ANALISIS PERANAN ISO 9002
DALAM USAHA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN

STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA Tbk

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi

oleh:

Ary Andayani
NIM : 97 2114 165
NIRM : 970051121303120154

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2 0 0 1

S k r i p s i

ANALISIS PERANAN ISO 9002

DALAM USAHA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN

STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA Tbk

Oleh:

Ary Andayani

NIM : 97 2114 165

NIRM : 97 005112130312 0154

Telah disetujui:

Pembimbing I Tanggal:_____

Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt.

Pembimbing II Tanggal:_____

Drs.H. Herry Maridjo, M.Si.

S k r i p s i

ANALISIS PERANAN ISO 9002

DALAM USAHA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN

STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA Tbk

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Ary Andayani

NIM : 97 2114 165

NIRM : 970051121303120154

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 15 Mei 2001

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	**Tanda Tangan**
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	.....
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	.....
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt.	.....
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	.....
Anggota	Drs. Hg. Suseno TW., M.S.	.....

Yogyakarta, 26 Mei 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan

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

PERSEMBAHAN

DESTINY IS NOT A MATTER OF CHANCE, IT IS A MATTER OF CHOICE.
IT IS NOT A THING TO WAIT FOR, IT IS A THING TO ACHIEVE.

(Ian Flemming Jenning)

Kupersembahkan skripsi ini

untuk orang-orang yang paling aku kasihi:

Papa dan Mama

Adik-adikku: Ratna dan Nia

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, 30 April 2001

Penulis

Ary Andayani

ABSTRAK

ANALISIS PERANAN ISO 9002 DALAM USAHA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN

STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA Tbk

Ary Andayani
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2001

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh perolehan ISO 9002 terhadap peningkatan volume penjualan, (2) untuk mengetahui adanya faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi peningkatan penjualan, (3) untuk mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan ISO 9002. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan wawancara. Jenis penelitian adalah studi kasus pada PT Sari Husada Tbk.

Untuk mengetahui pengaruh perolehan ISO 9002 terhadap peningkatan volume penjualan, digunakan uji statistik nonparametrik *Wilcoxon*, sedangkan untuk mengetahui apakah ada faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi peningkatan penjualan dan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan ISO 9002 adalah dengan menggunakan Metode Kualitatif.

Berdasarkan penelitian dengan menggunakan uji statistik nonparametrik *Wilcoxon* dapat disimpulkan bahwa dengan perolehan ISO 9002 ternyata lebih dapat meningkatkan volume penjualan produk perusahaan dibandingkan dengan faktor lain (dalam hal ini adalah beban penjualan), sedangkan usaha-usaha yang dilakukan adalah adanya Pemantauan dan Evaluasi, Tindakan Koreksi dan Pencegahan, dan Audit Sistem Manajemen Mutu yang terus dilakukan oleh perusahaan agar kualitas dapat terus dijaga dan dipertahankan.

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF THE SIGNIFICANCE OF ISO 9002 TO THE EFFORT OF INCREASING THE SALE VOLUME
A CASE STUDY AT PT SARI HUSADA Tbk

Ary Andayani
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2001

The aims of this study were (1) to find out the influence of ISO 9002 to the increase of the sale volume (2) to find out if there was other dominant factor that influenced the increase of sale volume (3) to find out the efforts that had been done by the company in maintaining ISO 9002. The writer used documentation and conducted interview to collect the data. The research was a case study done in PT Sari Husada Tbk.

The writer used *Wilcoxon* Non Parametric Statistic Hypothesis to find out the influence of ISO 9002 to the increase of sale volume and Qualitative Method to find out if there was other dominant factor that influenced the increase of sale volume and also the efforts that had been done by the company to maintain ISO 9002.

Based on the research that used *Wilcoxon* non parametric statistic hypothesis, the research concluded that ISO 9002 could increase the sale volume of the company products more than other factors (in this case operating expenses), meanwhile the company had done many efforts to maintain the quality of the product by giving supervision and evaluation, correction and prevention and also audit of Quality Management System.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **"Analisis Peranan ISO 9002 Dalam Usaha Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT Sari Husada Tbk"**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt. selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi dan Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing penulis.
2. Bapak Drs. H. Herry Maridjo, M.Si. sebagai Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis saat penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Lilis Setiawati, SE.,MSi.,Akt yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Rubiyatno MM. selaku Dosen Wali yang juga telah memberikan dukungan serta membantu memberikan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Bagus selaku *General Affair* PT Sari Husada Tbk yang telah mengijinkan penulis melakukan penelitian pada PT Sari Husada Tbk.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membimbing dan membantu penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma.

7. Bapak dan Ibu Karyawan Universitas Sanata Dharma dan Staff Sekretariat Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulis selama kuliah.
8. Cik Shieny Kartika dan mas Bagyo yang telah membantu penulis pada saat pengumpulan data-data penelitian.
9. Papa & Mama tercinta , adik-adikku yang telah memberikan dorongan, dukungan, perhatian dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga besar Wisma Bahasa (mbak Nina, Yenny, Arie kecil, Dyah, Tita, Yos, Sute, Monik, Dody, dan Arie Kurniawan), terima kasih atas perhatian, dan dukungannya.
11. Evie yang telah menemani , dan membantu dalam penyusunan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabatku Ningsih, Silvi, Ayu, dan Suster Katharina, yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
13. Teman-teman Akuntansi angkatan 1997 khususnya kelas C yang telah memberikan dukungan dan dorongan tanpa batas kepada penulis.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki, Oleh karena itu dengan lapang hati penulis bersedia menerima kritik, saran, dan koreksi. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 30 April

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	4
C. Perumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Pengertian Sistem Manajemen Kualitas	8
B. Rangkaian ISO 9000	10

C. Persyaratan Sistem Kualitas ISO 9002 13

D. Strategi Memperoleh Sertifikat ISO 9002 19

E. Manfaat ISO 9002 20

F. Pengertian Penjualan dan kaitannya dengan Pemasaran 21

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN 25

A. Jenis Penelitian 25

B. Subjek dan Objek Penelitian 25

C. Waktu dan Tempat Penelitian 26

D. Data yang dibutuhkan 26

E. Teknik Pengumpulan Data 26

F. Teknik Analisis Data 28

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 30

A. Sejarah Perusahaan 31

B. Tujuan Didirikannya Perusahaan 36

C. Struktur Organisasi 39

D. Personalia 43

E. Produksi 49

F. Proses Produksi 52

G. Pemasaran 54

H. Gambaran Umum Manajemen Kualitas ISO 9002 PT Sari Husada 60

BAB V : DESKRIPSI DATA, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN ... 65

A. Deskripsi Data 65

1. Perkembangan Volume Penjualan Produk SGM dalam unit ... 65

2. Perkembangan Volume Penjualan Produk SGM dalam rupiah .. 66

3. Data Beban Penjualan PT Sari Husada 66

B. Analisis Data dan Pembahasan 67

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN 78

A. Kesimpulan 78

B. Keterbatasan Penelitian 79

C. Saran 80

DAFTAR PUSTAKA 81

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Kelengkapan Dokumentasi Sistem Mutu ISO 9002 PT Sari Husada Tbk 62

Tabel 1.2 Gambaran global PT Sari Husada..... 62

Tabel 2.1 Data Penjualan Produk PT Sari Husada (dalam unit)..... 65

Tabel 2.2 Data Penjualan Produk PT Sari Husada (dalam rupiah)..... 66

Tabel 2.3 Data Beban Penjualan PT Sari Husada..... 66

Tabel 3.1 Jumlah Penjualan Produk Sebelum dan Sesudah ISO 9002..... 68

Wilcoxon Signed Ranks Test : Ranks Tabel..... 69

Wilcoxon Signed Ranks Test : Test Statistics Tabel..... 69

Tabel 3.2 Persentase Beban Penjualan terhadap Penjualan..... 73

Tabel 3.3 Perhitungan Angka Indek Beban penjualan Tahun 1996-1999..... 73

Tabel 3.4 Perhitungan Angka Indek Penjualan Produk Tahun 1996-1999..... 74

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Saluran Distribusi untuk Wilayah Pulau Jawa 56

Gambar 1.2 Saluran Distribusi untuk Wilayah Luar Pulau Jawa..... 57

Gambar 2 : Grafik Penjualan Produk PT Sari Husada..... 71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu aspek perubahan terjadinya proses globalisasi membawa perubahan terhadap tatanan ekonomi. Hal ini membentuk dunia baru dengan batas-batas antar negara yang makin kabur dan tanpa batas (*unlimited*). Cepatnya perkembangan dunia seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan era keterbukaan, mengakibatkan terjadinya persaingan yang kompetitif. Banyak perusahaan yang dulunya hanya berorientasi pada produk, kini telah mengubah orientasi mereka pada kepuasan konsumen. Mereka tahu bahwa untuk berhasil dalam persaingan global, tidak hanya ditentukan oleh tingginya produktivitas dan rendahnya harga penawaran, tetapi juga oleh karakteristik produk dan jasa lain yang dapat ditawarkan kepada konsumen, seperti mutu, kesesuaian dengan selera dan kebutuhan pemakai, kenyamanan dan kemudahan yang diperoleh serta ketepatan dan cepatnya waktu penyerahan atau pengiriman.

Kualitas suatu produk atau jasa merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk dapat menguasai pasar. Kepekaan konsumen akan kualitas suatu produk makin meningkat seiring dengan banyaknya jumlah dan jenis produk yang ada di pasar. Pasar menuntut barang atau jasa yang berkualitas baik dan aman bagi pemakainya. Dalam skala global, tuntutan pasar dapat dipenuhi bilamana perusahaan mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik, dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing.

Dengan orientasi pada pasar, kini tujuan utama suatu perusahaan adalah menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi kepuasan pelanggan, sesuai dengan standar, mampu bersaing harga dan memberikan keuntungan yang baik bagi perusahaan. Semuanya ini dapat dicapai melalui atau dengan menerapkan "Sistem Manajemen Kualitas" di dalam perusahaannya, yang mengelola seluruh kegiatan perusahaan seperti teknik administrasi dan faktor-faktor manusia yang mempengaruhi mutu terhadap produk atau jasa yang dihasilkan.

Adanya persaingan usaha dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, melatarbelakangi baik negara-negara berkembang maupun negara-negara maju untuk memberikan jaminan Standar Mutu Internasional atas produk yang dihasilkan. Jaminan Standar Mutu Internasional itu diwujudkan dalam salah satu sertifikat ISO (*International Standards of Organization*) 9000. Perusahaan yang telah memiliki salah satu rangkaian sertifikat ISO 9000 akan mendapat pengakuan dari konsumen bahwa produk yang dihasilkan telah memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.

ISO adalah organisasi khusus dalam hal standardisasi yang didirikan pada tahun 1946 di Geneva, Switzerland. Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar umum yang berlaku internasional. Konsep rangkaian sertifikasi ISO 9000 merupakan standardisasi internasional yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan pengakuan dari konsumen bahwa produk yang dihasilkan telah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. ISO 9000 series terdiri dari rangkaian lima Standar Mutu Internasional yang dimulai dengan kodifikasi angka berurutan, mulai dari ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004, yang masing-masing standar tersebut mempunyai kriteria mutu yang berbeda.

Tujuan utama dari ISO 9000 seri adalah

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk/jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk/jasa yang dijual.

Tujuan utama menggunakan ISO 9000 ini adalah untuk memperbaiki kualitas, produktivitas, kinerja dan profitabilitas perusahaan.

ISO 9000 berisi pedoman dalam menerapkan standar Sistem Jaminan Mutu apa yang akan dipilih oleh perusahaan (standar ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 atau ISO 9004). ISO 9001 digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan (desain dan rancang bangun) dan pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa. ISO 9002 digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi, instalasi dan pelayanan jasa yang memerlukan jaminan. ISO 9003 digunakan untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. ISO 9004 menyediakan pedoman mengenai unsur-unsur dasar yang membuat suatu sistem mutu dan membahas cara untuk meyakinkan keefektifannya. Beda antara ISO 9001 dan ISO 9002 adalah untuk ISO 9001 diterapkan pada perusahaan industri dengan rancang bangun sedangkan ISO 9002 diterapkan pada perusahaan manufaktur/produksi tanpa rancang bangun. Didasarkan karena semakin banyaknya perusahaan yang berdiri dan bergerak di bidang produksi, pemasangan dan pelayanan jasa, maka mereka lebih mengincar perolehan ISO 9002. Hal ini mungkin dikarenakan sertifikasi ISO 9002 tidak mensyaratkan adanya desain produk.

Komitmen untuk memberikan yang terbaik pada konsumen dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dengan menerapkan manajemen mutu ISO 9002 secara bertahap. Ketika pelanggan puas dengan total sebuah produk-produk inti dan paket pelayanan yang mendukungnya-mereka tidak mungkin mencari pemasok lain (Chang,Yeong, Low, Lawrence ,1998:152). Peningkatan penjualan melalui adanya penerapan ISO 9002 dapat dilihat dari penelitian yang telah dilakukan oleh Lawson Products'Des Plaines yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan barang kimia dan elektrik. Lawson Products'Des Plaines memutuskan untuk menerapkan ISO 9002 di akhir tahun 1994. Dalam setahun proses penerapan ISO 9002, akhirnya Lawson Products'Des Plaines memperoleh sertifikat ISO 9002. Berdasarkan Laporan Keuangan selama dua tahun (tahun 1996 dan 1997) membuktikan bahwa di tahun 1996, ada peningkatan penjualan sebesar 12% atau sebesar $ 250.3 million dan di tahun 1997, penjualan meningkat sebesar 11.7% (Fraza, 1998).

Melihat deskripsi yang dipaparkan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui apakah benar ISO 9002 dapat meningkatkan volume penjualan pada suatu perusahaan. Untuk itu, penulis akan menganalisis peranan ISO 9002 dalam peningkatan volume penjualan pada PT Sari Husada Tbk.

B. Batasan Masalah

Penulis membatasi masalah pada lingkup laporan periode kwartal jumlah penjualan produk PT Sari Husada Tbk selama 9 kuartal sebelum menerapkan dan 9 kuartal sesudah menerapkan ISO 9002.

C. Perumusan Masalah

Penulis merumuskan masalah mengenai :

1. Apakah dengan perolehan ISO 9002 di perusahaan mempengaruhi peningkatan penjualan?
2. Apakah ada faktor lain yang lebih dominan yang mempunyai hubungan dengan peningkatan penjualan ?
3. Apa usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan ISO 9002?

D. Tujuan Penelitian

Dengan rumusan pertanyaan di atas, penulis bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh perolehan ISO 9002 terhadap tingkat penjualan produk PT Sari Husada. Tbk.
2. Mengetahui apakah ada faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi peningkatan penjualan.
3. Mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan ISO 9002.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi Perusahaan

   Sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijaksanaan penerapan ISO 9002 di dalam mengembangkan usahanya di masa mendatang.

2. Bagi Universitas

   Untuk menambah koleksi karya ilmiah mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

3. Bagi Penulis

Dapat menambah pengalaman dalam menerapkan teori yang telah diperoleh sewaktu kuliah dengan praktek yang terjadi di dalam dunia usaha.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian teoritis dari hasil pustaka. Uraian dalam bab ini diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan yang berpijak bagi kita dalam mengolah data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi metode-metode yang digunakan penulis dalam menganalisis penulisan yang akan diajukan.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bagian ini menjelaskan mengenai sejarah didirikannya perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasinya, personalia, produksi, proses produksi perusahaan, pemasaran dan gambaran umum mengenai manajemen kualitas ISO 9002 pada PT Sari Husada Tbk.

BAB V DESKRIPSI DATA, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan menyajikan data-data yang diperlukan, menganalisis data-data yang diperoleh dengan menerapkan rumus-rumus yang digunakan dan membahas analisis tersebut.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari hasil penelitian yang berisi kesimpulan, keterbatasan dan saran dari hasil pembahasan yang telah dikemukakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Sistem Manajemen Kualitas

Anthony, dan Govindaradjan, (1995: 4), mendefinisikan sistem sebagai berikut, "*a system is a prescribed way of carrying out an activity or set of activities; usually the activities are repeated*". Stoner (1996:221) mengatakan suatu sistem adalah serangkaian fungsi atau aktivitas-aktivitas di dalam sebuah organisasi yang bekerja sama untuk tujuan organisasi tersebut. Dari definisi-definisi di atas dapat diketahui bahwa suatu sistem merupakan cara atau proses untuk melakukan suatu aktivitas atau sekelompok aktivitas dan biasanya aktivitas yang berulang-ulang.

Sedangkan arti manajemen adalah "*an organization consist of a group of people who work together*" (Anthony & Govindaradjan, 1995:3). Stoner (1996:220) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Arti sistem manajemen menurut definisi-definisi di atas adalah berbagai cara atau proses yang dipergunakan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya.

Istilah kualitas (*quality*) dapat didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung pada pandangan dari pemakai. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula. Menurut Goetsch dan Davis (1997:4), "Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan".

Garvin dalam bukunya *Managing Quality* (1988:27) menggambarkan beberapa pendekatan untuk mendefinisikan kualitas:

1. Melampaui batasan yang lazim.
2. Basis produk. Kualitas berdasarkan ada/tidaknya sifat produk yang khusus.
3. Basis manufaktur. Kualitas suatu produk/jasa disesuaikan dengan sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Basis pemakaian. Kualitas ditentukan semata-mata oleh kemampuan produk untuk memuaskan dan memenuhi persyaratan, harapan/keinginan pelanggan (kelayakan untuk digunakan).
5. Basis nilai. Produk/jasa dengan karakteristik tertentu harus ditawarkan dengan harga yang dapat diterima, untuk mutu yang didefinisikan.

Definisi kualitas yang disampaikan oleh banyak ahli sebenarnya terdapat beberapa persamaan, sebagaimana dirangkum oleh Tjiptono dan Diana (1996:3), elemen-elemen kesamaan dari definisi-definisi kualitas di atas adalah:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini, mungkin kurang berkualitas di masa yang akan datang).

Kualitas suatu produk atau jasa merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk dapat menguasai pasar. Kepekaan konsumen akan kualitas suatu produk makin meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah dan jenis produk yang tersedia di pasar. Produk dan jasa yang ditawarkan kian banyak, dan konsumen

memiliki alternatif pilihan untuk memenuhi kebutuhannya, yang mana dapat mendorong kompetisi di antara produsen. Dari ketiga definisi mengenai sistem, manajemen dan kualitas di atas, arti Sistem Manajemen Kualitas sendiri adalah berbagai proses yang dipakai oleh suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi untuk memuaskan konsumen/pelanggan.

B. Rangkaian ISO 9000

Kata ISO berasal dari bahasa Yunani,*"isos"* yang artinya sama, menuntun ke standar keseragaman (Nee, 1996:5). *International Organization for Standardization* (ISO) adalah Badan Standardisasi Internasional yang menangani masalah standardisasi untuk barang dan jasa. Tapi penting untuk dimengerti bahwa standar ISO 9000 bukanlah standar produk. ISO 9000 tidak ada kaitannya dengan desain khusus atau fungsi dari suatu barang dan jasa yang dihasilkan. ISO 9000 adalah standar-standar yang membatasi persyaratan-persyaratan untuk Sistem Manajemen Kualitas, yang digunakan oleh perusahaan untuk tujuan memproduksi barang atau menyediakan jasa kepada konsumen (Nee, 1996:6).

Badan Standardisasi Internasional ini merupakan federasi badan-badan standardisasi nasional dari seluruh dunia yang berkedudukan di Geneva, Swiss. Badan ini didirikan dengan tujuan untuk mempromosikan pengembangan standardisasi dan kegiatan-kegiatan yang terkait serta meningkatkan kerja sama di bidang intelektual, ilmu pengetahuan, teknologi dan kegiatan ekonomi (Tata cara & Prosedur penerapan ISO 9000/SNI 19.9000, Jakarta. Dep.Perindustrian dan Perdagangan). Keanggotaan

Indonesia dalam ISO diwakili oleh Dewan Standardisasi Nasional (DSN) yang diatur lebih lanjut dalam Keppres No.7 tahun 1989.

ISO 9000 seri adalah salah satu standar ISO yang paling berhasil memasyarakat dan diakui secara luas di seluruh dunia. ISO ini merupakan Standar Internasional tentang Sistem Manajemen Kualitas dan Jaminan Kualitas yang dipublikasikan oleh ISO pada tahun 1987. Standar ISO 9000 memberikan pokok-pokok pelaksanaan kebijaksanaan mengenai Manajemen Kualitas dan Jaminan Kualitas serta menjelaskan hubungan antara berbagai sistem mutu yang berbeda. Seri ISO 9000 juga menjelaskan aturan-aturan untuk menggunakan tiga model sistem kualitas sebagaimana ditunjukkan dalam ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003. Sedangkan ISO 9004 terdiri dari penjelasan setiap unsur sistem mutu yang dikaitsilangkan dalam ISO 9000. Dalam Sistem Manajemen Kualitas, semua kualitas yang terkait dengan kegiatan-kegiatan, diidentifikasi, direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, didokumentasikan dan diaudit sehingga apabila ada ketidaksesuaian akan disampaikan kepada manajemen untuk segera dilakukan tindakan perbaikan.

Rangkaian dari standar ISO 9000 seri terdiri dari (Nugroho,1997):

1. ISO 9000

   Merupakan peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep, serta menerangkan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar-standar lain dalam seri tersebut.

2. ISO 9001

   Merupakan standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi dan

pelayanan jasa. Standar ini digunakan khususnya oleh perusahaan manufaktur yang merancang produk dan membuatnya sendiri.

3. ISO 9002

   Digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi, instalasi dan jasa yang memerlukan jaminan. Sebagai contoh, bila suatu produk dibuat dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pihak luar.

4. ISO 9003

   Merupakan standar yang kurang rinci, hanya dibutuhkan untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. Standar ini khusus digunakan untuk badan-badan seperti laboratorium pengujian, pusat-pusat kalibrasi dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk yang dipasok.

5. ISO 9004

   Digunakan untuk kepentingan intern dan bukan untuk situasi kontraktual. Standar ini antara lain mencakup unsur-unsur pokok yang ikut mempengaruhi Sistem Jaminan Kualitas, termasuk di dalamnya tanggung jawab manajemen, pemasaran, pengadaan, langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia, faktor keamanan produk dan penggunaan model statistik.

Tujuan dari standar ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 adalah untuk memberikan Jaminan Kualitas dalam hal kontraktual dengan pihak luar, di mana ketiga standar tersebut saling melengkapi dan pemilihannya tergantung pada ruang lingkup dan kompleksitas operasi perusahaan, serta ukuran bisnisnya.

C. Persyaratan Sistem Kualitas ISO 9002

Ada beberapa persyaratan dari Sistem Kualitas ISO 9002. Persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Manajemen

   Sistem kualitas dari suatu organisasi merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Manajemen puncak dengan tanggung jawab eksekutif harus melaksanakan tanggung jawab berikut agar sesuai dengan standar sistem kualitas ISO 9000:

   a. Mendefinisikan kebijakan kualitas sebagai maksud dan arah dari suatu organisasi berkaitan dengan kualitas yang secara formal dinyatakan melalui manajemen puncak.

   b. Menyiapkan suatu organisasi untuk manajemen kualitas dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas dari personel yang terlibat, menyediakan sumber-sumber daya yang sesuai dan menetapkan wakil manajemen (*Management Representative*) untuk mengkoordinasikan semua aktivitas yang terkait dengan sistem kualitas ISO 9000.

   c. Melaksanakan tinjauan ulang manajemen secara teratur berkaitan dengan sistem kualitas perusahaan. Tinjauan ulang ini didefinisikan sebagai evaluasi formal oleh manajemen puncak mengenai status dan kecukupan dari sistem kualitas berkaitan dengan kebijakan dan tujuan-tujuan kualitas.

2. Sistem Kualitas

   Sistem kualitas didefinisikan sebagai struktur organisasi, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan manajemen kualitas. Perusahaan harus menyiapkan buku petunjuk kualitas (*Quality manual*), prosedur-prosedur (*Procedures*), instruksi-

instruksi (*Instructions*) dan formulir-formulir (*Forms*) yang merupakan kebutuhan-kebutuhan dari standar Sistem Kualitas ISO 9000.

3. Tinjauan Kontrak Ulang

   Tinjauan kontrak ulang didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas sistematik yang dilaksanakan oleh perusahaan sebelum menandatangani kontrak yang menjamin bahwa persyaratan-persyaratan kualitas telah didefinisikan secara tepat, bebas dari pengertian ganda, terdokumentasi dan dapat direalisasikan oleh perusahaan. Suatu prosedur tertulis untuk tinjauan ulang kontrak dan koordinasi dari aktivitas-aktivitas ini harus disiapkan perusahaan.

4. Pengendalian Data dan Dokumen

   Pengendalian data dan dokumen harus dilakukan dengan prosedur tertulis. Dokumen dan data dapat tertulis di atas kertas atau dalam media elektronik.

5. Pembelian

   Agar menjadi yakin bahwa semua produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan, prosedur tertulis harus dikembangkan melalui fungsi pembelian.

6. Pengendalian Produk yang Dipasok Milik Pelanggan

   Produk yang dipasok oleh pelanggan didefinisikan sebagai produk yang dimiliki oleh pelanggan dan diserahkan kepada perusahaan untuk penggunaannya dalam memenuhi persyaratan kontrak dengan pelanggan itu. Merupakan tanggung jawab perusahaan untuk mempunyai sistem pengendalian yang tepat berkaitan dengan unifikasi, penyimpanan dan pemeliharaan terhadap produk yang dipasok milik pelanggan itu.

7. Identifikasi dan Kemampuan Penelusuran Produk

   Semua produk harus diidentifikasi melalui alat-alat yang sesuai, mulai dari penerimaan dan semua tahap produksi, penyerahan dan instalasi. Identifikasi produk dapat dilakukan melalui pemberian tanda (*marking*) atau pemberian kartu pada produk itu atau melalui kontainer dari produk tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan penelusuran produk adalah kemampuan menelusuri sejarah, aplikasi atau lokasi dari suatu produk melalui alat-alat identifikasi yang tercatat.

8. Pengendalian Proses

   Perusahaan harus mengidentifikasikan dan merencanakan proses produksi, instalasi dan pemberian pelayanan yang berpengaruh langsung pada kualitas dan harus menjamin bahwa proses ini dilaksanakan pada kondisi yang terkendali.

9. Inspeksi dan Pengujian

   Inspeksi didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas seperti: pengukuran, pengujian satu atau lebih karakteristik dari suatu *entity* (produk, proses, sistem) dan membandingkan hasil-hasil itu dengan persyaratan yang ditetapkan agar menetapkan apakah tercapai kesesuaian untuk setiap karakteristik itu.

10. Pengendalian Inspeksi, Pengukuran dan Peralatan Uji

    Pengendalian harus ditetapkan dan dipelihara untuk semua inspeksi, pengujian dan sistem pengukuran yang digunakan dalam pengembangan produk, instalasi dan pelayanan dari produk guna memberikan kepercayaan dalam keputusan dan tindakan berdasarkan pada data pengukuran. Semua jenis peralatan, instrument, sensor, peralatan uji khusus dan software yang terkait harus berada di bawah pengendalian pengukuran.

11. Status Inspeksi dan Uji

Status inspeksi dan pengujian produk harus diidentifikasi secara jelas melalui alat-alat yang sesuai, yang mengidentifikasi kesesuaian (konformansi) atau ketidaksesuaian (nonkonformansi) berdasarkan inspeksi dan pengujian yang dilakukan. Sistem kualitas harus menjamin bahwa tidak ada produk yang dikirim tanpa inspeksi dan pengujian sebagaimana telah ditetapkan dalam prosedur tertulis dan/atau rencana kualitas.

12. Pengendalian produk Non Konformans

Apakah suatu produk antara (*Intermediate product*) atau produk akhir (*Final Product*) termasuk jasa-jasa, ditemukan tidak sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan, maka harus dicegah dari penggunaan yang tidak diinginkan atau instalasi. Hal ini ditetapkan pada produk nonkonformans yang terjadi dalam sistem produksi dari pemasok, juga untuk produk-produk nonkonformans yang diterima oleh pemasok (perusahaan).

13. Tindakan Pencegahan dan korektif

Penyebab dari ketidaksesuaian yang terdeteksi harus diidentifikasi secara tepat sehingga tindakan korektif dapat diambil dan dapat dicegah terulangnya kembali. Tindakan pencegahan dan koreksi dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur tertulis. Tindakan ini diambil sesuai dengan besar masalah dan resiko yang dihadapi. Setiap perubahan terhadap prosedur tertulis yang dihasilkan dari tindakan pencegahan dan korektif harus dicatat.

14. Penanganan, Penyimpanan, Pengepakan, Pemeliharaan, Pengawetan dan Penyerahan.

    Praktek-praktek dan dokumentasi yang tepat harus ditetapkan agar menjamin bahwa produk ditangani, disimpan, dikemas, diawetkan dan diserahkan secara tepat. Prosedur-prosedur tertulis harus ditetapkan untuk produk akhir, produk dalam proses dan material yang datang.

15. Pengendalian Catatan kualitas

    Catatan kualitas didefinisikan sebagai dokumen-dokumen yang memberikan bukti obyektif dari pemenuhan persyaratan untuk kualitas atau efektivitas operasional suatu elemen sistem kualitas. Tujuan dari dokumentasi kualitas adalah untuk menunjukkan bahwa elemen pengendalian catatan kualitas telah ditetapkan, sehingga memudahkan penelusuran (*traceability*), dan tindakan korektif (*corrective action*).

16. Audit Kualitas Internal

    Didefinisikan sebagai pengujian yang bebas dan sistematik untuk menentukan apakah kualitas dan hasil-hasil yang terkait telah sesuai dengan hal yang direncanakan, serta apakah hal itu telah ditetapkan secara efektif dan sesuai untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Audit kualitas internal harus direncanakan, dijadwalkan dan ditetapkan pada selang waktu tertentu oleh auditor berkualifikasi dan terlatih yang tidak mempunyai tanggung jawab langsung terhadap area yang sedang diaudit.

17. Pelatihan

Pelatihan personel dalam suatu organisasi merupakan sesuatu yang penting untuk mencapai tujuan kualitas. Hal ini mencakup pelatihan khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas khusus dan pelatihan umum untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kesadaran kualitas dan mengembangkan sikap positif mereka. Berkaitan dengan implementasi sistem kualitas ISO 9000, semua personel harus dilatih tentang bagaimana menggunakan prosedur-prosedur tertulis (*documented procedures*), instruksi-instruksi kerja (*work instructions*) dan dokumen lain dari sistem kualitas untuk mencapai tujuan kualitas dari organisasi itu.

18. Pelayanan

Pelayanan didefinisikan sebagai aktivitas pada keterkaitan antara perusahaan dan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus menetapkan dan memelihara prosedur-prosedur tertulis tentang pelayanan guna memenuhi persyaratan pelayanan yang ditetapkan dalam kontrak itu.

19. Teknik Statistikal

Penggunaan metode statistikal dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam situasi yang berkaitan dengan pengumpulan data, analisis dan aplikasi dalam peningkatan kualitas terus menerus. Perusahaan harus mengidentifikasi teknik-teknik statistikal yang dibutuhkan untuk penetapan, pengendalian dan verifikasi kapabilitas proses serta karakteristik produk.(Gasperz, 1998:184)

D. Strategi Memperoleh Sertifikat ISO 9002

Adapun langkah-langkah untuk memperoleh sertifikat ISO 9002 menurut Gasperz (1998: 231), adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Tanpa komitmen ini registrasi sangat tidak mungkin.
2. Membentuk komite pengarah (*steering committe*) atau koordinator ISO. Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan standar elemen-elemen dalam sistem kualitas ISO 9002. Komite ini juga berfungsi mengangkat atau menunjuk satu atau lebih auditor internal untuk ISO 9002. Auditor merupakan orang yang bebas dari fungsi yang diuji dan seharusnya dilatih terlebih dahulu.
3. Mempelajari standar-standar dan menilai kebutuhan-kebutuhan ISO 9002. Memahami sistem kualitas ISO 9002 dan elemen-elemennya adalah kunci sukses registrasi.
4. Melakukan pelatihan terhadap semua staf organisasi perusahaan supaya mereka benar-benar mengerti tentang sistem kualitas ISO 9002.
5. Memulai tindakan ulang manajemen. Tinjauan ulang manajemen dimulai dengan memfokuskan pada standar-standar sistem kualitas ISO yang dipilih (ISO 9002) dan menetapkan hal-hal apa saja yang harus dikerjakan untuk memenuhi semua elemen dalam sistem kualitas tersebut.
6. Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan, yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.
7. Implementasi sistem kualitas ISO 9002.

8. Memenuhi audit sistem kualitas perusahaan untuk memeriksa jaminan kualitas perusahaan yang ada.
9. Memilih registrar untuk memulai melakukan penilaian.
10. Registrasi. Jika telah sesuai dengan persyaratan ISO 9002, perusahaan akan mendapat sertifikat. Masa berlaku sertifikat ini biasanya adalah tiga tahun.

E. Manfaat ISO 9002

Beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan setelah memperoleh sertifikat ISO 9002 adalah :

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematik.
2. Perusahaan yang telah bersertifikasi ISO 9002 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem kualitas dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini akan meningkatkan daya saing serta citranya di pasaran.
3. Audit sistem kualitas perusahaan dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9002, dilakukan secara periodik oleh register, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit kualitas oleh pelanggan.
4. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat, otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga jika ada pelanggan ingin mencari pemasok yang telah bersertifikat, cukup menghubungi lembaga tersebut.
5. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari produk melalui kerja sama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta

pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.

6. Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.
7. Memberikan pelatihan secara sistematik kepada seluruh staf perusahaan melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.
8. Terjadi perubahan positif dalam kultur kualitas dari anggota perusahaan, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO tersebut yang biasanya hanya berlaku tiga tahun. (Gasperz, 1998:257)

Selain manfaat-manfaat yang sudah dituliskan di atas, dimungkinkan adanya manfaat lain yang diperoleh perusahaan setelah menerapkan ISO 9002.

F. Pengertian Penjualan dan kaitannya dengan Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perannya terhadap keberhasilan suatu bisnis sangat penting untuk meningkatkan penjualan atau menstabilkan penjualan. Oleh karena itu, perlu adanya koordinasi dan kerja sama dari pihak-pihak yang terlibat dalam usaha pemasaran produk. Untuk mencapai sukses, pemasaran harus dapat memaksimumkan penjualan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Jadi, pembeli harus dilayani dengan memuaskan agar bersedia membeli kembali.

Pemasaran adalah semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan efektif (Nitisemito, 1981:13). Tanpa kegiatan

pemasaran maka tidak ada aliran barang atau jasa dari penjual ke pembeli, dan itu berarti orang sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan.

Kegiatan pemasaran tidak hanya terdiri dari kegiatan menyampaikan produk atau jasa ke tangan konsumen, tetapi juga harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Menurut Kotler (1991:13), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan, dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan menurut *The American Marketing Association*, pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran perorangan dan organisasi (Kotler, 1991:14).

Sedangkan penjualan merupakan satu bagian dari promosi dan promosi adalah satu bagian dari program pemasaran secara keseluruhan. Definisi penjualan menurut Winardi (Ilmu dan Seni Menjual, 1981:35) adalah sebuah proses di mana kebutuhan pembeli dan penjual dipenuhi, melalui antar pertukaran informasi dan kepentingan.

Secara konsep antara pemasaran dan penjualan mempunyai arti yang berbeda. Konsep menjual menganut pandangan dari dalam ke luar. Konsep ini mulai dari pabrik, memusatkan perhatian pada produk perusahaan yang ada, dan menuntut penjualan dan promosi yang gencar untuk menghasilkan penjualan yang mendatangkan laba. Konsep pemasaran menganut pandangan dari luar ke dalam. Ia memulai dengan pasar yang didefinisikan dengan baik, memusatkan perhatian kepada kebutuhan pelanggan, memadukan semua kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan, dan menghasilkan laba melalui pemuasan pelanggan (Kotler, 1997:18).

Konsep pemasaran bertujuan membuat apa yang dibutuhkan oleh pasar, sedangkan konsep penjualan bertujuan menjual apa yang dihasilkan.

Walaupun secara konsep berbeda, namun bila dilihat dari kegiatan pemasaran, fungsi penjualan berada di dalamnya. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang berhubungan dengan kegiatan penjualan dengan cara memuaskan pembeli dan dapat memperoleh laba yang diinginkan perusahaan, sampai dengan pengumpulan kas dan hasil penjualan. Bagi bagian pemasaran, dalam penjualan barang/jasa akan selalu memperhitungkan target yang harus dicapai. Keberhasilan bagian pemasaran akan dilihat dari besarnya penjualan. Untuk tujuan ini, perusahaan perlu mengetahui apa yang menjadi kebutuhan konsumen/pelanggan dan bagaimana memenuhi kepuasan mereka. Salah satu cara untuk dapat memenuhi kepuasan konsumen/pelanggan adalah dengan memberikan mutu produk atau jasa (sertifikasi ISO 9000) untuk kepuasan konsumen/pelanggan sesuai dengan standar internasional. Sertifikasi ISO 9000 akan memberikan pengakuan khusus terhadap perusahaan, sehingga membawa persepsi pembeli pada tingkat yang lebih tinggi. (Tata Cara & Prosedur Penerapan ISO 9000/SNI 19-9000, hal 61)

Sertifikat ISO 9000, membuat konsumen merasa lebih yakin bahwa mereka akan mendapatkan kualitas produk dan jasa yang tinggi. Keyakinan ini akan membawa perusahaan masuk ke dalam pangsa pasar yang lebih baik dan dapat menarik konsumen-konsumen baru serta meningkatkan order konsumen lama, yang pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh *Dun and Bradstreet Survey* membuktikan bahwa 72.3% dari perusahaan yang bersertifikat ISO 9000 melaporkan adanya suatu keuntungan besar yang diperoleh dari kompetisi antar perusahaan dan 33.4% dari perusahaan yang

bersertifikat ISO 9000 juga melaporkan adanya peningkatan permintaan konsumen/pelanggan ("ISO 9000", http://www.iso9000usa.com/fag). Peningkatan penjualan juga dapat dicapai dengan menawarkan suatu rencana penjualan yang unik yang dapat menarik perhatian pelanggan, misalnya pemberian potongan pembelian dalam jumlah tertentu, lokasi perusahaan yang strategis, promosi yang gencar, misalnya memasang iklan di media cetak dan media elektronik dan faktor-faktor lainnya selain penerapan ISO 9002.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Peneliti mengadakan wawancara dan dokumentasi dalam mengumpulkan data. Data yang diperoleh diolah dan dianalisis, sehingga kesimpulan yang akan ditarik hanya berlaku bagi perusahaan tersebut dan ini tidak berlaku umum.

B. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian
   a. Pimpinan Perusahaan
   b. Manajer Kualitas
   c. Kepala Bagian Penjualan
2. Objek Penelitian
   a. Penjualan selama 9 kuartal sebelum sertifikasi ISO 9002 pada PT Sari Husada Tbk. Sebagai catatan, PT Sari Husada mendapat sertifikasi ISO 9002 pada tahun 1996.
   b. Penjualan selama 9 kuartal sesudah sertifikasi ISO 9002 pada PT Sari Husada Tbk

C. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

   Antara bulan Februari 2001 sampai April 2001.

2. Tempat Penelitian

   PT Sari Husada Tbk.

D. Data yang dibutuhkan

1. Gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, produksi, pemasaran, personalia, struktur organisasi dan data lain yang berkaitan dengan perusahaan.
2. Data mengenai penjualan (dalam unit) selama 9 kuartal sebelum dan sesudah penerapan ISO 9002.
3. Data mengenai jumlah penjualan dan beban penjualan perusahaan (dalam rupiah) dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1999.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

   Teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan subjek penelitian untuk memperoleh informasi mengenai gambaran umum perusahaan, pemasaran, penjualan dan manfaat penerapan ISO 9002.

2. Dokumentasi

   Teknik pengumpulan data dengan meminta data-data perusahaan yang berhubungan dengan objek yang diteliti, yaitu data tentang struktur organisasi, laporan penjualan produk dan laporan laba rugi.

3. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap data yang dibutuhkan, untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang proses penerapan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9002 yang dilakukan perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

1. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab permasalahan pertama adalah:
   a. Mencari data mengenai jumlah penjualan produk selama 9 kuartal (Q_1 sampai dengan Q_9) sebelum dan 9 kuartal sesudah penerapan ISO 9002.
   b. Selanjutnya kedua data yang diperoleh digunakan untuk melakukan pengujian hipotesa. Untuk menguji hipotesa digunakan metode statistika nonparametrik uji Wilcoxon. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Walpole & Myers,1986:510) :
      1. Merumuskan Hipotesa

         Rumusan hipotesa dalam penelitian ini adalah : Adanya sertifikasi ISO 9002 di PT Sari Husada pada tahun 1996 berperan dalam meningkatkan volume penjualan produk.
      2. Menyusun formulasi H_0 dan H_1.

         1). Ho : Volume penjualan produk sebelum sertifikasi ISO 9002 (pada tahun 1996) sama dengan volume penjualan produk setelah sertifikasi ISO 9002, atau bisa dikatakan ISO 9002 tidak mempunyai pengaruh berarti pada peningkatan volume penjualan produk, yang secara matematis dapat ditulis:

         Ho : $\mu_1 = \mu_2$

2). H_1 : Volume penjualan produk sebelum sertifikasi ISO 9002 (pada tahun 1996) lebih kecil dari volume penjualan produk setelah sertifikasi ISO 9002, atau ISO 9002 mempunyai pengaruh yang berarti pada peningkatan volume penjualan produk, yang secara matematis ditulis:

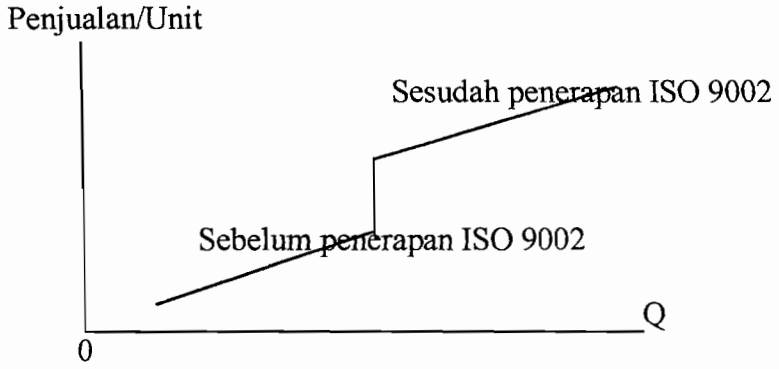
$H_1 : \mu_1 < \mu_2$

3. Menentukan level of significance, yaitu 0,05.
4. Untuk mengolah digunakan SPSS 7,5 Prosedur Two-Related-Samples Test. Prosedur Two-Related-Samples Test digunakan untuk mengolah data yang jumlahnya sedikit (terbatas), datanya berhubungan satu sama lain dan dianggap tidak diketahui distribusi datanya (berdistribusi bebas). (Santoso, Desember 1999:323).
5. Dari tabel hasil pengolahan data dengan SPSS Prosedur Two-Related-Samples Test, akan diperoleh nilai signifikan asimtosis dua sisi. Karena yang dicari adalah apakah unit penjualan meningkat atau tidak, maka digunakan pengujian satu sisi. (Santoso, Desember 1999:327)
6. Selanjutnya nilai signifikan asimtosis satu sisi yang diperoleh dibandingkan dengan α yang telah ditentukan.
7. Kriteria Pengujian (Santoso, Desember 1999:329):

   1). Hipotesis nol diterima apabila nilai signifikan asimtosis satu sisi lebih besar dari besarnya α yang ditentukan.

   2). Hipotesis nol ditolak apabila nilai signifikan asimtosis satu sisi lebih kecil dari besarnya α yang ditentukan.

c. Sebagai tambahan untuk mengevaluasi lebih lanjut hasil yang diperoleh dalam bentuk gambar, maka digunakan grafik garis tunggal. Grafik garis tunggal adalah grafik yang terdiri dari satu garis untuk menggambarkan perkembangan satu hal atau kejadian (perkembangan volume penjualan). Garis vertikal mewakili jumlah unit penjualan sedangkan garis horisontal mewakili kuartal (Q).



2. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab permasalahan kedua adalah dengan membandingkan persentase beban penjualan terhadap penjualan (dalam rupiah) dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 dan penggunaan angka indeks untuk beban penjualan dan jumlah penjualan. Angka indeks digunakan untuk membandingkan perubahan dari satu periode ke periode lain (Budiyuwono, 1995: 156)

3. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab permasalahan ketiga adalah dengan menggunakan Metode Kualitatif. Yaitu metode analisa yang tidak berdasarkan pada angka-angka atau perhitungan-perhitungan, tetapi berupa keterangan, pendapat, dan pandangan pemikiran yang dapat menunjang kesimpulan yang diinginkan (analisa deskriptif) untuk membahas mengenai usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan ISO 9002.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1954, Pemerintah Indonesia dalam rangka swasembada pangan telah melakukan kerja sama dengan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mendirikan sebuah pabrik susu dengan nama N V SARIDELE. Pada saat itu, pengelolaan perusahaan tersebut dipercayakan kepada Bank Industri Negara, yang kini bernama Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). Dalam kerjasama ini, pihak PBB yang diwakili dua badan organisasinya yaitu United Nation International Children Emergency Funds (UNICEF) yang memberikan bantuan berupa pinjaman mesin-mesin pengolahan susu, dimana pinjaman ini yang harus dibayar kembali oleh perusahaan dalam bentuk susu saridele yang diserahkan langsung kepada Departemen Kesehatan Republik Indonesia dan bantuan yang berupa tenaga-tenaga ahli yang terdidik oleh dan atas tanggungan biaya Food and Agriculture Organization (FAO) sedangkan pemerintah Indonesia menyediakan gedung, tenaga kerja dan bahan baku. Pada tahun 1958 perusahaan mulai berproduksi dengan hasil produksi bahan makanan yaitu bubuk saridele, dengan bahan baku kacang kedelai. Hasil produksi ini diserahkan ke Departemen Kesehatan, yang kemudian dibagikan ke rumah sakit-rumah sakit. Tahun 1960, atas persetujuan pemerintah, UNICEF dan FAO, produk perusahaan mulai dijual secara komersial karena adanya kesulitan keuangan.

Pimpinan perusahaan pada waktu itu adalah :

1. Suluhan Nasution sebagai Direktur Utama
2. R. Suwardi Wiraatmaja sebagai Teknisi
3. Moh. Saleh sebagai Ahli Kimia dan Pimpinan Laboratorium

Pada tahun 1961 melalui Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 83/1961, pengelolaan N V Saridele diserahkan kepada Badan Pimpinan Umum (BPU) Farmasi Negara. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan kebijaksanaan BAPINDO dalam mengelola perusahaan-perusahaan yang berada di bawah naungannya. Dengan keluarnya Republik Indonesia pada tahun 1962 dari anggota PBB menyebabkan hubungan pemerintah Republik Indonesia dengan UNICEF dan FAO terputus pula. Pada saat yang bersamaan, nama N V Saridele diubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Sari Husada. Perubahan status ini terhitung sejak tanggal 22 Januari 1962 dengan Surat Keputusan Presiden No. 19/ 1962.

Pada tahun 1965, Menteri Kesehatan Prof. Dr. Satrio atas saran dokter ahli anak senior yaitu Prof. DR. TBS Palenkahu di fakultas Kedokteran Universitas Indonesia Jakarta, menugaskan PN. Sari Husada untuk membuat sejenis susu bayi yang terbuat dari bubuk skim, susu, gula serta minyak nabati dan ditambah dengan vitamin-vitamin dan mineral yang sesuai, yang kemudian diberi nama Susu Gula Minyak (SGM). Di luar perkiraan perusahaan , produk SGM dalam waktu relatif singkat telah diterima baik oleh masyarakat Indonesia. Tidak lama setelah itu, PN. Sari Husada menambah jenis produknya dengan makanan anak, sejenis bubur bayi yaitu Susu Nasi Minyak (SNM), yang ternyata mendapat sambutan baik pula dari masyarakat.

Atas animo masyarakat yang sedemikian besarnya terhadap kedua jenis produk tersebut dan adanya dukungan penuh dari pemerintah, maka pihak manajemen PN. Sari Husada mulai menyusun strategi guna meningkatkan dan mengefisiensikan produksi. Dan akhirnya pada bulan November 1966, telah diambil suatu keputusan yang sangat penting yaitu untuk tidak menggunakan bahan baku kedelai lagi dalam memproduksi produk-produk perusahaan, karena hasil rendemennya relatif rendah.

Pada tahun 1967 setelah hubungan Republik Indonesia dengan PBB pulih kembali, UNICEF menyerahkan seluruh pemilikan atas harta milik perusahaan ini kepada Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Adanya penyerahan kepemilikan perusahaan, mengubah kebijaksanaan pemerintah Indonesia, khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan perusahaan-perusahaan milik negara, maka semua BPU termasuk BPU Farmasi Negara dihapus, sehingga status PN Sari Husada berubah pula. Pada tanggal 18 Agustus 1968 dengan dibentuknya PT Kimia Farma, maka pemilikan dan pengelolaan PN Sari Husada diserahkan kepada PT Kimia Farma sebagai salah satu unit usahanya, yang kemudian namanya diubah menjadi PT Kimia Farma Unit IV. Dua tahun kemudian dengan adanya pengelompokan kembali pada PT Kimia Farma, dimana unit-unit produksinya dipisahkan dari unit-unit perdagangannya, maka nama PT Kimia Farma Unit IV diubah menjadi PT Kimia Farma Unit Produksi Yogyakarta.

Masuknya modal asing yang khususnya bergerak dalam bidang usaha susu menimbulkan beberapa masalah dan tantangan baru bagi PT Kimia Farma Unit Produksi Yogyakarta. Untuk menghadapi tantangan baru tersebut, perusahaan mengambil kebijaksanaan mengadakan pembangunan perusahaan secara

menyeluruh, sebagai realisasinya pada tanggal 8 Mei 1972 PT Kimia Farma menandatangani suatu perjanjian kerjasama (patungan) dengan PT Tigaraksa, dihadapan Soeleman Ardjasasmita S.H., notaris di Jakarta. Tujuan dari kerja sama tersebut adalah untuk menambah investasi modal, memperbaharui mesin-mesin produksi yang sudah tidak dapat digunakan lagi dengan membeli mesin-mesin baru yang *full automatic*, perbaikan gedung, ruang produksi dan untuk mendidik tenaga-tenaga ahli yang terampil dalam masing-masing bidang serta memperluas pemasaran. Dengan penandatanganan perjanjian tersebut, maka lahirlah PT Sari Husada dengan bidang usaha memproduksi dan memasarkan hasil industri makanan dan minuman untuk kesehatan, terutama industri susu untuk makanan dan minuman bayi dibawah akte Nomor 10 tertanggal 8 Mei 1972. Akte tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor Y.A.5/158/7, tertanggal 28 September 1972 dan telah terdaftar pada Kantor Panitera Pengadilan Negeri Yogyakarta dengan Nomor 73/72/PT, tertanggal 3 Oktober 1972, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 103 tambahan Nomor 542, tertanggal 26 Desember 1972. Akta pendirian tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 1/1995 Republik Indonesia dilakukan dengan akta notaris M.M.I Wiardi SH No.40, tanggal 11 Juni 1997 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-6200.HT.01.04-Th.97 tanggal 4 Juli 1997. Akta perubahan ini telah didaftarkan di Kantor Pendaftaran Perusahaan, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Yogyakarta pada tanggal 19 Juli 1997, dan telah diumumkan dalam Tambahan No.2112 Berita Negara Republik Indonesia No.31 tanggal 17 April 1998.

Perubahan terakhir terhadap akta pendirian dilakukan dengan akta notaris Thomas Gonawan SH No.6 tanggal 13 Mei 1998 dan telah disetujui Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-9578HT.01.04.Th.98, tanggal 23 Juli 1998. Akta perubahan ini telah didaftarkan di kantor Pendaftaran Perusahaan, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Yogyakarta pada tanggal 22 Februari 1999, dan telah diumumkan dalam Tambahan No.151 Berita Negara Republik Indonesia No.46 tanggal 8 Juni 1999. PT Sari Husada mulai berproduksi secara komersial pada tanggal 1 Oktober 1972, dan memperoleh Izin Usaha Tetap dari Direktorat Jenderal Aneka Industri Departemen Perindustrian Republik Indonesia No.411/DJAI/IUT-1/Non PMA-PMDN/X/1998 tanggal 26 Oktober 1988, serta Izin Usaha Industri dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) No.178/T/Industri/1988 tanggal 15 Nopember 1988.

Berdasarkan Surat Keputusan dari Badan Pelaksana Pasar Modal (BAPEPAM) Nomor SI 018/PME/1983, tertanggal 4 Juni 1983, PT Sari Husada telah mendapat ijin untuk menjual sebagian saham yang dimiliki yaitu sebesar 1.000.000 (satu juta) lembar saham dengan nominal Rp.1.000,- per saham kepada masyarakat melalui pasar modal dan dicatat serta diperdagangkan melalui Bursa Efek Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut, akte pendirian perusahaan diubah dengan akte Kartini Muljadi S.H., notaris di Jakarta, Nomor 230 tertanggal 30 Mei 1983, akte tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-4192-HT.01.04, tertanggal 31 Mei 1983 dan telah terdaftar pada Kantor Panitera Pengadilan Negeri Yogyakarta dengan Nomor 90/83/PT/Th.1983, tertanggal 31 Mei 1983 dan telah terdaftar pada Kantor Panitera Pengadilan Negeri Yogyakarta dengan Nomor 90/83/PT/Th.1983 tertanggal

2 Juni 1983, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 44 tambahan Nomor 584 tertanggal 3 Juni 1983. Maka sejak saat itu, PT Sari Husada telah menjadi milik masyarakat Indonesia dengan komposisi kepemilikan sebagai berikut :

1. PT Kimia Farma : 43,54%
2. PT Tigaraksa : 35,63%
3. Publik : 20,83%

Pada tahun 1992, seluruh saham PT Sari Husada yang dimiliki PT Kimia Farma dijual kepada PT Tigaraksa dan Publik, sehingga kepemilikan atas PT Sari Husada terdiri dari:

1. PT Tigaraksa : 13,40 %
2. PT Tigaraksa Satria : 61,6 %
3. Public : 25,00 %

Kemudian pada tahun 1997, pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia dan nilai rupiah yang merosot drastis, PT Sari Husada mendapat inspirasi untuk mengembangkan dan memperluas lagi usahanya di masa depan. Sebagai realisasinya, tepatnya tanggal 17 November 1997, PT Sari Husada secara resmi menggandeng produsen makanan bayi dunia, Royal Numico NV Holland. Langkah ini diambil dalam rangka meningkatkan kemampuan PT Sari Husada dalam menghadapi persaingan global melalui aliansi strategis dengan mitra yang mempunyai jaringan internasional. Dengan pengalaman luas sebagai produsen, pemasar makanan olahan dan makanan jadi yang bergizi dan bernutrisi tinggi sejak tahun 1901, Numico memiliki dukungan *research & development* yang handal.

Dengan adanya aliansi bisnis ini, komposisi kepemilikan atas PTSari Husada berubah menjadi :

1. Royal Numico N.V : 72,99 %
2. PT Tigaraksa : 5,99 %
3. PT Tigaraksa Satria : 0,0001 %
4. Public : 21,03 %

B. Tujuan Didirikannya Perusahaan

PT Sari Husada berkedudukan di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan lokasi kantor dan pabriknya di Jalan Kusumanegara, dan fasilitas pengepakan dan gudang di Klaten, Jawa Tengah. Perusahaan bergerak dalam bidang industri makanan dan minuman bergizi untuk bayi, anak dan orang dewasa. Tujuan perusahaan pada saat didirikan adalah untuk membantu pemerintah Indonesia dalam meningkatkan kesehatan masyarakat Indonesia terutama bagi bayi, anak-anak serta bagi ibu yang sedang hamil dan menyusui. Selanjutnya dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya ini PT Sari Husada selalu berusaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan karyawannya.

Luas areal yang ditempati PT Sari Husada sekitar 2,5 hektar, yang meliputi

1. Tiga buah rumah dinas yang terletak di belakang lokasi pabrik.
2. Memiliki gedung perkantoran yang terletak disamping gedung pengolahan produk sehingga tidak mengganggu jalannya proses pengolahan.
3. Gedung pengolahan produk yang letaknya diatur berdekatan satu sama lain untuk memudahkan proses.

4. Koperasi karyawan, ruang makan, masjid serta PUSKESMAS untuk memenuhi kebutuhan para karyawan.
5. Gudang untuk menyimpan persediaan bahan baku dan produk jadi yang terletak di dekat lokasi pengolahan dan di jalan Imogiri.
6. Pengolahan limbah yang terletak di timur perusahaan tepatnya di tepi sungai Gajah Wong.

Pemilihan lokasi tersebut didasarkan atas beberapa pertimbangan:

1. Bahan Baku

   PT Sari Husada tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku utama yaitu susu sapi segar dan gula. Kedua bahan baku ini dapat diperoleh dengan mudah dari daerah sekitar Yogyakarta. Susu segar didapatkan dari Gabungan Koperasi Susu di Yogyakarta, Purwokerto, Boyolali, Klaten dan Kaliurang. Gula pasir dipasok dari produsen gula di Yogyakarta, Surakarta dan Cirebon, sedangkan minyak diperoleh dari Simongan Semarang. Bahan-bahan lain seperti bubuk skim (*skim milk*) didatangkan dari New Zealand dan Australia melalui perwakilan PT Sari Husada yang berada di Jakarta.

2. Pasar

   Konsumen-konsumen produk yang dihasilkan oleh PT Sari Husada telah tersebar di seluruh wilayah Indonesia terutama di daerah Jawa. Dengan demikian lokasi perusahaan cukup strategis, mengingat Yogyakarta relatif dekat dengan kota-kota besar yang ada di Pulau Jawa.

3. Tenaga Kerja

   PT Sari Husada tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh tenaga kerja, baik yang terdidik maupun yang tidak terdidik. Hal ini disebabkan karena

banyaknya lembaga pendidikan yang ada di Yogyakarta dan padatnya jumlah penduduk di Yogyakarta.

4. Transportasi

Lokasi perusahaan yang strategis karena dekat dengan jalan besar dan adanya unit-unit pengangkutan yang cukup memadai memudahkan perusahaan dalam hal pengangkutan, baik pengangkutan bahan baku, hasil produksi maupun pengangkutan bahan-bahan yang lain. Selain itu juga mempermudah sarana transportasi bagi para karyawannya.

5. Tanah

Pada awal berdirinya, tanah yang tersedia cukup luas sehingga memungkinkan diadakannya ekspansi. Hal ini terlaksana setelah PT Sari Husada pada saat itu namanya PT Kimia Farma mengadakan kerjasama dengan PT Tigaraksa, yakni mengadakan ekspansi dengan menambah bangunan dan mesin.

6. Tenaga Listrik dan Air

Tenaga listrik bukan merupakan masalah bagi perusahaan karena disamping adanya fasilitas listrik dari PLN, PT Sari Husada juga telah memiliki mesin diesel untuk pembangkit tenaga listrik, sedangkan untuk memenuhi kebutuhan air, disamping fasilitas dari pemerintah (PAM), PT Sari Husada juga mempunyai sumur buatan yang kandungan airnya masih sangat bersih.

7. Lingkungan Masyarakat

Masyarakat menyambut baik pendirian perusahaan ini karena dapat menyerap tenaga kerja, yang berarti akan megurangi jumlah pengangguran dan membantu masyarakat dalam usaha meningkatkan gizi ibu dan anak.

C. Struktur Organisasi

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya perlu memiliki suatu struktur organisasi yang baik, yang menunjukkan kejelasan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bidang kerja satu dengan bidang yang lain dalam satu kebulatan yang teratur. Struktur organisasi yang berlaku di PT Sari Husada sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No.01/SKP.REO/HRM/08/1993 diterbitkan tanggal 1 Agustus 1993. Bentuk struktur organisasi yang ditetapkan pada PT Sari Husada adalah lini dan staf, dimana setiap bawahan hanya bisa mendapat perintah dari satu atasan saja dan manajer atau pimpinan bagian lain tidak bisa memberikan perintah ke bagian lain meskipun garis kedudukan masih dibawah manajer tersebut. Sebagaimana lazimnya Perseroan Terbatas, para pemegang mempunyai kekuasaan tertinggi, yang di dalam mengawasi kegiatan sehari-hari diwakili oleh Dewan Komisaris, sedangkan kegiatan perusahaan sehari-hari dikelola oleh seorang *President Director* yang merupakan pimpinan harian tertinggi dalam pengelolaan perusahaan. Tugas dari *President Director* antara lain adalah:

1. Memimpin jalannya perusahaan.
2. Mengadakan evaluasi terhadap jalannya perusahaan.
3. Mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dan membina kesejahteraan, kemampuan kerja dan efisiensi perusahaan.
4. Mengkoordinasi dan melakukan pengawasan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Selain itu, *President Director* juga mempunyai wewenang untuk mengangkat dan memberhentikan pegawai. *President Director* mempunyai tanggung jawab penuh terhadap Dewan Komisaris sebagai wakil pemilik perusahaan. Dalam menjalankan

tugasnya, ia dibantu oleh seorang *Corporate Internal Audit* (CIA) dan empat orang direktur , yaitu:

1. *Corporate Internal Audit* (CIA), tugasnya antara lain:
   a. Mengadakan pengawasan-pengawasan kegiatan fungsi-fungsi organisasi perusahaan.
   b. Mengawasi keadaan pembukuan perusahaan.
2. *Finance Director*, tugasnya antara lain:
   a. Mengendalikan keuangan perusahaan
   b. Membuat kebijakan administrasi
   c. Mengatur pembiayaan impor dan pembayaran hutang pembelian lokal
   d. Meminta laporan, baik secara tertulis maupun lisan dari bagian yang dipimpinnya.
3. *HRD & Legal Director*, tugasnya antara lain:
   a. Memimpin rapat-rapat direksi dan rapat anggaran tahunan perusahaan.
   b. Membuat kebijakan yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan dan bersama wakil karyawan membuat kesepakatan kerja bersama.
   c. Memelihara hubungan baik dengan pihak-pihak luar/relasi-relasi seperti pemerintah, perusahaan lain dan masyarakat.
4. *Production Director*, tugasnya antara lain:
   a. Bertanggungjawab atas kelancaran proses produksi mulai dari bahan baku diproses sampai menjadi produk jadi siap dijual.
   b. Melaksanakan kegiatan administrasi untuk bagian produksi dan mengkoordinir seluruh bagian produksi.

c. Mengurus dan mengawasi pemeliharaan mekanik maupun listrik demi kelancaran proses produksi.

5. *Marketing & Sales Director*, tugasnya antara lain:

   a. Merumuskan sasaran, produk dan strategi pemasaran.

   b. Melaksanakan riset/ survei pesaing

   c. Melaporkan seluruh kegiatan pemasaran.

   d. Mendokumentasikan proses manajemen pemasaran.

Ada tiga belas orang manajer yang bekerja untuk perusahaan, yaitu:

1. *Accounting Manager*

   Bertugas menyusun neraca, laporan rugi/laba, mutasi keuangan dan kegiatan pembukuan lainnya.

2. *Finance Manager*

   Bertugas melaksanakan tugas yang berkaitan dengan kas, pajak, menyiapkan rencana kerja dan anggaran produksi perusahaan serta tugas-tugas keuangan lain.

3. *Human Resources Development (HRD) Manager.*

   Bertugas membantu Direktur umum (*HRD & Legal Director*) dalam menarik kebutuhan tenaga kerja dan mengembangkannya dengan cara merekrut karyawan di perusahaan, lalu dikembangkan dengan pelatihan dan pendidikan dengan seminar-seminar.

4. *Quality Assurance Manager.*

   Bertugas melaksanakan pengawasan yang berkaitan dengan kualitas produksi mulai dari bahan baku, proses produksinya sampai produk jadi yang siap dipasarkan.

5. *Research and Development Manager.*

   Bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu produk dan membuat (menciptakan) produk-produk baru dengan melihat produk-produk yang diminati oleh pasar.

6. *Chief Engineering.*

   Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya mesin-mesin produksi dan mengawasi peralatan, baik peralatan mekanik maupun listrik serta pemeliharaannya.

7. *Operation Manager.*

   Bertugas mengadakan perencanaan rancangan mesin dan pemeliharaan mesin-mesin.

8. *Production Manager.*

   Bertugas memimpin, mengkoordinir operasional proses produksi sehingga bisa berjalan sesuai dengan rencana dan merencanakan dan mengawasi jalannya proses produksi untuk mencapai mutu dan efisiensi setinggi-tingginya.

9. *General Field Operation Manager.*

   Bertugas mengawasi dan mengatur daerah-daerah pemasaran produk.

10. *Standart Production Manager.*

    Bertugas melaksanakan pengawasan produk jadi yang siap dipasarkan.

11. *Commercial Manager.*

    Bertugas melaksanakan semua aktivitas yang berkenaan dengan administrasi dan kontrak-kontrak promosi dan mengawasi promosi penjualan.

12. *Sales & Distribution Manager.*

Bertugas mengusahakan agar barang yang diproduksi dapat sampai ke tangan konsumen serta merancang dan melaksanakan sistem penjualan dan distribusi yang baik.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar struktur organisasi PT Sari Husada pada bagian lampiran.

D. Personalia

1. Tenaga Kerja

Dalam melaksanakan aktivitas produksi, perusahaan disamping menggunakan peralatan produksi juga telah memperkerjakan karyawannya, karena peranan karyawan disini sangat penting dan mempengaruhi maju mundurnya perusahaan. PT Sari Husada telah memperkerjakan 526 orang, yang terdiri dari 503 karyawan pria dan 23 karyawan wanita. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut:

a. Direksi : 5 orang
b. Senior Manajer : 1 orang
c. Manajer : 15 orang
d. Junior Manajer : 24 orang
e. Kepala Bagian : 69 orang
f. Karyawan Harian Tetap : 36 orang
g. Karyawan Bulanan Tetap : 294 orang
h. Karyawan Harian Kontrak : 82 orang

2. Sistem Penggajian

Berdasarkan sistem penggajiannya, karyawan PT Sari Husada dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Karyawan Tetap

Yaitu karyawan bukan direksi, bekerja *full time* untuk jangka waktu bisa sampai usia 55 tahun, menerima upah bulanan dan terdaftar dalam formasi karyawan manajemen umum. Sistem penggajiannya setiap bulan dan ditentukan menurut golongan. Ada sembilan golongan, yang mana penggolongannya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Adapun dasar penggolongannya sebagai berikut:

1). Golongan I : Berijasah SD atau yang sudah berpengalaman cukup sehingga dapat dinamakan dengan golongan I.

2). Golongan II : Berijasah SLTP atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan I yang telah memenuhi syarat untuk menduduki golongan II.

3). Golongan III : Berijasah SLTA atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan II yang telah menduduki golongan III.

4). Golongan IV : Yang telah memenuhi syarat untuk naik ke golongan IV.

5). Golongan V : Berijasah Akademi Negeri atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan IV yang telah memenuhi prasyarat untuk menduduki golongan V.

6). Golongan VI : Berijasah Sarjana Negeri atau yang sederajat dan yang pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan V yang memenuhi prasyarat untuk menduduki golongan VI.

7). Golongan VII : Bagi mereka yang diserahi jabatan Manajer.

8). Golongan VIII : Bagi mereka yang diserahi jabatan direksi.

9). Golongan IX : Bagi mereka yang diserahi jabatan sebagai Direktur Utama.

b. Karyawan Honorer

Yaitu karyawan yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja atau ketetapan direksi, dengan menerima honorarium bulanan atau mingguan. Karyawan honorer dibagi menjadi :

1). Honorer *full time*

Bekerja 8 jam penuh tiap hari kerja (Senin - Jum'at).

2). Honorer *part time*

Bekerja tidak tiap hari atau bekerja tidak selama 8 jam penuh tiap hari.

c. Karyawan Lepas

Yaitu karyawan yang dipekerjakan di perusahaan hanya dalam jangka waktu tertentu berdasarkan perjanjian kerja.

3. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada PT Sari Husada adalah sebagai berikut:

a. Untuk karyawan bagian produksi, SATPAM, dan penjaga pembangkit listrik terbagi menjadi tiga shift, masing-masing shift bekerja selama 8 jam/hari ditambah 1/2 jam untuk istirahat, yaitu:

1). Shift pertama : pukul 06.30 - 15.00 WIB

2). Shift kedua : pukul 14.30 - 23.00 WIB

3). Shift ketiga : pukul 22.30 - 07.00 WIB

b. Untuk karyawan di kantor juga bekerja selama 8 jam/hari ditambah 1/2 jam untuk istirahat, yaitu dari pukul 08.00-16.30 WIB. Lama hari kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dalam seminggu adalah lima hari yaitu hari Senin sampai dengan Jum'at, hari Sabtu dan Minggu adalah hari libur. Jadi jam kerja normal dalam satu minggu adalah 40 jam, untuk selebihnya dianggap kerja lembur.

4. Jaminan Karyawan

Beberapa jaminan sosial yang diberikan oleh PT Sari Husada kepada karyawannya berdasarkan perjanjian antara karyawan dan perusahaan, yaitu:

a. Biaya perawatan kesehatan untuk karyawan dan keluarga yang sudah dan terdaftar di bagian personalia.
b. Uang pengganti pakaian dinas dan pakaian kerja.
c. Untuk karyawan lapangan mendapat inventaris yang dipinjamkan oleh perusahaan dan mendapat alat perlindungan kerja.
d. Uang Tunjangan Pendidikan.
e. Uang Tunjangan Hari Kerja.
f. Uang Tunjangan Jasa Produksi.
g. Uang Gratifikasi Tahunan.
h. Tunjangan Hari Raya.
i. Uang Simpati Kematian.
j. Tunjangan Perkawinan.
k. Fasilitas Olah raga bagi karyawan dan keluarga.

l. Tunjangan dan ijin melahirkan bagi karyawati.

m. Hak rekreasi bersama selama tiga hari yang sepenuhnya ditanggung perusahaan.

n. Mendapat tunjangan hari tua.

o. Mendapat hak pensiun, apabila sudah bekerja minimal 15 tahun masa kerja, dan apabila belum, maka hanya mendapat pesangon. Bagi mereka yang telah bekerja selama 25 tahun masa kerja akan mendapat pensiun penuh dengan ketentuan batas usia untuk pria 56 tahun sedangkan untuk wanita 50 tahun.

p. Setiap bulan mendapat 2 kg susu bubuk , ditambah setiap Hari Raya Idul Fitri, Hari Raya Natal dan Tahun Baru dan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia.

q. Setiap hari perusahaan menyediakan makan sesuai dengan jam kerja.

r. Pemberian penghargaan bagi karyawan sesuai masa kerja 15 tahun, 20 tahun, dan 25 tahun.

s. Untuk jabatan manajer diberi rumah dinas dan uang telepon, sedangkan untuk jabatan kepala bagian mendapat uang sewa rumah.

t. Setiap karyawan berhak dipromosikan dalam menduduki jabatan.

u. Hak cuti:

1). Karyawan yang telah bekerja terus menerus selama 1 tahun, mendapat cuti tahunan selama 12 hari beserta uang sumbangan cuti tahunan.

2). Karyawan yang bekerja selama 6 tahun berturut-turut mendapat cuti panjang selama 3 bulan beserta uang sumbangan cuti panjang.

5. Fasilitas-fasilitas

a. Musholla

Di belakang perkantoran dibangun musholla, yang diperuntukkan bagi karyawan dan karyawati yang beragama Islam.

b. Poliklinik

Untuk kepentingan kesehatan para karyawan dan keluarganya, perusahaan menyediakan poliklinik yang terletak di lingkungan pabrik, dan bahkan perusahaan telah menunjuk salah satu rumah sakit di Yogyakarta untuk kepentingan karyawan dan keluarganya yang mendapat sakit cukup parah.

c. Koperasi

Perusahaan juga menyediakan koperasi yang terletak dalam satu lokasi dengan pabrik, koperasi ini melayani kebutuhan sehari-hari karyawan.

d. Olah Raga

Fasilitas yang disediakan perusahaan untuk olah raga adalah bulu tangkis, tenis meja dan bola voli. Untuk kegiatan ini diadakan di luar jam kerja yaitu pada hari Sabtu dan Minggu.

6. Promosi Jabatan

Promosi jabatan pada PT Sari Husada Yogyakarta dilaksanakan sesuai dengan formasi yang sudah ada dan berdasarkan kemampuan kinerja karyawan. Sebelumnya pernah juga dianut sistem senioritas yaitu berdasarkan lama kerja karyawan, namun dengan adanya pergantian peraturan maka sistem senioritas tidak berlaku lagi. Jabatan yang kosong dapat diisi oleh karyawan di bawahnya (berdasarkan garis kerja dalam struktur organisasi) atau dapat juga diisi karyawan dari bagian lain yang memenuhi syarat kemampuan. Pelaksanaan promosi jabatan diutamakan dari dalam perusahaan sendiri tetapi bila tidak memungkinkan dapat diambil dari luar perusahaan dengan mengangkat

karyawan baru sesuai dengan syarat yang ditetapkan untuk memegang jabatan tersebut.

E. Produksi

1. Produk

Produk yang dihasilkan oleh PT Sari Husada dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu produk sendiri dan produk lisensi.

a. Produk sendiri, yaitu produk ciptaan PT Sari Husada sendiri, terdiri dari:

1). Susu Gula Minyak (SGM)

SGM merupakan susu *complex starting formula* yang berguna untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan bayi secara normal, dikhususkan sebagai pengganti air susu ibu (ASI).

2). SGM 2

Produk terbaru yang dihasilkan PT Sari Husada, diberikan kepada bayi yang berusia 6 bulan keatas dan bukan sebagai pengganti ASI.

3). Susu Nasi Minyak (SNM)

SNM adalah makanan tambahan untuk bayi yang berusia 3 bulan keatas, disamping ASI atau susu formula sebagai penunjang untuk menghadapi perkembangan dan kegiatan bayi yang makin aktif. SNM tersedia dalam berbagai rasa, yaitu SNM beras putih, SNM beras merah, SNM kacang hijau dan SNM *soy havermout.*

4). Low Lactosa Milk (LLM)

LLM adalah susu bayi yang berkadar laktosa rendah yang diformulasikan khusus untuk menghindari diare pada bayi yang menderita *lactose intolerance.*

5). SGM Yunior

SGM Yunior adalah minuman bergizi dalam bentuk susu bubuk, diperuntukkan bagi anak-anak yang sedang dalam masa pertumbuhan 3 sampai 10 tahun terutama pada usia pertama masuk sekolah. Berfungsi juga dalam membantu pertumbuhan kecerdasan anak.

6). Vitalac

Vitalac adalah susu bayi yang digunakan sebagai pengganti ASI untuk pertumbuhan bayi normal.

7). Vitalac 2

Vitalac 2 adalah susu formula lanjutan yang diperuntukkan bagi bayi berusia lima bulan hingga tiga tahun.

8). Lactamil

Lactamil merupakan susu formula untuk memenuhi kebutuhan gizi bagi ibu yang sedang hamil dan menyusui.

9). Vitanova

Susu untuk ibu hamil dan menyusui yang semula adalah produk lisensi dari Melkunie Holland dan sejak tahun 1990 pengelolaannya diserahkan kepada PT Sari Husada.

10). Full Cream Milk Powder (FCMP)

FCMP adalah susu bubuk yang dibuat dari susu sapi murni untuk memenuhi kebutuhan para pengusaha *bakery*.

b. Produk Lisensi, yaitu produk yang dibuat PT Sari Husada berdasarkan lisensi dari luar negeri, terdiri dari:

1). Morinaga, lisensi dari Jepang.

2). Chil-Mil, lisensi dari Belanda.

3). Nutricia, lisensi dari Belanda.

4). Dumex SB, lisensi dari Denmark.

5). Dumex SL, lisensi dari Denmark.

6). Anchor Milk, lisensi dari Australia.

2. Bahan Baku

a. Susu sapi segar

Bahan ini diperoleh dari koperasi-koperasi di sekitar Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah.

b. Susu bubuk skim

Merupakan susu sapi yang telah dihilangkan lemaknya sehingga hanya mengandung 1% lemak dan merupakan bahan baku pokok untuk produk yang berbentuk susu bubuk. Bahan ini masih didatangkan dari Australia dan New Zealand.

c. Gula pasir, beras dan minyak nabati (*mixi oil*)

Gula pasir diperoleh dari pabrik gula Tasik Madu Surakarta, beras yang banyak diperlukan khusus untuk membuat SNM yaitu susu bubuk bayi manis sebagai makanan tambahan di samping susu SGM didapat dari

Daerah Istimewa Yogyakarta dan *mixi oil* yang digunakan merupakan campuran antara minyak kelapa dan minyak kacang, dipakai untuk mengganti lemak susu.

d. Vitamin dan Mineral

Sebagai campuran dalam susu bubuk, yang diperoleh dari dalam maupun luar negeri.

3. Bahan Pembantu

Yang termasuk bahan pembantu di sini adalah bahan pembungkus berupa kaleng dan dilengkapi dengan sebuah sendok.

F. Proses Produksi

PT Sari Husada memproduksi berbagai jenis susu, mulai dari susu bubuk sampai susu cair. Produk yang banyak dikenal oleh masyarakat dan memang merupakan produk andalan dari perusahaan adalah SGM. Berikut ini merupakan proses produksi susu bubuk pada PT Sari Husada yang secara garis besar meliputi dua tahapan proses, yaitu:

1. Proses Pengentalan Susu Segar (Proses basah)

Sesampainya susu segar diterima dari koperasi-koperasi yang telah dipilih, maka bagian *Quality Assurance* (QA) langsung melakukan pengujian kualitas. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui dengan pasti kualitas susu sebelum diproses sehingga dapat dihindarkan kerugian yang diakibatkan oleh pemalsuan susu maupun adanya kontaminasi, seperti bahan beracun dan mikroorganisme patogen yang akan menurunkan mutu produk.. Susu segar yang telah lolos uji selanjutnya dipompa dari tangki susu segar ke *Balance Tank* (BT-01), kemudian

dialirkan masuk ke dalam *Plate Cooler* (PC) untuk pendinginan sampai suhunya menjadi 4° C dari 7-12° C. Tujuan dari pendinginan ini adalah untuk menghambat pertumbuhan mikroba, mencegah autooksida dan meningkatkan efisiensi pasteurisasi. Setelah tahap pendinginan kemudian susu akan mengalami pemanasan lebih lanjut sampai suhunya mencapai 80° C. Selanjutnya susu yang telah mengalami pasteurisasi tersebut didinginkan sampai suhunya mencapai 5°C. Susu yang telah dipasteurisasi akan di tampung dalam dua buah silo yang berkapasitas 50.000 liter kemudian dimasukkan ke Evaporator untuk dievaporasi. Proses evaporasi dilakukan untuk menaikkan kandungan total solid susu dari 10% menjadi 40-50%. Jika total solid susu sudah memenuhi persyaratan, susu langsung dipompa ke *Plate Cooler* untuk didinginkan sampai suhunya turun menjadi 5-10°C. Pendinginan ini selain bertujuan untuk menghambat dan mencegah pertumbuhan mikroba, juga dimaksudkan agar tidak terjadi pemanasan yang berlanjut karena dapat mengakibatkan denaturasi atau dekomposisis zat-zat gizi dan berubahnya *flavor*. Susu kental yang telah didinginkan selanjutnya masuk ke dalam tangki susu kental (TSK).

2. Proses Pembuatan Susu Bubuk (Proses Kering)

Proses pembuatan bubuk susu atau proses kering dilakukan pertama kali dengan memanaskan susu dari tangki susu kental (TSK) sampai suhunya menjadi 60-70°C dicampur dengan air panas (suhu 80°C) dan bahan-bahan tambahan dalam tangki percampuran. Kemudian proses selanjutnya adalah proses homogenisasi, dimana susu kental yang sudah dicampur dengan bahan-bahan tadi dilewatkan pada lubang yang ukurannya sangat kecil pada kecepatan tinggi dan tekanan

yang sangat besar. Tujuan dari proses ini adalah untuk menghindari terbentuknya lapisan krim, sehingga ukuran dari globula lemak (partikel susu) akan kecil dan seragam. Susu kental yang keluar dari homogenizer didinginkan hingga suhunya menjadi 2-4°C dengan menggunakan *Plate Cooler*, kemudian disimpan dalam *Mix Storage Tank* (MST). Penyimpanan ini disertai dengan proses pengadukan yang bertujuan untuk mencegah terjadinya pengendapan dan pemisahan partikel susu yang telah dihomogenisasi. Proses selanjutnya adalah proses penyaringan susu (memisahkan partikel-partikel kasar susu) yang kemudian diawetkan ke *High Pressure Pump*. Hasil akhir dari proses ini akan membentuk butiran-butiran halus susu yang nantinya akan dipisahkan antara ukuran bubuk yang sesuai dan tidak dengan menggunakan *shifter*. Dengan alat ini bubuk susu yang halus akan lolos sedangkan bubuk susu yang berupa gumpalan-gumpalan besar akan di *recycle*. Bubuk susu yang lolos sebelum masuk silo penyimpanan untuk kemudian dilakukan pengisian dan pengemasan, harus melalui beberapa pengujian laboratorium yang meliputi pengujian fusik, orgnoleptik, kimia dan mikrobiologis yang bertujuan menguji mutu produk akhir. Proses akhir yaitu pengisian dan pengemasan susu bubuk dilakukan oleh Departemen *Finishing*.

G. Pemasaran

1. Saluran Distribusi

   PT Sari Husada dalam memasarkan hasil produksinya menggunakan saluran distribusi langsung dan tidak langsung.

   a. Saluran Distribusi Langsung

PT Sari Husada langsung menjual barangnya kepada konsumen akhir tanpa melalui perantara, maksudnya perusahaan mengadakan penjualan langsung kepada pemesan atau konsumen langsung datang ke pabrik. Contoh dari konsumen akhir adalah karyawan PT Sari Husada sendiri, rumah sakit-rumah sakit, poliklinik, Puskesmas dan perusahaan roti.

b. Saluran Distribusi Tak Langsung

Produk-produk perusahaan yang pertama kali dipasarkan oleh anak perusahaan yaitu PT Tiga Husada Ekatama atau yang lebih dikenal dengan PT TIGAKA yang berkedudukan di Jakarta, kemudian pada tanggal 1 Mei 1996 dialihkan ke PT Tiga Raksa Satria Tbk. Pengambil alihan ini ternyata memberi nilai tambah yang cukup tinggi bagi perkembangan distribusi produk PT Sari Husada Tbk. Jika sebelumnya hanya terdapat sekitar 12-15 sub-distributor memasuki tahun 1996 telah melebar menjadi 65 sub-distributor tradisional dan modern dengan 73.000 outlet yang mampu menjangkau ke seluruh tanah air. PT Tiga Raksa Satria Tbk membagi pasarnya menjadi beberapa daerah penjualan sebagai berikut:

1). Cabang Jakarta, daerah penjualannya meliputi Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Daerah Istimewa Aceh, dan Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

2). Cabang Surabaya, daerah penjualannya meliputi Bali, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, Nusa Tenggara Timur dan Barat, Maluku, dan Irian Jaya.

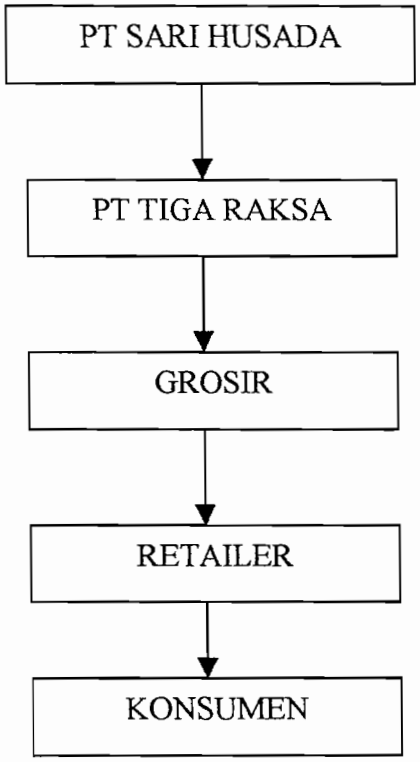
3). Cabang Bandung, daerah penjualannya meliputi Jawa Barat

4). Cabang Semarang, daerah penjualannya meliputi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan sekitar Semarang.

Saluran distribusi yang digunakan di pulau Jawa dan luar Jawa berbeda. Hal ini secara jelas dapat dilihat pada bagan berikut :

Gambar 1.1

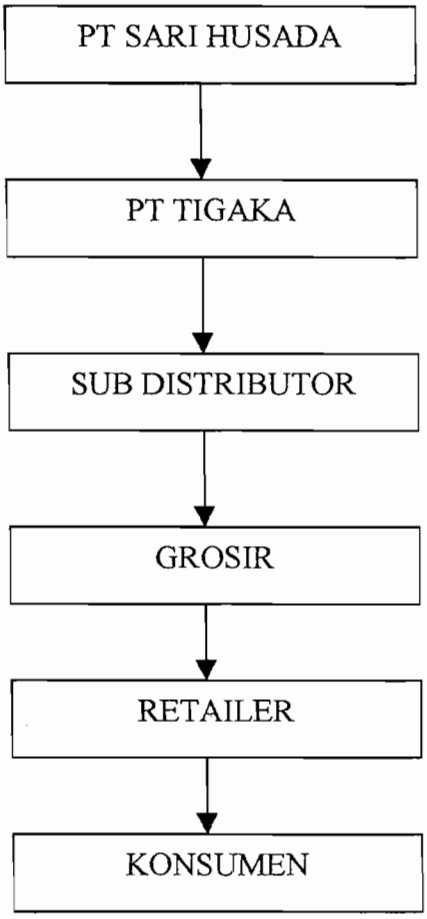
Saluran Distribusi untuk Wilayah Pulau Jawa



Sumber: PTSari Husada, 1999.

Gambar 1.2

Saluran Distribusi untuk Wilayah Luar Pulau Jawa



Sumber: PT Sari Husada, 1999

Perusahaan memilih menggunakan distributor tunggal untuk memasarkan produknya agar produk yang keluar dari pabrik dapat dimonitor dengan jelas, disamping itu juga tidak mengeluarkan biaya yang cukup banyak dalam hal pengiriman produknya serta diharapkan PT Sari Husada dapat memusatkan perhatian lebih intensif terhadap faktor produksi dan pengembangan perusahaan di masa mendatang. Kemudian pada tahun 1999, perusahaan mengambil kebijaksanaan untuk mengambil alih pemasaran produk-produknya dari PT Tiga Raksa Satria Tbk.

2. Sistem Harga

Penetapan harga produk pada PT Sari Husada adalah *Cost Plus Pricing Method* yaitu harga yang didasarkan pada biaya produksi total ditambah dengan keuntungan (margin) yang dikehendaki, serta ditambah biaya operasional. Mengenai harga eceran tertinggi (HET) ditetapkan bersama antara PT Sari Husada dengan PT Tiga Raksa Satria Tbk. Pada dasarnya laba yang ditargetkan berkisar antara 20%-30%. Dalam hal penjualan produk, dengan digunakannya distributor, maka penjualannya dilakukan dengan cara kredit. Produk setelah selesai diproses kemudian dibawa ke gudang yang berada di daerah Giwangan, Yogyakarta dan dari gudang kemudian dikirim kepada distributor sesuai dengan kebutuhan/ pesanan yang telah ditargetkan kemudian pembayaran dilakukan satu bulan (30 hari) kemudian.

3. Promosi

Kegiatan promosi perusahaan dimaksudkan untuk memperkenalkan produk kepada konsumen, menyakinkan dan menarik konsumen untuk membelinya, yang kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan dan mempromosikan produk, perusahaan selalu mempertimbangkan faktor-faktor, seperti:

a. Merk atau cap produk yang menarik dan mudah diingat.
b. Mutu yang terjamin atau mempertahankan kualitas.
c. Harga yang bersaing.
d. Efektivitas media promosi yang mempertimbangkan besarnya biaya promosi.
e. Luasnya pasar termasuk lokasi konsumen.

Kegiatan promosi yang dilakukan selama ini dengan menggunakan media-media

a. Koran, Surat kabar dan Majalah
b. Radio
c. Televisi
d. Bioskop
e. *Bill Board,* yaitu dengan memasang papan reklame di tepi jalan yang strategis.
f. Kalender dan cetakan, yaitu pemberian kalender kepada penyalur dan pelanggan setiap tahunnya, termasuk pula pemberian stiker dan *booklet.*
g. Pemberian sampel susu kepada konsumen (misalnya dokter dan rumah sakit).
h. Menjadi sponsor dalam acara pameran-pameran atau lomba-lomba yang sifatnya berkaitan dengan tujuan dari PT Sari Husada, seperti lomba bayi sehat, kegiatan seminar dokter, dan pemberian bantuan KKN.
i. Sumbangan yang diberikan kepada panti asuhan, yatim piatu, dan panti jompo.

PT Sari Husada memproduksi susu bubuk dan makanan bayi dengan orientasi pasar kelas menengah ke bawah. Dalam usaha untuk memasarkan produknya dan memperluas wilayah pemasaran yang ada di Indonesia, PT Sari Husada harus menghadapi persaingan dengan produk lain yang sejenis. Sampai saat ini produk yang menjadi pesaing langsung antara lain adalah produk-produk dari Nestle (Dancow, Promina, Neslac), produk dari PT Helios Foods, Frisian Flag dan Mirota KSM. Pesaing tidak langsung PT Sari Husada adalah produk-produk sejenis untuk

kelas menengah keatas, seperti produk dari Mead Johnson (Sustagen, Enfapro, Babelac).

H. Gambaran Umum Manajemen Mutu PT Sari Husada Tbk

PT Sari Husada mulai menerapkan program Manajemen Mutu pada awal tahun 1995. Pelaksanaan Manajemen Mutu tersebut dalam rangka menghadapi era globalisasi yang akan datang. Berbagai hal yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Mutu di PT Sari Husada adalah:

1. Manajemen menetapkan suatu visi perusahaan
2. Adanya kebijakan mutu
3. PT Sari Husada berusaha mendapatkan sertifikasi manajemen ISO 9002, yang direncanakan diperoleh pada bulan Maret 1996.
4. PT Sari Husada mengadakan kegiatan-kegiatan pelatihan mutu bagi karyawan.
5. Konsultasi mutu dengan konsultan.
6. Dibudidayakannnya Gerakan Ringkas, Rapih, Rawat, Resik dan Rajin di lingkungan PT Sari Husada.
7. Mulai dibentuknya Gugus Kendali Mutu.

Akhirnya pada tanggal 2 Maret 1996, PT Sari Husada telah berhasil mendapatkan Sertifikasi Manajemen ISO 9002, yang diberikan oleh Badan Registrasi SGS Yarsley International. Hal ini mebuktikan kemampuan para karyawan dalam mengimplementasikan manajemen mutu dengan standar Internasional.

Dasar dan alasan diadopsinya ISO 9002 di PT Sari Husada adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen (kepuasan pelanggan), sebagai salah satu syarat ekspor, agar produknya lebih dikenal, peningkatan kinerja perusahaan dan

peningkatan kualitas produksi. Perolehan sertifikat ini selain sebagai langkah awal perusahaan dalam menghadapi era perdagangan bebas, juga merupakan senjata agar dapat bersaing dengan pesaing-pesaing lain di pasar dunia. Disamping itu dengan perolehan ini akan mengangkat citra perusahaan di mata konsumen dalam ataupun luar negeri, yang pada akhirnya daya saing perusahaan akan meningkat.

Sistem mutu perusahaan mencakup lima hal, yaitu:

1. *Quality Manual*, tentang tugas, tanggung jawab, kebijakan, dan sistem mutu perusahaan.
2. *Quality Procedure*, tentang pelaksanaan kebijakan dan hubungan antar personel dan departemen.
3. *Quality Policy*, kebijakan perusahaan tentang mutu:
   a) PT Sari Husada adalah produsen makanan dan minuman bergizi untuk bayi, anak-anak dan orang dewasa.
   b) Untuk mencapai produk dengan mutu yang telah ditetapkan, perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9002 di seluruh jajaran perusahaan.
   c) Untuk menjamin efektivitas dalam penerapan sistem mutu, perusahaan memberikan pelatihan kepada seluruh personil menurut fungsi dan tanggung jawabnya agar tingkat kemampuannya sesuai dengan kualitas yang diperlukan.
   d) Perusahaan sangat memperhatikan pemeliharaan higienis lingkungan di seluruh perusahaan.
4. *Standard Operating Procedure* (SOP), menjabarkan tentang prosedur kerja didukung dengan formulir untuk dokumentasi sistem mutu.

5. *Quality Plan*, tentang rencana pemastian mutu.

Dengan adanya lima sistem mutu tersebut, apabila terjadi penyimpangan akan ada *problem solving*, untuk menjaga agar hasil produksi sesuai spesifikasi (persyaratannya).

Tabel 1.1: Kelengkapan Dokumentasi Sistem Mutu ISO 9002 di PT Sari Husada Tbk, Yogyakarta.

No.	Dokumentasi Sistem Mutu	PT Sari Husada		
		1	2	3
1	Pedoman Mutu (*Quality Manual*)			√
2	Prosedur sistem Mutu (*Qualiy System Procedures*)			√
3	Dokumen Mutu a. Formulir b. Laporan c. Instruksi Kerja			√

Keterangan :
1 =Ada sistem, belum ada pendokumentasian sistem mutu.
2 =Ada sistem, ada rancangan pendokumentasian sistem mutu belum diaudit.
3 =Ada sistem, pendokumentasian sistem mutu telah diaudit dan sudah mendapatkan sertifikat ISO 9002.

Elemen-elemen sistem mutu ISO 9002 yang diterapkan oleh PT Sari Husada Tbk, Yogyakarta dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2: Gambaran global PT Sari Husada Tbk dalam melaksanakan Elemen Sistem Mutu ISO 9002.

No.	Nama Elemen Sistem Mutu	PT Sari Husada Tbk Yogyakarta			
		1	2	3	4
1	Tanggung jawab Manajemen				√
2	Sistem Mutu				√
3	Tinjauan kontrak				√
4	Pengendalian desain				-
5	Pengendalian dokumen dan data				√
6	Pembelian				√
7	Pengendalian prduk yang dipasok konsumen				√
8	Identifikasi dan ketertelusuran produk				√
9	Pengendalian proses				√

10	Inspeksi dan Pengujian				√
11	Pengendalian Peralatan, Inspeksi, Pengukuran dan Pengujian				√
12	Status Inspeksi dan Pengujian				√
13	Pengendalian prduk yang tidak sesuai				√
14	Tindakan korektif dan pencegahan				√
15	Penanganan, Penyimpanan, Pengemasan, Perawatan dan Penyerahan				√
16	Pengendalian rekaman mutu				√
17	Audit mutu internal				√
18	Pelatihan				√
19	Pelayanan				√
20	Teknik statistik				√

Keterangan :
1 =Belum ada sistem
2 =Ada sistem
3 =Ada sistem, tertulis dan dimengerti oleh personel inti
4 =Sistem telah diaudit/diperiksa yang memastikan personel bekerja sesuai dengan sistem yang ditetapkan.

Penerapan ISO 9002 dipimpin oleh direksi dengan didukung oleh manajer *representative* (departemen *Quality Assurance*) dibantu oleh auditor dari bagian–bagian yang terkait seperti *engineering* bagian mesin, bagian produksi (*processing, finishing, packing, warehouse*) dan *Quality Control* (mikro, makro, kimia, fisika) serta pengolah limbah. Departemen pemastian mutu (*Quality Assurance*) bertanggung jawab penuh untuk issue dan pengendalian semua prosedur perusahaan serta memberikan jaminan dari semua produk.

Persiapan penerapan standar sistem manajemen mutu ISO 9002 di PT Sari Husada mencakup beberapa aspek persiapan yang dilakukan yaitu:

1. Peningkatan sumber daya manusia dalam hal peningkatan etos kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, perilaku kerja yang tercakup dalam peningktan budaya mutu dalam bekerja.

2. Peningkatan kekonsistenan suatu sistem kerja yang sesuai dengan sistem manajemen mutu ISO 9002.

Untuk mewujudkan usaha-usaha yang dilakukan PT Sari Husada dalam mempersiapkan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9002 perlu dilaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Selalu mengadakan evaluasi yang mencakup semua bidang kegiatan yang mendukung. Sebagai penduannya adalah melalui standar sistem manajemen mutu ISO 9002.
2. Mengadakan identifikasi serta menentukan segala hal ihwal yang dapat mengurangi nilai mutu.
3. Menyusun kerangka sistem manajemen jaminan mutu.
4. Menyusun sistem administrasi yang menunjang dengan melakukan dokumentasi, termasuk di dalamnya pedoman mutu, prosedur sistem mutu dan dokumen mutu (format, laporan, instruksi kerja dan lain-lain).
5. Mengimplementasikan sistem jaminan mutu.
6. Tahap akhir adalah memberikan sertifikasi

Dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9002 pengembangan prosedur yang mengidentifikasikan pengawasan dokumentasi, mengembangkan struktur organisasi dan tanggung jawab yang mudah dimengerti oleh karyawan, menimbulkan kesadaran dan kepedulian pada karyawan dengan diadakannya pelatihan, adanya prosedur dan dokumentasi komunikasi.

BAB V

DESKRIPSI DATA, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Sebagai produsen nasional yang memproduksi susu dan makanan tambahan bagi bayi, anak-anak dan ibu yang mengandung dan menyusui, produk PT Sari Husada cukup dikenal oleh masyarakat. Berikut data penjualan seluruh produk PT Sari Husada (dalam unit) sebelum dan sesudah ISO 9002 yang dilaporkan secara kuartal, dimana dalam setahun ada 4 kuartal, yang dimulai dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999.

Tabel 2.1

Data Penjualan Produk PT Sari Husada

(dalam unit)

Th	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Total
1994	208.691,00	307.462,00	292.341,50	292.831,00	1.101.325,50
1995	306.409,54	426.163,08	333.939,00	250.015,00	1.316.526,63
1996	338.133,00	455.874,00	508.508,00	296.179,00	1.598.694,00
1997	547.922,60	458.603,00	415.064,00	483.138,00	1.904.727,60
1998	294.518,00	291.014,92	361.375,00	416.220,00	1.363.127,92
1999	598.982,00	514.608,00	411.093,00	441.981,00	1.966.664,00

Sumber: PT Sari Husada

Dari tabel diatas, dapat dilihat jumlah unit penjualan produk PT Sari Husada dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang semakin besar. Tetapi pada tahun 1998, penjualannya mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan pada tahun tersebut PT Sari Husada mengambil kebijaksanaan untuk mengurangi jumlah produksinya.

Berikut ini data penjualan (dalam rupiah) dan data beban penjualan PT Sari Husada dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1999.

Tabel 2.2

Data Penjualan Produk PT Sari Husada

(dalam rupiah)

Tahun	Penjualan (Rp)
1996	194.694.798.067
1997	225.801.097.214
1998	240.976.934.336
1999	428.770.975.754

Sumber: PT Sari Husada

Tabel 2.3

Data Beban Penjualan PT Sari Husada

(dalam rupiah)

Tahun	Beban Penjualan (Rp)
1996	27.079.871.649
1997	33.136.780.273
1998	23.138.851.544
1999	29.249.349.929

Sumber : PT Sari Husada

Tabel 2.2 menunjukkan peningkatan jumlah penjualan produk (dalam rupiah) yang dari tahun ke tahun semakin besar, di lain pihak jumlah beban penjualan PT Sari Husada (tabel 2.3) dari tahun ke tahun relatif tetap (tidak menunjukkan peningkatan atau penurunan yang berarti).

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama digunakan metode statistika nonparametrik uji Wilcoxon yaitu alat uji hipotesa untuk membandingkan dua populasi yang berhubungan dan kontinu dengan jumlah sampel terbatas dan sedikit (Walpole & Myers, 1996:507). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:
   a. Berdasarkan data penjualan produk PT Sari Husada diatas, penulis memerlukan 18 kuartal dari laporan penjualan kuartalan produk PT Sari Husada. Data penjualan seluruh produk PT Sari Husada sembilan kuartal sebelum dan sembilan kuartal sesudah sertifikasi ISO 9002 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Jumlah Penjualan Produk Sebelum dan Sesudah ISO 9002

(dalam unit)

Periode	Jumlah Penjualan produk sebelum ISO 9002	Jumlah Penjualan produk sesudah ISO 9002
1	208.691,00	455.874,00
2	307.462,00	508.508,00
3	292.341,50	296.179,00
4	292.831,00	547.922,60
5	306.409,54	458.603,00
6	426.163,08	415.064,00
7	333.939,00	483.138,00
8	250.015,00	294.518,00
9	338.133,00	291.014,92

Karena PT Sari Husada mendapatkan sertifikasi ISO 9002 pada tanggal 2 Maret 1996, maka untuk kuartal yang ke-9 diikutkan sebagai data penjualan sebelum ISO 9002.

b. Dari data di atas, selanjutnya dari tabel 3.1 selanjutnya diolah dengan SPSS 7,5 Prosedur Two-Related-Samples Test dan hasilnya adalah pada halaman berikutnya:

NPar Tests

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Penjualan sesudah ISO 9002 - Penjualan sebelum ISO 9002	Negative Ranks	2[a]	3,00	6,00
	Positive Ranks	7[b]	5,57	39,00
	Ties	0[c]		
	Total	9		

a. Penjualan sesudah ISO 9002 < Penjualan sebelum ISO 9002

b. Penjualan sesudah ISO 9002 > Penjualan sebelum ISO 9002

c. Penjualan sebelum ISO 9002 = Penjualan sesudah ISO 9002

Test Statistics[b]

	Penjualan sesudah ISO 9002 - Penjualan sebelum ISO 9002
Z	-1,955[a]
Asymp. Sig. (2-tailed)	,051

a. Based on negative ranks.

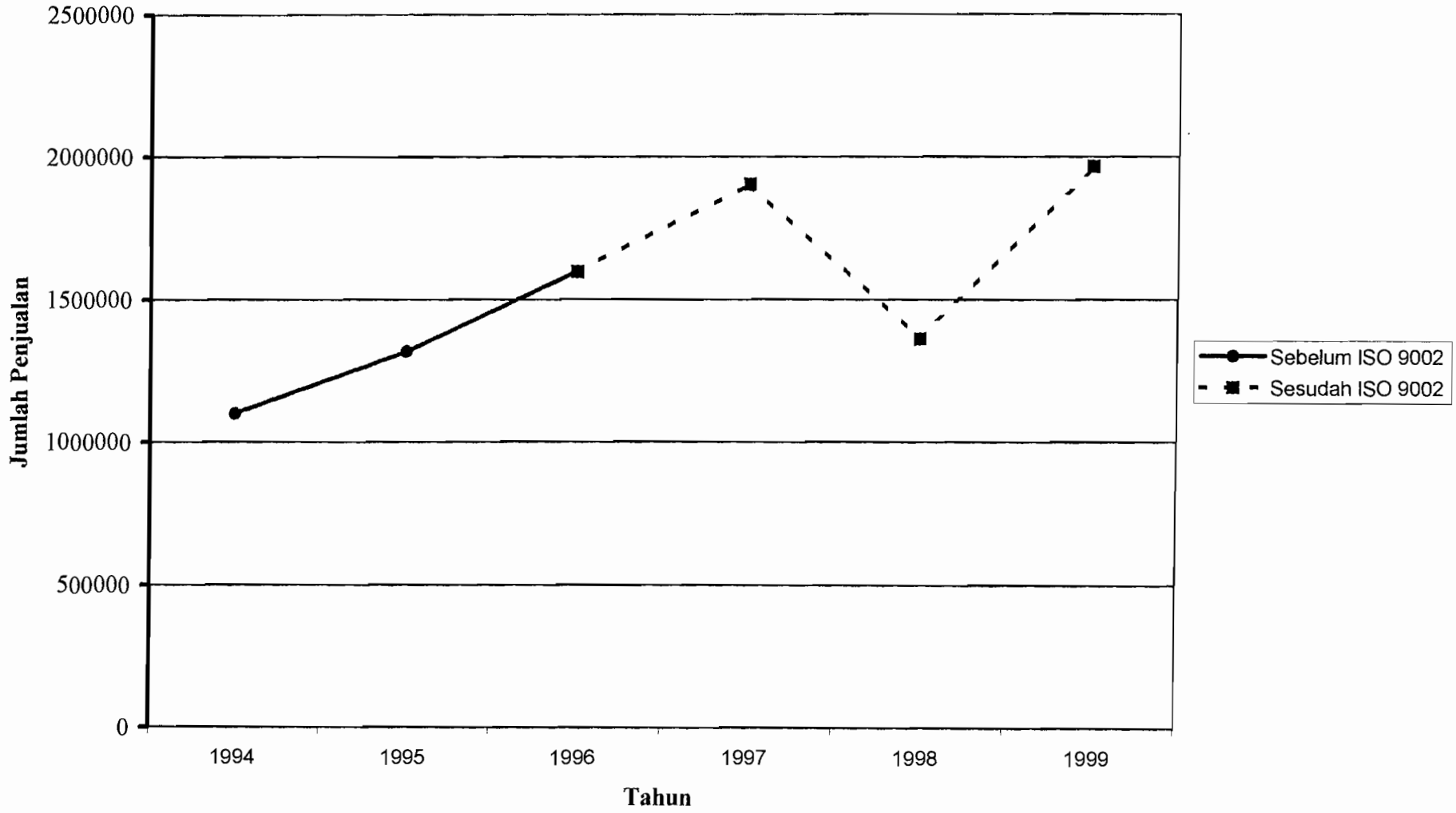
b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Dari Tabel pertama diperoleh informasi bahwa jumlah skor ranking untuk kelompok skor ranking negatif adalah 6, jumlah skor ranking untuk kelompok positif adalah 39 dan tidak ada angka sama (ties). Keterangan a di bagian bawah tabel kedua menunjukkan bahwa statistik yang dihasilkan didasarkan pada kelompok skor ranking negatif karena jumlah ranking pada kelompok skor ranking negatif lebih kecil dibandingkan dengan kelompok skor ranking positif. Harga statistik Z yang dihasilkan diperoleh dari tabel harga-harga Z dalam distribusi normal untuk uji dua sisi dengan probabilitas 0,051 sebagaimana harga signifikan asimtosis dua sisi yang dihasilkan.

Untuk menguji hipotesis nol, digunakan signifikan asimtosis dua sisi yang dihasilkan dari pengolahan data. Pada pengujian di atas diperoleh harga signifikan asimtosis untuk uji dua sisi sebesar 0,051 (pada tabel kedua), karena penelitian adalah uji satu sisi maka nilai signifikan asimtosis menjadi 0,051/2 = 0,026. Pada kriteria pengujian ditentukan α sebesar 0,05 maka harga α ini jauh lebih besar dibanding signifikan asimtosis yang dihasilkan (0,026 < 0,05), jadi hipotesis nol ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perolehan sertifikasi ISO 9002 memang berperan untuk meningkatkan penjualan.

c. Sebagai tambahan untuk mengevaluasi lebih lanjut hasil yang diperoleh, maka dari tabel 2.1 digunakan grafik garis tunggal. Garis vertikal mewakili jumlah unit penjualan sedangkan garis horisontal mewakili tahun (dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999)

Gambar 2: Grafik Penjualan Produk PT Sari Husada (dalam unit)



Dari Gambar 1, dapat dilihat adanya peningkatan jumlah penjualan (dalam unit) dari tahun ke tahun, meskipun pada tahun 1998 terjadi penurunan penjualan. Tapi secara umum dapat dikatakan bahwa jumlah unit penjualan relatif meningkat.

2. Untuk menjawab permasalahan kedua, yaitu untuk mengetahui apakah ada faktor yang dominan yang mempengaruhi penjualan produk PT.Sari Husada.

   PT Sari Husada terus menerapkan strategi *"Cost Leadership"* dan langkah-langkah inovasi pemasaran yang merupakan faktor sangat menentukan dalam meraih prestasi usaha pemasaran dan penjualan. Hasil yang diperoleh tahun ini menunjukkan pertumbuhan sangat besar dalam nilai dan Laba Bersih dibandingkan tahun 1998 mencatat rekor dalam sejarah PT Sari Husada. Perusahaan pun berhasil memproduksi susu formula dengan harga yang paling terjangkau di negeri ini, sehingga mendukung terjadinya penetrasi pasar yang lebih luas dan lebih dalam, dengan demikian mempertahankan dominasi produknya di pasar. Dalam upaya mempertahankan keunggulan mutu produk, PT.Sari Husada telah berhasil memperoleh sertifikat ISO 9001, selain sertifikat ISO 9002 yang telah diperoleh tahun 1996. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan produknya dari tahun ke tahun, baik dalam hal jumlah penjualannya maupun jumlah produknya. Peningkatan ini selain dikarenakan harganya yang relatif lebih murah dibandingkan dengan produk lain juga dikarenakan produk ini telah memasyarakat, khususnya bagi masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Untuk mengevaluasi lebih lanjut apakah dengan adanya ISO 9002 dapat meningkatkan jumlah penjualan PT.Sari Husada, berikut ini merupakan persentase beban

penjualan terhadap jumlah penjualan PT Sari Husada dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 (dalam rupiah).

Tabel 3.2

Persentase Beban Penjualan terhadap Penjualan

Tahun	Beban Penjualan (Rp)	Penjualan (Rp)	% Beban Penjualan
1996	27.079.871.649	194.694.798.067	13,91%
1997	33.136.780.273	225.801.097.214	14,68%
1998	23.138.851.544	240.976.934.336	9,6%
1999	29.249.349.929	428.770.975.754	6,82%

Dari tabel diatas dapat dilihat persentase beban penjualan dari penjualan yang dari tahun ke tahun relatif menurun. Tapi di tahun 1997 ada peningkatan sebesar 0,77%. Hal ini dikarenakan pada tahun tersebut PT Sari Husada memperkenalkan kepada masyarakat bahwa perusahaan telah memperoleh sertifikasi ISO 9002. Berikut ini adalah perkembangan perubahan beban penjualan dan penjualan produk setiap tahun yang dihitung dengan angka indek:

Tabel 3.3

Perhitungan Angka Indek Beban Penjualan

Tahun 1996 - 1999 (Tahun Dasar 1996)

(dalam rupiah)

Tahun	Jumlah Beban Penjualan	Angka Indek
1996	27.079.871.649	100%
1997	33.136.780.273	122,37%
1998	23.138.851.544	85,45%
1999	29.249.349.929	108,01%

Tabel 3.4

Perhitungan Angka Indek Penjualan Produk

Tahun 1996 - 1999 (Tahun Dasar 1996)

(dalam rupiah)

Tahun	Jumlah Penjualan	Angka Indek
1996	194.694.798.067	100%
1997	225.801.097.214	115,98%
1998	240.976.934.336	123,77%
1999	428.770.975.754	220,23%

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas dapat dilihat perkembangan jumlah nilai beban penjualan PT Sari Husada Tbk. Tahun 1996 sebagai tahun dasar diberi nilai 100% dengan suatu anggapan bahwa pada tahun dasar keadaannya normal. Tahun 1997 angka indek 122,37% berarti pada tahun tersebut beban penjualan naik sebesar 22,37% dari tahun 1996. Tahun 1998 beban penjualan turun sebesar 14,55% di bawah tahun 1996, sedangkan tahun 1999 beban penjualan naik sebesar 8,01% di atas tahun 1996. Bisa dilihat bahwa persentase kenaikan pada tahun 1999 tidak sebesar kenaikan pada tahun 1997.

Berdasarkan Tabel 3.4 diatas dapat dilihat perkembangan jumlah penjualan PT Sari Husada Tbk. Tahun 1996 sebagai tahun dasar diberi nilai 100%. Tahun 1997 angka indek 115,98% berarti pada tahun tersebut penjualan naik sebesar 15,98%. Tahun 1998 penjualan naik sebesar 23,77% di atas tahun 1996, dan di tahun 1999 penjualan naik sebesar 120,23% di atas tahun 1996.

Dari kedua penjelasan diatas dapat dilihat bahwa persentase beban penjualan relatif menurun dari tahun ke tahun, sedangkan perkembangan penjualan dari tahun ke tahun semakin meningkat sehingga dapat diketahui bahwa adanya ISO 9002 telah meningkatkan penjualan produk PT Sari Husada Tbk.

3. Untuk menjawab permasalahan ketiga mengenai usaha-usaha apakah yang dilakukan PT Sari Husada untuk mempertahankan ISO 9002 adalah sebagai berikut:

   Dengan didapatkannya sertifikasi ISO 9002 bukan berarti usaha perusahaan untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi sudah selesai sampai di situ saja. Untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu produk, PT Sari Husada mempunyai kebijakan mutu (*Quality Policy*) yaitu:

   a. PT Sari Husada adalah produsen makanan dan minuman bergizi untuk bayi, anak dan orang dewasa.
   b. PT Sari Husada memiliki komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produk yang bermutu dan pelayanan terbaik secara konsisten.
   c. Untuk mencapai produk dengan mutu yang telah ditetapkan, perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9002 di segala jajaran di perusahaan.
   d. Untuk menjamin efektivitas dalam menerapkan sistem mutu, perusahaan memberikan pelatihan kepada semua personel menurut fungsi tanggung

jawabnya sehingga tingkat kemampuannya sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan.

e. Perusahaan sangat memperhatikan pemeliharaan higiene lingkungan.

Kebijakan mutu ini telah ditentukan, didokumentasikan, dan mudah dimengerti oleh semua orang sehingga dapat dilaksanakan pada semua tingkatan. Bidang usaha, misi perusahaan dan kebijakan yang dilakukan oleh PT Sari Husada merupakan tanggung jawab bersama dari pimpinan sampai dengan karyawan tingkat pelaksana untuk senantiasa bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditentukan dan selalu melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan terutama di lingkungan kerjanya.

Disamping itu ada kegiatan pengukuran dan evaluasi yang harus dilakukan oleh PT Sari Husada agar mutu dapat terkendali, yaitu:

a. Pemantauan dan Evaluasi.

Pemantauan dan evaluasi dilakukan oleh tim audit internal setiap 6 bulan sekali. Orang-orang yang termasuk dalam tim audit sistem mutu internal adalah staf dari produksi, personel dari *Research & Development*, *Quality Control*, *Human Resources Development* dan *Engineering*. Pemantauan dan Evaluasi dilakukan untuk menetapkan apakah proses telah berjalan sesuai dengan ketetapan standar perusahaan. Jika terjadi penyimpangan negatif maka tim audit akan menyelidiki dengan melihat alur kerja operasi sehingga akar masalah dapat segera diketahui. Dan akhirnya akan dilakukan tindakan korektif untuk mengidentifikasikan masalah tersebut yang dibahas di dalam

management review, yang bertanggung jawab untuk mengamati dan mendokumentasikan tindakan ini adalah *management representative* (wakil direksi).

b. Tindakan Koreksi dan Pencegahan.

Tindakan pencegahan dilakukan untuk mengurangi dampak yang berakibat ketidaksesuaian dengan mengadakan pengawasan oleh pimpinan departemen yang dilakukan setiap hari.

c. Audit Sistem Manajemen Mutu.

Audit diperlukan untuk membantu manajemen menentukan apakah sistem yang dilaksanakan telah mencapai sasaran mutu yang ditetapkan. Tujuan dari audit adalah pengembangan sistem mutu secara terus menerus. Audit sistem mutu telah didokumentasikan. hasil audit dan informasi penting didokumentasikan untuk dievaluasi. Perusahaan setiap 6 bulan sekali merevisi kebijakan, tujuan dan sasaran mutu berdasarkan hasil audit.

Kegiatan ini terus dilakukan oleh PT Sari Husada agar kualitas dapat terus dijaga dan dipertahankan. Pada intinya kebijakan mutu harus dimengerti oleh semua karyawan, karena mutu dan kualitas produk adalah tanggung jawab bersama. Departemen Pemastian Mutu (*Quality Assurance*) bertanggung jawab penuh terhadap persoalan dan pengendalian semua prosedur perusahaan serta memberikan jaminan kualitas dari semua produk.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan terhadap peranan ISO 9002 dalam usaha meningkatkan volume penjualan pada PT Sari Husada, disimpulkan bahwa:

1. Data jumlah penjualan produk PT Sari Husada dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1998 dimana dalam satu tahun terdiri dari empat kuartal. Kedua data yaitu penjualan sebelum dan sesudah ISO 9002 yang masing- masing data terdiri dari sembilan kuartal setelah dihitung dan diperbandingkan dengan uji statistik nonparametrik *Wilcoxon* (lampiran halaman 67) dan juga adanya penjelasan tambahan berupa grafik penjualan produk dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 yang memperjelas hasil yang diperoleh, memberikan hasil yang sesuai dengan hipotesa yang dikemukakan yaitu bahwa dengan adanya ISO 9002 dapat meningkatkan volume penjualan produk baik dalam unit maupun rupiah pada PT Sari Husada.
2. Dengan diterimanya sertifikasi ISO 9002 oleh PT Sari Husada dapat menurunkan rasio beban penjualan terhadap penjualannya (lampiran halaman 72), meningkatkan jumlah penjualan dan menurunkan beban penjualan (lampiran halaman 74). Selain itu juga ditunjang dengan penerapan strategi *cost leadership* dan langkah-langkah inovasi pemasaran yang dinamis. Adopsi sistem mutu ISO

9002 memberi keuntungan bagi PT Sari Husada berupa peningkatan produksi, laba dan kualitas produksi yang semakin baik yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk PT Sari Husada.

3. Untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu, PT Sari Husada telah menerapkan lima kebijakan mutu, dimana kebijakan ini telah didokumentasikan dan dimengerti oleh semua orang pada semua tingkatan. Selain itu juga ada kegiatan pengukuran dan evaluasi yang harus dilakukan agar mutu dapat terus terkendali. Dalam hal pelaksanaan sistem kualitas ISO 9002, manajemen puncak mempunyai peranan yang sangat besar, karena tanpa komitmen dari manajemen puncak sistem ini tidak akan dapat dilaksanakan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tidak lepas dari kendala-kendala dan keterbatasan-keterbatasan, baik dalam memperoleh data maupun dalam proses pengolahan data. Keterbatasan-keterbatasan yang ada antara lain adalah:

1. Dalam pengambilan data penjualan, penulis hanya dapat memperoleh data dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999.
2. Pada penelitian, adanya metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, memungkinkan jawaban yang diberikan oleh responden tidak sepenuhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

C. Saran

Berdasarkan data yang diperoleh serta analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan adalah agar perusahaan mempertahankan prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu yang telah dilaksanakan di setiap bagian dan terus diupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan secara terus menerus dan intensif untuk mencapai peningkatan mutu profesionalisme.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N.& Govindaradjan, Vijay (1995): *Management Control Systems*, edisi 8, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.

Budiyuwono, Nugroho (1995): *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan.* Yogyakarta, UPP AMP YKPN.

Chang,Z.Y., Yeong, W.Y.,Low, Lawrence Loh (1998): *Perwujudan Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapore Airlines*, Jakarta: Pustaka Delapratasa.

Garvin A.D. (1988): *Managing Quality,* Toronto: The Free Press.

Gasperz, Vincent (1998): *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Bisnis Global.* Jakarta: Gramedia.

Goetsch, D.L.& S. Davis (1997): *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness.* Englewood, Cliffs, N.J: Prentice Hall International,Inc.

ISO 9000, http://www.iso9000usa.com/fag.html#Reasons.

Kotler, Philip (1997): *Manajemen Pemasaran Analitis, Perencanaan dan Pengendalian*, Jakarta: Erlangga.

Myers. R.H. & Walpole, R.E, (1986): *Ilmu Peluang dan Statistika untuk Insinyur dan Ilmuwan*, Bandung: Penerbit ITB.

Nitisemito, A.S.(1981): *Marketing.* Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Nugroho,S (Maret 1997): *Pengenalan ISO 9000 series dan seri SNI 19.9000-1992.* Jakarta: Abdi Tandur.

Nee, Paul A.(1996): *ISO in Construction,* (New York): John Wiley & Sons, Inc.

Santoso, Singgih (1999): *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional Versi 7,5.* Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.

Supranto,J.(1998): *Statistik, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Supriyono, R.A (1994): *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*: Yogyakarta: BPFE.

Stoner, James A.F. (1982): *Management*, Englewood Cliffs, New York: Prentice/Hall International, Inc.

Tata Cara dan Prosedur Penerapan ISO 9000/SNI 19.9000. Jakarta: Departemen Perindustrian dan Perdagangan.

Tjiptono, Fandy.,& Diana, Anastasia (1996): *Total Quality Management,* Yogyakarta: Andi Offset.

Victoria Fraza, (January 1998): *The Road to Quality.* http://www.inddist.com.

Wahana Komputer, Tim Pengembangan dan Penelitian (1997). *Analisis Statistik Nonparametrik dengan SPPS 7,5 for Windows 95.* Yogyakarta, Semarang : Andi Offset. Wahana Komputer.

LAMPIRAN

LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 1999 DAN 1998
(Dalam rupiah)

	1999	1998
Penjualan bersih	428,770,975,754	240,976,934,336
Beban pokok penjualan	253,004,309,936	160,517,507,649
Laba kotor	175,766,665,818	80,459,426,687
Beban usaha		
Penjualan dan pemasaran	29,249,349,929	23,138,851,544
Administrasi umum	24,693,108,019	11,068,119,772
Jumlah beban usaha	53,942,457,948	34,206,971,316
Laba usaha	121,824,207,870	46,252,455,371
Penghasilan/ (beban) lain-lain		
Pendapatan jasa manufaktur, bersih	7,294,528,465	2,393,917,002
Amortisasi premi kontrak valuta asing berjangka	(16,719,823,288)	(4,349,383,540)
Penghasilan bunga	6,185,862,324	4,285,254,737
Keuntungan penjualan aktiva tetap	314,287,875	545,465,589
Beban bunga	(819,878,244)	(27,031,610,088)
Lain-lain, bersih	6,110,624,100	(6,455,850,029)
Pendapatan/ (beban) lain-lain, bersih	2,365,601,232	(30,612,206,329)
Laba sebelum pajak penghasilan	124,189,809,102	15,640,249,042
Beban pajak penghasilan	(37,659,628,218)	(5,332,555,811)
Laba sebelum hak pemegang saham minoritas	86,530,180,884	10,307,693,231
Hak minoritas atas bagian laba bersih anak perusahaan	(27,408,096)	(5,430,556)
Laba bersih	86,502,772,788	10,302,262,675

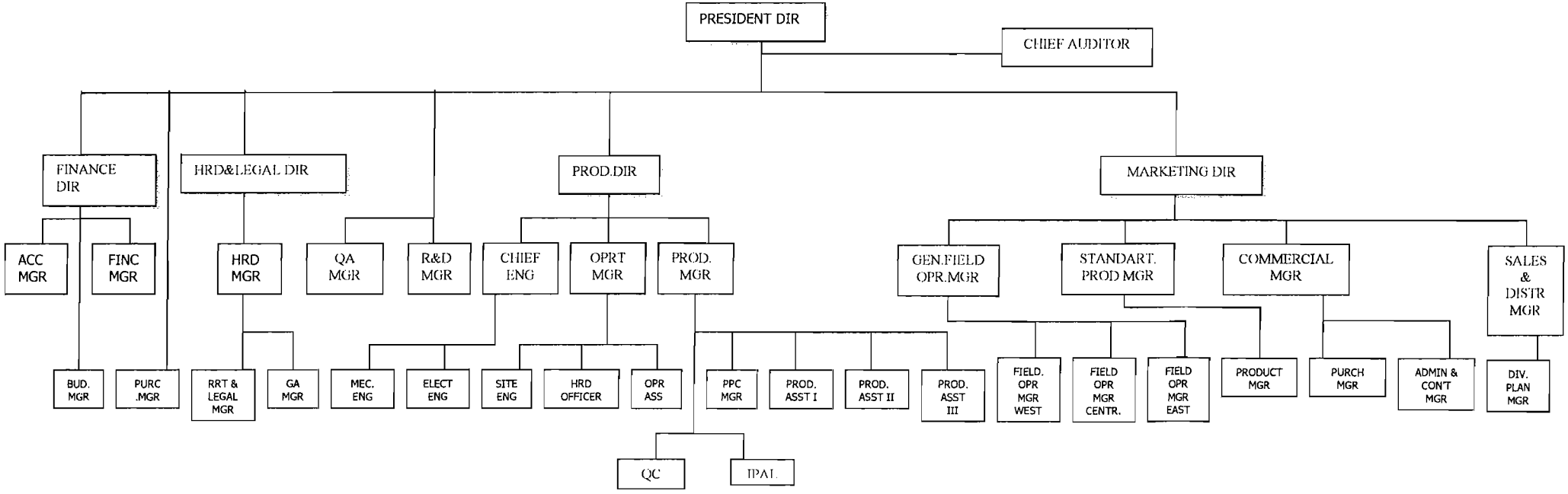
Sumber:PT.Sari Husada

LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 1997 DAN 1996
(Dalam rupiah)

	1997	1996
Penjualan bersih	225,801,097,214	194,694,798,067
Beban pokok penjualan	123,126,451,644	108,017,075,337
Laba kotor	102,674,645,570	86,677,722,730
Beban usaha		
Penjualan dan pemasaran	33,136,780,273	27,079,871,649
Administrasi umum	9,123,521,086	8,975,027,246
Jumlah beban usaha	42,260,301,359	36,054,027,246
Laba usaha	60,414,344,211	50,622,823,835
Penghasilan/ (beban) lain-lain		
Pendapatan jasa manufaktur, bersih	2,973,763,011	1,990,267,523
Penghasilan bunga	602,241,721	853,920,524
Keuntungan penjualan aktiva tetap	385,345,375	451,393,640
Beban bunga	(9,037,076,358)	(4,067,404,870)
Lain-lain, bersih	(3,479,940,129)	(3,849,589,369)
Pendapatan/ (beban) lain-lain, bersih	(8,555,666,380)	(4,621,412,552)
Laba sebelum pajak penghasilan	51,858,677,831	46,001,411,283
Beban pajak penghasilan	14,571,443,100	10,906,748,400
Laba sebelum hak pemegang saham minoritas	37,287,234,731	35,094,662,883
Hak minoritas atas bagian laba bersih anak perusahaan	-	-
Laba bersih	37,287,234,731	35,094,662,883

Sumber:PT.Sari Husada

PT SARI HUSADA TBK
ORGANIZATION STRUCTURE 2000



SARI HUSADA

The Pioneer in Manufacturing of Baby & Nutritious Foods

SURAT KETERANGAN

No.: 42/GA/V/01

Direksi PT. Sari Husada Tbk , dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : ARY ANDAYANI
No. Mhs. : 97.2114.165
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Telah melaksanakan Penelitian di PT Sari Husada Tbk. Yogyakarta dari tanggal 19 Februari 2001 sampai dengan tanggal 02 April 2001.

Dan telah menulis / menyerahkan 1 (satu) buku Laporan Penelitian dengan judul :

" *ANALISIS PERANAN ISO 9002 DALAM USAHA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA PT SARI HUSADA YOGYAKARTA* "

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 **Mei** 2001

Direksi
u.b

PT. SARI HUSADA Tbk
YOGYAKARTA

Sakuntala Hary
General Affairs Mgr.

PT. SARI HUSADA Tbk
Head Office :
Jl. Kusumanegara 173, Yogyakarta 55165
Phone : (0274) 512990 (Hunting), 514396, 510957
Fax. : (0274) 563328

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama	: Ary Andayani
Jenis Kelamin	: Perempuan
Tempat/Tgl lahir	: Semarang/ 5 Februari 1980
Agama	: Kristen
Alamat Asal	: Sendang Harjo Gg IV/4 Tuban
	Kode Pos : 62319 Jawa Timur

Pendidikan :

1. SD Negeri Sendang Harjo 4 Tuban	1985 - 1991
2. SMP Negeri 3 Tuban	1991 - 1994
3. SMA Negeri 1 Tuban	1994 - 1997
4. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi	
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta	1997 - 2001