan informasi yang meliputi informasi keuangan dan non keuangan. Informasi tersebut dapat digunakan manajemen untuk mengontrol aktivitas perusahaan agar dapat meningkatkan *value* bagi *customer*. Tindakan tersebut sangat mendukung penurunan biaya secara strategik dalam jangka panjang.

6. *Contemporary Feedback Control*

Feedback control (Mulyadi, 1998: 236) adalah “pengendalian melalui umpan balik informasi tentang pelaksanaan tindakan dan atau keluaran sesungguhnya, untuk memungkinkan personel atau atasan menilai kesesuaian perilaku sesungguhnya personel dengan perilaku yang diharapkan daripadanya.”

Contemporary feedback control ditujukan untuk memusatkan perhatian manajemen pada kepuasan *customer* dan *improvement* terhadap proses secara berkelanjutan.

H. BIAYA

1. Pengertian biaya

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 1990 : 7).

2. Penggolongan biaya

Penggolongan biaya ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan pengolongan biaya tersebut.

Ada 5 cara penggolongan biaya (Mulyadi, 1993: 11-14) yaitu:

a. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran

Dalam penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Contoh: biaya bahan bakar, biaya gaji dan upah, dll.

b. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan

Menurut fungsi pokok dalam perusahaan, biaya dapat dikelompokkan menjadi biaya produksi, biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

c. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai

Ada dua kelompok biaya menurut hubungan dengan sesuatu yang dibiayai yaitu biaya langsung dan biaya tak langsung.

d. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan

Dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi:

- d.1 Biaya variabel: biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan
- d.2 Biaya semi variabel: biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan
- d.3 Biaya semi tetap: biaya yang tetap untuk volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu
- d.4 Biaya tetap: biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu
- e. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya
Biaya dapat dibagi menjadi:
 - e.1 Pengeluaran modal: biaya yang mempunyai masa manfaat lebih dari satu periode akuntansi
 - e.2 Pengeluaran pendapatan: biaya yang hanya mempunyai masa manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut

I. PRODUKTIVITAS

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tenaga, energi, dsb) yang dipakai

untuk menghasilkan hasil tersebut (Swasta & Sukotjo, 1982:257-258). Produktivitas berkaitan dengan memproduksi keluaran secara efisien dan khususnya ditujukan pada hubungan keluaran dengan masukan yang digunakan untuk memproduksi keluaran tersebut (Supriyono, 1994: 414). Produktivitas berhubungan dengan memproduksi keluaran (output) secara efisien, dengan menggunakan kuantitas masukan sesedikit mungkin (Supriyono, 1994:439).

2. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas berhubungan dengan pengukuran perubahan sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas dapat dievaluasi.

Pengukuran produktivitas ada dua yaitu:

a. Pengukuran produktivitas parsial

Pengukuran produktivitas parsial yaitu pengukuran produktivitas untuk satu masukan untuk jangka waktu tertentu.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

Rasio produktivitas = Keluaran : Masukan

Jika keluaran dan masukan tersebut keduanya diukur dalam kuantitas fisik, maka ukuran ini disebut ukuran produktivitas operasional. Sedangkan jika keluaran dan masukan dinyatakan dalam nilai uang, maka ukuran ini disebut ukuran finansial.

Contoh: Pada tahun 2000 PT X memproduksi produk A sebanyak 50.000 unit dengan menggunakan 10.000 jam kerja karyawan. Maka

rasio produktivitas tenaga kerja tersebut adalah: $\frac{50.000}{10.000} = 5$ unit

Jika harga jual produk A Rp 10.000 per unit dan biaya tenaga kerja Rp 5.000 per jam, maka rasio produktivitasnya: $\frac{50.000 \times 10.000}{10.000 \times 5.000} = Rp10$ untuk setiap rupiah tenaga kerja.

b. Pengukuran produktivitas total

Pengukuran produktivitas total yaitu pengukuran produktivitas untuk semua masukan untuk jangka waktu tertentu. Pengukuran produktivitas total menggunakan berbagai jenis masukan misalnya bahan, tenaga kerja, energi, dan fasilitas lainnya.

Pengukuran produktivitas total adalah sebagai berikut (Supriyono, 1994:422):

$$\text{Rasio produktivitas bahan} = \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Jumlah bahan yang digunakan}}$$

$$\text{Rasio produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Jumlah tenaga kerja yang digunakan}}$$

Contoh: perhitungan rasio produktivitas total (hanya menggunakan dua jenis masukan untuk mempermudah perhitungan):

Jika jumlah produk yang dihasilkan tahun 2000 adalah 55.000, jumlah kilogram bahan yang digunakan adalah 55.000, dan jumlah jam kerja yang digunakan adalah 50.000, maka rasio produktivitas bahan =

$$\frac{55.000}{55.000} = 1. \text{ Sedangkan rasio produktivitas tenaga kerja} = \frac{55.000}{50.000} = 1,1.$$

3. Mutu dan Produktivitas

Peningkatan mutu mungkin meningkatkan produktivitas dan sebaliknya. Misalnya pengerjaan kembali produk rusak dapat dikurangi dengan cara memproduksi produk rusak yang lebih sedikit, maka biaya bahan dan biaya tenaga kerja yang digunakan untuk memproduksi produk yang sama dapat lebih sedikit. Pengurangan jumlah produk rusak berarti meningkatkan mutu, sedangkan pengurangan jumlah masukan yang digunakan berarti meningkatkan produktivitas. Ada cara lain untuk meningkatkan produktivitas selain peningkatan mutu yaitu efisiensi dalam berproduksi (Supriyono, 1994: 429-430).

J. EFEKTIVITAS

1. Pengertian

Efektivitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Efektivitas berkaitan dengan tujuan organisasi dan mengarah pada keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Anthony, Dearden, & Bedford, 1993: 14). Sedangkan efisiensi menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran tertentu.

2. Efektivitas penurunan biaya perusahaan

Penurunan biaya perusahaan efektif jika penurunan biaya dilakukan secara strategik untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif (Mulyadi, 1998:240). Dalam penurunan biaya secara strategik,

penurunan biaya terjadi sebagai hasil peningkatan terhadap (Mulyadi, 1998:234):

a. Kualitas (*quality*)

Peningkatan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan dapat dilihat melalui laporan biaya kualitas perusahaan, dimana laporan tersebut menunjukkan biaya kualitas akibat kualitas produk yang rendah. Biaya kualitas akan dibandingkan dengan penjualan. Semakin rendah prosentase biaya kualitas terhadap penjualan, semakin baik kualitas produk yang dihasilkan.

b. Keandalan (*dependability*)

Peningkatan kualitas akan menghasilkan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Hal tersebut dapat dilihat melalui tingkat penjualan produk, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan dan luasnya pangsa pasar.

c. Kecepatan (*speed*)

Peningkatan kualitas dan keandalan pada akhirnya akan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam menyerahkan produk kepada customer. Kecepatan produk yang dihasilkan dapat diukur dengan mengukur produktivitas.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada perusahaan yaitu meneliti permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dan memberikan penilaian berdasarkan teori. Hasil penelitian atau kesimpulan yang diambil hanya berlaku bagi perusahaan tersebut.

B. Waktu dan Tempat Penelitian:

1. Waktu Penelitian:

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 10 September - 9 Oktober 2001

2. Tempat Penelitian:

Penelitian dilaksanakan di Penerbit-Per cetakan Kanisius Yogyakarta

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Yang akan menjadi subjek dalam penelitian ini adalah:

- a. Manajer produksi
- b. Manajer keuangan
- c. Karyawan perusahaan

2. Objek Penelitian

Yang akan menjadi objek penelitian adalah:

- a. Data penjualan produk tahun 1996-2000
- b. Data biaya kualitas perusahaan tahun 1996-2000

- c. Gambaran umum perusahaan
- d. Jumlah bahan baku yang digunakan tahun 1996-2000
- e. Jumlah jam kerja langsung yang digunakan 1996-2000
- f. Jumlah produk yang dihasilkan tahun 1996-2000

D. Teknik pengumpulan data:

1. Wawancara:

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan sumber data untuk mendapatkan informasi secara lengkap mengenai objek penelitian.

2. Dokumentasi:

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengutip catatan atau dokumen perusahaan

E. Teknik analisis data

Teknik yang dipakai untuk menganalisis data adalah:

1. Teknik analisis deskriptif:

Penulis menyajikan data-data perusahaan yang berkaitan dengan Penurunan Biaya secara Strategik.

2. Teknik analisis Komparatif:

Penulis menganalisis data perusahaan dan membandingkannya dengan teori.

3 Mengevaluasi penurunan biaya yang dilakukan perusahaan dengan kajian teori

Kriterianya:

Penurunan biaya efektif jika penurunan biaya dilakukan secara strategik untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Dalam penurunan biaya secara strategik, penurunan biaya terjadi sebagai hasil dari peningkatan terhadap kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), dan kecepatan (*speed*).

Penulis akan mengevaluasi ketiga komponen di atas yakni:

a. Kualitas (*quality*)

Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan dapat dilihat melalui laporan biaya kualitas perusahaan, dimana laporan tersebut menunjukkan biaya kualitas akibat kualitas produk yang rendah.

Penulis akan membandingkan laporan biaya kualitas antar periode akuntansi tahun 1996-2000 dengan penjualan tahun 1996-2000 untuk mengetahui persentase perubahan biaya kualitas perusahaan dalam kurun waktu 1996-2000. Semakin rendah persentase biaya kualitas terhadap penjualan, semakin baik kualitas produk yang dihasilkan.

b. Keandalan (*dependability*)

Peningkatan terhadap kualitas akan menghasilkan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Hal tersebut dapat dilihat melalui tingkat penjualan produk perusahaan tahun 1996-2000, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan dan pangsa pasar.

c. Kecepatan (*speed*)

Peningkatan kualitas dan keandalan pada akhirnya akan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam menyerahkan produk kepada *customer*.

Kecepatan produk yang dihasilkan kepada *customer* dapat diukur dengan mengukur produktivitas.

Penulis hanya menghitung rasio produktivitas bahan dan rasio produktivitas tenaga kerja dengan menggunakan pengukuran produktivitas parsial (Supriyono, 1994: 417) yaitu:

$$\text{Rasio produktivitas bahan} = \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Jumlah bahan yang digunakan}}$$

$$\text{Rasio produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Jumlah tenaga kerja yang digunakan}}$$

Jadi Penurunan Biaya efektif jika:

1. Kualitas produk yang dihasilkan meningkat

Peningkatan kualitas ditunjukkan dengan semakin menurunnya prosentase biaya kualitas perusahaan terhadap penjualan tahun 1996-2000.

2. Tingkat keandalan perusahaan sebagai penghasil produk meningkat

Peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk ditunjukkan dengan semakin meningkatnya jumlah unit produk yang terjual tahun 1996-2000, semakin menurunnya prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996-2000 dan semakin luas luasnya pangsa pasar tahun 1996-2000.

3. Produktivitas perusahaan yang meningkat

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dari rasio produktivitas bahan dan rasio produktivitas tenaga kerja perusahaan tersebut yang meningkat dari tahun ke tahun. Rasio produktivitas bahan dan rasio produktivitas tenaga kerja hanya berkaitan dengan perusahaan tersebut.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Penerbit-Percetakan Kanisius didirikan pada tanggal 26 Februari 1922 atas inisiatif seorang misionaris Belanda, Peter J. Hoeberecht. Percetakan ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan buku bagi murid-murid sekolah dari kalangan ekonomi bawah. Pada awal berdirinya, Penerbit-Percetakan ini diberi nama *Canisius Drukkerij* dan berlokasi di jalan P. Senopati 16 Yogyakarta.

Pada tahun 1926, *Canisius Drukkerij* tumbuh dan berkembang sebagai penerbit yang berfungsi memenuhi kebutuhan buku pelajaran agama dan buku-buku doa bagi murid-murid sekolah rakyat. *Canisius Drukkerij* pindah ke Jl. P. Senopati 24 Yogyakarta pada tahun 1934 dan mulai berkembang sebagai penerbit buku pelajaran bahasa Indonesia yang sangat dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada awal kemerdekaannya.

Tahun 1942-1945 (masa pendudukan Jepang) adalah masa yang sulit bagi *Canisius Drukkerij* karena pada masa itu percetakan dikuasai oleh Jepang, namun masa tersebut dapat dilalui dengan baik atas jasa beberapa tokoh karyawan *Canisius Drukkerij*. *Canisius Drukkerij* juga berperan dalam mencetak uang ORI (Oeang Republik Indonesia) pada tahun 1945. Tahun 1950 *Canisius Drukkerij* mulai dikenal dengan nama Percetakan Kanisius.

Kesadaran rakyat tentang keagamaan semakin meningkat setelah kegagalan pemberontakan PKI tahun 1965. Pada saat itu permintaan akan buku-buku semakin meningkat. Tahun 1967, dibawah pimpinan Pater Yakobus Lampe, Percetakan Kanisius mulai melakukan pengembangan sarana dan prasarana untuk modernisasi usaha percetakan. Tahun 1968 Percetakan Kanisius mulai menggunakan mesin cetak ofset sebagai langkah awal modernisasi dan sejak saat itu Percetakan Kanisius menerbitkan buku-buku dalam jumlah besar dan memperkenalkan diri sebagai Penerbit dan Percetakan Kanisius.

Sejak 1969, lokasi Penerbit-Percetakan Kanisius dipindahkan ke Jl. Cempaka No 9 Deresan Yogyakarta dan menempati tanah seluas 23.000 m. dan bangunan seluas 5600 m kuadrat yang terdiri dari gedung percetakan, kantor penerbitan, *show room*, laboratorium komputer, wisma, perumahan *supervisor* percetakan, dll. Lokasinya sangat strategis karena mudah dijangkau baik dengan kendaraan maupun dengan berjalan kaki. Disekitar lokasinya terdapat sekolah dan perumahan penduduk.

Tahun 1972 Penerbit-Percetakan Kanisius mulai dipercaya untuk menerbitkan buku-buku berat seperti Kamus dan Ensiklopedia. Mesin susun huruf elektronik digunakan untuk memperlancar pekerjaan sejak tahun 1975. Komputerisasi mulai digunakan tahun 1977 untuk seluruh urusan administrasi, pembukuan, dan dikembangkan juga pada bidang lain.

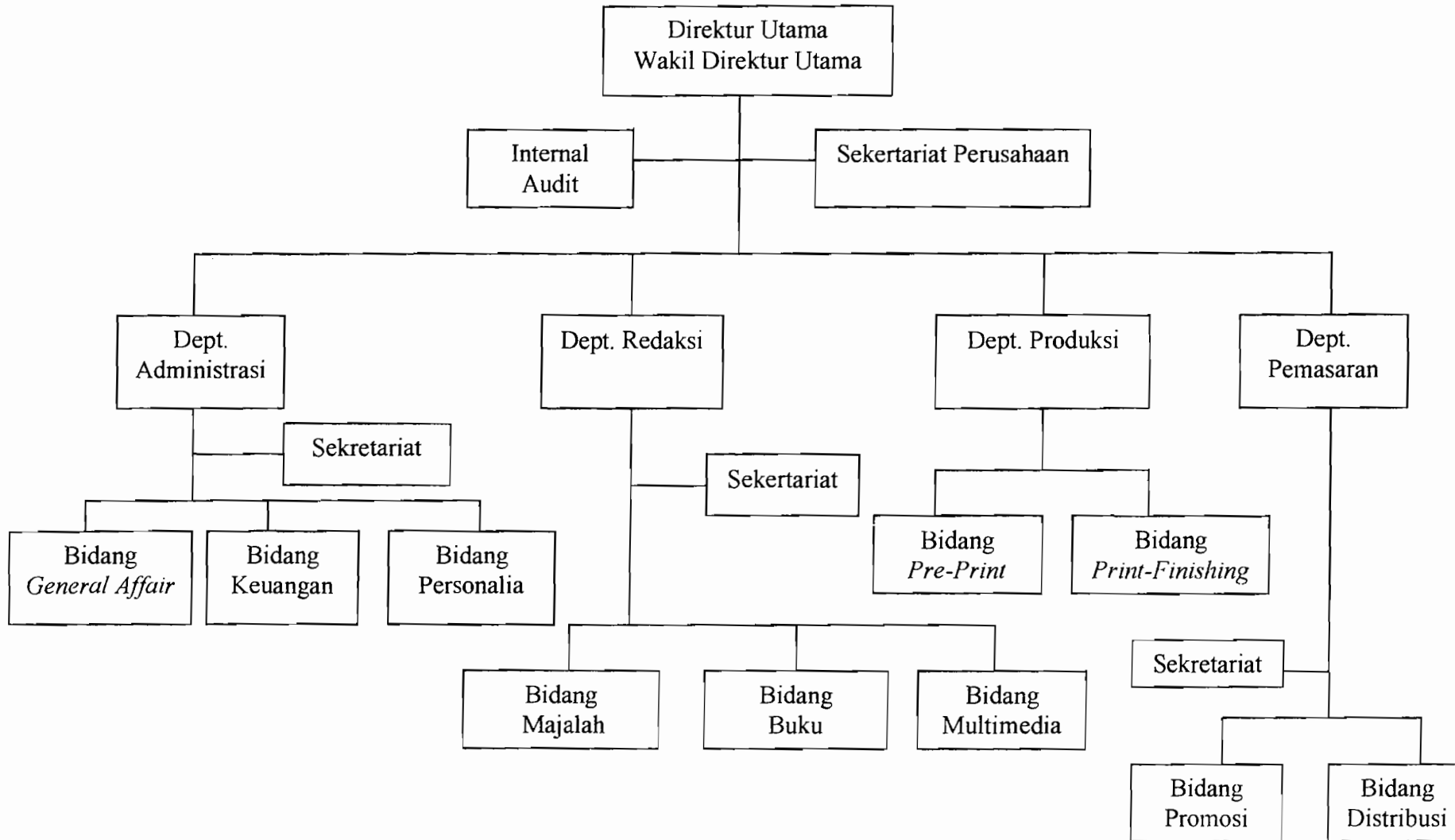
B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Penerbit-Percepatan Kanisius berbentuk departementalisasi atas dasar fungsi. Masing-masing departemen bekerja sesuai fungsinya namun tetap menjadi satu kesatuan yang saling berkaitan.

Struktur organisasinya ada di halaman berikut.

Gambar 1.4

STRUKTUR ORGANISASI PENERBIT - PERCETAKAN KANISIUS



Tugas masing-masing elemen dalam srtuktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Tugas dan wewenang Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama adalah memimpin perusahaan dan membuat kebijakan yang berkaitan dengan perusahaan.

2. Internal Audit

Tugas dan wewenang Internal Audit adalah:

bertanggungjawab dalam mengaudit intern perusahaan dan bersifat independen.

3. Departemen Administrasi

Departemen ini bertugas mengurus hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perusahaan. Departemen ini membawahi bidang *general affair*, bidang keuangan, dan bidang personalia.

Tugas masing-masing bidang:

a. Bidang *General Affair*

Bidang ini mengurus hal-hal yang berkaitan dengan perawatan, listrik, telpon, AC, komputer, gedung, mebelair, kendaraan, aset tanah, kolam, pekerjaan umum, keamanan, kebersihan, pengadaan barang, alat kantor dan rumah tangga.

b. Bidang Keuangan:

Bidang ini dipegang oleh manajer keuangan yang tugasnya adalah:

b.1 membuat rencana kerja dan anggaran

- b.2 mengawasi pelaksanaan kerja agar sesuai anggaran yang ditetapkan
- b.3 melakukan pencatatan atau pembukuan dan mengkalkulasi keuangan yang keluar dan masuk perusahaan
- b.4 mengelola administrasi keuangan

c. Bidang Personalia

Bidang ini dipimpin oleh seorang manajer personalia yang bertugas sebagai berikut:

- c.1 mengatur dan menjalankan fungsi *public relation* yakni menyelenggarakan hubungan yang bersifat eksternal
- c.2 mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia
- c.3 mengurus gaji dan hak karyawan seperti cuti, absensi, dll.
- c.4 mengelola surat-surat masuk dan keluar

4. Departemen Redaksi

Departemen ini bertanggungjawab atas pengadaan suatu produk yakni buku dan multimedia.

Ada dua bidang dalam departemen ini yaitu:

a. Bidang Buku

Kegiatan konkrit bidang ini adalah mencari naskah yang baik untuk diterbitkan dan mengontrol isi naskah.

b. Bidang Multimedia

Bidang ini bertanggungjawab dalam mengembangkan multimedia.

5. Departemen Produksi

Departemen ini dipimpin oleh seorang direktur produksi yang bertanggungjawab terhadap administrasi produk, supervisor *pre-print* dan *print-finishing*.

a. Bidang *Pre-Print*:

Bidang ini bertanggungjawab terhadap *design*, *composing*, dan reproduksi produk

b. Bidang *Print-Finishing*

Bidang ini bertanggungjawab terhadap proses akhir suatu produk yakni cetak, jilid, gudang dan teknik.

6. Departemen Pemasaran

Departemen ini bertanggungjawab dalam memasarkan produk yang dihasilkan perusahaan.

Ada dua bidang yang ada dibawah departemen ini yaitu:

a. Bidang Promosi

Bidang ini bertugas mengatur dan menyelenggarakan hubungan kerja pihak ekstern perusahaan untuk memasarkan produk yang dihasilkan serta menganalisa peluang pasar.

b. Bidang Distribusi

Bidang ini bertugas mendistribusikan produk perusahaan.

C. Personalia

Penerbit-Percetakan Kanisius memiliki 302 orang karyawan dengan komposisi 84% karyawan dan 18% karyawan yang merupakan pilar dan kekuatan utama dalam menjalankan karyanya. Kanisius sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan menyediakan dana kesehatan, asuransi kecelakaan, jaminan hari tua, jaminan sosial, tunjangan hari raya, sumbangan tabungan pendidikan bagi putra-putri karyawan, dan fasilitas kredit kendaraan dan perumahan. Kanisius juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti berbagai pelatihan, seperti pelatihan bidang editorial, pemasaran, desain, grafika, dan sistem informasi.

Suasana dan syarat kerja yang memadai bagi seluruh karyawan tetap diupayakan Kanisius agar produk yang dihasilkan berkualitas baik secara fisik maupun emosional. Visi pelayanan dibidang literatur dan komitmen pada misi perusahaan selalu ditanamkan dalam diri karyawan sejak awal melalui masa *training*.

Sistem penggajian pada Penerbit-Percetakan Kanisius tidak mengacu pada sistem penggajian yang yang dipakai pemerintah melainkan lebih mengarah kepada "*point rating system*" (perusahaan melakukan pembobotan pekerjaan untuk penerapan kelas jabatan dan penilaian kinerja karyawan).

Jam kerja karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius adalah hari Senin sampai Jumat pukul 07.00-11.00, pukul 11.30-14.30 WIB. Sedangkan hari Sabtu

mulai pukul 07.00-12.00 WIB. Khusus di bagian produksi dibagi menjadi dua *shift* (*shift* kedua pukul 14.00-21.00 WIB) dan bagian *Showroom* sampai pukul 20.00.

D. Produksi

Jenis produk yang dihasilkan Penerbit-Percetakan Kanisius yaitu:

1. Buku

Buku-buku yang diterbitkan meliputi bidang filsafat, pengetahuan agama, sejarah, kebudayaan, bahasa dan sastra, manajemen kepribadian, pertanian, perkebunan, peternakan, teknologi tepat guna dan buku keagamaan seperti pelajaran agama, renungan, liturgi, doa, pengembangan umat dan berbagai keperluan rohani.

2. Produk multi media

Produk multi media yang dikembangkan meliputi cetak mencetak, elektronik, majalah, kaset video, *VCD*, kaset suara, sarana devosi dan metode belajar bahasa Inggris melalui komputer yang dinamakan *Tell Me More*.

Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi produk tersebut khususnya buku adalah kertas dan tinta. Sedangkan bahan pembantunya yakni lem, kawat, benang, *gum plate*, *liquid opaque*, pita bata, *gold folie*, dll.

Bahan baku dan bahan pembantu diambil dari Semarang, Jakarta, Solo dan Yogyakarta.

E. Pemasaran

Penerbit-Percetakan Kanisius selalu berusaha mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan pangsa pasar melalui promosi. Promosi dilakukan melalui publikasi dan *show room*.

Pemasaran produk Kanisius meliputi seluruh wilayah Indonesia namun 77% masih beredar di pulau Jawa dan 23% diluar pulau Jawa. Produk Kanisius juga mulai memasuki kota-kota besar di luar negri seperti Malaysia, Australia, Nedherland dan Amerika Serikat.

Pemasaran produknya dilakukan dengan cara:

1. Pelayanan baik secara langsung maupun tidak langsung yakni melalui pesanan, toko-toko buku, pameran dan agen
2. Distribusi

Komposisi saluran distribusi produk Kanisius yaitu:

- a. Toko buku 87%
- b. Lembaga swasta atau pemerintah 12%
- c. Perorangan 1%

BAB V

PEMBAHASAN DAN ANALISA DATA

A. Deskripsi Data

Langkah awal dalam menjawab permasalahan adalah mendeskripsikan data-data yang relevan untuk mengetahui efektivitas penurunan biaya yang dilakukan perusahaan dengan berlandaskan pada konsep penurunan biaya secara strategik. Tabel V.1 berisi tentang biaya kualitas perusahaan tahun 1996-2000, tabel V.2 berisi tentang data penjualan produk tahun 1996-2000, tabel V.3 berisi tentang jumlah produk yang dihasilkan tahun 1996-2000, tabel V.4 berisi tentang bahan baku yang digunakan tahun 1996-2000 dan tabel V.5 berisi tentang jumlah tenaga kerja langsung dan jam kerja langsung tahun 1996-2000.

1. Laporan biaya kualitas perusahaan

Tabel V.1
Laporan Biaya Kualitas
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000 (dalam 000 rupiah)

Elemen Biaya Kualitas	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
Biaya Pencegahan					
Biaya pendidikan karyawan	23.439	23.609	20.178	23.049	36.954
Biaya pemeliharaan mesin	38.185	18.438	27.208	126.325	133.962
Biaya disain produk	32.052	35.702	44.353	56.477	52.540
Total biaya pencegahan	93.676	77.749	91.739	205.851	223.456
Biaya kegagalan internal					
Biaya sisa bahan	1.510	1.487	1.475	1.360	1.326
Biaya cetak ulang	1.543	1.404	1.395	1.265	1.244
Total biaya kegagalan internal	3.053	2.891	2.870	2.625	2.570
Total biaya kualitas	96.729	80.640	94.609	208.476	226.026

Sumber: Penerbit-Percetakan Kanisius

2. Data penjualan produk

Tabel V.2
Data Penjualan Produk
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000

Tahun	Penjualan (000 Rupiah)	Penjualan (unit)
1996	6.417.405	2.829.445
1997	6.989.187	2.947.598
1998	10.913.299	3.491.567
1999	13.888.446	2.890.696
2000	13.379.733	2.754.483

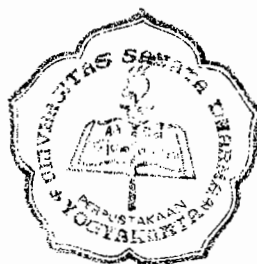
Sumber: Penerbit-Percetakan Kanisius

3. Data jumlah produk yang dihasilkan

Tabel V.3
Data Jumlah Produk yang Dihasilkan
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000

Tahun	Jumlah produk yang dihasilkan (unit)
1996	3.386.507
1997	3.248.551
1998	2.875.120
1999	3.077.185
2000	2.911.254

Sumber: Penerbit-Percetakan Kanisius



4. Data bahan baku yang digunakan

Tabel V.4
Data Bahan Baku yang Digunakan
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000

Tahun	Bahan baku	
	Kertas (rim)	Tinta (kg)
1996	847.701	541
1997	851.430	535
1998	801.200	475
1999	835.825	511
2000	819.541	491

Sumber: Penerbit-Percetakan Kanisius

5. Data jumlah tenaga kerja langsung dan jam kerja langsung

Tabel V.5
Data Jam Kerja Langsung
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000

Tahun	Jumlah TKL	Jam kerja langsung/tahun
1996	81	145.800
1997	90	162.000
1998	98	176.400
1999	106	190.800
2000	116	208.800

Sumber: Penerbit-Percetakan Kanisius

B. Analisa Data

1. Menghitung data

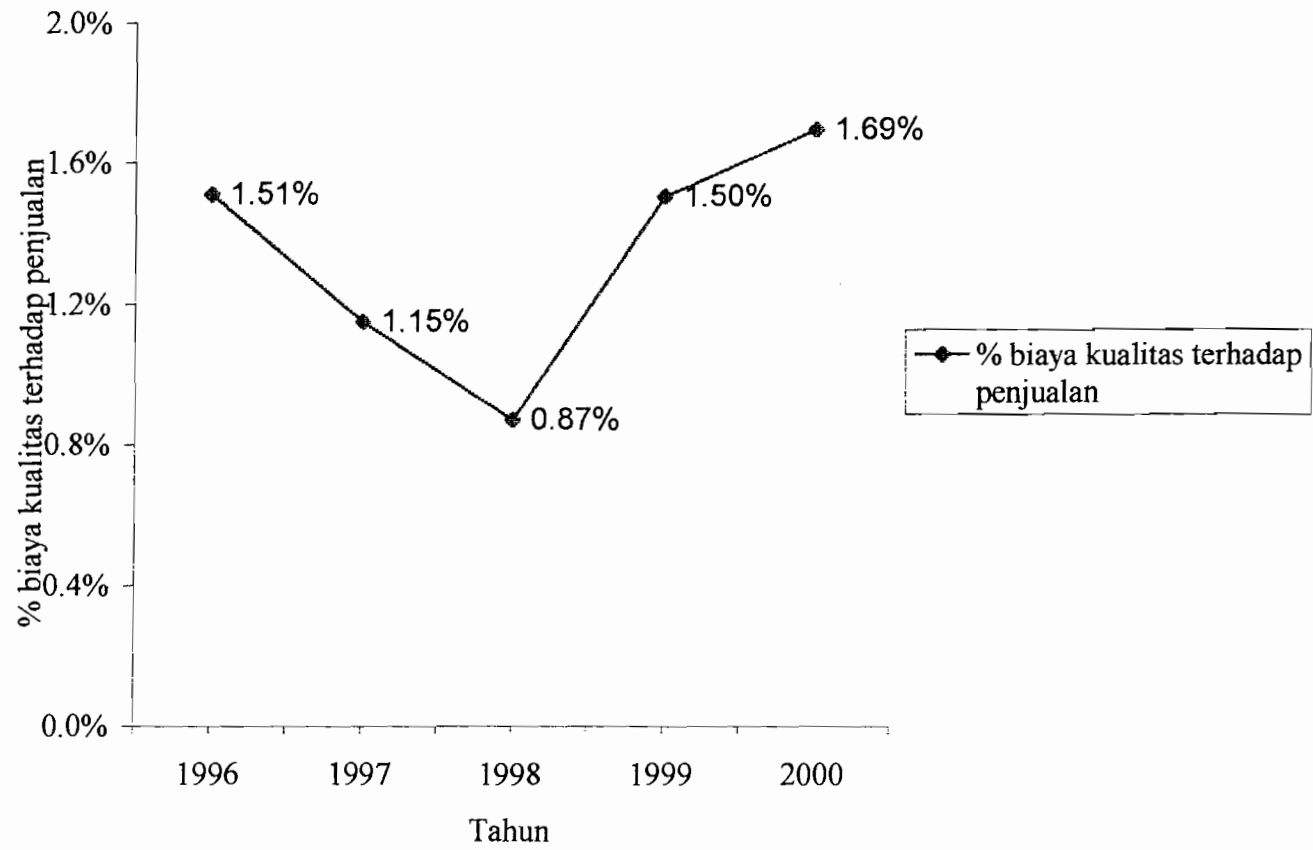
a. Menghitung prosentase biaya kualitas terhadap penjualan

Tabel V.6
Prosentse Total Biaya Kualitas Perusahaan terhadap Penjualan
Penerbit-Percetakan Kanisius
Tahun 1996-2000

Tahun	Total biaya kualitas (000)	Penjualan (000)	%total biaya kualitas terhadap penjualan
	(1)	(2)	(3)
1996	96.729	6.471.405	1,51
1997	80.640	6.989.187	1,15
1998	94.609	10.913.229	0,87
1999	208.476	13.888.446	1,5
2000	226.026	13.379.733	1,69

Perubahan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Gambar 1.5
Prosentase biaya kualitas terhadap penjualan
Penerbit-Percepatan Kanisius
Tahun 1996-2000



b. Menghitung produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung

Tabel V.7
 Produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung
 Penerbit-Percetakan Kanisius
 Tahun 1996-2000

Tahun	Σ produk yang dihasilkan 1	Bahan Baku		Σ jam kerja langsung 4	Produktivitas		
		Kertas (rim)	Tinta (kg)		Bahan baku		TKL
		2	3		Kertas (1/2)	Tinta (1/3)	(1/4)
1996	3.386.507	847.701	541	145.800	3,99	6.259,72	23,23
1997	3.248.551	851.430	535	162.000	3,82	6.072,06	20,05
1998	2.875.120	801.200	475	176.400	3,59	6.052,88	16,30
1999	3.077.185	835.825	511	190.800	3,68	6.021,89	16,13
2000	2.911.254	819.541	491	208.800	3,55	5.929,23	13,94

2. Penjelasan data

a. Prosentase total biaya kualitas perusahaan terhadap penjualan

Penghitungan prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan dimaksudkan untuk mengetahui perubahan biaya kualitas perusahaan dan upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk. Dari tabel V.6 dan gambar 1.5 dapat diketahui perubahan prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996-2000. Tahun 1996-1998, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan menurun mengindikasikan bahwa kualitas meningkat. Pada tahun 1996, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,51%, tahun 1997 menurun sebesar 0,36% dan tahun 1998 menurun lagi menjadi 0,87%. Tahun 1999-2000, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan meningkat menjadi 1,5% dan tahun 2000 meningkat lagi menjadi 1,69%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1999-2000 terjadi penurunan terhadap kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Jika prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 1,51% dibandingkan dengan prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 2000 yakni 1,69%, maka terjadi peningkatan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 0,18%.

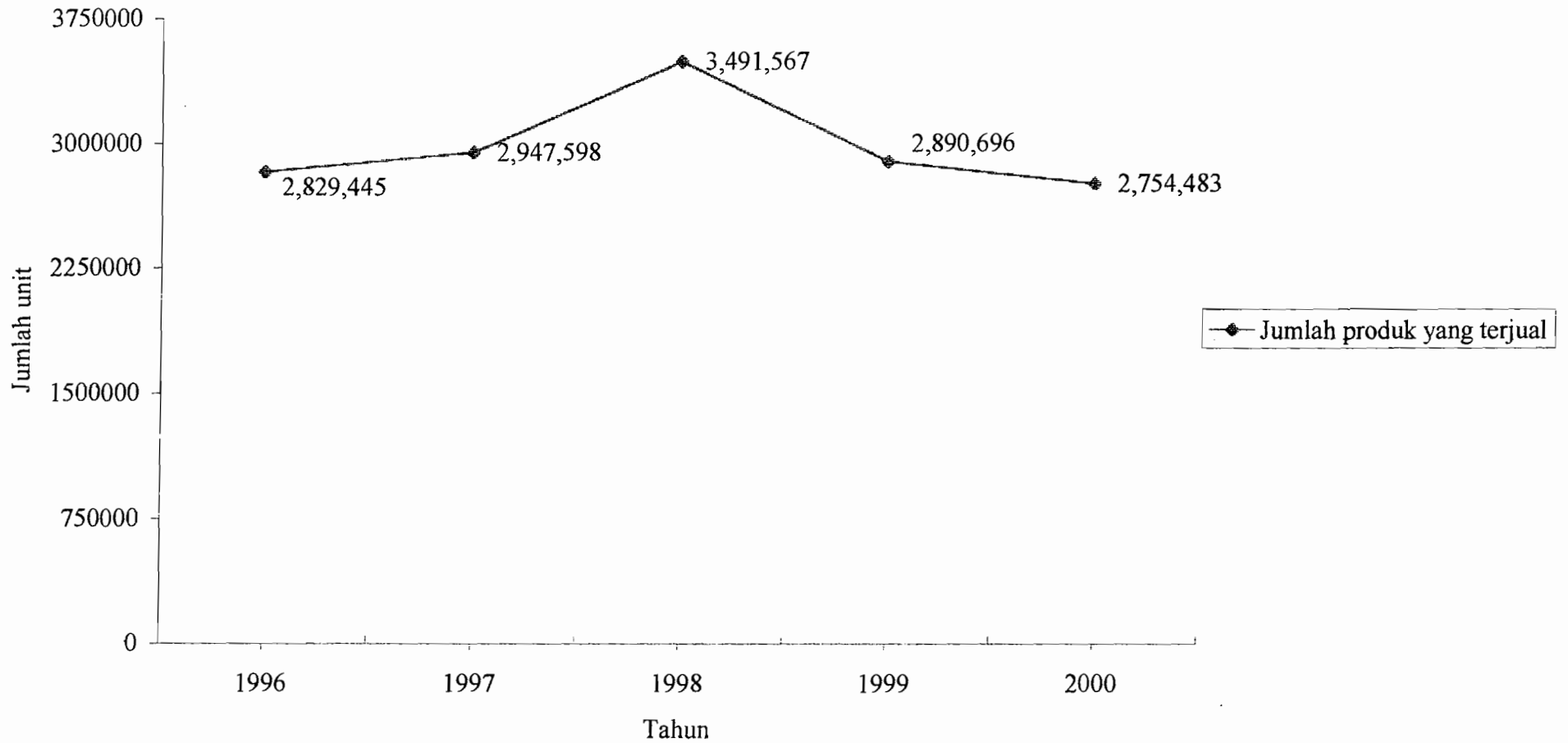
Pada tabel V.1, elemen terbesar yang mengalami perubahan adalah biaya pencegahan. Peningkatan biaya pencegahan ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan mengurangi biaya kegagalan. Pengurangan biaya kegagalan tidak begitu signifikan,

namun konsep perusahaan meningkatkan biaya pencegahan (biaya pendidikan karyawan, biaya pemeliharaan mesin, dan biaya desain produk) adalah untuk meningkatkan kualitas produk dalam jangka panjang dan memungkinkan perusahaan bertahan dan memenangkan persaingan global.

b. Menganalisis tingkat penjualan produk

Tingkat penjualan produk Penerbit-Percepatan Kanisius (tabel V.2) berfluktuasi selama tahun 1996-2000. Tahun 1996-1998, jumlah produk yang terjual meningkat. Tahun 1996, jumlah unit produk yang terjual sebesar 2.829.445 unit, tahun 1997 meningkat menjadi 2.947.598 unit, tahun 1998 meningkat lagi menjadi 3.491.567 unit. Peningkatan penjualan tahun 1996-1998 mengindikasikan bahwa pada tahun 1996-1998 keandalan perusahaan sebagai penghasil produk meningkat. Namun tahun 1999-2000, jumlah produk yang terjual menurun. Tahun 1999, jumlah produk yang terjual sebesar 2.890.696 unit dan tahun 2000 menurun menjadi 2.754.483 unit. Penurunan jumlah yang terjual tahun 1996-2000 mengindikasikan bahwa terjadi penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika jumlah unit produk yang terjual tahun 1996 yakni 2.829.445 unit dibandingkan dengan jumlah produk yang terjual tahun 2000 yakni 2.754.483 unit, maka terjadi penurunan jumlah unit produk yang terjual sebesar 74.962 unit. Secara jelas, perubahan tingkat penjualan produk tahun 1996-2000 dapat dilihat pada gambar 1.6.

Gambar 1.6
Tingkat penjualan produk
Penerbit-Perencanaan Kanisius
Tahun 1996-2000



c. Menganalisis produktivitas perusahaan.

Pengukuran produktivitas perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan suatu masukan (input) dalam menghasilkan suatu produk (output). Pada skripsi ini penulis hanya mengukur produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung dengan input berupa kertas(rim), tinta(kg), dan jumlah jam kerja langsung. Produktivitas input tersebut diukur dalam kuantitas fisik (ukuran produktivitas operasional) yang didasarkan pada ukuran produktivitas total (inputnya hanya bahan baku dan jam kerja langsung).

c.1 Pengukuran produktivitas bahan baku

Pada tabel V.7, produktivitas bahan baku (kertas) selama tahun 1996-1998 mengalami penurunan. Tahun 1996, produktivitas bahan baku (kertas) sebesar 3,99, tahun 1997 menurun menjadi 3,82 dan tahun 1998 menurun lagi menjadi 3,59. Pada tahun 1999, produktivitas bahan baku (kertas) meningkat menjadi 3,68, namun pada tahun 2000 produktivitas bahan baku (kertas) kembali menurun menjadi 3,55. Jika produktivitas bahan baku (kertas) tahun 1996 yakni 3,99 dibandingkan dengan produktivitas bahan baku (kertas) tahun 2000 yakni 3,55, maka terjadi penurunan produktivitas bahan baku (kertas) sebesar 0,44. Penurunan ini mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan terhadap produktivitas bahan baku (kertas).

Produktivitas bahan baku (tinta) selama tahun 1996-2000 mengalami penurunan. Tahun 1996, produktivitas bahan baku (tinta) sebesar 6.259,72, tahun 1997 menurun menjadi 6.072,06, tahun 1998 menurun lagi menjadi 6.052,88. Produktivitas bahan baku (tinta) tahun 1999 dan 2000 sebesar 6.021,89 dan 5.929,23.

Pada tabel V.7, produktivitas bahan baku (kertas) tahun 1996 sebesar 3,99, artinya setiap 1 rim kertas menghasilkan 3,99 unit produk. Produktivitas bahan (tinta) tahun 1996 sebesar 6.259,72, artinya setiap 1kg tinta menghasilkan 6.259,72 unit produk. Pada tahun 1997 produktivitas bahan (kertas) sebesar 3,82 dan produktivitas bahan (tinta) sebesar 6.072,06 artinya setiap setiap 1 rim kertas menghasilkan 3,82 unit produk dan setiap 1 kg tinta menghasilkan 6.072,06 unit produk. Tahun 1998 produktivitas bahan (kertas) sebesar 3,59 artinya setiap 1 rim kertas menghasilkan 3,59 unit produk. Produktivitas bahan (tinta) tahun 1998 sebesar 6.052,88 artinya setiap 1 kg tinta menghasilkan 6.052,88 unit produk. Untuk tahun 1999, produktivitas bahan (kertas) sebesar 3,68 dan produktivitas bahan (tinta) sebesar 6021,89 artinya setiap 1 rim kertas menghasilkan 3,68 unit produk sedangkan setiap 1 kg tinta menghasilkan 6.021,89 unit produk. Produktivitas bahan (kertas) pada tahun 2000 sebesar 3,55 dan produktivitas bahan (tinta) sebesar

5.929,23 artinya setiap 1 rim kertas menghasilkan 3,55 unit produk dan setiap 1 kg tinta menghasilkan 5.929,23 unit produk.

c.2 Produktivitas tenaga kerja langsung

Produktivitas tenaga kerja langsung selama tahun 1996-2000 juga mengalami penurunan. Tahun 1996, produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 23,23, tahun 1997 menurun menjadi 20,05, tahun 1998 menurun lagi menjadi 16,30. Produktivitas tenaga kerja langsung tahun 1999-2000 terus menurun yakni menjadi 16,13 dan 13,94.

Pada tabel V.7, produktivitas tenaga kerja langsung tahun 1996 sebesar 23,23 artinya setiap 1 jam tenaga kerja langsung mampu menghasilkan 23,23 unit produk. Tahun 1997 produktivitas tenaga kerja langsung mengalami penurunan menjadi 20,05 yang artinya setiap 1 jam tenaga kerja langsung mampu menghasilkan 20,05 unit produk. Produktivitas tenaga kerja langsung tahun 1998 sebesar 16,30 artinya setiap 1 jam tenaga kerja langsung mampu menghasilkan 16,30 unit produk. Tahun 1999 produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 16,13 yang artinya setiap 1 jam tenaga kerja langsung menghasilkan 16,13 unit produk. Produktivitas tenaga kerja langsung pada tahun 2000 sebesar 13,94 artinya setiap 1 jam tenaga kerja langsung mampu menghasilkan 13,94 unit produk.

Penurunan produktivitas bahan baku (kertas), produktivitas bahan baku (tinta) dan produktivitas tenaga kerja langsung selama tahun 1996-2000 disebabkan oleh kenaikan input yang tidak sebanding dengan kenaikan output. Contohnya pada produktivitas tenaga kerja langsung, jumlah inputnya yakni jumlah jam kerja langsung semakin meningkat dalam kurun waktu 1996-2000. Peningkatan jam kerja langsung tersebut tidak seimbang dengan jumlah produk yang dihasilkan dimana jumlah produk yang dihasilkan selama tahun 1996-2000 semakin menurun.

C. Efektivitas Penurunan Biaya Perusahaan

Penurunan biaya perusahaan efektif jika biaya diturunkan secara strategik yakni biaya diturunkan sesuai strategi perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis global. Fokus penurunan biaya secara strategik yakni kualitas. Dalam penurunan biaya secara strategik penurunan biaya terjadi sebagai hasil dari peningkatan terhadap kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*) dan kecepatan (*speed*).

Jadi penurunan biaya efektif jika:

1. Kualitas produk yang dihasilkan meningkat

Kualitas produk yang dihasilkan dapat dilihat dari prosentase biaya kualitas perusahaan tahun 1996-2000. Kualitas produk yang dihasilkan meningkat jika prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan perusahaan semakin menurun dari tahun ke tahun.

Prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan Penerbit-Percetakan Kanisius dapat dilihat pada tabel V.6. Tahun 1996-1998, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan menurun mengindikasikan bahwa kualitas meningkat. Pada tahun 1996, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,51%, tahun 1997 menurun sebesar 0,36% dan tahun 1998 menurun lagi menjadi 0,87%. Tahun 1999-2000, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan meningkat. Tahun 1999, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,5% dan tahun 2000 meningkat lagi menjadi 1,69%. Perubahan tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1999-2000 terjadi penurunan terhadap kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Jika prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 1,51% dibandingkan dengan prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 2000 yakni 1,69%, maka terjadi peningkatan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 0,18%. Peningkatan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan kualitas.

2. Tingkat keandalan perusahaan sebagai penghasil produk yang dihasilkan meningkat

Peningkatan terhadap kualitas akan meningkatkan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Tingkat penjualan produk yang meningkat, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan yang semakin

menurun dan pangsa pasar yang semakin luas sangat mendukung peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk.

Pada Penerbit-Percetakan Kanisius, tingkat penjualan produknya berfluktuasi dan cenderung menurun (tabel V.2 dan gambar 1.6). Tahun 1996-1998, jumlah produk yang terjual meningkat. Tahun 1996, jumlah unit produk yang terjual sebesar 2.829.445 unit, tahun 1997 meningkat menjadi 2.947.598 unit, tahun 1998 meningkat lagi menjadi 3.491.567 unit. Peningkatan penjualan tahun 1996-1998 mengindikasikan bahwa pada tahun 1996-1998 keandalan perusahaan sebagai penghasil produk meningkat. Namun tahun 1999-2000, jumlah produk yang terjual menurun. Tahun 1999, jumlah produk yang terjual sebesar 2.890.696 unit dan tahun 2000 menurun menjadi 2.754.483 unit. Penurunan jumlah yang terjual tahun 1996-2000 mengindikasikan bahwa terjadi penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika jumlah unit produk yang terjual tahun 1996 yakni 2.829.445 unit dibandingkan dengan jumlah produk yang terjual tahun 2000 yakni 2.754.483 unit, maka terjadi penurunan jumlah unit produk yang terjual sebesar 74.962 unit. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk.

Prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996-1998 menurun. Pada tahun 1996, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,51%, tahun 1997 menurun menjadi 1,15% dan tahun 1998 menurun lagi menjadi 0,87%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa,

selama tahun 1996-1998 terjadi peningkatan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Tahun 1999-2000, prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan meningkat menjadi 1,5% dan tahun 2000 meningkat lagi menjadi 1,69%. Peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1999-2000 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 1,51% dibandingkan dengan prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 2000 yakni 1,69%, maka terjadi peningkatan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 0,18%. Peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa terjadi penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk pada tahun 1996-2000.

Pada Penerbit-Percetakan Kanisius, pangsa pasar tidak dihitung perusahaan sehingga tidak diperoleh data berapa pangsa pasarnya. Sampai saat ini belum ada ikatan atau organisasi sebagai tempat bagi Penerbit-Percetakan di Indonesia. Hal ini menyulitkan perusahaan untuk mengetahui berapa pangsa pasarnya.

3. Produktivitas perusahaan meningkat

Peningkatan kualitas dan keandalan pada akhirnya akan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam menyerahkan produk kepada *customer*. Kecepatan produk yang dihasilkan dapat diukur dengan mengukur produktivitas. Peningkatan kualitas produk diharapkan dapat meningkatkan produktivitas.

Pada penerbit-Percetakan Kanisius, produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung (tabel V.7) menurun dalam kurun waktu tahun 1996-2000. Tahun 1996, produktivitas bahan baku (kertas) sebesar 3,99, produktivitas bahan baku (tinta) sebesar 6.259,72 dan produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 23,23. Tahun 1997, produktivitas bahan baku (kertas) dan bahan baku (tinta) sebesar 3,82 dan 6.072,06 sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 20,05. Pada tahun 1998, produktivitas bahan baku (kertas) dan bahan baku (tinta) menurun lagi menjadi 3,59 dan 6.052,88 sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung menurun lagi menjadi 16,30. Tahun 1999, produktivitas bahan baku (kertas) meningkat sebesar 0,09 dari tahun 1998 dan produktivitas bahan baku (tinta) menurun sebesar 30,88 dari tahun 1998, sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung menurun sebesar 0,17 dari tahun 1998. Produktivitas bahan baku (kertas) dan bahan baku (tinta) pada tahun 2000 menurun menjadi 3,55 dan 5.929,23, sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung menurun menjadi 13,94.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data Penerbit-Perencanaan Kanisius tahun 1996-2000, maka dapat disimpulkan bahwa penurunan biaya yang dilakukan Penerbit-Perencanaan Kanisius tahun 1996-2000 tidak efektif.

Hasil analisis tidak sesuai dengan kriteria efektifitas penurunan biaya secara strategik yaitu:

1. Kualitas produk yang dihasilkan semakin menurun

Kualitas produk yang dihasilkan Penerbit-Perencanaan Kanisius dapat dilihat melalui prosentase biaya kualitas terhadap penjualan. Semakin rendah prosentase biaya kualitas terhadap penjualan, semakin baik kualitas produk yang dihasilkan. Prosentase biaya kualitas terhadap penjualan Penerbit-Perencanaan Kanisius tahun 1996-1998 menurun dan kembali meningkat pada tahun 1999-2000.

Perubahan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan Penerbit-Perencanaan Kanisius (tabel V.6 dan gambar 1.5) tahun 1996-1998 menurun mengindikasikan bahwa kualitas meningkat, namun tahun 1999-2000 prosentase biaya kualitas terhadap penjualan meningkat yang mengindikasikan bahwa kualitas menurun. Tahun 1996 prosentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,51%, tahun 1997 menurun menjadi 1,15%, tahun 1998 menurun lagi menjadi 0,87%. Tahun 1999

prosentase biaya kualitas terhadap penjualan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan meningkat menjadi 1,5% dan tahun 2000 meningkat lagi menjadi 1,69%. Jika prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 1,51% dibandingkan dengan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan yakni 1,69%, maka terjadi peningkatan sebesar 0,18%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan terhadap kualitas.

2. Tingkat keandalan produk yang dihasilkan menurun

Keandalan Penerbit-Percetakan Kanisius sebagai penghasil produk semakin menurun tahun 1996-1998 meningkat. Hal tersebut dilihat dari semakin meningkatnya jumlah unit produk yang dijual tahun 1996-1998 (tabel V.2) dan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996-1998 yang menurun (tabel V.6). Jumlah unit produk yang terjual tahun 1996 sebesar 2.829.445 unit, tahun 1997 meningkat menjadi 2.947.598 unit, tahun 1998 meningkat lagi menjadi 3.491.567 unit. Tahun 1996 persentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 1,51%, tahun 1997 menurun menjadi 1,51%, tahun 1998 menurun lagi menjadi 0,87%.

Tahun 1999-2000, keandalan perusahaan sebagai penghasil produk menurun. Hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya tingkat penjualan tahun 1999-2000 dan meningkatnya prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1999-2000. Pada tahun 1999, jumlah unit produk yang terjual sebesar 2.890.696 unit, dan menurun lagi menjadi 2.754.483 unit pada tahun 2000. Tahun 1999 kembali terjadi peningkatan prosentase

biaya kualitas terhadap penjualan menjadi 1,5%, dan tahun 2000 meningkat lagi menjadi 1,69%.

Perbandingan antara jumlah produk yang terjual tahun 1996 yakni 2.829.445 unit dan jumlah produk yang terjual tahun 2000 yakni 2.754.483 unit menghasilkan penurunan terhadap jumlah produk yang terjual sebesar 74.962 unit. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 1,51% dibandingkan dengan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 2000, maka terjadi peningkatan prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun sebesar 0,18%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-2000 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Penurunan terhadap jumlah produk yang terjual tahun 1996-2000 dan peningkatan terhadap prosentase biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996-2000 dapat menjadi indikator bahwa keandalan Penerbit-Percetakan Kanisius menurun.

3. Produktivitas Penerbit-Percetakan Kanisius menurun

Produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung kurun waktu 1999-2000 (tabel V.7) semakin menurun. Tahun 1996 produktivitas bahan baku (kertas) sebesar 3,99, produktivitas bahan baku (tinta) sebesar 6.259,72 dan produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 23,23. Produktivitas bahan baku (kertas) dan bahan baku (tinta) tahun 1997 sebesar 3,82 dan 6.072,06, sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung

sebesar 20,05. Tahun 1998, produktivitas bahan baku (kertas) sebesar 3,59, produktivitas bahan baku (tinta) sebesar 6.052,88, dan produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 16,30. Pada tahun 1999, produktivitas bahan baku (kertas) dan bahan baku (tinta) sebesar 3,68 dan 6.021,89 sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 16,13. Tahun 2000, produktivitas bahan baku (kertas) menurun menjadi 3,55 dan produktivitas bahan baku (tinta) menurun menjadi 5.929,23., sedangkan produktivitas tenaga kerja langsung menurun menjadi 13,94.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian pada Penerbit-Percetakan Kanisius yaitu:

1. Angka-angka pada data yang diperoleh tidak dapat ditelusuri secara detail
2. Komponen biaya kualitas yang ada hanya biaya pencegahan dan biaya kegagalan internal, sedangkan biaya kegagalan eksternal dan biaya penilaian tidak ada.
3. Data pangsa pasar tidak diperoleh karena perusahaan tidak mempunyai data tersebut
4. Produktivitas yang dihitung hanya produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung.
5. Data yang diperoleh terbatas pada produk buku, sedangkan untuk produk multimedia, penulis tidak dapat memperoleh datanya.

C. Saran

Saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perusahaan perlu menurunkan biaya secara strategik dalam jangka panjang melalui peningkatan kualitas, keandalan dan kecepatan. Biaya kualitas perusahaan perlu diturunkan dalam jangka panjang
2. Produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung perlu ditingkatkan kembali dengan mengefisienkan jumlah input (bahan baku dan tenaga kerja langsung) dan meningkatkan output (jumlah produk yang dihasilkan).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Fr. Reni Retno. (1999). Pengaruh Strategic Cost Reduction terhadap Perilaku Biaya Kualitas. *Antisipasi*, 3(1), 117-131
- Anthony, Robert N., Dearden, John & Bedford, Norton M. (1987). *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Edisi kelima). Diterjemahkan oleh : Maulana, Agus. Jakarta: Erlangga
- Bismoko, J. & Supratiknya, A. (1998). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Budiarti, Laeli. (2001, November-Desember). Penerapan Biaya Kualitas sebagai Upaya untuk Mempertahankan Konsumen dan Profitabilitas Perusahaan. *Media Indonesia*, 22, 67-69
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryane M. (1997). *Cost Management: Accounting and Control*. (Second edition). Ohio: South-Western College Publishing
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryane M. (1999). *Akuntansi Manajemen*. (Edisi keempat). Diterjemahkan oleh: Hermawan, A. & Sihombing, T. Jakarta: Erlangga
- Hansen, Stephen C. (1998). Cost Analysis, Cost Reduction and Competition. *Jurnal of Management Accounting Research*, 37, 181-203
- Hartanto, H.Y. (1999). Melakukan Praktik Bisnis Global dengan Membangun Kebiasaan Mutu. *Antisipasi*, 3(1), 171-187
- Mulyadi. (1990). *Akuntansi Biaya*. (Edisi keempat). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*. (Edisi pertama). Yogyakarta: Aditya Media.
- Shank, John K. & Govindarajan, Vijay. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: A Division of Macmillan
- Supriyono. (1994). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. (Edisi pertama). Yogyakarta: BPFE
- Swastha, Basu D.H. & Sukotjo, Ibnu. (1982). *Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern*. (Edisi kedua). Yogyakarta: Liberty

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah Perusahaan

1. Apa nama, jenis, dan bentuk perusahaan?
2. Kapan perusahaan didirikan dan siapa pendirinya?
3. Apa tujuan didirikan perusahaan?
4. Dimana letak perusahaan pada awal berdiri dan pada saat sekarang?
5. Mengapa lokasi tersebut dipilih?
6. Kapan perusahaan pertama kali beroperasi dan kendala apa yang dihadapi pada saat itu?

B. Personalia

1. Berapa jumlah karyawan perusahaan?
2. Bagaimana cara perusahaan merekrut karyawan?
3. Berapa jam kerja karyawan setiap hari?
4. Bagaimana cara perusahaan mengembangkan kemampuan karyawan?
5. Bagaimana sistem penggajian perusahaan?

C. Organisasi

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

D. Produksi

1. Apa jenis produk yang dihasilkan perusahaan?

2. Apa bahan baku produk tersebut dan dari mana memperolehnya?
3. Kendala apa saja yang dihadapi perusahaan dalam usaha memperoleh bahan baku dan bagaimana mengatasinya?
4. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan perusahaan dalam menurunkan biaya?

E. Pemasaran

1. Bagaimana prospek penjualan produk dari tahun ke tahun?
2. Bagaimana proses distribusi produk tersebut?
3. Hambatan apa saja yang dihadapi perusahaan dalam memasarkan produk?



KANISIUS
PENERBIT-PERCETAKAN

Jl. Cempaka 9, Deresan, Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 588783, Fax. (0274) 563349, 520549
E-Mail: office@kanisius.co.id
kanissrn@yogya.wasantara.net.id
http://www.kanisius.co.id
Kotak Pos 1125/Yk - Yogyakarta 55011, INDONESIA

No. :
Lamp. :
Hal :

Surat Keterangan

Penerbit-Percepatan Kanisius Yogyakarta menerangkan bahwa telah datang di perusahaan kami dari tanggal 10 September 2001 sampai dengan 9 Oktober 2001 mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas SANATA DHARMA Yogyakarta.

Nama : Ester Adelina A.Tae

No.Mhs : 97 2114 079

Program: Akuntansi

Jurusan : Akuntansi

Untuk keperluan pengambilan data sebagai kelengkapan dalam rangka penyusunan/laporan skripsi dengan judul " EVALUASI PENURUNAN BIAYA PERUSAHAAN "
Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 10 Oktober 2001

Penerbit-Percepatan Kanisius



Agus Haryanto, SE
Manager Keuangan



Membangun Kualitas Bangsa

NPWP No. 1.140.531.3-541; BNI Rek. No. 002248 001
Bank Niaga Rek. No. 018-01-02624-00-5; BCA Rek. No. 037-035490-1
Giro Pos Rek. No. J-126 - Yogyakarta