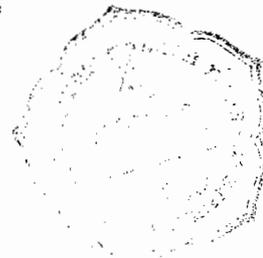


**ANALISA TERHADAP IMPLEMENTASI  
*STRATEGIC COST REDUCTION*  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
Studi kasus pada PT. PC. PRIMISSIMA di Yogyakarta**

SKRIPSI

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



Oleh :

SRI WENINGSIH

NIM : 972114119

NIRM : 970051121303120112

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2003**

Skripsi

ANALISA TERHADAP IMPLEMENTASI *STRATEGIC COST REDUCTION*  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
STUDI KASUS PADA PT. PC. PRIMISSIMA DI YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

SRI WENINGSIH

N I M : 972114119

N I R M : 970051121303120112

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

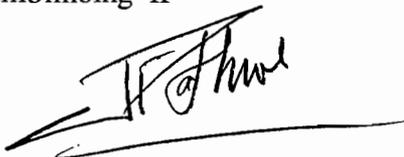
Tanggal : 30 November 2002



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Pembimbing II

Tanggal : 28 Januari 2003



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.

Skripsi

ANALISA TERHADAP IMPLEMENTASI *STRATEGIC COST REDUCTION*  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
STUDI KASUS PADA PT. PC. PRIMISSIMA DI YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

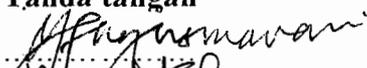
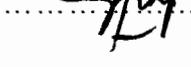
SRI WENINGSIH

N I M : 972114119

N I R M : 970051121303120112

Telah dipertahankan di depan Panitia penguji  
Pada tanggal 18 Februari 2003  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	<b>Nama lengkap</b>	<b>Tanda tangan</b>
Ketua	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.	
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si, Ak.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.	
Anggota	Drs. G. Anto Listianto, MSA, Akt.	

Yogyakarta, 28 Februari 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



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

## **MOTTO**

**“ Sampai sekarang kamu belum minta sesuatupun dalam nama-Ku.  
Mintalah maka kamu akan menerima, supaya penuhlah sukacitamu.”**

**(Yohanes 16:24)**

**“ Pencobaan-pencobaan yang kamu alami ialah pencobaan-pencobaan biasa,  
yang tidak melebihi kekuatan manusia. Sebab Allah setia dan karena itu Ia  
tidak akan membiarkan kamu dicobai melampaui kekuatanmu. Pada waktu  
kamu dicobai ia akan memberikan kepadamu jalan keluar, sehingga kamu  
dapat menanggungnya.**

**( I Korintus 10:13 )**

**“ Jika kita mengaku dosa kita, maka Ia adalah setia dan adil, sehingga Ia  
akan mengampuni segala dosa kita dan menyucikan kita dari segala  
kejahatan”.**

**( I Yohanes 1:9 )**

**Keberhasilan hidup tidak selalu dialami oleh yang kuat dan cakap, tetapi  
oleh orang-orang yang percaya kepada Allah dan selalu berfikir : SAYA**

**BISA !!!!**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

Ayahanda Fx. Suyatno dan Ibunda A. Tugiati tercinta

Kakak-kakakku tersayang :

Mbak Parti, Mbak Sisca, Mbak Riris, Mbak Tanti,

Mas Cahyo, Mas gitok, Mas Itok

## **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, 10 Februari 2003

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sri Weningsih', written over a horizontal line.

SRI WENINGSIH

ABSTRAK  
ANALISA TERHADAP IMPLEMENTASI *STRATEGIC COST REDUCTION*  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
Studi Kasus pada PT. Primissima Yogyakarta

Sri Weningsih  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas penurunan biaya yang dilakukan perusahaan dalam kurung waktu tahun 1996 sampai tahun 1999, penelitian bertempat di PT. Primissima Yogyakarta.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa 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 melakukan evaluasi terhadap 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 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan dan kecepatan produk diukur melalui produktivitas (produktivitas bahan baku dan produktivitas tenaga kerja langsung).

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa penurunan biaya yang dilakukan PT. Primissima dalam kurung waktu 1996-1999 tidak efektif. Hasil analisa tidak sesuai dengan kriteria efektifitas penurunan biaya. Karena, Kualitas produk yang dihasilkan semakin menurun, penurunan kualitas produk yang dihasilkan dapat diketahui dari semakin meningkatnya persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan perusahaan dari tahun 1996-1999. Tingkat keandalan produk yang dihasilkan menurun, tingkat keandalan produk yang dihasilkan menurun dapat dilihat dari tingkat penjualan produk yang fluktuatif dan cenderung menurun dalam kurung waktu 1996-1999 dan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan yang berfluktuasi dan cenderung meningkat. Produktivitas PT. Primissima juga mengalami penurunan, produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung pada PT. Primissima fluktuatif dan semakin menurun dalam kurung waktu 1996-1999.

ABSTRACT  
AN ANALYSIS ON STRATEGIC COST REDUCTION  
IN MANUFACTURE COMPANY  
A Case study at PT. Primissima Yogyakarta

Sri Weningsih  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2003

The objective of this study was to find out effectiveness of cost reduction undertaken by a company in period of 1996 until 1999. This study was conducted in PT. Primissima Yogyakarta.

Techniques for data collection used were interview, observation and documentation. Data analysis used to deal with the problem was (1) descriptive analysis by presenting company data related to strategic cost reduction, and (2) comparative analysis technique by analyzing company data and comparing with the theories, and cost reduction evaluation by measuring quality, reliability, and product quickness. The product quality was measured through quality cost; the reliability was measured from sales level and percentage of total quality cost to total sales; and the product quickness was measured through Productivity (raw material productivity and direct labor productivity)

The study result indicated that cost reduction under taken by the company in 1996 to 1999 was not effective. The result of analysis did not fit the criteria of cost reduction effectiveness. It was due to the decrease of product quality. The decreased of product quality was indicated by increased percentage of total quality cost to total sales in period of 1996 to 1999. The decrease of product reliability level was indicated by the fluctuation and tendency to decrease in product sales in the period and the fluctuation, and tendency to increase of the percentage of total quality cost to total sales. The productivity of PT Primissima also declined; raw material and direct labor productivity was fluctuating and tended to decline.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah yang penuh kasih atas segala berkat, penyertaan dan kasih karunia, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma, skripsi yang berjudul *ANALISA TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGIC COST REDUCTION PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR* ini merupakan penelitian studi kasus pada PT. PRIMISSIMA YOGYAKARTA.

Penulis menyadari bahwa terselesainya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Hg. Suseno Tw., M. sebagai dekan yang telah memberikan bimbingan dan membantu selama penulis menuntut ilmu di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Drs. I. Kuntoro M., Akt. sebagai dosen wali yang telah memberikan bimbingan, sapaan hangat dan motivasi selama penulis menuntut ilmu di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt selaku dosen pembimbing II yang telah banyak membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini sampai selesai dan terimakasih untuk segala masukan serta kesabaran.
5. Bapak Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak / Ibu Dosen khususnya dosen Fakultas Ekonomi serta seluruh karyawan Universitas Sanata Dharma yang telah membimbing dan membantu selama penulis menuntut ilmu di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
7. Bapak Ir. Made Rudy Yolianto selaku kepala sekretariat ( a/n direksi ) PT. PRIMISSIMA yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Bapak Eddi Sutedi selaku kepala humas PT. PRIMISSIMA yang telah banyak membantu dan dengan sabar menjawab setiap pertanyaan yang diajukan penulis selama melakukan penelitian.
9. Bapak dan ibu Suyatno tercinta, yang telah memberikan segala yang terbaik dalam hidup selama ini, selalu memberikan kasih sayang, perhatian, doa tulus hati, motivasi, dan kemandirian hidup (ananda tidak dapat membalas segala kebaikan bapak dan ibu sampai kapanpun, hanya doa dan permohonan maaf atas kesalahan yang pernah ananda perbuat).
10. Kakak-kakak tersayang, Mbak Parti, Mbak Sisca, Mbak Riris, Mbak Tanti (trima kasih atas bantuannya baik materiil maupun moril, segala contoh teladan yang baik, semangat hidup, tempat curhat, dan semua hal terindah yang pernah adik

- rasakan). Mas Gitok, Mas Itok, Mas Cahyo yang selalu memberikan bantuan, perlindungan dan nasehat yang baik.
11. Kakak-Kakak Ipar dan calon kakak ipar Mas Hartono, Mas Edi, Mbak Yani, Mas Step, Mas Alvi yang telah memberikan motivasi, sapaan hangat dan perhatian.
  12. Keponakan-keponakan Hendy, Datu, Asti, Reno, Sania, Aga, Adriel yang selalu memberikan keceriaan dan canda tawa (tante cinta kalian semua).
  13. Yang selalu membuka hati dengan tulus saat penulis membutuhkan inspirasi dalam hidupnya, Sunara (trimakasih segala bantuan baik moril maupun materiil, segala dukungan, perhatian, doa, argumen, cinta, teman curhat dan segalanya yang terindah), Retty ( trimakasih segala bantuan, motivasi, informasi, teman curhat, kasih dan perhatian) hal terindah yang pernah aku miliki.
  14. Rental Woro Mbak Iswara, Mas Ferri, Mbak Reni, dik Septi trimakasih atas dukungan, kesabaran dan bantuannya ( Tuhan memberkati )
  15. Teman-teman TB. GRAMEDIA Triyarsi, Santi, diek Sigit ( trim's atas dukungan, perhatian, dan pengertiannya selama ini, jangan sampai terpisah tali persaudaraan yang telah terjalin lama). Mbak Berta (makasih curhat dan rumpiannya), Mbak Siwi , Mas Rambat dan Irawati, Rita yang selalu memberikan sapaan, rumpiaan, candaan.kalianlah yang selalu memberikan keceriaan disetiap hari.
  16. Teman-teman yang ada di Jakarta dan Bandung, Mas Andi, mbak Dini, Mas Budi, Mas Didin (alm), Mas Arif, Mas Sony, Mas Erik (waktu berjalan weni). Trim's motivasi, bantuan, perhatian, ejekan, sindiran, opini dan semua yang indah.

17. Teman-teman yang ada di yogya, Mas Robertus Susilo ( makasih motivasi,dan pinjaman bukunya ), Cristian, Imaus, Neta bukit, Pindo, Maria (trim's masukan dan motivasinya).
18. Teman-teman KKN Warak angkatan IV ( Juan, Tia, Yenny, Yuli ), teman-teman panitia insada 1999 seksi konsumsi ( Leman, Budi ,Dudup, Kikik, Retty, Hana ), trim's kerja timnya.
19. Teman-teman seperjuangan selama bimbingan diek Gandrie, Steffa, Mbak Esti, diek Ika, Mbak Lin, Rahma, Tilde, trimakasih untuk masukan dan motivasinya.
20. Teman-teman kampus angkatan 1997 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, trim's bantuan, kerjasama, dan dorongannya.

Untuk semua pihak yang telah memberikan bantuan tetapi belum disebutkan, penulis mengucapkan terimakasih dan semoga kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis, mendapatkan berkat yang melimpah dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Penulis sadar bahwa skripsi ini masih belum sempurna, oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka, dan dijadikan masukan dalam penulisan tugas lain dimasa mendatang.

Yogyakarta, Januari 2003

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Masalah .....	3
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Sistematika Penelitian .....	5

<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	7
A. Pengertian <i>Strategic Cost Reduction</i> .....	7
B. Alasan pentingnya <i>Strategic Cost Reduction</i> pada perusahaan .....	9
C. Metode-metode <i>Strategic Cost Reduction</i> .....	9
D. Sistem Biaya Pendukung <i>Strategic Cost Reduction</i> .....	11
E. Biaya .....	14
1. Pengertian Biaya .....	14
2. Penggolongan Biaya .....	14
F. Kualitas .....	16
1. Definisi Kualitas .....	16
2. Definisi Biaya Kualitas .....	16
3. Pengukuran Biaya Kualitas .....	19
4. Laporan Biaya Kualitas .....	20
G. Keandalan .....	22
1. Definisi Keandalan .....	22
2. Pengukuran Keandalan .....	22
H. Kecepatan .....	22
1. Definisi Kecepatan .....	22
2. Definisi Produktivitas .....	23
3. Pengukuran Produktivitas .....	23
I. Mutu dan Produktivitas .....	25

<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
A. Jenis Penelitian .....	26
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	26
D. Teknik Pengumpulan data.....	27
E. Teknik Analisa Data .....	28
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>31</b>
A. Sejarah dan Perkembangan PT. PC. PRIMISSIMA.....	31
B. Misi, Filosofi, Sasaran, Strategi, Tujuan dan Rencana Jangka Panjang.	34
C. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan Perusahaan.....	39
D. Proses Produksi .....	45
E. Sistem Pemasaran .....	51
F. Sumber Daya Manusia.....	57
<b>BAB V. PEMBAHASAN DAN ANALISA DATA .....</b>	<b>67</b>
A. Deskripsi Data.....	67
B. Analisa Data .....	72
C. Pembahasan.....	77

**BAB VI. KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN**

<b>SARAN</b> .....	92
A. Kesimpulan .....	92
B. Keterbatasan Penelitian .....	96
C. Saran .....	97

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1. Biaya Kualitas.....	19
Tabel IV.1. Perkembangan Hasil Produksi PT. PC. Primissima yang Diekspor.....	52
Tabel IV.2. Jumlah Karyawan PT.PC. Primissima Berdasarkan Pendidikan dan Golongan.....	59
Tabel IV.3. Jumlah Tenaga Kerja PT. PC. Primissima Berdasarkan Jabatannya.....	59
Tabel IV.4. Golongan karyawan Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Pekerjaan.....	61
Tabel IV.5. Frekuensi Pendidikan dan Latihan PT.PC. Primissima .....	66
Tabel V.1. Data Laba Perusahaan PT. Primissima tahun 1996-1999 .....	68
Tabel V.2. Data Biaya Kualitas PT. Primissima tahun 1996-1999.....	69
Tabel V.3. Data Penjualan Produk PT. Primissima tahun 1996-1999 .....	70
Tabel V.4. Data Jumlah Produk (meter) yang Dihasilkan tahun 1996- 1999.....	70
Tabel V.5. Data Kuantitas Bahan Baku yang Digunakan tahu 1996-1999.....	71
Tabel V.6. Data Jumlah Tenaga Kerja Langsung dan Jam Kerja Langsung tahun 1996-1999.....	71
Tabel V.7. Komposisi (persentase) Elemen Biaya Kualitas Terhadap Total Biaya Kualitas.....	74

Tabel V.8. Persentase Total Biaya Kualitas Terhadap Total Penjualan .....	75
Tabel V.9. Produktivitas (parsial) Bahan Baku Dan Tenaga Kerja Langsung.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka <i>Activity-Based Costing System</i> .....	13
Gambar 2. Laporan Biaya Kualitas .....	21
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Primissima .....	41
Gambar 4. Proses produksi pada Departemen Spinning.....	47
Gambar 5. Proses produksi pada Departemen Weaving .....	48
Gambar 6. Persentase Total Biaya Kualitas terhadap Penjualan.....	75
Gambar 7. Penjualan Produk (dalam meter) PT. Primissima tahun 1996- 1999 .....	83

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah :**

Menghadapi persaingan pasar global saat ini, suatu perusahaan dituntut untuk dapat bersaing antar perusahaan agar dapat mencapai peningkatan kualitas dan akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Di era millenium ketiga nanti, perusahaan yang menggunakan sistem *product oriented* tidak dapat lagi menggunakan sistem tersebut. Untuk era global perusahaan dituntut untuk mengetahui pasar. Perusahaan dituntut untuk selalu memenuhi keinginan pasar atau *market oriented*.

Perusahaan yang berorientasi pada produk, sangat mementingkan tersedianya bahan baku sebagai persediaan, karena perusahaan tersebut tidak mepedulikan berapa banyak barang yang dipesan pelanggan, mereka akan terus memproduksi sehingga terjadi penumpukan persediaan dan barang jadi. Perusahaan yang berorientasi pada produk merupakan suatu perusahaan yang mementingkan adanya produk sebagai persediaan di perusahaan tersebut. Untuk itu perusahaan akan terus memerlukan persediaan bahan sebagai bahan untuk diproduksi. Produk yang dihasilkan akan diletakkan di gudang sehingga akan timbul biaya persediaan dan biaya gudang. Di era sekarang, hal tersebut dianggap tidak efektif dan merupakan pemborosan.

Perusahaan yang ingin bersaing dan berorientasi pada pasar (*market oriented*), dengan menggunakan konsep *strategic cost reduction*, perusahaan

tersebut akan dapat meminimalkan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi, bahkan sampai nol untuk mengurangi biaya persediaan. Persediaan dianggap tidak perlu dan merupakan pemborosan karena mereka memproduksi tepat jumlah dan tepat waktu dengan kualitas yang baik.

Untuk menjaga agar kualitas baik, perusahaan menggunakan konsep TQM (*Total Quality Management*) dan TQC (*Total Quality Control*). Konsep TQM dan TQC dilakukan untuk mengurangi biaya yang berkaitan dengan biaya pengendalian mutu dan biaya inspeksi. TQM (*Total Quality Management*) dan TQC (*Total Quality Control*) akan mendukung pelaksanaan konsep *Strategic Cost Reduction*.

Seiring dengan perkembangan jaman yang semakin modern, perusahaan yang ada dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di jaman modern yang berubah dengan sangat cepat untuk menghadapi persaingan era globalisasi (persaingan dunia internasional). Produk-produk dalam negeri harus bersaing dengan produk yang berasal dari luar negeri. Suatu sistem yang dilakukan oleh perusahaan yaitu menjual dengan harga yang tinggi untuk memperoleh laba dalam jangka panjang tidak dapat dilakukan lagi. Perusahaan memerlukan suatu perbaikan yang berkesinambungan untuk memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.

Dalam suatu produk yang dihasilkan melalui suatu proses produksi ada beberapa hal penting sehubungan dengan produk yang dihasilkan yaitu : faktor manusia, bahan, kualitas produk, dan biaya-biaya. Keempat hal tersebut merupakan suatu mata rantai yang tidak bisa dihilangkan salah satunya

karena keempat hal tersebut saling menunjang dan terkait. Yang bisa dilakukan oleh suatu perusahaan adalah meningkatkan faktor tersebut atau menguranginya. Untuk faktor manusia harus ditingkatkan keahliannya begitu juga untuk kualitas produk, tapi untuk biaya-biaya harus dikurangi. Keduanya dilakukan secara berkesinambungan akan menghasilkan laba dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti bermaksud mengadakan studi kasus terhadap perkembangan perusahaan PT. PC. Primissima yang bergerak dalam bidang tekstil dalam rangka kesiapannya dan kemungkinan penerapan *strategic cost reduction*. Maksud dari penelitian ini ingin mengetahui kesiapan perusahaan dalam rangka penerapan sistem penurunan biaya secara strategik dan usaha yang dapat dilakukan memberikan manfaat terhadap perusahaan. Untuk itu dalam penelitian ini mengambil judul, Analisa terhadap Implementasi *Strategic Cost Reduction* pada perusahaan manufaktur.

#### **B. Batasan Masalah :**

Penelitian dibatasi hanya pada masalah penerapan *strategic cost reduction*. Pembahasan masalah terhadap penurunan biaya secara strategik tersebut baik pada sistem yang selama ini telah diterapkan oleh PT. PC PRIMISSIMA maupun sistem pembebanan biaya tahun 1996-1997 yang dapat menunjang penerapan *strategic cost reduction*.

Penelitian ini lebih menekankan pada pembahasan secara kualitatif yaitu melihat kesiapan perusahaan dalam penerapan penurunan biaya secara strategik dengan membandingkan persyaratan secara teoritis. Tetapi tidak menutup kemungkinan dalam penelitian ini juga dibahas secara kuantitatif terhadap perhitungan biaya perusahaan, kemudian dibandingkan dengan hasil perhitungan biaya sesuai dengan kajian teori yang ada.

**C. Rumusan Masalah :**

Apakah implementasi *strategic cost reduction* pada PT. PC. PRIMISSIMA sudah tepat menurut kajian teori ?

**D. Tujuan Penelitian :**

1. Mengetahui aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.
2. Untuk mengetahui penerapan *strategic cost reduction* pada PT. PC. PRIMISSIMA.

**E. Manfaat Penelitian :**

**1. Bagi Perusahaan :**

Memperkenalkan sistem penurunan biaya secara strategik sebagai inovasi baru dan penurunan biaya berdasarkan timbulnya biaya dan mengetahui posisi atau kondisi perusahaan.

## **2. Bagi Sanata Dharma :**

Hasil penelitian dapat menambah bahan bacaan bagi mahasiswa khususnya dalam bidang ekonomi.

## **3. Bagi Penulis :**

Memberikan khasanah ilmu pengetahuan dalam akuntansi biaya dan akuntansi manajemen.

## **F. Sistematika Penelitian**

### **Bab I. PENDAHULUAN**

Berisi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### **Bab II. TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi teori-teori dari hasil studi, uraian ini akan digunakan sebagai alat untuk menganalisis data.

### **Bab III. METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisi sejarah perusahaan, bentuk badan usaha, struktur organisasi, lokasi perusahaan, personalia, produksi, pemasaran dan data-data yang diperlukan.

## BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis data serta pembahasan mengenai permasalahan yang ada.

## BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang hasil pembahasan, keterbatasan penelitian serta saran-saran penulis bagi perusahaan yang diteliti.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian *Strategic Cost Reduction*

*Strategic Cost Reduction* bukan berarti pemotongan biaya, namun bermakna pengelolaan biaya. Pengelolaan atau manajemen biaya berarti memantau Proses Pengembangan, produksi, dan penjualan produk atau jasa layanan agar menghasilkan kualitas yang baik, didampingi oleh upaya mencapainya dengan biaya yang lebih rendah atau dengan biaya yang sesuai target (Masaaki, 1997 : 42).

Sedangkan menurut (Mulyadi, 1998 : 234) *Strategic Cost Reduction* merupakan penurunan biaya yang berfokus pengurang biaya pada penyebab timbulnya pemborosan yang mempunyai kaitan erat dengan kualitas, dengan asumsi apabila perusahaan mampu melakukan perbaikan secara berkesinambungan, maka biaya produksi akan berkurang sebagai akibat dari peningkatan kualitas.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat menerapkan *strategic cost Reduction* melalui peningkatan terhadap (Mulyadi, 1998 : 234 : 235) :

##### 1. Kualitas (*Quality*)

Kegiatan meningkatkan kualitas pada dasarnya memprakarsai pengurangan biaya. Meningkatkan kualitas proses akan berdampak pada tingkat kesalahan yang makin berkurang, lebih sedikit kegagalan, lebih sedikit pekerjaan ulang-mengulangi, waktu tempuh proses yang lebih

singkat, dan penurunan jumlah sumber daya digunakan. Semua itu membawa pada penghematan operasional secara menyeluruh.

## 2. Keandalan (*Dependability*)

Peningkatan keandalan dari produk yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk dapat menghasilkan produk yang handal dibutuhkan bahan baku yang handal pula.

Oleh karena itu, hubungan baik antara perusahaan dengan para pemasoknya dapat mendukung perusahaan untuk memperoleh bahan baku yang dapat diandalkan. Sebagai masukan bagi proses pembuatan produk dan jasa.

## 3. Kecepatan (*Speed*)

Peningkatan kecepatan ini sangat berkaitan dengan kecepatan perusahaan memperoleh bahan baku, kecepatan perusahaan memproses bahan baku menjadi bahan jadi, dan kecepatan perusahaan meyerahkan produk kepada *customer*.

*Strategic Cost Reduction* ( Hansen & Mowen, 1997 : 369 ) menitikberatkan pada siklus hidup *cost management* dan secara eksplisit menggambarkan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada tahap awal siklus hidup produk dapat mengurangi *cost* pada produksi selanjutnya.

*Strategic Cost Reduction* bersifat jangka panjang dan mencakup beberapa tahun, meliputi daur hidup produk dan menjadikan *Strategic Cost Reduction* sebagai bagian dari strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif (Mulyadi, 1998 : 233).

## **B. Alasan Pentingnya *Strategic Cost Reduction* pada Perusahaan**

Tiga alasan perusahaan untuk melakukan penurunan biaya secara strategik (*Strategic Cost Reduction*) adalah (Hansen, 1998 : 181 – 182)

### a. Tuntutan untuk perbaikan harga

Perbaikan harga dilakukan agar harga dari suatu produk yang dihasilkan tidak terlampaui jauh dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.

### b. Tuntutan untuk mengontrol biaya-biaya tambahan

Mengontrol biaya-biaya tambahan juga perlu dilakukan agar perusahaan mengetahui secara pasti setiap biaya yang dikeluarkan.

### c. Tuntutan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin meningkat

Persaingan bisnis yang semakin meningkat disebabkan jumlah pesaing yang berperan penting terhadap berkurangnya investasi pada teknik-teknik penurunan biaya/sub system penurunan biaya sejak perusahaan dapat menutup kembali investasi terhadap penurunan biaya diatas unit-unit yang lebih kecil

## **C. Metode-metode *Strategic Cost Reduction***

Berbagai sistem manajemen dilaksanakan untuk mewujudkan *Strategic Cost Reduction* dalam perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis di lingkungan global saat ini. Metode *Strategic Cost Reduction* yang dipakai pada perusahaan di *United State of America* (Mulyadi, 1998 : 246 –247).

1. Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*)

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara untuk mengolah sumber daya manusia dalam organisasi masa depan. Fokus dari pemberdayaan karyawan di dalam organisasi perusahaan adalah penyediaan produk dan jasa bagi *customers*, pemuasan *customers* tersebut merupakan tujuan dasar pelaksanaan pemberdayaan karyawan.

2. *Just – in – time Purchasing*

*Just-in-time purchasing* merupakan sistem pembelian yang dipicu oleh kebutuhan perusahaan pada jumlah dan spesifikasi barang sesuai dengan kebutuhan pemakaian dengan waktu penyerahan sesuai dengan saat barang dibutuhkan oleh perusahaan pada harga yang lebih rendah dari harga pembelian biasa.

3. *Just – in – Time Manufacturing*

*Just-in-time manufacturing* merupakan sistem produksi berdasarkan permintaan proses berikutnya, bukan untuk memenuhi kebutuhan sediaan yang akan disimpan digudang. *Just-in-time manufacturing* akan menyebabkan menurunnya *throughput time*, yang pada gilirannya merupakan salah satu langkah penting dalam mewujudkan *strategic cost reduction*.

4. Kerjasama Antar Tim (*Cross – Functional Team Work*)

Kerjasama antar tim kerja adalah sekelompok personel yang berasal dari berbagai fungsi dan disiplin dalam organisasi, berusaha bersama-sama untuk mewujudkan tujuan tim (Mulyadi, 1998 : 424)

Manajer beserta anggota timnya bertanggung jawab untuk melakukan improvement terhadap proses dan sistem yang digunakan. Dengan demikian kerjasama antar tim merupakan cara mewujudkan *strategic cost reduction*.

#### 5. *Strategic Alliance*

*Strategic Alliance* merupakan salah satu cara untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui kemitraan bisnis dengan mitra bisnis yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

### D. Sistem biaya pendukung *strategic cost reduction*

Sistem biaya informasi biaya untuk mendukung *strategic cost reduction*

(Mulyadi, 1998 : 247-261)

#### 1. *Target Costing*

*Target costing* adalah suatu metode penentuan kos produk atau jasa yang didasarkan pada harga (*target price*) yang dapat diterima *customer*. *Target costing* merupakan sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen didalam mengelola biaya pada tahap desain dan pengembangan produk dengan rumusan :

<i>Target costs</i>	x x
Laba memadai yang diharapkan	x x
	<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>
<i>Target price</i>	x x

## 2. *Kaizen Costing*

*Kaizen costing* merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang digunakan secara efektif oleh manajemen. Untuk tahap pembebanan biaya pada saat proses produksi *kaizen* menunjukkan akumulasi berkesinambungan aktivitas perbaikan atau penyempurnaan kecil dari pada perbaikan inovatif. Oleh karena itu, *kaizen costing* mencakup pengurangan biaya dalam tahap pemanufaktur produk yang ada

## 3. *Life Cycle Product Costing*

*Life cycle product costing* merupakan suatu cara pengumpulan informasi biaya masa lalu (biaya historis) yang berhubungan dengan produk selama jangka waktu daur hidup produk sehingga memberikan kesempatan pihak manajemen memperbaiki kualitas produk dalam menghasilkan laba.

## 4. *Quality Cost System*

*Quality cost system* merupakan sistem pengumpulan objek informasi dengan dasar kualitas produk atau jasa, biaya kualitas dapat dibagi menjadi empat kelompok biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan intern dan biaya kegagalan ekstern. (Mulyadi, 1998 : 255).

*Quality cost system* dikelompokkan menjadi empat yaitu : biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan *intern*, biaya kegagalan *ekstern*.

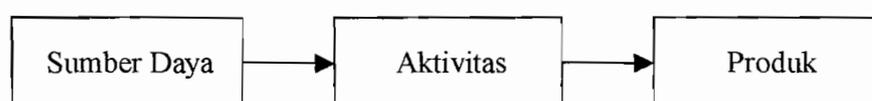
## 5. *Activity Based Cost System*

*Activity-based costing* (Hansen&Mowen, 1997 : 40) “merupakan pembebanan biaya pada obyek biaya dengan melakukan penelusuran biaya

pada aktivitas dan obyek biaya”. Sedangkan menurut (Sulastiningsih, 2000:5) *Activity based costing system* adalah “Sebuah sistem informasi yang mengidentifikasi bermacam-macam aktivitas yang dikerjakan di dalam suatu organisasi dan mengumpulkan biaya berdasarkan sifat dari aktivitas”.

Gambar 1

Kerangka *Activity-Based Costing System*



Sumber : Mulyadi (1998). *Total Quality Manajemen* (edisi I) Yogyakarta: Aditya Media, h. 259

Dalam rangka ABC system tersebut, untuk membuat produk atau jasa diperlukan aktivitas dan untuk menjalankan aktivitas diperlukan sumber daya (Mulyadi, 1998 : 259).

#### 6. *Contemporary Feedback Control*

*Contemporary feedback control* merupakan pengendalian dengan cara timbal-balik informasi terhadap pelaksanaan tindakan atau kegiatan sesungguhnya, untuk menilai keselarasan perilaku sesungguhnya dengan perilaku yang diharapkan bersama, Tujuan dari *cotemporary feedback control* untuk membantu manajemen dalam memusatkan perhatiannya terhadap pemuas kebutuhan *customer* dan upaya melakukan perbaikan terhadap proses selanjutnya. (Mulyadi, 1998 : 263).

## E. BIAYA

### 1. Pengertian biaya

Biaya menurut (Hansen & Mowen, 2001 : 128) adalah uang tunai atau nilai yang setara dengan uang tunai yang dikorbankan untuk memperoleh produk atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat pada saat sekarang atau diwaktu yang akan datang bagi organisasi.

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

### 2. Penggolongan biaya

Penggolongan biaya ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan 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. dan lain-lain.

#### 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 perilaku 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

## F. KUALITAS

### 1. Definisi kualitas

Kualitas menurut (Tjiptono, 200 : 1) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi/melebihi harapan. Produk yang diharapkan pelanggan merupakan produk yang mempunyai keunggulan, sehingga dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan.

Kualitas menurut (Juran, 1980 : 1-2) kualitas adalah "*Fitness for use*" (kepuasan guna). Pengertian ini lebih berorientasi kepada konsumen sebagai pemakai produk. Bagi konsumen, kualitas berarti kemudahan dalam memperoleh barang, keamanan dan kenyamanan dalam mempergunakan produk serta memenuhi selera konsumen.

### 2. Definisi biaya kualitas

Biaya kualitas adalah sistem akuntansi yang memberikan informasi mengenai biaya kualitas yang ada dalam perusahaan. Biaya kualitas 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 empat 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 penelahan 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 internal 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*.

Empat contoh kelompok biaya kualitas yang biayanya dikeluarkan oleh perusahaan.

Tabel II.1  
Biaya Kualitas

Biaya pencegahan	Biaya penilaian
Perekayasa kualitas	Inspeksi bahan
Pelatihan kualitas	Inspeksi pengepakan
Perencanaan kualitas	Penerimaan produk
Audit kualitas	Penerimaan proses
Penelahan rancangan	Pengujian lapangan
Daur kualitas	Verifikasi pemasok
Biaya kegagalan internal	Biaya kegagalan Eksternal
Sisa	Kehilangan penjualan (berhubungan dengan kinerja)
Pengerjaan kembali	Kembalian atau cadangan
Downtime (berhubungan dengan kerusakan)	Garansi atau jaminan perbaikan
Inspeksi kembali	Penggantian produk
Pengujian kembali	Penyesuaian keluhan
Perubahan rancangan	

Sumber : Supriyono – (1994), Akuntansi biaya dan manajemen :  
Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi Yogyakarta : BPF.  
381

### 3. Pengukuran biaya kualitas

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

Dari laporan biaya kualitas dapat diketahui prosentase biaya terhadap penjualan untuk mengetahui perubahan biaya kualitas diambil laporan biaya kualitas untuk beberapa tahun misalnya tahun 1996 – 1999.

Perhitungannya adalah sebagai berikut :

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

Hubungan *Quality Cost System* dengan *Strategi cost reduction* adalah *quality cost system* dapat memberikan informasi mengenai biaya kualitas.

Informasi tersebut sangat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian terhadap biaya kualitas suatu produk. Pengendalian secara berkelanjutan dalam jangka panjang akan menurunkan biaya secara *strategik*.

#### 4. Laporan Biaya kualitas

Contoh laporan biaya kualitas yang berisi tentang elemen biaya kualitas dan informasi biaya kualitas.

Gambar 2  
PT X  
Laporan Biaya Kualitas  
Untuk periode berakhir tanggal 31 Desember 19XX

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

Sumber : Mulyadi (1998). *Total Quality Management* (Edisi I) Yogyakarta : Aditya Media, 257

## **G. Keandalan**

### **1. Definisi Keandalan**

Keandalan berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu produk melakukan fungsinya secara baik dalam kondisi tertentu dalam periode waktu tertentu. Dengan demikian keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan probabilitas tingkat keberhasilan dalam penggunaan barang atau jasa. Keandalan dari Produk yang dihasilkan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (Mulyadi, 1998 : 233-235).

### **2. Pengukuran Keandalan**

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

## **H. Kecepatan**

### **1. Definisi kecepatan**

Kecepatan adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa tepat waktu atau sebelum waktu yang telah ditargetkan. Dalam hal ini, kecepatan sangat berkaitan dengan kecepatan perusahaan memperoleh bahan baku menjadi bahan jadi, dan kecepatan perusahaan dalam meyerahkan produk kepada *customer* (Mulyadi, 1998 : 234-235).

## 2. Definisi Produktivitas

Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang di produksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tenaga, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut (Swasta&Sukotjo, 1982 : 257-258).

Produktivitas meningkat bila masukan (*input*) yang lebih sedikit dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang sama atau *output* meningkat dengan input yang sama atau *output* meningkat dengan *input* yang sama. *Input* dalam hal ini berkaitan dengan berbagai sumber daya langsung seperti sumber daya manusia (tenaga kerja), *utilitas* (energi dalam berbagai bentuknya) dan material. Sedangkan *output* adalah produk, jasa layanan atau tingkat hasil (*yield*) dan nilai tambah. (Masaaki, 1997, 43-44).

## 3. Pengukuran Produktivitas

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

Pengukuran produktivitas ada dua ( Supriyono, 1994 : 414-419 ) yaitu :

### a. Pengukuran produktivitas parsial

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

Rumusannya 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 1999 PT X memproduksi produk A sebanyak 50.000 unit dengan menggunakan 10.000 jam kerja karyawan.

Maka rasio produktivitasnya tenaga kerja tersebut adalah

$$\frac{50.000}{10.000} = 5 \text{ unit}$$

Jika harga jual produk A Rp. 10.000 per unit dan biaya tenaga kerja Rp. 5.000 per jam, maka rasio produktivitasnya:

$$\frac{50.000 \times 10.000}{10.000 \times 5.000} = Rp.10 \text{ untuk setiap rupiah tenaga kerja.}$$

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 1999 adalah 55.000, jumlah kilogram bahan yang digunakan adalah 55.000, dan jumlah jam kerja yang digunakan adalah 50.000, maka rasio produktivitas bahan

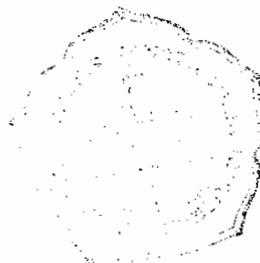
$$\frac{55.000}{55.000} = 1. \text{ Sedangkan rasio produktivitas tenaga kerja} = \frac{55.000}{50.000} = 1,1.$$

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

Kecepatan produk yang dihasilkan dapat diukur dengan mengukur produktivitasnya.

## I. 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 efisien dalam berproduksi (Supriyono, 1994: 429-430).



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian dilakukan berdasarkan studi kasus. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan manufaktur yaitu PT. PC. PRIMISSIMA. Studi kasus ini sebagai penelitian yang berfokus kepada semua bagian dari perusahaan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian :**

##### 1. Tempat penelitian

Penelitian diadakan pada perusahaan manufaktur yaitu PT. PC. PRIMISSIMA yang bergerak dalam bidang tekstil.

##### 2. Waktu penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 1 Desember 2001.

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah :

- a. Kepala Bagian Produksi
- b. Kepala Bagian Akuntansi
- c. Kepala Bagian Pemasaran
- d. Kepala Bagian Personalia

## 2. Objek penelitian

- a. Data penjualan produk tahun 1996-1999
- b. Data biaya kualitas perusahaan tahun 1996-1999
- c. Data laba perusahaan tahun 1996-1999
- d. Gambaran umum perusahaan
- e. Jumlah bahan baku yang digunakan tahun 1996-1999
- f. Jumlah jam kerja langsung yang digunakan tahun 1996-1999
- g. Jumlah produk yang dihasilkan tahun 1996-1999

### **D. Teknik Pengumpulan Data :**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga cara/teknik dalam pengumpulan data :

#### 1. Interview (wawancara)

Teknik yang digunakan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada subjek penelitian mengenai gambaran umum perusahaan dan dasar-dasar pembebanan biaya, atau kegiatan / aktivitas yang dapat menimbulkan terjadinya biaya.

#### 2. Dokumentasi

Teknik yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, data biaya kualitas, kegiatan atau aktivitas yang berkaitan dengan kualitas, keandalan, kecepatan.

### 3. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan kualitas, keandalan, dan kecepatan.

### E. Teknik Analisa Data :

Teknik analisis yang yang digunakan adalah analisis komparatif , merupakan suatu cara yang digunakan untuk membandingkan obyek penelitian dengan konsep pembanding berupa teori .

Untuk menjawab permasalahan, penulis akan menganalisis dengan langkah – langkah :

#### 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. Menganalisis kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan *strategic cost reduction* sebagai upaya meningkatkan laba dari tahun ke tahun dengan cara peningkatan kualitas, keandalan, dan kecepatan. Analisa yang digunakan dengan kajian teori yang meliputi biaya kualitas, keandalan, dan kecepatan (produktivitas), adalah sebagai berikut:

a. Analisis terhadap kualitas dengan cara mengukur biaya kualitas di perusahaan, dengan langkah- langkah:

a.1. Menghitung biaya kualitas total dari elemen-elemen biaya kualitas yang ada di perusahaan, dengan rumus :  $TQC = QCC + QAC$

Keterangan

$TQC = Total\ Quality\ Cost$  ( Total Biaya Kualitas )

$QCC = Quality\ Control\ Cost$  ( Biaya Pencegahan + Biaya Penilaian )

$QAC = Quality\ Assurance\ Cost$  ( Biaya kegagalan Intern + Biaya Kegagalan Eksternal)

a.2. Menghitung persentase setiap elemen biaya kualitas dari total biaya kualitas.

a.3. Menghitung persentase setiap elemen biaya kualitas dengan total penjualan dan hasilnya dibandingkan dari tahun ke tahun.

a.4. Membandingkan laporan biaya kualitas antara periode akuntansi selama tahun 1996-1999 terhadap penjualan selama tahun 1996-1999 untuk mengetahui prosentase perubahan biaya kualitas perusahaan selama kurun waktu 1996-1999. Dimana semakin rendah prosentase biaya kualitas, maka semakin baik kualitas produk yang dihasilkan. Peningkatan kualitas dapat ditunjukkan dengan semakin menurunnya prosentase biaya kualitas perusahaan terhadap penjualan selama tahun 1996-1999.

b. Analisis terhadap Keandalan dengan cara mengukur tingkat penjualan produk dan pangsa pasar. Langkah – langkah analisis data yang ditempuh adalah :

b.1. Menganalisis peningkatan terhadap kualitas akan menghasilkan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Hal tersebut dapat dilihat melalui tingkat penjualan produk perusahaan tahun 1996-1999, prosentase biaya kualitas terhadap penjualan dan pangsa pasar.

c. Analisis terhadap kecepatan dengan cara mengukur produktivitas perusahaan. Langkah – langkah analisis data yang ditempuh adalah :

c.1. Menghitung Rasio produktivitas bahan dan Rasio produktivitas tenaga kerja, dengan rumus :

$$\text{Rasio Produktivitas bahan} = \frac{\text{Jumlah Produk Yang dihasilkan}}{\text{Jumlah bahan yang digunakan}}$$

Rasio Produktivitas Tenaga Kerja =

$$\frac{\text{Jumlah Produk Yang dihasilkan}}{\text{Jumlah jam tenaga kerja yang digunakan}}$$

c.2. Peningkatan kualitas dan keandalan pada akhirnya dapat meningkatkan kecepatan perusahaan dalam menyerahkan produk kepada *customer*. Peningkatan produktivitas dapat diketahui dari rasio produktivitas bahan baku dan produktivitas tenaga kerja langsung perusahaan tersebut. Dimana, rasio produktivitas tenaga kerja tersebut akan meningkat dari tahun ke tahun.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Dan Perkembangan PT. PC. PRIMISSIMA**

Berdirinya PT. PC. PRIMISSIMA bermula dari adanya bantuan berupa beberapa mesin dari pemerintah Indonesia. Pada waktu itu Indonesia masih kekurangan bahan baku untuk pembuatan kain batik halus yang masih di impor dari luar negeri. Permintaan masyarakat akan produksi sandang khususnya kain batik makin meningkat. Hal tersebut menimbulkan suatu gagasan antar Gabungan koperasi Batik Indonesia (GKBI) dengan Pemerintah Republik Indonesia (RI) melalui departemen perindustrian untuk mendirikan pabrik cambrics yang berkualitas.

Realisasi gagasan ini dimulai dengan melakukan penelitian bersama untuk menilai kelayakan pendirian pabrik. Dari hasil studi kelayakan disepakati untuk mendirikan suatu pabrik yang diberi nama PT. PC. PRIMISSIMA. Pabrik yang terletak di Jl. Raya Magelang Km. 15 Medari, Sleman, Yogyakarta ini merupakan wujud kerjasama teknik antara Pemerintah RI dengan Pemerintah Kerajaan Belanda pada *administrative agreement* di Jakarta pada tanggal 20 April 1966.

Badan usaha ini dilihat dari segi permodalannya merupakan perusahaan patungan antara Pemerintah RI dengan GKBI. Dengan perbandingan saham pemerintah RI (59,35%) dan GKBI (40,65%). Modal pemerintah RI sebesar Rp. 730.000.000,- (nilai grant Belanda NF 8.100.000,-) berasal dari bantuan pemerintah kerajaan Belanda yang berupa satu unit mesin pemintalan mesin tenun

cambrics. Sedangkan modal GKBI sebesar Rp. 500.000.000,- berupa tanah, bangunan pabrik, perumahan dan biaya pemasangan mesin. PT.PC. PRIMISSIMA secara resmi berdiri pada tanggal 22 Juni 1971 berdasarkan Akta Notaris R. Soerojo Wongsowidjojo, SH Jakarta Nomor 31/1971, merupakan patungan (*join Ventura*) antara Pemerintah RI dengan GKBI. Pabrik ini direncanakan memiliki kapasitas sebesar 9.072 mata pinal untuk unit *spinning* dan 180 mesin tenun lengkap dengan mesin-mesin persiapan untuk unit *weaving*. Semua mesin tersebut didatangkan dari Eropa, untuk mesin pemintalan dari *riotel* (Swiss) dan mesin tenun dari *Picanol* (Belgia).

PT. PC. PRIMISSIMA mulai memproduksi pada tanggal 2 Februari 1972 setelah diresmikan pembukaannya oleh menteri ekuin, Sri Sultan Hamengkubuwono IX yang didampingi oleh M. Yusup selaku menteri perindustrian. Dengan jumlah karyawan sebanyak 252 orang yang bekerja dalam 3 shift, kapasitas produksi mencapai 4.000.000 yards pertahun dalam bentuk kain mori (*cambrics*) halus yang terbuat dari benang tenun Ne 50' S, 60'S, dan 70'S, 100% cotton combed yarn. Dalam rangka memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat maka pada awal bulan Maret 1974 PT. PC. PRIMISSIMA mengadakan perluasan tahap 1 dengan menambah kapasitas sebanyak 11.088 mata pinal dan 192 buah mesin tenun. Untuk perluasan ini diperlukan dana sebesar Rp. 2.397.455.000,- dan tambahan modal kerja sebesar Rp. 3.000.045.000,- yang sepenuhnya berasal dari penjualan sendiri, yaitu dana cadangan yang disisihkan dari sebagian keuntungan. Perluasan ini selesai pada

pertengahan tahun 1976 dan diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1976 oleh Presiden Suharto.

Dengan adanya perluasan ini atau disebut juga dengan pabrik II, PT.PC.PRIMISSIMA dapat meningkatkan produksinya sekitar 7.500.000 yards per tahun. Bahkan jumlah ini meningkat menjadi 10.000.000 yards pada tahun 1979 jumlah karyawannya pun meningkat dari 252 menjadi 560 orang. Perluasan tahap II atau pabrik III mulai dibangun pada bulan Juli 1981 dan diresmikan pada tanggal 29 Maret 1984 oleh Ir. Hartato, Menteri perindustrian RI. Pada perluasan ini diadakan penambahan mesin pemintal sebesar 16.128 mata pintal dan 320 mesin tenun serta penambahan karyawan sebesar 726 orang. Komposisi terakhir perbandingan saham pada awal tahun 1990 adalah pemerintah RI ( 52,79%) dan GKBI (47,21%). Karena saham pemerintah RI lebih dari 50% maka PT. PC. PRIMISSIMA berstatus BUMN ( Badan Usaha Milik Negara ). Sedangkan renovasi pabrik I dimulai pada bulan April 1994 yaitu pengantian 180 mesin Loom diganti 60 mesin *Air Jet Loom* ( AJL ) dan mulai produksi pada bulan oktober 1994. Penambahan 4 mesin *air jet Loom* ( AJL ) pada bulan Oktober 1999 dan mulai berproduksi pada bulan Februari 2000.

PT. PC . PRIMISSIMA melakukan ekspor pertama kali ke Inggris pada bulan Oktober 1986. Sejak itu kualitas produknya selalu ditingkatkan dan pada awal 1987 sudah memenuhi kualitas *Japan Industri Standar* ( JIS ) yang merupakan standar internasional paling ketat dibidang tekstil. Salah satu usaha perusahaan dalam meningkatkan kualitas produknya adalah membeli 10 buah mesin *Cone Winder merk Savio Espero* buatan Italia yang dapat menyambung

benang secara otomatis tanpa kelihatan sambungannya. Dengan demikian akan didapat kain hasil tenunan yang mempunyai kualitas lebih baik dari sebelumnya. Mesin lama penyambungan benang dilakukan oleh operator dengan mempergunakan alat sambung *knotter*. Hasil produksi yang di ekspor kebanyakan berupa *grey* dengan kode PS. 115, PS.214, PS. 217, PS. 310, PS. 321 dibungkus berdasarkan “ *Ekspor Standar Packing* “ barang dikirim memakai container dengan kapasitas tergantung jenis PS yang akan dikirim

Untuk mengantisipasi masa mendatang PT. PC. PRIMISSIMA sedang berusaha untuk memperoleh Sertifikat ISO-9000. Pada tanggal 21 April 1997 PT. PC. PRIMISSIMA telah berhasil memperoleh Sertifikat ISO-9000. Sertifikat ISO-9000 pertama diterima pada tanggal 10 september 1997. Dan pada tanggal 16 Mei 2000 PT. PC. PRIMISSIMA untuk kedua kalinya berhasil meraih Sertifikat ISO-9000 dan penyerahan sertifikat ISO-9000 yang kedua diterima pada tanggal 2 September 2000.

## **B. Misi, Filosofi, Sasaran, Strategi, Tujuan dan Rencana Jangka Panjang**

### **1. Misi Perusahaan**

Sesuai dengan pokok-pokok pembinaan BUMN Departemen Perindustrian dan Perdagangan, misi PT. PC. PRIMISSIMA yang didirikan oleh Pemerintah dan GKBI dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Sebagai agen pembangunan dapat berperan aktif dalam bidang industri tekstil dan menjaga lingkungan sekitarnya.

- b. Sebagai unit ekonomi dapat memberikan kontribusi bagi penerimaan negara serta pemegang saham lainnya.
- c. Sebagai unit usaha yang bergerak dibidang industri tekstil berusaha menyediakan produk yang berkualitas tinggi bagi masyarakat, terutama koperasi pembatikan yang menjadi pemegang saham dengan tetap memperhatikan keuntungan bagi perusahaan.

## 2. Filosofi dan Visi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan berpedoman pada filosofi yang diyakini akan dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Adapun filosofi tersebut adalah :

- a. Kepuasan pelanggan diutamakan.
- b. Produk unggulan adalah mutu tertinggi.
- c. Bekerja berdasarkan ISO- 9000.
- d. Sumber daya manusia yang berkualitas kebanggaan perusahaan.
- e. Efektif dalam biaya dan kompetitif dalam pelayanan.

Dari kelima point diatas dapat disimpulkan visi perusahaan yang berbunyi "Pelestarian Produk Unggulan Untuk Kepuasan Pelanggan.

## 3. Sasaran Perusahaan

Adapun sasaran usaha PT. PC. PRIMISSIMA yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara terutama dalam meningkatkan ekspor non migas.

- b. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang dapat mendorong perkembangan sektor usaha dan sektor koperasi.
- c. Meningkatkan kinerja perusahaan di segala sektor untuk memperoleh keuntungan yang optimal.

#### 4. Strategi Perusahaan

Mengingat keadaan lingkungan perusahaan yang dihadapi saat ini, maka strategi perusahaan adalah pertumbuhan dengan pengembangan pasar melalui diversifikasi produk.

##### a. Bidang Pemasaran

- Meningkatkan ekspor bagi produk unggulan serta memperluas pasar ekspor bagi produk-produk baru.
- Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan dalam negeri

##### b. Bidang Produksi

- Meningkatkan pemakaian kapasitas mesin dengan efisiensi yang optimal.
- Pemeliharaan dan rehabilitasi mesin secara terpadu dan berkesinambungan untuk menjamin tercapainya target produksi baik kualitas maupun kuantitas.
- Melakukan pengembangan produk sesuai dengan permintaan pasar.

##### c. Bidang Organisasi , Personalia dan Keuangan

- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menunjang strategi pertumbuhan perusahaan .

- Meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja.
- Menerapkan pola manajemen keuangan yang lebih efisien dan efektif serta memelihara *cash flow* perusahaan sehingga aktivitas perusahaan tidak terganggu.

d. Bidang HRD (*Human Research and Development*)

- Mengupayakan perolehan sertifikat ISO 9000 dengan harapan dapat memperlancar penjualan ekspor.
- Menekan persediaan barang jadi maksimal 2 bulan produksi, dengan cara meningkatkan volume penjualan.
- Meningkatkan koordinasi seluruh unsur dalam perusahaan, menyatukan langkah demi tercapainya tujuan perusahaan.

Dengan langkah-langkah tersebut serta penyempurnaan secara berkesinambungan diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal dalam jangka panjang.

5. Tujuan Perusahaan

Tujuan pendiri PT. PC. PRIMISSIMA adalah sebagai berikut :

- a. Mendirikan dan menjalankan perusahaan pabrik *cambris* dan melakukan segala sesuatu yang langsung maupun yang tidak langsung berhubungan dengan hal tersebut.
- b. Tanpa meninggalkan dasar-dasar ekonomis komersial, menjual hasil produksi perusahaan dengan mengutamakan penawaran kepada koperasi perbatikan yang menjadi pemegang saham perusahaan.

- c. Untuk mencapai tujuan satu dan dua diatas perseroan ini dapat bekerjasama dengan atau mengambil bagian dalam mendirikan badan-badan hukum lain yang mempunyai maksud dan tujuan yang sama atau hampir sama dengan maksud dan tujuan perseroan ini.

#### 6. Rencana Jangka Panjang Perusahaan

PT. PC. PRIMISSIMA dalam menyusun rencana jangka panjang atau *Corporate-Plan* yaitu sebagai berikut :

##### a. Perencanaan Jangka Pendek tahun 1981-1984

###### (1) Perangkat Lunak

- Pemantapan *management* dan pengembangan organisasi.
- Training, peningkatan skill mulai tahun 1984 dikampanyekan TQC dan QCC.
- Peningkatan kesejahteraan karyawan spiritual dan materiil.
- Pengembangan pasar baik didalam negeri maupun diluar negeri.

###### (2) Perangkat Keras

- modifikasi, remodeling mesin-mesin pabrik I dan II.
- Rancana perluasan proyek III tahun 1981-1983 (telah dilaksanakan) dengan penambahan pemintalan sebesar 16.128 mata pintal dan 320 mesin tenun.

##### b. Perencanaan Jangka Menengah tahun 1985-1989

###### (1) Perangkat Lunak

- Pengembangan organisasi.
- Memasyarakatkan TQC dan QCC serta pemantapan.

- Peningkatan kesejahteraan karyawan Spirituil dan materiil.
- Pemantapan pasar dalam negeri dan luar negeri.

(2) Perangkat Keras

- Modifikasi mesin-mesin pabrik I dan .
- Penggantian sebagai mesin I dan II.
- Rencana perluasan proyek IV, finishing dan bleaching kapasitas 25 juta yard per tahun.

c. Perencanaan Jangka Panjang tahun 1990-seterusnya

Rencana perluasan dengan pendirian *non cambrics* dan lain-lain.

### C. Struktur Organisasi Dan Deskripsi Jabatan Perusahaan

1. Struktur Organisasi PT.PC. PRIMISSIMA

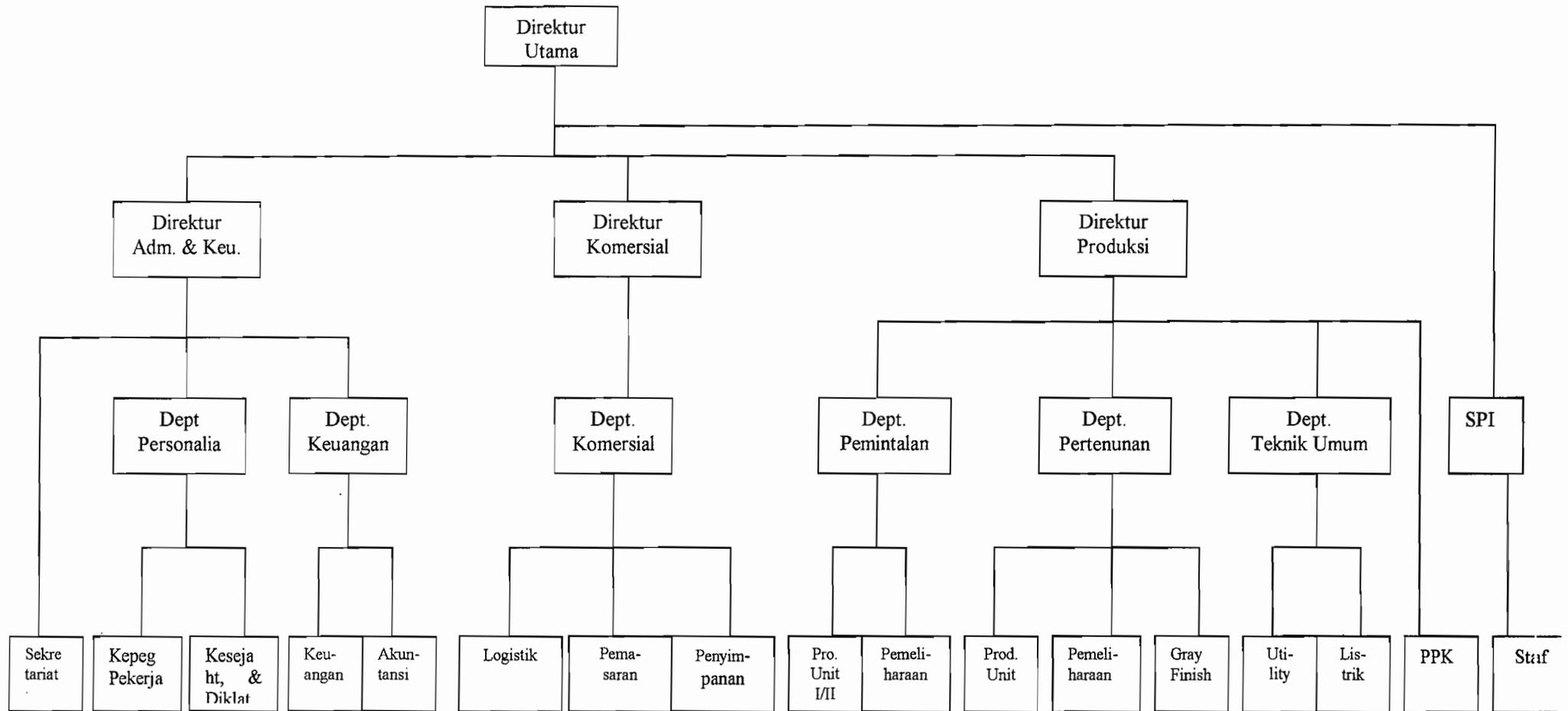
Perkembangan yang pesat pada suatu organisasi menuntut adanya pembagian tugas yang sedemikian rupa sehingga terjadi suatu hubungan kerja yang teratur dan harmonis sesuai dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang diberikan pada masing-masing unit organisasi yang bersangkutan. Dengan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, maka diharapkan dapat dihindari segala kesimpangsiuran dan kekosongan dalam mengelola unit organisasi tersebut.

Struktur organisasi perusahaan berhubungan dengan penyusunan semua personalia yang saling berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan posisi masing-masing dalam kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang berlaku pada PT.PC.

PRIMISSIMA dalam hal ini merupakan bentuk gabungan antara struktur fungsional dan struktur devisional. Pengawasan dilaksanakan oleh Dewan Komisaris yang terdiri atas Komisaris Utama dan Anggota Komisaris. Dan PT. PC PRIMISSIMA dipimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri atas Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Komisaris, dan Direktur Administrasi dan keuangan. Berikut ini adalah bagan struktur organisasi PT. PC. PRIMISSIMA :

Gambar 5

STRUKTUR ORGANISASI PT. PRIMISSIMA



Sumber data : PT PRIMISSIMA Yogyakarta

## 2. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan salah satu alat untuk mengendalikan jalannya perusahaan, karena di dalam deskripsi jabatan diuraikan mengenai perincian tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing karyawan menurut jabatan yang disandangnya. Adapun perincinya sebagai berikut :

- a. Direktur Utama : memimpin rapat direksi, rapat gabungan direksi dan komisaris, rapat umum pemegang saham, mengkoordinir dalam penyusunan rencana anggaran belanja dan pendapatan, laporan tahunan, perluasan dan rehabilitas, menetapkan *policy* penjualan dan pembelian bahan baku, melakukan hubungan dengan pihak luar (instansi, bank, perusahaan asing, dan domestik atau perusahaan negara/swasta ).
- b. Direktur Produksi : memimpin dan mengawasi bagian produksi, melaksanakan pengawasan pembelian bahan baku, mengawasi teknis survey pemasaran dan penjualan produksi.
- c. Direktur Komersial : menyusun kebijakan umum dibidang pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, menyusun dan melaksanakan rencana penjualan tahunan, menetapkan pedoman dan kebijaksanaan penjualan hasil produksi, melaksanakan pengadaan barang-barang umum atas permintaan direktorat-direktorat lainnya, menetapkan pedoman dan kebijaksanaan pengadaan serta pengendalian pelaksanaannya, mengelola kegiatan penyelenggaraan riset pemasaran

- dan promosi, mengamankan pelaksanaan Pengendalian Mutu Terpadu pada direktoratnya.
- d. Direktur Pemasaran : Tugas pokoknya adalah menjalin, menjaga, dan meningkatkan hubungan baik dengan seluruh kontak bisnis dalam rangka mengenalkan dan menawarkan produk, sekaligus mengevaluasi dan memimpin penjualan produk.
  - e. Direktur SDM : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas perumusan kebijaksanaan teknis, pengendalian, pembinaan, koordinasi, evaluasi, dan pengelolaan sumber daya manusia.
  - f. Direktur Administrasi dan Keuangan : mengawasi dan memimpin bidang keuangan (pembukuan dan penjualan), menyelesaikan seluruh biaya berdasarkan pada anggaran, menyelesaikan neraca akhir tahun.
  - g. Sistem Pengawasan Intern (SPI) : melaksanakan pengawasan atau pemeriksaan atas pelaksanaan kerja, mengadakan evaluasi pengawasan atau pemeriksaan, memberikan saran melalui kepala-kepala departemen yang bersangkutan tentang cara pelaksanaan supaya lebih produktif dan efisien, merahasiakan hasil pekerjaan kepada pihak luar kecuali bila mendapat ijin dari direksi, atas perintah direksi mengadakan pengecekan kepada harga dipasar.
  - h. Departemen Sekretariat : mengkoordinir bagian sekretariat, menjalankan kebijaksanaan yang telah digariskan atau ditetapkan oleh direksi, membantu direksi dalam menyusun dan melaksanakan anggaran umum dan anggaran tenaga kerja perusahaan, mengawasi

penyelenggaraan pekerjaan sekretariat (tata tertib dan kesehatan dan keamanan tenaga kerja ).

- i. Departemen Personalia : mengawasi penyelenggaraan administrasi, prosentase penerimaan pegawai, pemberhentian, peraturan penggajian, pembinaan pesonel, pembinaan mental/rohani dan ketrampilan, melaksanakan tugas yang diberikan oleh direksi.
- j. Departemen Administrasi dan keuangan : membantu direksi dalam menyusun anggaran belanja dan pendapatan perusahaan, membantu direksi dalam mengadakan evaluasi dan realisasi anggaran belanja pendapatan perusahaan, menjalankan tugas yang diberikan oleh direksi
- k. Departemen komersial : menyelenggarakan pengawasan kegiatan penjualan dan pembelian , mengkoordinir dalam pengadaan bahan baku dan penyimpanan barang jadi di gudang, mengadakan kontrak jual beli barang.
- l. Departemen pertenunan : menyelenggarakan pengawasan terhadap perawatan dan pemakaian bahan baku/bahan lain-lainnya, membantu pengadaan akan kebutuhan (tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesin dan alat-alat produksi), mengusahakan kemajuan produksi, mengadakan hubungan dengan kepala departemen lainnya dalam lingkup perusahaan demi lancarnya produksi.
- m. Departemen pemintalan : menyelenggarakan pengawasan terhadap peralatan dan pemakaian bahan baku/bahan lain-lainnya, membantu pengadaan akan kebutuhan (tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesian,

dan alat-alat produksi), merawat dan mengatur semua alat-alat kerja yang berada dibidangnya, mengusahakan kemajuan produksi, mengadakan hubungan dengan kepala departemen lainnya dalam lingkungan perusahaan demi lancarnya produksi.

- n. Departemen teknik umum : mengawasi kegiatan mesin-mesin (reparasi mesin-mesin, pemakaian listrik) untuk mencapai hasil yang semaksimal mungkin., mengadakan hubungan kerja kepala departemen lainnya dalam lingkungan perusahaan demi lancarnya produksi, menyelenggarakan kebutuhan spare part dan alat-alat produksi.

#### **D. Proses Produksi**

##### **1. Produksi Bahan Baku Yang Digunakan**

PT. PC. PRIMISSIMA adalah perusahaan yang bergerak dibidang produksi pertekstilan dimana bahan baku yang digunakan adalah kapas. Kapas yang digunakan adalah kapas dari jenis *good melling* dengan *paining* serta 13/8 inci, dengan tingkat kualitas yang berbeda-beda sehingga dapat dibedakan antara hasil produksi yang satu dengan yang lainnya. Untuk jenis kapas tersebut khusus didatangkan dari Amerika Serikat, Australia, RRC.

Dan dari Indonesia sudah ada penghasilan kapas tersebut antara lain Ex Kudus (Jawa Tengah) Ex Asem Bagus (Jawa Timur), Ex Bulu kumba (Sulawesi Selatan), Ex Maumere (Nusa tenggara Timur). Dari keempat penghasil kapas diatas yang dapat dipakai oleh PT. PC. PRIMISSIMA hanya Ex Kudus., sedangkan jumlahnya sangat terbatas  $\pm 2 \%$  dari kebutuhan. Karena produksi kain

Primissima kualitas halus, maka kapas yang dipakai harus memenuhi standar panjang serat 11/8” dan 1 1/5”.

## 2. Hasil Produksi

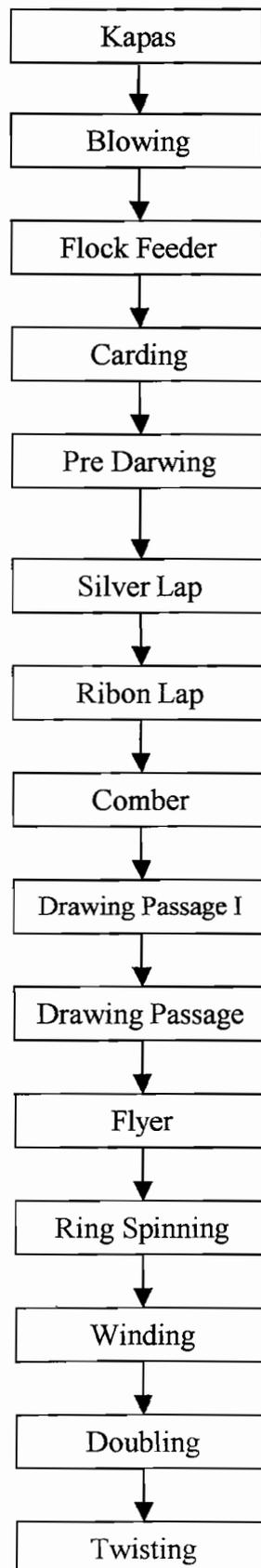
Produk-produk yang dihasilkan PT. PC. PRIMISSIMA adalah *grey* yang kemudian dibuat *mcri* atau *cambrics* dengan melalui proses pemutihan atau finishing. Jenis-jenis *cambrics* hasil produksi PT. PC. PRIMISSIMA adalah :

- a. *Cambrics* Primisma dengan merk “Kereta kencana”
- b. *Cambrics* Primisma dengan merk “ Voile cap Putri Kapas (Volissima)”
- c. *Cambrics* Primisma dengan merk “ Gamelan Srimpi”
- d. *Cambrics* Primisma dengan merk “ Prima cap Adiprima”
- e. *Cambrics* Primisma dengan merk “ Berkolin cap Berkolissima”

## 3. Proses Produksi Dan Alat-alat yang Digunakan

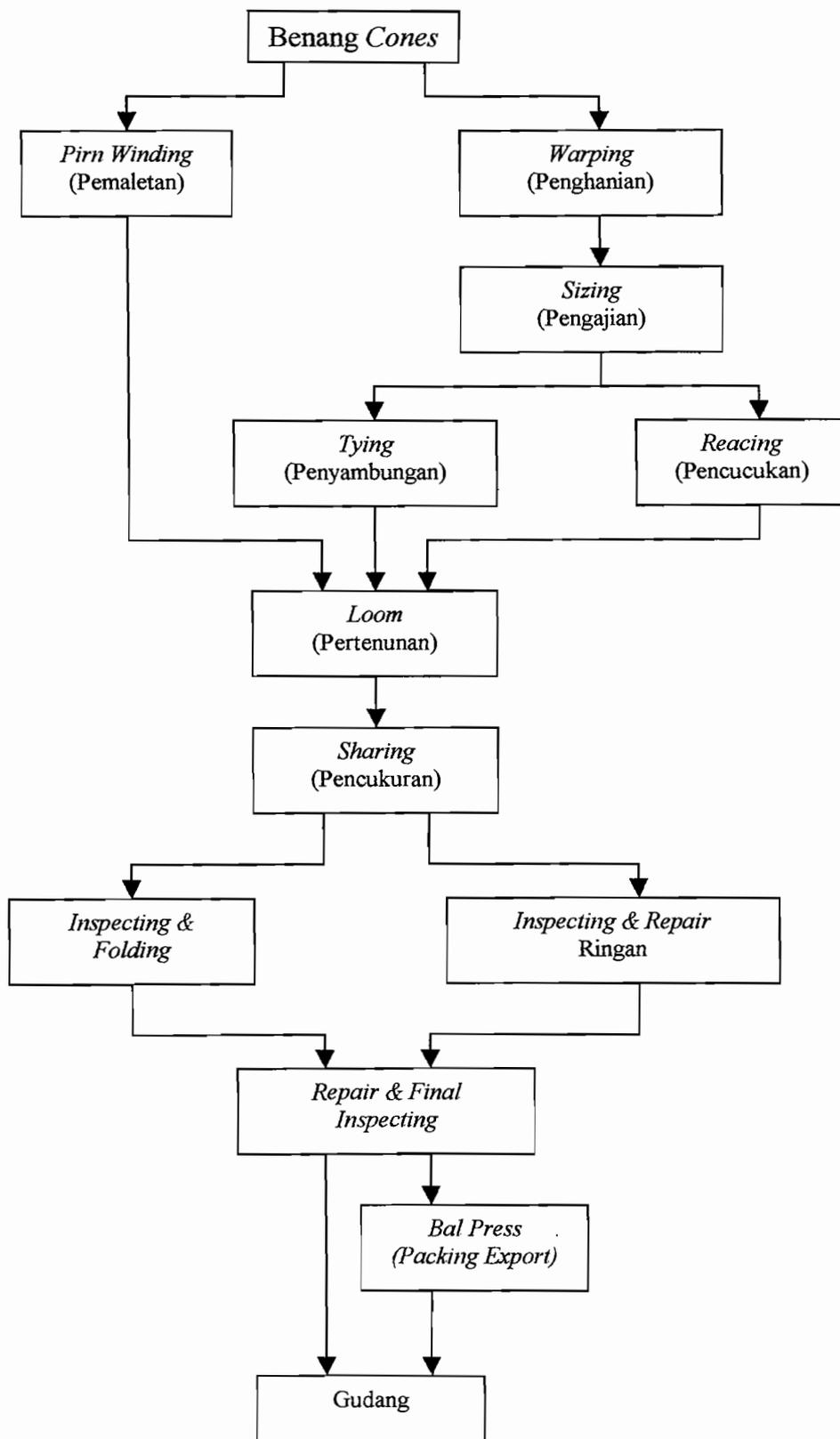
Proses produksi pada PT. PC. PRIMISSIMA dimulai dari bahan baku sampai menjadi kain *grey* (*cambrics* yang belum diputihkan) dan proses pemutihan *grey* dilakukan oleh PT. PC. PRIMISSIMA di Batang Pekalongan. Proses produksi di departemen *spinning* dan *weaving* secara ringkas ditunjukkan dalam gambar di bawah ini :

Gambar 4  
Proses Produksi pada departemen *Spinning*



Sumber data : PT PRISMISSIMA Yogyakarta

Gambar 5

Proses Produksi pada departemen *Weaving*

Sumber data : PT PRIMISSIMA Yogyakarta

Proses produksi dari benang menjadi grey melalui 2 departemen yaitu :

a. Departemen *Spinning* (Unit Pemintalan)

1. Bagian Persiapan

Mempersiapkan kapas agar dapat dipintal, bagian ini mempunyai 5 (lima) proses yaitu :

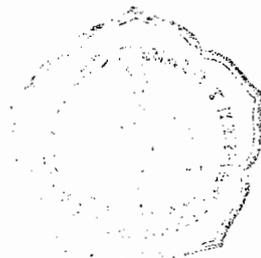
- a. Proses *Blowing*, berfungsi membuka kapas press untuk dikembalikan ke bentuk semula serta dari kotoran-kotorannya. Mesin-mesin yang digunakan pada bagian ini adalah *Bale Opener/Uniflock*, *Waste Opener*, *Manocylinder Cleaner*, *Automixer* dan *ERM Cleaner*.
- b. Proses *Carding*, berfungsi memisahkan dan membersihkan serat-serat, membentuknya menjadi sliver. Mesin-mesin yang digunakan disini adalah *Flock Feeder* dan *Carding*.
- c. Proses *Combing*, yaitu proses untuk menyejajarkan serat dan membuat sliver disamping membersihkan kotoran serta serat pendek. Benang akan bermutu tinggi apabila serat-seratnya berkaitan secara *uniform*, dimana kekuatannya sebagian besar didukung oleh penyejajaran serat disaat *drafin*. Mesin-mesin yang digunakan adalah *Pre Drawing* , *Sliver Lap*, *Ribbon Lap*, dan *Comber*.
- d. Proses *Drawing*, yaitu proses penyejajaran dan meratakan serat, karena serat hasil mesin *Comber* sudah tidak rata lagi.
- e. Proses *Roving*, berfungsi mengubah roving dimana 1 meter *sliver* akan menghasilkan roving sepanjang 11,25 meter (kelipatan 11,25).

## 2. Bagian *Ring Spinning*

- a. *Ring Spinning*, adalah sebuah proses pemintalan benang yang mengubah *roving* menjadi benang dengan kelipatan 33,33 kali (1 meter *roving* akan menjadi 33,33 meter)
- b. 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 1 kg netto.
- c. Mesin *Doubling* (Fadis) untuk merangkap benang 2 helai atau lebih.
- d. Mesin Pembakar dan Penggintiran (*Volkman*), untuk pembakaran bulu benang dan penggintiran benang.
- e. Departemen *Weaving* (Unit Pertenunan)

Pada departemen ini terdapat 3 (tiga) bagian yang berhubungan proses pertenunan yaitu :

1. Bagian Persiapan Pertenunan, adalah bagian yang mempersiapkan benang lusi (benang memanjang) dan benang pekan (benang melintang). Mesin-mesin yang digunakan adalah *Pirn Winder* (Palet), *Waper* (Hani), *Sizing* (Kanji), *Reaching* (Cucuk).
2. Bagian Penenunan, adalah bagian yang bertugas menenun benang pekan dan benang lusi hingga menghasilkan *Grey* (kain yang belum diputihkan/*finishing*).
3. Bagian *Grey Finishing*, adalah bagian yang bertugas mencukur bulu-bulu pada *grey* serta mengadakan perbaikan cacat *grey* yang ada. Mesin yang



digunakan adalah *Shearing* (Cukur) dan *Inspecting Folding* (Periksa dan Lipat).

## **E. Sistem Pemasaran**

### 1. Daerah pemasaran

Secara garis besar pemasaran produk PT. PC. PRIMISSIMA dibagi menjadi dua bagian yaitu pemasaran dalam negeri dan pemasaran luar negeri (ekspor).

Adapun daerah pemasaran tersebut yaitu:

- a. Dalam negeri yang mencakup beberapa kota yaitu Yogyakarta, Solo, Surabaya, Bandung, Jakarta, Banjarmasin, Pekalongan, Denpasar, Jambi dan kota-kota lain yang terdapat perusahaan batik maupun printing.
- b. Luar negeri (ekspor) yaitu pertama kali ke Inggris pada tahun 1986 kemudian tahun 1987 sampai sekarang meliputi Jepang, Amerika Serikat, Italia, Korea, Hongkong, Taiwan, Thailand, Jerman, Prancis, Belgia. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang perkembangan ekspor PT. PC. PRIMISSIMA dapat melihat tabel berikut ini :

Tabel IV.1

Perkembangan Hasil Produksi PT. PC. PRIMISSIMA Yang Diekspor

NO	TAHUN	BANYAKNYA YARD	HARGA US.\$	NEGARA TUJUAN
1	1986	330,000	219,000	Inggris
2	1987	2,933,000	2,160,000	Irlandia, Denmark, USA, Jepang
3	1988	6,396,000	4,524,000	Prancis, Denmark, USA, Italia, Jepang, Thailand
4	1989	11,503,000	8,344,000	USA, Italia, Korea Selatan Jepang
5	1990	8,756,085	6,211,417	Jepang, USA, Italia, Jerman Prancis, Belgia
6	1991	13,990,005	9,935,330	Jepang, USA, Korea, Hongkong
7	1992	12,111,748	7,784,768	Jepang, USA, Korea, Hongkong
8	1993	10,787,737	5,533,287	Jepang, USA, Korea, Hongkong
9	1994	11,287,388	7,354,068	Jepang, USA, Korea, Hongkong
10	1995	6,466,068	4,537,916	Jepang, USA, Korea, Hongkong
11	1996	10,732,397	8,088,420	Jepang, USA, Korea, Hongkong
12	1997	8,776,463	7,075,330	Jepang, USA, Korea, Hongkong
13	1998	9,748,681	5,492,175	Jepang, USA, Korea, Hongkong
14	1999	10,354,314	5,913,064	Jepang, USA, Korea, Hongkong, taiwan, Italia

Sumber : Data PT. PC. PRIMISSIMA Tahun 2000

## 2. Saluran Pemasaran

### a. Dalam Negeri

Sejak awal berdirinya sampai tahun 1987 PT. PC. PRIMISSIMA dalam usahanya untuk memasarkan produk yang dihasilkan menggunakan saluran distribusi tidak langsung yaitu :

### Produsen – Agen – Konsumen

Bertindak sebagai agen yaitu GKBI (Gabungan Koperasi Batik Indonesia) yang merupakan agen penjualan satu-satunya atau sebagai penyalur utama, tetapi hal ini hanya hanya berlangsung sampai 1998 selanjutnya PT. PC. PRIMISSIMA memakai kebijaksanaan saluran distribusi langsung yaitu :

### Produsen – Konsumen

Jadi dalam hal ini PT. PC. PRIMISSIMA tidak menggunakan perantara lagi konsumen disini bukan konsumen akhir tetapi dari perusahaan-perusahaan batik atau pabrik-pabrik printing.

#### b. Luar Negeri

Sistem distribusi ekspor dilakukan secara tidak langsung kepada pemakai/ *end user* melainkan melalui perusahaan-perusahaan trading luar negeri yang mempunyai perwakilan di Jakarta. Perusahaan-perusahaan trading inilah yang merupakan agen pembelian dan prinsipnya diluar negeri yang melakukan negosiasi langsung dengan PT. PC. PRIMISSIMA. Ada beberapa perusahaan trading terkemuka dari Jepang seperti Tomen, Marubeni, Kanematsu dan C.Itoh yang merupakan pembeli utama produk PT. PC. PRIMISSIMA. Pembelian yang dilakukan oleh perusahaan ini tidak terbatas untuk negara tujuan ke Jepang saja melainkan juga ke negara-negara lain seperti korea dan Amerika Serikat. Sedangkan perusahaan-perusahaan trading lainnya seperti Tantra, Suryatex, Tri Best Star dan lain-lain merupakan agen pembelian dari importir Taiwan, Malaysia, Inggris, dan negara-negara lainnya. Untuk masuk ke pasaran internasional atau

ekspor secara langsung sangat sulit dilakukan karena komitmen kesatuan bisnis diantara pengusaha-pengusaha sangat kuat seperti pengusaha Jepang.

### 3. Mekanisme Pemasaran

Mekanisme pemasaran dilakukan dengan mengirimkan penawaran langsung kepada perusahaan-perusahaan trading tersebut untuk pemasaran ekspor dan pembeli aktif mengajukan surat permintaan kepada perusahaan untuk pemasaran dalam negeri. Negosiasi dilakukan oleh Direktur dan Kepala Departemen Komersial dengan calon pembeli. Apabila ada kecocokan dalam negosiasi kemudian akan ditindaklanjuti dengan penandatanganan kontrak jual beli atau pembukaan *Letter Of Credit (LC)*.

### 4. Strategi Pemasaran

Pesaing utama PT. PC. PRIMISSIMA adalah PT. PRIMATEXCO dan PT. MEDARINDOTEX yang mana keduanya ,masih satu grup GKBI. Karena perusahaan-perusahaan ini masih satu grup, maka dalam persaingan biasanya mereka menghindari persaingan langsung. Sedangkan pesaing dari luar negeri antara lain dari RRC, Pakistan, Thailand, dan negara-negara produsen tekstil lainnya.

Dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan pemasaran ekspor, strategi yang dilaksanakan yang berkaitan dengan kebijaksanaan bauran pemasaran yaitu masalah produk, harga, tempat, dan promosi dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Produk

Untuk memenuhi produk standar kualitas PT. PC. PRIMISSIMA telah berusaha meningkatkan mutu produk dengan cara penggantian beberapa bagian mesin yang penting dan melakukan pengawasan proses produksi secara ketat. Untuk maksud ini penggantian mesin dan suku cadang dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan. Sedangkan untuk pengawasan proses produksi PT.PC. PRIMASSIMA sejak tahun 1988 mengontrak seorang konsultan/ teknisi dari Jepang. Sebagai hasilnya produk tekstil PT. PC. PRIMASSIMA sejak tahun 1988 dinyatakan telah memenuhi *Japan Inspection Standart (JIS)*. Sertifikat ini sangat penting dan strategis dalam upaya meningkatkan kepercayaan pembeli dari luar negeri khususnya pembeli utama dari Jepang. Penempatan seorang konsultan dari Jepang tidak hanya berfungsi sebagai pengawas dalam hal kualitas produksi tetapi juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pemasaran. Hal ini dimungkinkan karena calon pembeli dari Jepang yang datang ke pabrik untuk meninjau lokasi dan proses produksi akan merasa lebih yakin karena pelaksanaan pengawas proses produksi dilaksanakan oleh orang Jepang. Untuk pemintalan produk yang jenis konstruksi kainnya belum diproduksi PT. PC. PRIMISSIMA berusaha untuk melakukan adaptasi dengan cara melengkapi jenis suku cadang yang diperlukan untuk memproduksi jenis kain tersebut.

b. Harga

Dalam menentukan kebijaksanaan mengenai harga perusahaan kecuali berpedoman pada harga minimum juga mempertimbangkan harga dari para pesaingnya. Penentuan harga biasanya dilakukan kasus per kasus pada saat diadakan negoisasi dengan pembeli. Peranan agen/pembeli terutama dari Jepang masih lebih menentukan karena sebagai pembeli yang utama mempunyai posisi yang lebih baik. Akan tetapi biasanya harga yang diberikan kepada penjual masih dinilai baik karena masih memberikan margin laba. Sedangkan agen-agen lain diluar Jepang kadang-kadang mengalami ketidakcocokan dengan masalah harga yang ditawarkan karena dianggap terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena kualitas produk PT.PC. PRIMISSIMA relatif lebih baik dibandingkan dengan produk pesaingnya yaitu PT. PRIMATEXCO dan PT. MANDARINDOTEX. Untuk calon pembeli baru hal ini akan menjadi masalah, namun untuk pembeli-pembeli lama yang telah mengetahui kualitas produk PT. PC. PRIMISSIMA perbedaan harga yang ada dapat dipertimbangkan.

c. Tempat.

Negara tujuan ekspor produk tekstil PT. PC. PRIMISSIMA yang utama adalah Jepang, sedangkan pasar kedua adalah Amerika Serikat. Sedangkan negara-negara lain seperti Korea, Hongkong, Taiwan, dan negara-negara Eropa lainnya pansa pasarnya relatif kecil. Penawaran dilakukan melalui perusahaan-perusahaan trading yang ada di Jakarta yang merupakan agen pembelian dari prinsipalnya di luar negeri. Selama ini

PT.PC.PRIMISSIMA belum mempunyai perwakilan di luar negeri sehingga upaya yang dilakukan untuk pemasaran ekspor produknya masih terbatas dengan menghubungi agen-agen tersebut. Sedangkan untuk tujuan pemasaran dalam negeri tidak ada masalah yang berarti karena memakai sistem *franko* digudang atau diambil sendiri oleh pembeli.

d. Promosi

Pelaksanaan promosi selama ini dilakukan dengan cara mengikuti pameran maupun dengan cara mengirimkan contoh produk secara langsung kepada calon pembeli yang prospektif. Untuk pameran di luar negeri PT.PC.PRIMISSIMA melakukan kerjasama dengan GKBI. Hal ini dilakukan mengingat biaya promosi di luar negeri relatif mahal dan pelaksanaannya relatif tidak sederhana. Peranan Badan Pemasaran Bersama GKBI dalam hal ini sangat menunjang kegiatan ekspor tidak hanya dalam hal informasi bisnis dan alokasi kuota ekspor. Dilihat dari aktifitas promosi yang dilakukan oleh perusahaan masih relatif rendah terlihat dari alokasi biaya yang digunakan untuk tahun 1995 sebesar 5% dari total biaya penjualan.

## **F. Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja pada PT. PC. PRIMISSIMA telah memenuhi ketentuan-ketentuan ketenagakerjaan yang diatur oleh Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia terutama mengenai masalah-masalah jam kerja, upah, jaminan sosial, cuti dan sebagainya.

Pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh dilakukan oleh

perusahaan guna mengoptimalkan kinerja yang ada dengan cara penelitian bakat, potensi dan kepribadian serta melakukan seleksi secara terus menerus. Seluruh karyawan diberikan latihan dan pendidikan disamping dorongan tantangan dan jenjang karir yang sangat memberikan manfaat bagi tenaga kerja sendiri maupun bagi kemajuan perusahaan.

Apabila suatu saat perusahaan membutuhkan tenaga kerja maka akan dipilih calon yang mempunyai kecakapan yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Demikian juga dalam sistem karir dilakukan apabila perusahaan akan menaikkan jabatan karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan, masa kerja pengabdian, kualitas kerja serta pertimbangan lain yang ditentukan oleh perusahaan. Untuk mencapai produktivitas tenaga kerja yang optimum berbagai langkah telah ditempuh antara lain dengan menegakkan disiplin karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

#### 1. Sumber Tenaga Kerja

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja PT. PC. PRIMISSIMA pada mulanya ini mengambil teman-teman atau famili dari pegawai perusahaan. Karena perusahaan memperluas usahanya, maka perusahaan memerlukan tenaga kerja yang lebih banyak. Untuk keperluan ini, perusahaan mengambil dari penduduk sekitar dengan maksud untuk mengurangi pengangguran. Selain itu, kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi melalui Departemen Tenaga Kerja (Depnaker).

## 2. Jumlah Karyawan

Dalam menjalankan operasionalnya PT. PC. PRIMISSIMA sampai saat ini mempunyai jumlah tenaga kerja sebanyak 1.247 orang. Kepegawaian pada PT. PC. PRIMISSIMA ini dibagi menjadi 8 (delapan) golongan plus honorer. Pengelolaan ini berdasarkan jabatan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang jumlah karyawan berikut ini tabel jumlah karyawan PT. PC. PRIMISSIMA.

Tabel IV.2  
Jumlah Karyawan PT. PC. PRIMISSIMA  
Berdasarkan Pendidikan Dan Golongan

GOLONGAN	SD	SLTP	SMU	DIII	S1	JUMLAH
I	100	12	-	-	-	112
II	37	404	338	1	-	780
III	3	34	152	2	-	191
IV	-	1	84	2	-	87
V	-	-	28	5	1	34
VI	-	-	7	6	6	19
VII	-	-	-	5	4	9
JUMLAH	140	451	609	21	11	1232

Sumber : Data PT. PC. PRIMISSIMA Tahun 2000

Untuk lebih rinci jumlah tenaga kerja PT. PC. PRIMISSIMA berdasarkan jabatan yaitu sebagai berikut :

Tabel IV.3  
Jumlah Tenaga Kerja PT. PC. PRIMISSIMA  
Berdasarkan Jabatannya

NO	JABATAN	JUMLAH
1	Komisaris	5
2	Direksi	4
3	Honorar	6
4	Karyawan	1232
	<b>Jumlah</b>	<b>1247</b>

Sumber : Data PT. PC. PRIMISSIMA Tahun 2000

Keterangan : a. karyawan bulanan/ harian : 465 orang  
b. karyawan tetap : 767 orang

### 3. Sistem Pengupahan

Besarnya upah atau gaji yang diterima masing-masing karyawan berbeda-beda tergantung golongan dan status karyawan yang bersangkutan. Umumnya golongan karyawan dibedakan berdasarkan jenjang pendidikan dan pengalaman kerja, demikian juga yang terjadi di PT. PC. PRMISSIMA. Sistem pengupahan masih dibagi menjadi dua macam kriteria menurut status karyawan yaitu :

- a. Karyawan Harian, Upah ini diberikan untuk karyawan golongan I dan II. Pembayaran upah ini biasanya diberikan setiap awal bulan dan perhitungannya berdasarkan hasil produksi.
- b. Karyawan bulanan, upah ini diberikan untuk pegawai golongan III-VII. Pembayaran upah diberikan setiap awal bulan.

Penggolongan karyawan menurut tingkat pendidikan dan jenis pekerjaannya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.4  
Golongan Karyawan Menurut  
Tingkat Pendidikan Dan Jenis Pekerjaan

PANGKAT/ GOLONGAN	JABATAN	PENDIDIKAN MINIMAL
Pelaksana		
IA	Pelayan/Pembersih I, Pembantu operator	SD
IB	Pelayan/Pembersih I, Operator II	SD
IIA	Operator I, Pembantu montir, Juru II, Pengemudi II, Satpam	SD + 10 Tahun, SLTP
IIB	Operator senior, Montir II, Juru I, Pengemudi I, Satpam senior	SLTP + 10 Tahun, SMU
IIIA	Montir I, Perakit II, Kepala Group Satpam	SLTP + 10 Tahun, SMU
IIIB	Montir senior, Kepala regu II, Perakit I, Satpam II, Kepala Group Satpam I	SLTP + 10 Tahun, SMU
Pengatur		
IVA	Kepala Regu I, Perakit utama II, Satpam I	SMU + 10 Tahun
IVB	Kepala Regu Senior, Pengawas II, Kepala Urusan II, Satpam Senior, Perakit Utama I	SMU + 10 Tahun
VA	Kepala Urusan I/Pengawas I	SMU + 15 Tahun
VB	Kepala Urusan Senior/Pengawas Senior, Kepala Bagian II	DIII/S1
Penata		
VIA	Kepala Bagian I	SMU + 20 Tahun
VIB	Kepala Bagian Senior, Kepala Departemen II	DIII/S1 + 5 Tahun
VIIA	Kepala Departemen I	DIII/S1 + 10 Tahun
VIIB	Kepala Departemen Senior	DIII/S1 + 10 Tahun

Sumber : Data PT. PC. PRIMISSIMA Tahun 2000

Selain gaji-gaji diatas, perusahaan juga memberikan upah lembur bagi karyawan dan pegawainya yang besarnya adalah  $1/75 \times$  upah 1 bulan untuk setiap jamnya. Disamping itu perusahaan juga memberikan berbagai macam tambahan gaji seperti tunjangan, bonus, gaji ke-13 dan bonus-bonus lainnya. Untuk kenaikan gaji dilakukan secara berkala setiap 2 tahun sekali. Bagi karyawan yang berprestasi, kenaikan gaji dapat dipercepat atau jenjang karier dinaikkan. Sebaliknya apabila kondite kerja kurang baik maka kenaikan gaji akan ditunda.

#### 4. Motivasi kerja karyawan

Didalam PT. PC. PRIMISSIMA motivasi kerja bagi karyawan diwujudkan dalam bentuk perencanaan karier dan imbalan materi, baik berupa uang maupun fasilitas perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana, motivasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk perencanaan karier tercermin didalam jenjang karier dan golongan gaji. Selain itu, perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas juga memberikan intensif kepada pegawai berupa tunjangan perangsang kerja (TPK), uang servis, uang lembur, premi prestasi, tunjangan lebaran, pinjaman pegawai, perumahan, darmawisata, dan lain sebagainya.

Pemberian intensif ini tidaklah sama besar pada setiap karyawan, besar kecilnya sangat tergantung pada jabatan dan golongan gaji yang disandang masing-masing pegawai. Yang tidak kalah pentingnya adalah kedisiplinan karyawan dalam memenuhi peraturan perusahaan. Bagi karyawan yang disiplin, ia akan diberi penuh hak-haknya, seperti uang lembur, uang servis, TPK dan lain sebagainya. Sedangkan bagi karyawan yang tidak disiplin tunjangan-tunjangan diatas akan dipotong tergantung dari besar kecilnya gaji, golongan, dan jabatan.

#### 5. Tata Tertib

Peraturan pegawai pada PT. PC. PRIMISSIMA secara garis besar meliputi jam kerja dan absensi. Untuk karyawan dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu karyawan bagian produksi dan karyawan selain bagian produksi.

a. Karyawan bagian produksi

Yaitu karyawan yang bekerja di bagian produksi dan bekerja selama 24 jam dimana pembagian waktu dan kerja sebagai berikut :

- Bagian/ Shift I bekerja dari jam 06.00-14.00 WIB
- Bagian/ Shift I bekerja dari jam 14.00-22.00 WIB
- Bagian/ Shift I bekerja dari jam 23.00-06.00 WIB

Karyawan produksi ini masih dibagi dalam 5 regu dan setiap regunya mendapat giliran 2 (dua) hari libur, 2 (dua) hari bekerja malam, 2 (dua) hari bekerja siang, dan 2 (dua) hari bekerja sore. Pada bagian ini masing-masing karyawan mendapat istirahat 1 jam. Apabila yang  $\frac{1}{2}$  jam digunakan untuk bekerja ia dianggap kerja lembur.

b. Karyawan selain bagian produksi

Terdiri dari karyawan-karyawan administrasi yaitu direksi staff produksi, personalia, bagian umum dan keuangan, pemasaran, intern controle, dan maintenance produksi, Karyawan ini mempunyai jam kerja sebagai berikut:

- Untuk hari Senin-Kamis yaitu jam 07.30-15.30 (istirahat 1 jam)
- Untuk hari Jumat yaitu jam 07.30-15.30(istirahat 1½ jam)
- Untuk hari Sabtu yaitu jam 07.30-11.00(tanpa istirahat)

Pada hari libur untuk karyawan non produksi diliburkan, tetapi untuk bagian produksi tergantung kebijaksanaan. Apabila ada karyawan atau pegawai yang terlambat maka akan dikenakan sangsi berupa pemotongan

upah dimana prinsipnya sebagai berikut (peraturan ini hanya berlaku untuk golongan I-V saja) yaitu:

- Gaji utama dipotong 4% bila 1 hari alpa dan permisi lebih dari satu kali berturut-turut/terpisah-pisah dalam 1 bulan.
- Gaji utama dipotong 5% setiap harinya bila 2 kali alpa (mangkir) berturut-turut atau terpisah-pisah dalam 1 bulan
- Gaji utama dipotong 3% hari permisi
- Gaji utama dipotong 1% bila setiap harinya, bila 1 hari sakit dengan advis dokter yang telah dinilai bagian kepegawaian dan selama karyawan menjalankan opname.
- Bagi karyawan yang tidak masuk karena menjalani cuti tahunan dan cuti bersama tidak dipotong gajinya.

Setiap karyawan mendapatkan cuti tahunan selama 12 hari dimana 6 hari merupakan cuti bersama (cuti lebaran) dan 6 hari digunakan untuk kepentingan pribadi. Karyawan yang telah mencapai batas usia yang telah ditentukan perusahaan yaitu untuk pria 60 tahun dan wanita 40 tahun akan diberhentikan secara terhormat. Pada PT. PC. PRIMISSIMA tidak ada pensiun, jadi karyawan berhenti apabila telah mencapai batas usia yang ditentukan tetapi apabila perusahaan menghendaki dan karyawan menyetujui maka diperpanjang menurut kebutuhan. Karyawan yang diberhentikan secara terhormat akan diberikan 3 (tiga) kali gaji tahunan oleh pihak perusahaan . Perusahaan kadang-kadang melaksanakan

pemindahan dan promosi untuk kepentingan perusahaan serta untuk kelancaran pekerjaan. Kebijaksanaan ini diatur oleh perusahaan.

#### 6. Jaminan Sosial

Selain memberikan upah perusahaan juga memberikan jaminan sosial yaitu antara lain dalam bentuk tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan kematian, asuransi tenaga kerja, perumahan, rekreasi, dan transportasi. Karena persediaan untuk jaminan rumah terbatas maka tidak semua karyawan mendapat perumahan, dalam hal ini yang diutamakan adalah staff produksi atau kepala bagian ke atas serta yang bersangkutan dengan produksi (golongan V ke atas). Dan bagi yang tidak mendapatkan perumahan akan diganti berupa uang perumahan.

#### 7. Pendidikan dan Latihan

Program pendidikan dan latihan merupakan penentuan segala sesuatu sebelum pendidikan dan latihan tersebut dilaksanakan. Apabila pendidikan dan latihan direncanakan terlebih dahulu, maka akan menghasilkan seperti apa yang diharapkan perusahaan sebelumnya atau sasaran perusahaan yang ingin dicapai dapat terpenuhi sehingga dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam suatu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan yang cukup besar dan jenis produk yang dimiliki mempunyai spesifikasi dan penanganan khusus, maka perencanaan pendidikan dan latihan karyawan sangat diperlukan dimana harus sesuai dengan kebutuhan yang ada pada perusahaan. Program pendidikan dan latihan pada PT. PC. PRIMISSIMA dilakukan oleh suatu

penelitian dan pengembangan yang mempunyai tugas pokok yaitu menyusun perencanaan karier karyawan serta melaksanakan evaluasi kepegawaian secara keseluruhan.

PT. PC. PRIMISSIMA sudah melaksanakan pendidikan dan latihan bagi karyawan dan sudah dilaksanakan sejak tahun 1989 dan untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV.5**  
Frekuensi Pendidikan dan Latihan PT. PC. PRIMISSIMA

<b>TAHUN</b>	<b>FREKUENSI</b>
1989	24
1990	24
1991	26
1992	30
1993	30
1994	34
1995	36
1996	36
1997	36

*Sumber : Data PT. PC. PRIMISSIMA Tahun 2000*

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan mempunyai tujuan untuk menambah wawasan dan ketrampilan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia secara berkesinambungan.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN DAN ANALISA DATA**

#### **A. Deskripsi Data**

Perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi barang mempunyai tujuan untuk mendapatkan laba yang optimal dalam jangka panjang. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menggunakan konsep *Strategic Cost Reduction*.

PT. Primissima merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi *grey* yaitu jenis kain mori yang belum diputihkan. Untuk memproduksi *grey* yang halus dibutuhkan proses produksi yang baik dan teliti dalam setiap tahap dari proses produksi. Hal ini merupakan salah satu cara untuk menunjang keberadaan posisi PT. Primissima di pasaran. Sebab dari persaingan, kualitas hasil produksi sangat menentukan kualitas hasil produksinya agar dapat bersaing dipasaran. Setiap aktivitas atau kegiatan dalam perusahaan selalu diarahkan untuk peningkatan kualitas hasil produksi.

Dalam *strategic cost reduction*, diusahakan perusahaan mampu menurunkan biaya secara strategik tanpa adanya penurunan terhadap kualitas produk yang dihasilkan dengan cara peningkatan kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), kecepatan (*speed*).

Untuk menjawab permasalahan yang ada, penulis mendeskripsikan data-data yang relevan untuk mengetahui implementasi *Strategic Cost Reduction* yang dilakukan perusahaan dengan berlandaskan pada konsep

penurunan biaya secara strategik. Tabel V.1. berisi tentang laba perusahaan tahun 1996-1999, tabel V.2. berisi tentang biaya kualitas perusahaan tahun 1996 – 1999, tabel V.3 berisi tentang data penjualan produk tahun 1996 – 1999, tabel V.4. berisi tentang jumlah produk(meter) yang dihasilkan tahun 1996 – 1999, tabel V.5. berisi tentang kuantitas bahan baku yang digunakan tahun 1996 – 1999 dan tabel V.6. berisi tentang jumlah tenaga kerja langsung dan jam kerja langsung tahun 1996 – 1999.

### 1. Laba Perusahaan

Tabel V.1.  
Data Laba Perusahaan  
PT. Primmisima  
Tahun 1996-1999

<b>Tahun</b>	<b>Laba Perusahaan (Rp)</b>
1996	1.346.423.000,00
1997	1.225.703.000,00
1998	1.479.239.000,00
1999	1.476.509.900,00

Sumber : PT. Primmisima

## 2. Laporan Biaya Kualitas Perusahaan

Tabel V.2  
Data Biaya Kualitas  
PT. Primissima  
Tahun 1996 – 1999

Elemen Biaya Kualitas	Tahun			
	1996	1997	1998	1999
1. Biaya Pencegahan				
a. Biaya Pendidikan Karyawan	2.485.395	2.690.731	3.130.976	3.565.740
b. Biaya Pemeliharaan Mesin	1.336.548	1.773.221	1.948.353	1.969.130
c. Biaya Desain Produk	1.466.156	1.615.305	1.787.650	1.826.651
<b>Total biaya pencegahan</b>	<b>5.288.102</b>	<b>6.079.257</b>	<b>6.866.959</b>	<b>7.361.521</b>
2. Biaya kegagalan internal				
a. Pengerjaan ulang	470.131	553.882	509.975	247.050
b. Pengujian ulang	625.016	650.171	540.440	347.915
<b>Total biaya kegagalan internal</b>	<b>1.095.147</b>	<b>1.204.053</b>	<b>1.050.415</b>	<b>594.965</b>
<b>Total biaya kualitas</b>	<b>6.383.249</b>	<b>7.383.310</b>	<b>7.917.374</b>	<b>7.956.486</b>

Sumber : PT. Primissima

Keterangan : Data yang diperoleh hanya ada dua elemen biaya kualitas yaitu : Biaya pencegahan dan biaya kegagalan internal.

### 3. Data Penjualan Produk

Tabel V.3  
Data Penjualan Produk  
PT. Primissima  
Tahun 1996 – 1999

Tahun	Penjualan ( 000 Rp)	Penjualan (Meter)
1996	38.994.925	20.995.663
1997	40.451.326	19.742.495
1998	45.812.377	20.221.521
1999	47.874.117	20.379.521

Sumber : PT. Primissima

### 4. Data Jumlah Produk (Meter) Yang Dihasilkan

Tabel V.4  
Data Jumlah Produk (Meter) Yang Dihasilkan per tahun  
PT. Primissima  
Tahun 1996 – 1999

Tahun	Jumlah Produk (Meter) Yang Dihasilkan
1996	29.536.131
1997	28.710.311
1998	32.186.027
1999	29.764.059

Sumber : PT. Primissima

## 5. Data Kuantitas Bahan Baku Yang Digunakan

Tabel V.5  
Data Kuantitas Bahan Baku Yang Digunakan  
PT. Primissima  
Tahun 1996 – 1999

Tahun	Bahan Baku	
	Benang (Meter)	Kapas (Kg)
1996	2.994.698	7.647
1997	2.829.946	7.551
1998	2.885.422	7.654
1999	2.835.673	7.455

Sumber : PT. Primissima

## 6. Data Jumlah Tenaga Kerja Langsung dan Jam Kerja Langsung

Tabel V.6  
Data Jumlah Tenaga Kerja Langsung dan Jam Kerja Langsung  
PT. Primissima  
Tahun 1996 – 1999

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja Langsung	Jam Kerja Langsung / Tahun
1996	1.247	98.964
1997	1.291	99.036
1998	1.269	98.730
1999	1.253	98.766

Sumber : PT. Primissima

## **B. Analisa Data**

Dalam sub. Bab ini akan disajikan analisis data terhadap implementasi *Strategic Cost Reduction*. Pada tabel V.1. dapat dilihat pertumbuhan laba yang fluktuatif. Penulis menyajikan analisis Deskriptif dan analisis komparatif untuk mempermudah pembahasan dan menjawab permasalahan yang ada. Berikut ini hasil dari analisis yang dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

### **1. Analisis deskriptif**

Penulis menyajikan deskripsi data-data yang relevan untuk mengetahui implementasi *strategic cost reduction* yang dilakukan perusahaan dengan berlandaskan pada konsep penurunan biaya secara strategik. Tabel V.1 berisi tentang laba perusahaan tahun 1996-1999. Tabel V.2 berisi tentang biaya kualitas perusahaan kurun waktu 1996-1999, data yang diperoleh hanya ada dua elemen biaya yaitu biaya pencegahan dan biaya kegagalan internal. Tabel V.3 berisi tentang data penjualan produk. Tabel V.4 berisi tentang data jumlah produk (meter) yang dihasilkan. Tabel V.5 berisi tentang data kuantitas bahan baku yang digunakan. Tabel V.6 berisi tentang data jumlah tenaga kerja langsung dan jam kerja langsung.

### **2. Analisis komparatif**

Penulis menganalisa data perusahaan dan membandingkan dengan teori, upaya yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat menerapkan *strategic cost reduction* dengan cara peningkatan kualitas, keandalan, dan kecepatan. Analisa yang digunakan dengan kajian teori yang meliputi

biaya kualitas, keandalan, dan kecepatan ( produktivitas ). Berikut ini hasil dari analisis komparatif yang dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Analisa biaya kualitas :

a.1. Menghitung *Total Quality Cost* (TQC)

Analisa digunakan untuk mengetahui besarnya *Total Quality cost*, *Quality Control Cost*, dan *Quality Assurance Cost* selama kurun waktu 1996-1999 ( tabel V.2 ). Menghitung komposisi biaya kualitas terhadap biaya kualitas total diperoleh dengan membagi elemen biaya kualitas dengan biaya kualitas total kemudian hasilnya dikalikan 100%, komposisi biaya kualitas terhadap biaya kualitas total disajikan dalam tabel V.7.

a.2. Menghitung komposisi total biaya kualitas terhadap total penjualan

Analisa terhadap komposisi biaya kualitas terhadap total penjualan diperoleh dengan membagi elemen biaya kualitas terhadap total penjualan, komposisi biaya kualitas terhadap total penjualan disajikan dalam tabel V.8.

b. Analisa terhadap keandalan dengan cara mengukur tingkat penjualan produk dan pangsa pasar. Menganalisis tingkat penjualan produk perusahaan tahun 1996-1999 ( tabel V.3 ) dan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan kurun waktu 1996-1999 disajikan dalam tabel V.8.

c. Analisa terhadap kecepatan dengan cara mengukur produktivitas perusahaan. Peningkatan produktivitas dapat diketahui dari rasio

produktivitas bahan baku dan produktivitas tenaga kerja langsung perusahaan akan meningkat dari tahun ke tahun selama kurun waktu 1996-1999 disajikan dalam tabel V.9.

### a.1. Komposisi (Persentase) Elemen Biaya Kualitas Terhadap Total Biaya Kualitas

Tabel V.7.  
Komposisi (Persentase) Elemen Biaya Kualitas Terhadap Total Biaya Kualitas  
PT. Primissima  
Tahun 1996-1999

Elemen Biaya	Tahun			
	1996	1997	1998	1999
1. Biaya Pencegahan				
a. Biaya pendidikan karyawan	38.936%	36.443%	39.546%	44.816%
b. Biaya pemeliharaan mesin	20.938%	24.017%	24.608%	24.749%
c. Biaya desain produk	22.969%	21.878%	22.579%	22.958%
<b>Total biaya pencegahan</b>	<b>82.843%</b>	<b>82.338%</b>	<b>86.733%</b>	<b>92.523%</b>
2. Biaya Kegagalan Internal				
a. Pengerjaan ulang	7.365%	7.502%	6.441%	3.105%
b. Pengujian ulang	9.792%	8.806%	6.826%	4.373%
<b>Total biaya kegagalan internal</b>	<b>17.157%</b>	<b>16.308%</b>	<b>13.267%</b>	<b>7.478%</b>
<b>Total biaya kualitas</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>

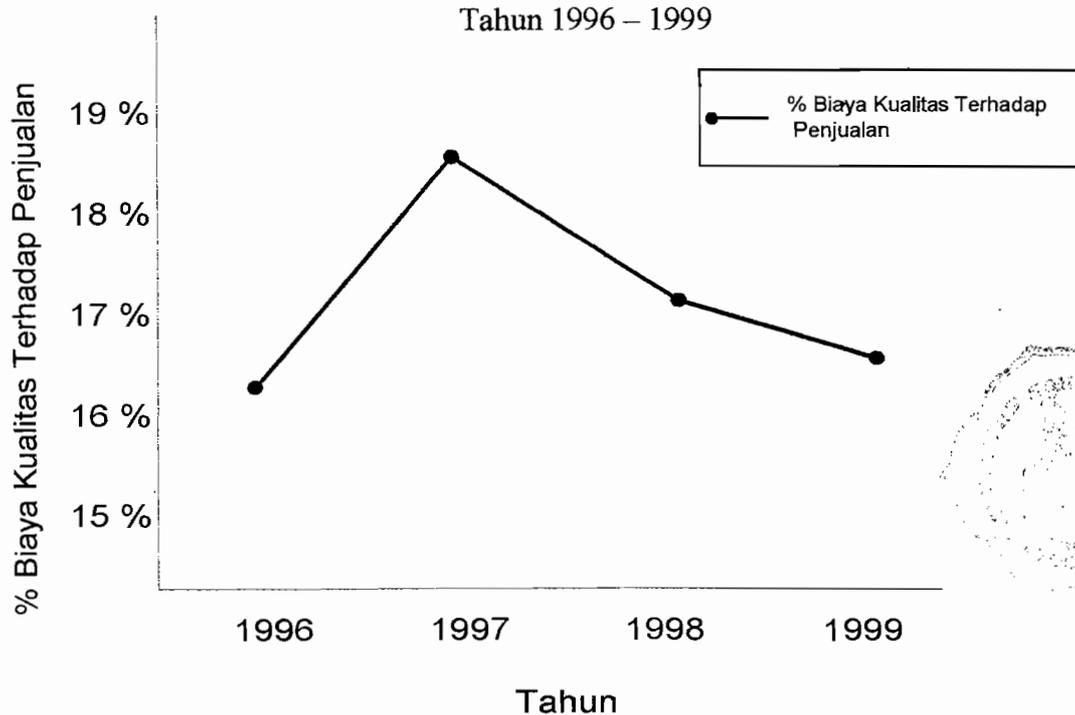
## a.2. Menghitung Persentase Total Biaya Kualitas Terhadap Total Penjualan

Tabel V.8  
 Persentase Total Biaya Kualitas Terhadap Total Penjualan  
 PT. Primissima  
 Tahun 1996 – 1999

Tahun	Total Biaya Kualitas (000) (1)	Penjualan (000) (2)	% Total Biaya Kualitas Terhadap Penjualan (3)
1996	6.383.249	38.994.925	16.4
1997	7.383.310	40.451.326	18.3
1998	7.917.374	45.812.377	17.2
1999	7.956.486	47.874.117	16.6

Perubahan persentase biaya kualitas terhadap penjualan dapat dilihat pada grafik dibawah ini!

Gambar 6  
 Persentase Total Biaya Kualitas Terhadap Penjualan  
 PT. Primissima  
 Tahun 1996 – 1999



c. Menghitung Produktivitas (Parsial) Bahan Baku dan Tenaga Kerja Langsung

Tabel V.9  
 Produktivitas (Parsial) Bahan Baku dan Tenaga Kerja Langsung  
 PT. Primissima  
 Tahun 1996 – 1999

Tahun	Σ Produk Yang Dihasilkan (a)	Bahan Baku		Σ Jam Kerja Langsung (d)	Produktivitas		
		Benang (m)	Kapas (kg)		Bahan Baku		TKL
		(b)	(c)		Benang (a/b)	Kapas (a/c)	(a/d)
1996	29.536.131	2.994.698	7.647	98.964	9.86	3.862.44	298.5
1997	28.710.311	2.829.946	7.551	99.036	10.15	3.802.19	289.9
1998	32.186.027	2.885.422	7.654	98.730	11.16	4.205.13	326
1999	29.764.059	2.835.673	7.455	98.766	10.49	3.992.49	301.4

### C. Pembahasan

Dari hasil yang telah dilakukan terhadap *Strategic Cost Reduction* sebagai upaya meningkatkan laba dari tahun ke tahun. Laba perusahaan yang dapat dicapai pada tahun 1996 sampai tahun 1999 (Tabel V.1.) dapat dilihat pada tahun 1996 sebesar Rp. 1.346.423.000.00, tahun 1997 sebesar Rp. 1.225.703.000.00, tahun 1998 sebesar Rp. 1.479.239.000.00 dan tahun 1999 sebesar 1.476.509.900.00. Hal tersebut menunjukkan bahwa tahun 1996-1997 mengalami penurunan sebesar Rp. 120.072.000. Sedangkan tahun 1998-1999 mengalami penurunan sebesar Rp. 2.729.100.

Penulis juga melakukan analisis terhadap biaya kualitas, keandalan, kecepatan (produktivitas), sebagai berikut:

#### a. Biaya Kualitas

Hasil analisis yang dilakukan terhadap biaya kualitas yang ada di perusahaan, dapat diketahui secara rinci besarnya *Quality Control Cost (QCC)*, *Quality Assurance Cost (QAC)*, dan *Total Quality Cost (TQC)*. Disamping itu juga didapatkan komposisi biaya kualitas terhadap biaya penjualan pada tahun 1996 sampai tahun 1999 selanjutnya penulis menyajikan pembahasan secara rinci mengenai hasil analisis data diatas.

##### a.1. Biaya Kualitas Total

Total biaya kualitas pada PT. Primissima (Tabel V.2.) pada tahun 1996 sampai tahun 1999 mengalami peningkatan. Peningkatan ini dapat dilihat dari Biaya Kualitas Total (TQC). Tahun 1996 sebesar Rp. 6.383.249, tahun 1997 sebesar Rp. 7.383.310, tahun 1998

sebesar Rp. 7.917.374 dan tahun 1999 sebesar Rp. 7.956.486. Sedangkan besarnya peningkatan biaya kualitas meningkat secara bertahap. Peningkatan biaya kualitas selama tahun 1996-1999 sebesar Rp. 1.000.061, tahun 1997-1998 sebesar Rp. 534.064, tahun 1998-1999 sebesar Rp. 39.112. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan terhadap biaya kualitas. Peningkatan terhadap biaya kualitas tersebut mengindikasikan terjadinya penurunan terhadap kualitas. Hal ini, menunjukkan terjadinya penurunan terhadap kualitas pada perusahaan sebagai penghasil produk.

#### a.2. Komposisi Elemen Biaya Kualitas

Komposisi elemen biaya kualitas terhadap biaya kualitas total dari tahun ke tahun mengalami perubahan. Untuk melihat lebih jelas perubahan yang terdapat pada masing-masing elemen biaya kualitas dapat dilihat pada tabel V.2 dan tabel V.7

Penjelasan dari perubahan-perubahan tersebut adalah :

- 1) Komposisi biaya pencegahan terhadap biaya kualitas total dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi yang dapat dilihat pada tabel V.7. tahun 1996 sebesar 82.843%, tahun 1997 mengalami penurunan sebesar 82.338%, tahun 1998 mengalami peningkatan sebesar 86.733%, dan tahun 1999 juga mengalami peningkatan sebesar 92.523%. Kenaikan biaya pencegahan terhadap biaya kualitas total dari tahun ke tahun ini menunjukkan bahwa

perusahaan ingin meningkatkan kualitas produk dengan jalan meningkatkan keahlian.

- 2) Komposisi biaya penilaian terhadap biaya kualitas total di PT. Primmissima Yogyakarta tidak ada karena semua produk dikerjakan dengan teliti di bagian produksi, sehingga tidak diperlukan lagi inspeksi, pemeriksaan dan evaluasi perusahaan. Perusahaan berusaha untuk menghasilkan produk berkualitas dengan tingkat kegagalan nol.
- 3) Komposisi biaya kegagalan internal terhadap biaya kualitas total dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat pada tabel V.7. Tahun 1996 sebesar 17.157%, tahun 1997 sebesar 16.308%, tahun 1998 sebesar 13.267%, dan tahun 1999 sebesar 7.478%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berusaha menurunkan biaya kegagalan internal dengan meningkatkan biaya pencegahan sehingga produk yang dihasilkan dengan kualitas yang baik.
- 4) Komposisi biaya kegagalan eksternal terhadap biaya kualitas total di PT. Primmissima Yogyakarta tidak ada, karena semua produk yang dihasilkan sudah memenuhi standar yang ditetapkan, tetapi jika ada keluhan dari konsumen karena menerima produk yang rusak atau tidak memenuhi standar, mungkin disebabkan oleh penyimpanan yang tidak benar oleh

penyalur atau distributor, jadi hal tersebut sudah di luar tanggung jawab perusahaan.

### **a.3. Persentase Total Biaya Kualitas Terhadap Total Penjualan**

Perhitungan persentase total biaya kualitas terhadap penjualan untuk mengetahui perubahan biaya kualitas perusahaan dan melihat peningkatan kualitas produk yang terjadi dalam perusahaan. Dari tabel V.8 dan gambar 6 dapat dilihat perubahan persentase total biaya terhadap penjualan tahun 1996 – 1999. Tahun 1996 – 1997, persentase biaya kualitas terhadap penjualan meningkat mengindikasikan bahwa kualitas menurun, hal tersebut dapat dilihat dari penurunan penjualan dari 20.995.663m pada tahun 1996 menjadi 19.742.495m pada tahun 1997. Pada tahun 1996, persentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 16.4 % dan tahun 1997 biaya kualitas terhadap penjualan meningkat menjadi 18.3 %. Tahun 1998–1999, persentase total biaya kualitas terhadap penjualan menurun. Tahun 1998 persentase mencapai 17.2% dan tahun 1999 persentase menurun lagi menjadi 16.6%. Persentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996–1999 perubahan yang fluktuatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1996–1999 terjadi penurunan terhadap kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Jika persentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 16.4% dibandingkan dengan persentase total biaya

kualitas terhadap penjualan tahun 1999 yakni 16.6%, maka terjadi peningkatan persentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 0.4 %.

Pada tabel V.2, elemen terbesar yang mengalami perubahan adalah biaya pencegahan. Peningkatan biaya pencegahan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan mengurangi biaya kegagalan. Pengurangan biaya kegagalan terjadi secara bertahap dari tahun ke tahun, namun konsep yang diterapkan perusahaan dengan meningkatkan biaya pencegahan (biaya pendidikan karyawan, biaya pemeliharaan mesin, dan biaya desain produk) sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas produk dalam jangka panjang dan memungkinkan perusahaan bertahan dalam memenangkan persaingan yang semakin ketat.

#### **a.4. Kualitas Produk Yang Dihasilkan Meningkat**

Kualitas produk yang dihasilkan dapat dilihat dari persentase biaya kualitas perusahaan tahun 1996-1999 kualitas produk yang dihasilkan meningkat jika persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan perusahaan semakin menurun dari tahun ke tahun. Persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan pada PT. Primissima dapat dilihat pada tabel V.8. tahun 1996-1999, persentase biaya kualitas terhadap penjualan meningkat mengindikasikan terjadinya penurunan kualitas. Pada tahun 1996, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 16.4%, tahun 1997 mengalami peningkatan sebesar 18.3%. Hal

tersebut mengindikasikan pada tahun 1996-1997 mengalami penurunan terhadap kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Tahun 1998, persentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 17.2%. Tahun 1999, persentase biaya kualitas terhadap penjualan mengalami penurunan sebesar 16.6%. Perubahan tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1998-1999 terjadi peningkatan terhadap kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Apabila persentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 16.4% dibandingkan dengan persentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1999 yakni 16.6%, maka terjadi peningkatan persentase biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 0.2%. Peningkatan persentase biaya kualitas terhadap penjualan tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-1999 terjadi penurunan kualitas.

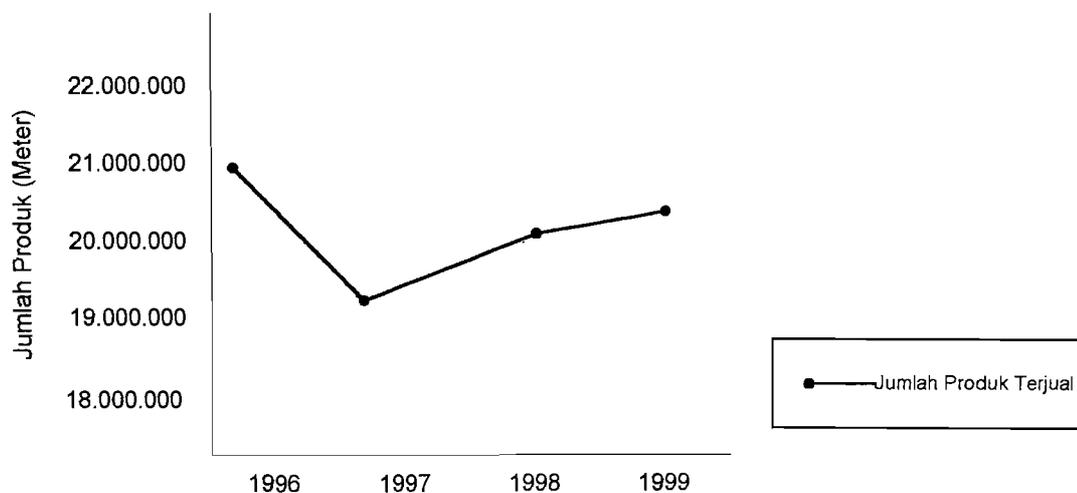
## **b. Analisa Terhadap Keandalan**

### **1. Menganalisis Tingkat Penjualan Produk(dalam meter), Persentase Total Biaya Kualitas terhadap Total Penjualan, dan Pangsa Pasar**

Tingkat penjualan produk PT. Primissima (tabel V.3) mengalami fluktuasi selama tahun 1996 – 1999. Tahun 1996–1997, jumlah produk yang terjual sebesar 20.995.663 meter, tahun 1997 menurun menjadi 19.742.495 meter. Penurunan jumlah produk yang terjual tahun 1996-1997 mengindikasikan bahwa terjadi penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Tahun 1997-1998, jumlah produk yang terjual meningkat. Tahun 1997 jumlah produk yang terjual 19.742.495 meter.

Tahun 1998 meningkat menjadi 20.221.521 meter. Peningkatan jumlah produk yang terjual tahun 1997-1998 mengindikasikan bahwa terjadi peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Tahun 1998–1999, jumlah produk yang terjual meningkat. Tahun 1998 jumlah produk yang dihasilkan sebesar 20.221.521 meter. Tahun 1999 mengalami peningkatan menjadi 20.379.521 meter. Peningkatan penjualan dari tahun 1998–1999 mengindikasikan bahwa pada tahun 1998–1999 keandalan perusahaan sebagai penghasil produk mengalami peningkatan. Jika jumlah produk yang terjual tahun 1996 adalah 20.995.663 meter dibandingkan dengan jumlah produk yang terjual tahun 1999 adalah 20.379.521 meter, maka terjadi penurunan jumlah produk yang terjual sebesar 616.142 meter. Perubahan tingkat penjualan produk tahun 1996–1999 dapat dilihat pada gambar 9.

Gambar 7  
Penjualan Produk (dalam meter)  
PT. Prissima  
Tahun 1996 – 1999



Kualitas yang semakin meningkat, akan meningkatkan pula keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Tingkat penjualan produk yang meningkat, persentase biaya kualitas terhadap penjualan yang semakin menurun dan peningkatan pangsa pasar yang semakin luas sangat mendukung peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk.

Pada PT. Prissima, tingkat penjualan produknya berfluktuasi dan cenderung mengalami peningkatan (tabel V.3. dan gambar 7). Tahun 1996 – 1999, jumlah produk yang terjual mengalami penurunan. Tahun 1996, jumlah unit produk yang terjual sebesar 20.995.663 meter, tahun 1997 mengalami penurunan menjadi 19.742.495 meter. Penurunan penjualan tahun 1996–1997 mengindikasikan bahwa pada tahun 1996–1997 keandalan perusahaan sebagai penghasil produk menurun. Pada tahun 1997-1998 jumlah unit produk yang terjual mengalami peningkatan. Pada tahun 1997 jumlah unit produk yang terjual sebesar 19.742.495 meter, tahun 1998 mengalami kenaikan menjadi 20.221.521 meter. Pada tahun 1998 – 1999, jumlah produk yang terjual mengalami peningkatan. Tahun 1998, jumlah produk yang terjual mengalami peningkatan sebesar 20.221.521 meter, tahun 1999 meningkat lagi mencapai 20.379.521. Peningkatan penjualan tahun 1998 – 1999 keandalan perusahaan sebagai penghasil produk mengalami peningkatan. Jika jumlah unit produk yang terjual tahun 1996 yakni

20.995.663 meter dibandingkan dengan produk yang terjual tahun 1999 yakni 20.379.521 meter, maka terjadi penurunan jumlah unit produk yang terjual sebesar 616.142 meter. Penurunan jumlah unit produk yang terjual tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996 dan 1999 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk.

Keandalan perusahaan dapat diukur dari persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan ( tabel V.8 dan gambar 6 ). Pada PT. Primissima persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1996–1997 mengalami peningkatan pada tahun 1996, persentase total biaya kualitas terhadap penjualan sebesar 16.4%. Tahun 1997 mengalami peningkatan menjadi 18.3%. Peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa, selama tahun 1996–1997 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Hal tersebut, dapat dilihat dari penurunan penjualan dari 20.995.663m pada tahun 1996 menjadi 19.742.495m pada tahun 1997. Pada tahun 1998–1999, persentase total biaya kualitas terhadap penjualan menurun menjadi 17.2% dan tahun 1999 menurun lagi menjadi 16.6%. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun 1998 – 1999 terjadi peningkatan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika persentase total biaya kualitas terhadap penjualan tahun 1996 yakni 16.4% dibandingkan dengan persentase total biaya kualitas terhadap

penjualan tahun 1999 yakni 16.6% maka terjadi peningkatan persentase biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 0.2%. Hal tersebut, mengindikasikan bahwa terjadi penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk pada tahun 1996 dan 1999.

Pada PT. Primissima, pangsa pasar tidak dihitung perusahaan sehingga tidak diperoleh data berapa pangsa pasarnya. Sampai saat ini belum ada ikatan atau organisasi sebagai tempat bagi produsen tekstil Indonesia. Hal ini menyulitkan perusahaan untuk mengetahui berapa pangsa pasarnya.

### **c. Menganalisis Produktivitas Perusahaan**

Pengukuran produktivitas perusahaan dengan cara mengetahui kemampuan suatu masukan (*input*) dalam menghasilkan suatu produk (*output*). Pada skripsi ini penulis hanya mengukur produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung dengan masukan (*input*) berupa barang benang (meter), kapas (kg), dan jumlah jam kerja langsung. Produktivitas *input* tersebut diukur dalam kuantitas fisik (ukuran produktivitas operasional) yang didasarkan pada ukuran produktivitas total (input hanya diukur dari bahan baku dan jam kerja langsung).

#### **1. Pengukuran Produktivitas Bahan Baku**

Pada tabel V.9. produktivitas bahan baku benang (meter) mengalami perubahan yang fluktuatif, selama tahun 1996–1997 mengalami peningkatan. Tahun 1996. produktivitas bahan baku benang

sebesar 9.86, tahun 1997 mengalami peningkatan menjadi 10.15. Pada tahun 1998–1999 produktivitas bahan baku benang mengalami penurunan. Pada tahun 1998, produktivitas bahan baku benang sebesar 11.16 dan tahun 1999 mengalami penurunan lagi menjadi 10.49. Apabila produktivitas bahan baku benang tahun 1996 yakni 9.86 dibandingkan dengan produktivitas bahan baku benang tahun 1999 yakni 10.49, maka terjadi peningkatan produktivitas bahan baku benang sebesar 0.63. Perubahan yang fluktuatif ini mengindikasikan bahwa selama tahun 1996–1999 terjadi penurunan terhadap produktivitas bahan baku benang.

Produktivitas bahan baku kapas selama tahun 1996–1999 mengalami perubahan yang fluktuatif. Tahun 1996, produktivitas bahan baku kapas sebesar 3.862.44, tahun 1997 menurun menjadi 3.802.19, tahun 1998 meningkat sebesar 4.205.13 dan tahun 1999 mengalami penurunan sebesar 3.992.49. Jika produktivitas bahan baku kapas tahun 1996 yakni 3.862.44 dibandingkan dengan produktivitas bahan baku kapas tahun 1999 yakni 3.992.49, maka terjadilah peningkatan produktivitas bahan baku benang sebesar 13.005. Perubahan tersebut, mengindikasikan bahwa selama tahun 1996–1999 terjadi penurunan terhadap produktivitas bahan baku kapas.

Pada tabel V.9, produktivitas bahan baku benang tahun 1996 sebesar 9.86 artinya setiap 1 meter benang menghasilkan 9.86 unit produk. Produktivitas bahan baku kapas tahun 1996 sebesar 3.862.44

artinya setiap 1 kg kapas menghasilkan 3.862.44 unit produk. Pada tahun 1997 produktivitas bahan baku benang sebesar 10.15 dan produktivitas bahan baku kapas sebesar 3.802.19 berarti setiap 1 meter benang menghasilkan 10.15 unit produk dan setiap 1 kg kapas menghasilkan 3.802.19 unit produk. Tahun 1998 produktivitas bahan baku benang sebesar 11.16 artinya setiap 1 meter benang menghasilkan 11.16 unit produk. Produktivitas bahan baku kapas tahun 1998 sebesar 4.205.13 artinya setiap 1 kg kapas menghasilkan 4.205.13 unit produk. Dan tahun 1999, produktivitas bahan baku benang sebesar 10.49 dan produktivitas bahan baku kapas sebesar 3.992.49 artinya setiap 1 meter benang menghasilkan 10.49 unit produk sedangkan setiap 1 kg kapas menghasilkan 3.992.49 unit produk.

## **2. Produktivitas Tenaga Kerja Langsung**

Produktivitas tenaga kerja langsung selama tahun 1996–1999 juga mengalami perubahan yang fluktuatif. Tahun 1996 produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 298.5, tahun 1997 menurun sebesar 289.9 tahun 1998 meningkat menjadi 326. dan produktivitas tenaga kerja langsung tahun 1999 mengalami penurunan sebesar 301.4. Perubahan produktivitas tenaga kerja secara fluktuatif ini mengindikasikan terjadinya penurunan terhadap produktivitas tenaga kerja langsung.

### 3. Produktivitas Perusahaan Meningkat

Peningkatan produktivitas perusahaan sangat didukung adanya peningkatan kualitas dan keandalan. Dimana 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 dan keandalan produk diharapkan dapat meningkatkan produktivitas.

Kualitas dan keandalan produk diukur dengan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan (tabel V.8 dan gambar 6). Sedangkan, produktivitas pada PT. Primissima meliputi produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung (tabel V.9) mengalami perubahan secara fluktuatif dalam kurung waktu tahun 1996–1999. Pada tahun 1996-1997, perusahaan sebagai penghasil produk mengalami penurunan terhadap kualitas, keandalan, dan kecepatan. Hal tersebut dapat dilihat dari tahun 1996, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan meningkat dari 16.4% pada tahun 1996 menjadi 18.3% pada tahun 1997, menunjukkan penurunan kualitas dan keandalan tahun 1996-1997 sebesar 1.9%. Namun demikian, produktivitas bahan baku (benang) meningkat dari 9.86 pada tahun 1996 menjadi 10.15 pada tahun 1997, peningkatannya sebesar 0.29. Produktivitas bahan baku (kapas) menurun dari 3.862.44 pada tahun 1996 menjadi 3.802.19 pada tahun 1997, penurunannya

sebesar 602.5. Produktivitas tenaga kerja langsung menurun dari 298.5 pada tahun 1996 menjadi 289.9 pada tahun 1997, penurunannya sebesar 8.6. Hal tersebut, mengindikasikan terjadi penurunan terhadap kualitas, keandalan dan kecepatan perusahaan sebagai penghasil produk, karena penurunan terhadap kualitas dan keandalan sangat berpengaruh terhadap penurunan produktivitas (kecuali produktivitas bahan baku benang).

Pada tahun 1997-1998 kualitas, keandalan, dan produktivitas mengalami peningkatan. Pada tahun 1997 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 18.3%, produktivitas bahan baku (benang) sebesar 10.15, produktivitas bahan baku (kapas) sebesar 3.802.19, produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 289.9. Pada tahun 1998, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan mengalami penurunan dari 18.3% menjadi 17.2%, penurunannya sebesar 1.1%. Produktivitas bahan baku (benang) dan bahan baku (kapas) mengalami peningkatan dari 10.15 menjadi 11.16 dan 3.802.19 pada tahun 1997 menjadi 4.205.13 pada tahun 1998. Sedangkan, produktivitas tenaga kerja langsung mengalami peningkatan dari 289.9 menjadi 326 pada tahun 1998. Hal tersebut mengindikasikan pada tahun 1997-1998 terjadi peningkatan terhadap kualitas, keandalan, dan kecepatan (produktivitas) perusahaan sebagai penghasil produk.

Pada tahun 1998-1999, perusahaan sebagai penghasil produk mengalami penurunan terhadap kualitas, keandalan, dan kecepatan. Hal tersebut dapat dilihat dari tahun 1998, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 17.2% menurun menjadi 16.6% pada tahun 1999, penurunannya sebesar 0.6%. Produktivitas bahan baku (benang) sebesar 11.16 pada tahun 1998 menurun menjadi 10.49 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 0.67. Produktivitas bahan baku (kapas) sebesar 4.205.13 pada tahun 1998 menurun menjadi 3.992.49 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 2.126.4. Produktivitas tenaga kerja langsung menurun dari 326 pada tahun 1998 menjadi 301.4 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 24.6. Hal tersebut, mengindikasikan pada tahun 1998-1999 terjadi peningkatan terhadap kualitas, keandalan, tetapi kecepatan (produktivitas) perusahaan mengalami penurunan. Karena adanya peningkatan kualitas dan keandalan yang tidak disertai peningkatan produktivitas, perusahaan perlu menelusuri biaya penilaian dan biaya kegagalan eksternal yang bisa membawa pengaruh buruk terhadap citra perusahaan sebagai penghasil produk.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data PT. Primissima tahun 1996 – 1999 dan pembahasan yang telah dilakukan maka penulis membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Komposisi elemen biaya kualitas total di perusahaan kurang efektif. Hal tersebut dapat dilihat melalui persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan. Semakin rendah persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan, semakin baik kualitas produk yang dihasilkan. Persentase biaya kualitas terhadap penjualan PT. Primissima tahun 1996 – 1997 meningkat dan menurun pada tahun 1998 – 1999. Tetapi, apabila dibandingkan antara tahun 1996 – 1999 mengalami peningkatan. Walaupun, perbandingan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tidak tinggi, tetapi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas perusahaan sebagai penghasil produk. Perubahan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan PT. Primissima (tabel V.8 dan gambar 6) tahun 1996 – 1997 meningkat mengindikasikan bahwa kualitas menurun, namun tahun 1998 – 1999 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan menurun yang mengindikasikan bahwa kualitas meningkat. Tahun 1996 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 16.4%, tahun 1997 meningkat menjadi 18.3%. Tahun 1998 persentase total biaya kualitas

terhadap total penjualan menurun menjadi 17.2% dan tahun 1999 menurun lagi sebesar 16,6%. Jika persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1996 yakni 16,4% dibandingkan dengan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1999 yakni 16.6%, maka terjadi peningkatan sebesar 0,2%. Hal tersebut, mengindikasikan bahwa selama tahun 1996 – 1999 terjadi penurunan terhadap kualitas.

2. Keandalan PT. Primissima sebagai penghasil produk menurun, pada tahun 1996 – 1997 menurun. Hal tersebut dapat dilihat dari semakin menurunnya jumlah produk yang dijual tahun 1996 – 1997 (tabel V.3) dan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1996 – 1997 meningkat (Tabel V.8). Jumlah produk yang terjual tahun 1996 sebesar 20.995.495 meter. Tahun 1997 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 16.4%. Tahun 1997 meningkat menjadi 18.3%. Tahun 1998 – 1999, keandalan perusahaan sebagai penghasil produk mengalami sedikit peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat dari meningkatnya penjualan tahun 1998 – 1999 dan meningkatnya persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1998 – 1999. Pada tahun 1998, jumlah unit produk yang terjual sebesar 20.221.521 meter, dan meningkat menjadi 20.379.521 pada tahun 1999. Tahun 1998 terjadi penurunan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 17.2% dan tahun 1999 menurun menjadi 16.6%. Perbandingan antara jumlah produk yang terjual tahun 1996-1999 mengalami penurunan dan

perbandingan prosentase total biaya kualitas terhadap total penjualan mengalami peningkatan. Tahun 1996, jumlah produk yang terjual sebesar 20.995.663 meter, dibandingkan jumlah produk yang terjual tahun 1999 yakni 20.379.521 meter menghasilkan penurunan terhadap jumlah produk yang terjual sebesar 616.142 meter. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-1999 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Jika persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1996 yakni 16.4% dibandingkan dengan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1999 yakni 16.6% maka terjadi peningkatan persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan produk sebesar 0,2%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama tahun 1996-1999 terjadi penurunan terhadap keandalan perusahaan sebagai penghasil produk. Penurunan terhadap jumlah produk yang terjual tahun 1996-1999 dan peningkatan terhadap persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan tahun 1996-1999 dapat menjadi indikator penurunan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk.

3. Peningkatan produktivitas perusahaan sangat didukung adanya peningkatan kualitas dan keandalan. Dimana peningkatan kualitas dan keandalan pada akhirnya akan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam menghasilkan produk, peningkatan kualitas dan keandalan produk diharapkan dapat meningkatkan produktivitas. Produktivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung selama kurung waktu 1996-1999 (tabel V.9)

mengalami penurunan. Hal tersebut dapat dilihat dari tahun 1996, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan meningkat dari 16.4% menjadi 18.3% pada tahun 1997, menunjukkan penurunan kualitas dan keandalan tahun 1996-1997 sebesar 1.9%. Namun demikian, produktivitas bahan baku (benang) meningkat dari 9.86 pada tahun 1996 menjadi 10.15 pada tahun 1997, peningkatannya sebesar 0.29. Produktivitas bahan baku (kapas) menurun dari 3.862.44 pada tahun 1996 menjadi 3.802.19 pada tahun 1997, penurunannya sebesar 602.5. Produktivitas tenaga kerja langsung menurun dari 298.5 pada tahun 1996 menjadi 289.9 pada tahun 1997, penurunannya sebesar 8.6. hal tersebut mengindikasikan terjadinya penurunan terhadap kualitas, keandalan dan kecepatan perusahaan sebagai penghasil produk, karena penurunan kualitas dan keandalan sangat berpengaruh terhadap penurunan produktivitas (kecuali produktivitas bahan baku benang). Pada tahun 1997-1998 kualitas, keandalan, dan produktivitas mengalami peningkatan. Pada tahun 1997 persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 18.3, produktivitas bahan baku (benang) sebesar 10.15, produktivitas bahan baku (kapas) sebesar 3.802.19, produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 289.9. Pada tahun 1998, persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan mengalami penurunan dari 18.3% menjadi 17.2%, penurunannya sebesar 1.1%. Produktivitas bahan baku (benang) dan bahan baku (kapas) mengalami peningkatan dari 10.15 menjadi 11.16 dan 3.802.19 pada tahun 1997 menjadi 4.205.13 pada tahun

1998. Sedangkan, produktivitas tenaga kerja langsung mengalami peningkatan dari 289.9 menjadi 326 pada tahun 1998. Hal tersebut mengindikasikan pada tahun 1997-1998 terjadi peningkatan terhadap kualitas, keandalan, dan kecepatan (produktivitas) perusahaan sebagai penghasil produk. Pada tahun 1998-1999 terjadi penurunan terhadap kualitas, keandalan, dan kecepatan. Hal tersebut dapat dilihat dari persentase total biaya kualitas terhadap total penjualan sebesar 17.2% pada tahun 1998 menurun menjadi 16.6% pada tahun 1999, penurunannya sebesar 0.6%. Produktivitas bahan baku (benang) sebesar 11.16 pada tahun 1998 menurun menjadi 10.49 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 0.67. Produktivitas bahan baku (kapas) sebesar 4.205.13 pada tahun 1998 menurun menjadi 3.992.49 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 2.126.4. Produktivitas tenaga kerja langsung menurun dari 326 pada tahun 1998 menjadi 301.4 pada tahun 1999, penurunannya sebesar 24.6. Hal tersebut, mengindikasikan pada tahun 1998-1999 terjadi peningkatan terhadap kualitas, keandalan, tetapi kecepatan (produktivitas) perusahaan mengalami penurunan. Karena adanya peningkatan kualitas, keandalan yang tidak disertai peningkatan produktivitas, perusahaan perlu menelusuri biaya penilaian dan biaya kegagalan eksternal.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Penulis sering mengalami hambatan selama melakukan penelitian karena data yang dibutuhkan kebanyakan bersifat kualitatif sehingga penulis

harus mendeskripsikan data berdasarkan jawaban singkat yang diberikan perusahaan.

2. Selama melakukan penelitian, penulis sering mengalami kesulitan dalam mencari data untuk menelusuri komponen biaya kualitas secara rinci/detail karena keterbatasan sumber informasi sehingga 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. Sehingga untuk mengetahui keandalan, penulis menggunakan prosentase total biaya kualitas terhadap total penjualan dan penjualan produk (dalam meter).

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis mencoba memberikan saran dengan harapan saran ini dapat bermanfaat bagi perusahaan :

1. Perlu adanya peningkatan lebih lanjut dalam usaha pengendalian biaya kegagalan. Dalam hal ini perlu disadari bahwa biaya kegagalan yang ada sampai saat ini adalah biaya kegagalan internal. Sementara kegagalan eksternal yang bisa membawa pengaruh yang buruk terhadap citra perusahaan masih sulit ditelusuri. Oleh karena itu, kegagalan-kegagalan yang bersifat eksternal perlu dicermati dengan seksama, sedangkan proses perbaikan perlu segera dilakukan, sehingga citra baik perusahaan tidak hilang bahkan mungkin bisa semakin baik dan tidak kehilangan pasar.

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Bismoko, J. & Supratiknya, A. (1998). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Darma Yogyakarta
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryane M. (1997). *Cost Management: Accounting and Control*. ( Second edition ). Ohion: South-Western College Publising
- 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. *Journal of Management Accounting Research*, 37 , 181 – 203.
- Imai, Masaaki. (1997). *Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. (Edisi Indonesia). Diterjemahkan oleh: Jahja, Kristianto. Jakarta: Divisi Penerbit Lembaga PPM dengan Yayasan Toyota- Astra
- Juran, JM, Frank Gryna, (1989). *Planning and Analysis*. New York : MC, Graw Hill.
- Mulyadi. (1990). *Akuntansi Biaya*. (Edisi keempat). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Mulyadi (1998). *Total Quality Management* (Edisi kedua) Yogyakarta : Aditya Media
- Sulastiningsih (2000) Peran Activity Based Costing System dalam Mempengaruhi Perilaku, *Jurnal Kajian Bisnis*, hh. 1 – 12.
- Supriyono, (1994), *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, ( Edisi II), Cetakan II, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Swastha, Basu D.H & Sukotjo, Ibnu. (1982). *Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern*. (Edisi kedua). Yogyakarta: Liberty
- Tjiptono, Fendy, & Diana, Anastasia (1996). *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi Offset.

*LAMPIRAN*



PT. PABRIK CAMBRICS

**PRIMISSIMA**

Jl. Raya Magelang Km. 15, Medari, Sleman, Yogyakarta 55515, Indonesia Tel. (0274) 868 408, Fax. (0274) 868 417, E-mail : Primiss@yogya.wasantara.net.id.  
Sertifikat SNI : 19-9002/ISO-9002 dari TIQA-BBT

SURAT KETERANGAN

No : 341/600/Ket/2003

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

Nama : Sri Weningsih  
No. Mahasiswa : 972114119  
Perguruan Tinggi : Universitas Sanata Dharma  
YOGYAKARTA  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi  
Judul : Analisa Terhadap Implementasi Strategic Cost Reduction  
Pada Perusahaan Manufaktur

telah selesai melaksanakan riset / penelitian di PT. Pabrik Cambrics PRIMISSIMA, Medari, Sleman, Yogyakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 13 Maret 2003  
PT. PRIMISSIMA

Ir. Made Rudy Yolianto  
Kepala Sekretariat

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. Sejarah Perusahaan**

#### 1. Pendirian Perusahaan

- a. Kapan perusahaan berdiri ?
- b. Apa alasan didirikannya perusahaan ?
- c. Apa bentuk perusahaan pada waktu itu ?
- d. Apakah pendirian perusahaan menggunakan akte notaris ?  
Jika ya, berapa nomornya ?
- e. Siapa pimpinan perusahaan yang pertama, sampai saat ini ?
- f. Apakah setelah didirikan perusahaan langsung berproduksi ?
- g. Apakah perusahaan melakukan kerja sama dengan pihak lain ?

#### 2. Letak Perusahaan

- a. Apa alasan pemilihan lokasi perusahaan ?
- b. Berapa luas area perusahaan ?
- c. Dimana lokasi perusahaan ?

#### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

- a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ?
- b. Bagaimana tugas wewenang dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi ?

## **B. Personalia**

1. Berapa jumlah karyawan seluruhnya ?
2. Berapa jumlah karyawan masing-masing bagian ?
3. Berapa jumlah karyawan tetap dan karyawan tidak tetap ?
4. Apakah ada syarat-syarat menjadi karyawan ?
5. Bagaimana cara perekrutan karyawan ?
6. Apakah ada usaha untuk mengembangkan potensi karyawan ?  
Jika ada, apa usaha yang dilakukan ?
7. Bagaimana sistem upah yang dilaksanakan oleh perusahaan ?
8. Apakah perusahaan memberikan THR ?
9. Apakah karyawan memperoleh asuransi dari perusahaan ?

## **C. Produksi**

1. Bahan Baku
  - a. Berapa macam dan jenis bahan baku yang digunakan oleh perusahaan?
  - b. Berapa unit bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan setiap jenis produk ?
  - c. Bagaimana cara perusahaan memperoleh bahan baku ?
2. Bahan Penolong
  - a. Bahan penolong apa saja yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam memproduksi masing-masing jenis produk ?

- b. Berapa unit masing-masing bahan penolong yang dibutuhkan untuk memproduksi setiap jenis produk yang ada di perusahaan ?
- c. Biaya apa saja yang dibebankan kepada produk dan atas dasar apa pembebanannya ?

### 3. Produk dan Proses Produk

- a. Berapa macam produk yang dihasilkan dan apa saja ?
- b. Bagaimana tahap-tahap proses produksi dan berapa lama proses produksi tersebut ?
- c. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproduksi setiap jenis produk?
- d. Bagian apa saja yang mendukung proses produksi ?
- e. Berapa kapasitas mesin dan apakah sudah bekerja secara penuh ?
- f. Berapa jam perusahaan bekerja setiap hari ?

### 4. Biaya tenaga kerja langsung

- a. Upah apa saja yang masuk biaya tenaga kerja langsung ?
- b. Bagaimana penentuan jam kerja langsung untuk setiap produk ?
- c. Berapa jam kerja per hari ?

### 5. Biaya Overhead Pabrik

- a. Biaya apa saja yang termasuk biaya overhead pabrik ?

- b. Metode apa yang dipakai untuk menentukan tarif biaya overhead pabrik?
- c. Apa dasar pembebanan biaya overhead pabrik terhadap produk ?
- d. Bagaimana penentuan biaya overhead pabrik untuk tiap jenis produk ?
- e. Aktivitas-aktivitas apa saja yang menyebabkan timbulnya biaya overhead pabrik ?

#### **D. Akuntansi**

1. Periode pencatatan biaya dilakukan setiap bulan, tahun atau periode tertentu?
2. Bagaimana bentuk laporan biaya overhead pabrik yang dibuat perusahaan?

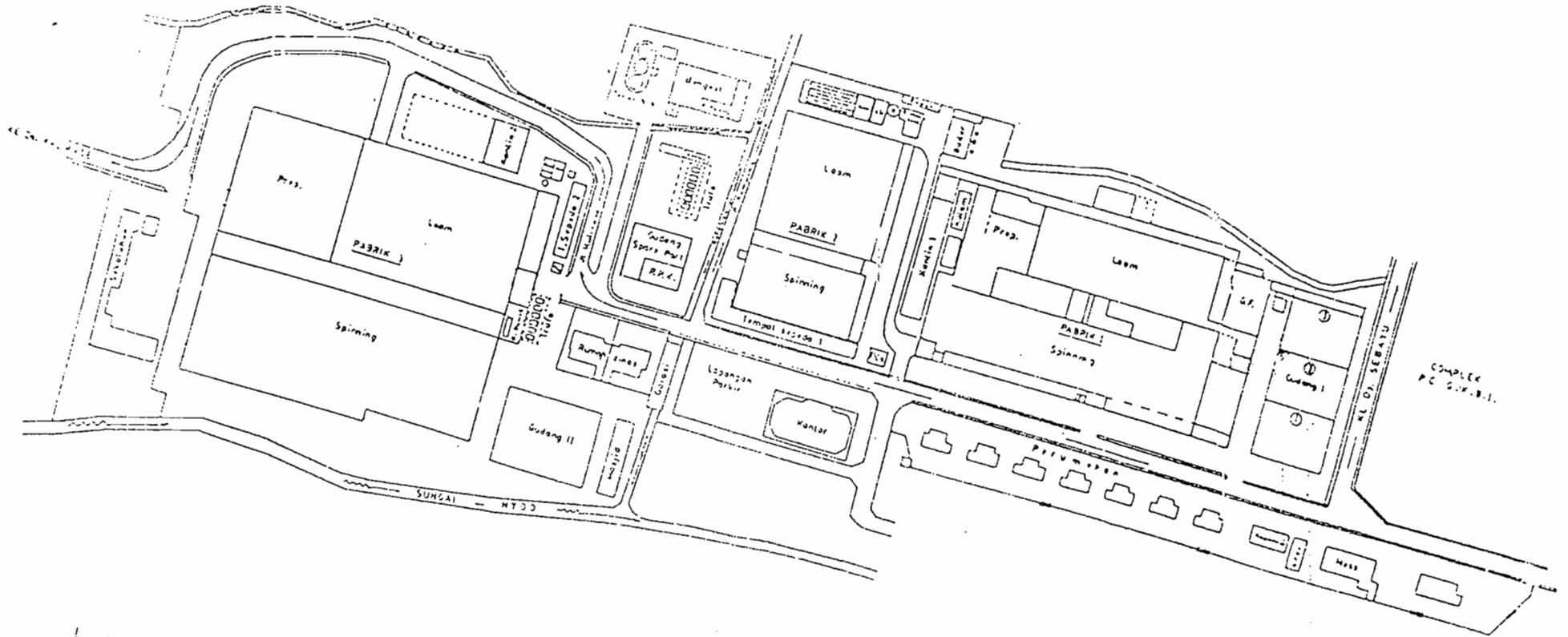
#### **E. Pemasaran**

1. Siapa saja konsumen yang dilayani ?
2. Bagaimana menentukan harga jual ?
3. Berapa luas daerah pemasaran yang terjangkau oleh perusahaan ?
4. Bagaimana saluran distribusi perusahaan ?
5. Bagaimana yang menanggung biaya pemasaran ?
6. Apakah ada potongan harga ? Jika ada, bagaimana penentangan ?
7. Apakah ada usaha promosi di perusahaan ?
8. Bagaimana proses pengangkutan hasil produksi ?

## **F. Permodalan**

1. Apakah ada usaha untuk memperluas areal usaha ?
2. Apakah kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam memajukan usaha?
3. Bagaimana menghadapi pesaing dan bagaimana cara mengatasinya ?
4. Apa rencana jangka panjang perusahaan ?

SITUASI PABRIK CAMBRICS  
PT. FRIMISSIMA  
MEDARI-YOGYAKARTA



SKALA 1:1000