



PENERAPAN *JUST IN TIME* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PERSEDIAAN BAHAN BAKU PADA PT. HM. SAMPOERNA PLANT TAMAN SAMPOERNA SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 (S₁) Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh:

Latifah Indrayani
NIM. 970910202023

Pembimbing I:
Drs. Matnur Haryono
NIP. 130 531 992

Pembimbing II:
Drs. Akhmad Toha, M.Si
NIP. 131 658 393

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2001

Asal	Mediastik	Klasifikasi
Terima Tanggal	10 OCT 2001	658.7
No. Induk	10.236715	IND
		φ

5

PENGESAHAN


Diterima dan dipertahankan di depan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Pada


Hari : Sabtu
Tanggal : 08 September 2001
Jam : 08.00 WIB
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Panitia Penguji,

Ketua,


Drs. Rahmat Murjana S., MM
NIP. 130 523 009

Sekretaris,


Drs. Matnur Haryono
NIP. 130 531 992

Anggota :

1. Drs. Akhmad Toha, M.Si
2. Drs. Mud'har Syarifudin, M.Si
3. Drs. Soeroto Marmowijono

1. 

2. 

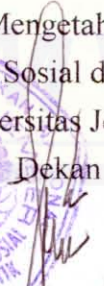
3. 

Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dekan




Drs. H. Moch. Toerki
NIP. 130 524 832

MOTTO

❖ *Jadikanlah **sabar** dan **shalat** sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang **khusyu'***

(QS. Albaqarah : 45, Alqur'an dan Terjemahannya : Departemen Agama RI)

❖ *Banyak orang berkata bahwa separuh waktunya adalah untuk bisnis. Padahal hanyalah pemborosan waktu*

(Edgar Watson Howe dalam Kumpulan Kata Orang-orang Bijak : Taramedia)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa hormat dan cinta kasih

karya tulis ini kupersembahkan untuk :

- ❖ *Bapak, Ibu dan Keluargaku tercinta, dengan iringan do'a kepada Allah SWT selalu memberikan pengorbanan dan kasih sepanjang jalan yang tak pernah lekang oleh sang waktu*
- ❖ *Mas Faie, Mbak Ida, Abang Rizal, Mas Diaz dan Mbak Lilah yang selalu memberiku motivasi, sumbangan pemikiran dan tenaga dengan penuh ketulusan serta keikhlasan selalu mengiringi setiap langkah kecilku dalam menggapai cita semoga mendapat balasan dari-Nya*
- ❖ *Teman-teman seperjuanganku di Adni '97 (Atik, Tutik, Ida, Ime, Arif, Akhmad, Endry, dan lainnya), yang selalu memberiku tempat terbaik dalam kebersamaan*
- ❖ *Teman-teman dan adik-adikku di Wisma Jawa IV/3 terima kasih atas dukungannya dalam bingkai persaudaraan yang penuh suka dan duka selalu memberiku keceriaan*
- ❖ *Crew Rental E-Comp yang selalu memberikan pelayanan terbaik "To The Costumer"*
- ❖ *Almamaterku yang selalu kujunjung tinggi semoga tetap jaya*

KATA PENGANTAR

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM,

Alhamdulillah Robbil 'Alamin. Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik serta Hidayah-Nya sehingga penulisan skripsi dengan judul : Penerapan *Just In Time* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Persediaan Bahan Baku Pada PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna Surabaya dapat terselesaikan.

Maksud dan tujuan penulis skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Keberhasilan penulisan skripsi ini tentu tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, karenanya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

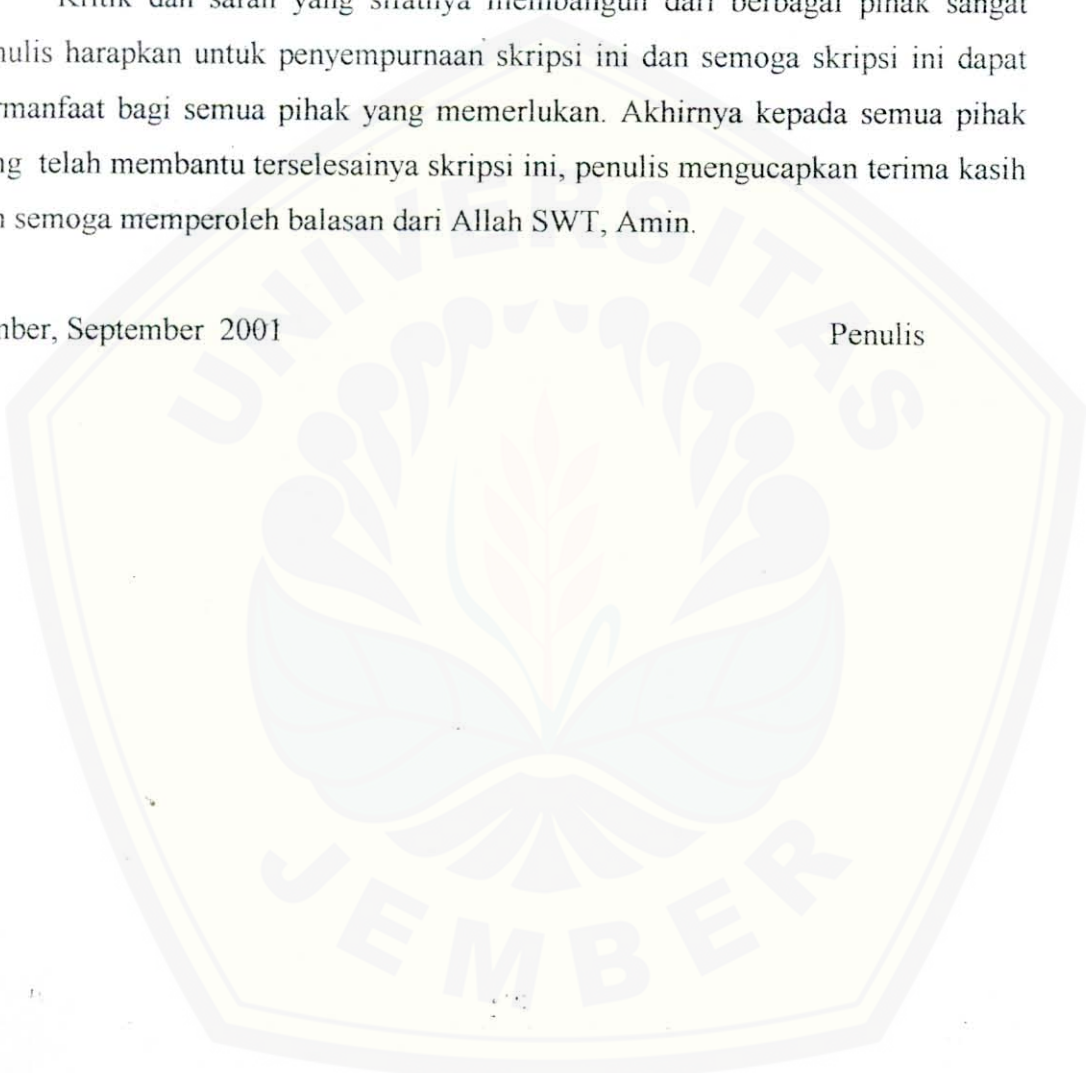
1. Bapak Drs.H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Mud'har Syarifuddin, Msi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs.Totok Suprijanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs.Matnur Haryono selaku Dosen Wali dan Pembimbing I yang telah memberikan semangat, dukungan dan bimbingan sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
5. Bapak Drs. Akhmad Toha, Msi selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan semangat dan bimbingan sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
6. Bapak Gung Putu Jaya Putra selaku Plant Manajer PT. HM. Sampoerna Taman Sampoerna Surabaya yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang dipimpin.
7. Bapak Misbayu Sabiran, Ibu Newa Rifai beserta segenap staf dan karyawan PT. HM. Sampoerna Taman Sampoerna Surabaya yang telah membantu memberikan petunjuk dan informasi sehingga skripsi ini bisa terselesaikan .

8. Segenap Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu mengajar, mendidik dan memberikan tambahan ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah memberikan sumbangan dan bantuan hingga karya tulis ini terselesaikan.

Kritik dan saran yang sifatnya membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan. Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga memperoleh balasan dari Allah SWT, Amin.

Jember, September 2001

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	x
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian	5
1.4 Konsepsi Dasar	6
1.4.1 Pengertian Persediaan.....	6
1.4.2 Tujuan Persediaan	7
1.4.3 Macam-macam Persediaan.....	8
1.4.4 Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku.....	11
1.4.5 Pengendalian Persediaan Bahan Baku	13
1.4.6 Metode <i>Just In Time</i> dalam Pengendalian Persediaan Bahan Baku	14
1.4.7 Efisiensi Biaya	22
1.5 Operasionalisasi Konsep	23
1.5.1 Persediaan Bahan Baku.....	23
1.5.2 Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku	23
1.5.3 Metode <i>Just In Time</i>	24
1.5.4 Efisiensi Biaya	24

1.6 Metode Penelitian	25
1.6.1 Lokasi Penelitian	25
1.6.2 Jenis Penelitian	25
1.6.3 Tahap Persiapan	26
1.6.4 Tahap Pengumpulan Data	26
1.6.5 Tahap Analisis Data	27
1.6.6 Tahap Penarikan Kesimpulan	28
1.6.7 Jadwal Penelitian	29
BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1 Sejarah Berdirinya PT.HM.Sampoerna	31
2.2 Falsafah Perusahaan	34
2.3 Produksi	35
2.3.1 Proses Produksi	35
2.3.2 Hasil Produksi	36
2.3.3 Proses Pengendalian Kualitas	37
2.3.4 Tata Letak Pabrik dan Material Handling	40
2.4 Distribusi Produk	42
2.5 Kondisi Kepegawaian dan Ketenagakerjaan	43
2.5.1 Kondisi Kepegawaian	43
2.5.2 Kondisi Ketenagakerjaan	44
2.6 Struktur Organisasi	45
BAB III PEMBAHASAN	
3.1 Analisis Kebijakan Pembelian Bahan Baku Perusahaan	50
3.2 Analisis Pembelian Bahan Baku dengan Metode <i>Just In Time</i>	55
3.3 Analisis Efisiensi Biaya Persediaan Bahan Baku	60
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1 Kesimpulan	64
4.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

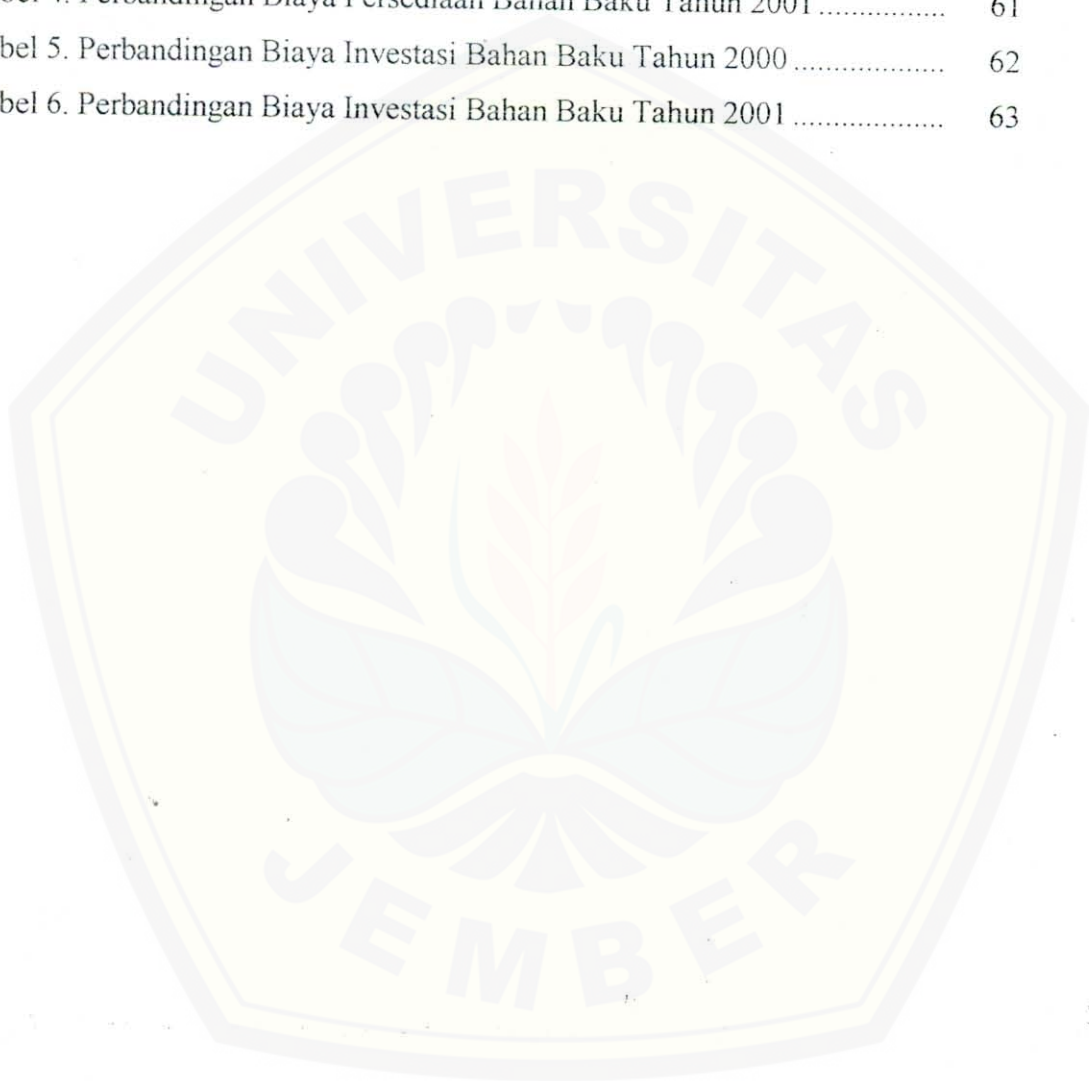
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Proses Produksi PT.HM.Sampoerna, Tbk	35 ✓
Gambar 2. Proses Pengendalian Kualitas PT.HM.Sampoerna, Tbk	39 ✓
Gambar 3. Struktur Organisasi PT.HM.Sampoerna, Tbk	46 ✓



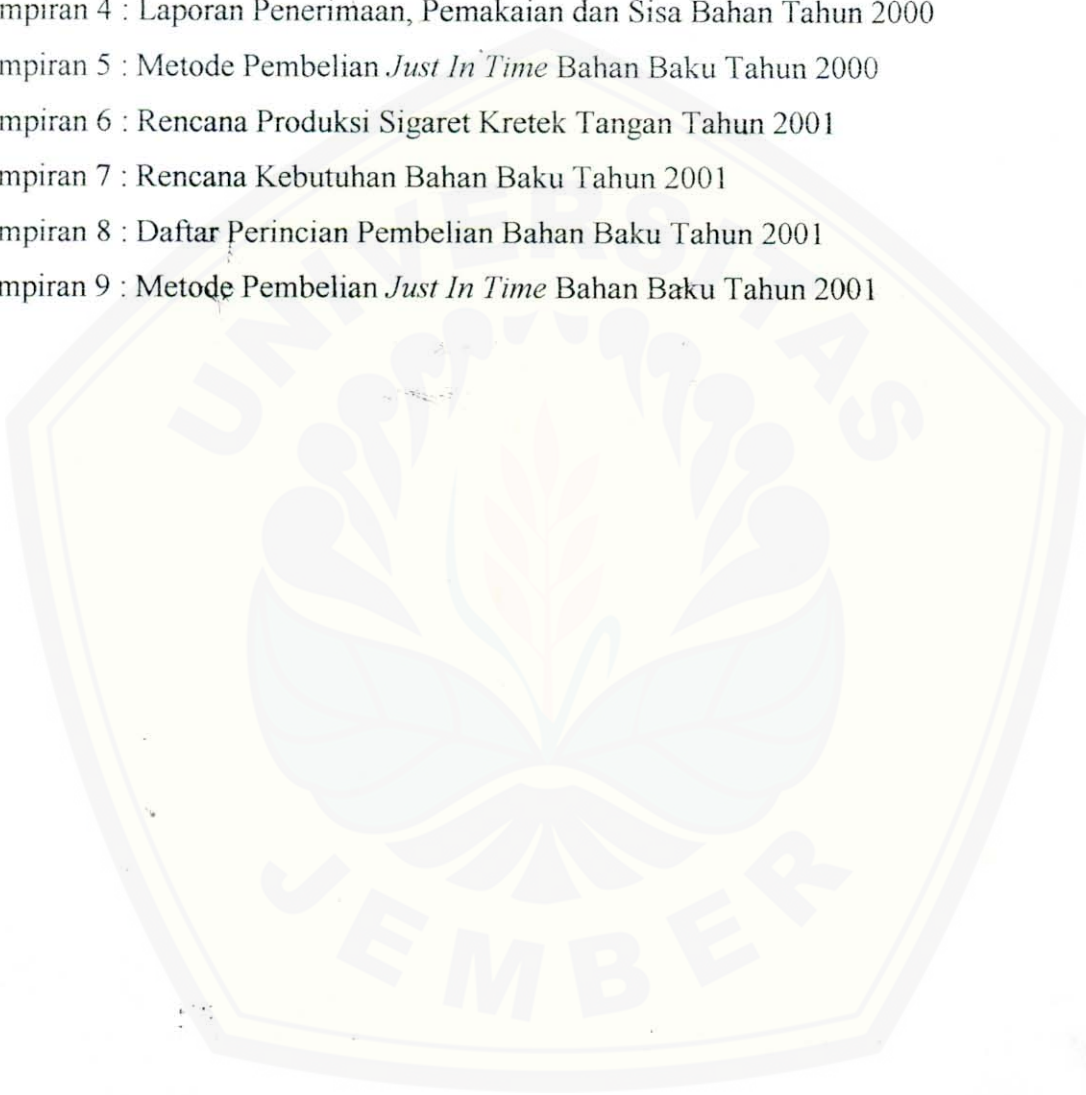
DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Gaji Karyawan PT.HM.Sampoerna, Tbk	44
Tabel 2. Daftar Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku	52
Tabel 3. Perbandingan Biaya Persediaan Bahan Baku Tahun 2000	61
Tabel 4. Perbandingan Biaya Persediaan Bahan Baku Tahun 2001	61
Tabel 5. Perbandingan Biaya Investasi Bahan Baku Tahun 2000	62
Tabel 6. Perbandingan Biaya Investasi Bahan Baku Tahun 2001	63



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Rencana Produksi Sigaret Kretek Tangan Tahun 2000
- Lampiran 2 : Rencana Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2000
- Lampiran 3 : Daftar Perincian Pembelian Bahan Baku Tahun 2000
- Lampiran 4 : Laporan Penerimaan, Pemakaian dan Sisa Bahan Tahun 2000
- Lampiran 5 : Metode Pembelian *Just In Time* Bahan Baku Tahun 2000
- Lampiran 6 : Rencana Produksi Sigaret Kretek Tangan Tahun 2001
- Lampiran 7 : Rencana Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2001
- Lampiran 8 : Daftar Perincian Pembelian Bahan Baku Tahun 2001
- Lampiran 9 : Metode Pembelian *Just In Time* Bahan Baku Tahun 2001





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kegiatan operasional perusahaan seperti pengendalian finansial, produksi, pemasaran, pendayagunaan tenaga kerja sangat berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan dalam menciptakan kepuasan konsumen, perkembangan dan pertumbuhan perusahaan serta perolehan laba. Berhubungan dengan itu diperlukan suatu manajemen yang diharapkan mampu membuat suatu keputusan yang benar-benar efektif dan efisien. Peran manajemen ini sangat penting untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan agar nantinya perusahaan dapat bertahan dalam kondisi apapun.

Dalam operasi perusahaan, salah satu aspek terpenting dari keseluruhan manajemen pembelanjaan perusahaan adalah manajemen modal kerja. Karena apabila perusahaan tidak dapat mempertahankan tingkat modal kerja yang memuaskan, maka kemungkinan sekali perusahaan akan berada dalam keadaan insolvent (tidak mampu membayar kewajiban-kewajiban yang sudah jatuh tempo) dan bahkan mungkin terpaksa harus dilikuidir (bangkrut). Aktiva lancar harus cukup besar untuk dapat menutup utang lancar sedemikian rupa sehingga menggambarkan adanya tingkat keamanan (*margin of safety*) yang memuaskan. Tujuan dari manajemen modal kerja adalah untuk mengelola masing-masing pos aktiva lancar dan utang lancar sedemikian rupa, sehingga jumlah *net working capital* (aktiva lancar dikurangi utang lancar) yang diinginkan tetap dapat dipertahankan. Pos-pos utama dalam aktiva lancar harus dikelola secara baik dan efisien untuk dapat mempertahankan likuiditas perusahaan dan pada saat yang sama jumlah dari masing-masing pos tersebut juga tidak terlalu besar.

Persediaan yang merupakan salah satu pos utama aktiva lancar memiliki peranan penting dalam operasi perusahaan. Dalam operasi tingkat persediaan, manajemen harus menyeimbangkan keuntungan dari produksi, pembelian dan pemasaran yang ekonomis dengan biaya penanganan persediaan tambahan. Persoalan umum dalam model persediaan sering bersumber dari kejadian-kejadian

yang dihadapi oleh setiap bidang usaha (bisnis). Pengendalian persediaan bahan atau barang di setiap perusahaan merupakan persoalan penting dimana kejadiannya dapat berupa tersedianya bahan atau barang terlalu banyak atau terlalu sedikit, karena adanya fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diprediksikan atau hambatan internal perusahaan sendiri, seperti cacat produksi yang disebabkan oleh kerusakan mesin ataupun kesalahan karyawan.

Kepentingan aspek finansial seringkali bertolak belakang dengan kepentingan perusahaan untuk menyediakan persediaan dalam jumlah yang cukup besar guna mengurangi resiko kehabisan barang atau bahan untuk memenuhi permintaan konsumen karenanya dalam pengendalian persediaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor biaya yang berhubungan dengan persediaan yaitu biaya penyimpanan dan biaya pemesanan. Perusahaan harus menetapkan suatu jumlah optimal dari persediaan agar dapat mengurangi pertentangan kedua kepentingan tersebut, maka pihak manajemen berkepentingan untuk dapat merencanakan dan mengontrol aktivitas yang berkenaan dengan arus persediaan. Manajer keuangan bertanggung jawab atas perencanaan dan *budgeting* persediaan, karena investasi persediaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam alokasi modal secara efisien.

Ada beberapa bentuk dasar dalam manajemen persediaan, kontrol persediaan dan pengembangan model atau teknik yang dapat digunakan untuk mengontrol arus persediaan. Melalui teknik ini, perusahaan dapat:

1. Menggolongkan persediaan ke dalam kelompok-kelompok sedemikian rupa sehingga kelompok yang memiliki proporsi nilai tertinggi terhadap keseluruhan nilai persediaan mendapatkan pengawasan yang paling sering.
2. Menentukan jumlah persediaan optimal barang dan bahan yang ada di gudang
3. Menentukan waktu yang tepat atau kapan harus melakukan persediaan.

PT. HM. Sampoerna, Tbk merupakan badan usaha rokok yang memproduksi dalam jumlah yang cukup besar dan tenaga kerja yang jumlahnya juga besar. Setiap tenaga kerja ditargetkan menghasilkan ribuan batang rokok karena menerapkan sistem borongan dalam proses pelinting rokok. Saat ini PT.HM. Sampoerna menempati posisi kedua setelah PT.Gudang Garam dalam

deretan industri rokok nasional. Rokok merupakan salah satu dari sedikit industri yang tidak terpengaruh oleh krisis ekonomi yang saat ini masih berlangsung, hal ini ditunjukkan dengan adanya kenaikan produksi sebesar 2,7% pada tahun 1998. Perubahan harga biasanya tidak begitu berpengaruh terhadap konsumsi rokok nasional karena bagi para perokok, rokok menjadi salah satu kebutuhan yang penting.

Perilaku konsumen rokok itu sangat berpengaruh bagi tingkat penjualan PT.HM.Sampoerna *Plant* Taman Sampoerna yang merupakan cabang PT.HM.Sampoerna, Tbk terbukti dengan adanya peningkatan penjualan sebesar 1,03 miliar batang pada tahun 1999 menjadi 1,71 miliar batang pada tahun 2000. Tingkat penjualan yang dicapai perusahaan sangat berpengaruh terhadap tingkat produksinya dan akan menentukan pula berapa total kebutuhan bahan baku perusahaan dalam proses produksi. Tingkat persediaan bahan baku di PT.HM.Sampoerna tergolong cukup tinggi karena sangat tergantung pada berapa kebutuhan bahan baku dalam proses produksi, jumlah *cash flow* dan persediaan pengaman (*safety stock*) sebagai antisipasi terhadap resiko kehabisan persediaan bahan baku dalam proses produksi. Tingkat persediaan bahan baku selalu melebihi rencana kebutuhan bahan baku yang telah ditetapkan. Persediaan bahan baku pada tahun 2000 adalah sebesar 855.839 Kg untuk tembakau dan 539.168.000 lembar untuk kertas (ambri) padahal rencana kebutuhan bahan baku hanya sebesar 533.652 Kg tembakau dan 262.248.000 lembar kertas. Sedangkan persediaan bahan baku pada tahun 2001 adalah sebesar 405.312 Kg untuk tembakau dan 253.476.000 lembar untuk kertas (ambri) padahal rencana kebutuhan bahan baku hanya sebesar 287.340 Kg tembakau dan 143.670.000 lembar kertas.

Sebenarnya tingkat persediaan bahan baku di perusahaan bisa ditekan atau bahkan menjadi *zero inventory*, mengingat permintaan konsumen akan rokok cenderung stabil atau hampir dapat diprediksikan. Untuk itu pihak manajer perusahaan memerlukan suatu pengelolaan persediaan bahan baku yang sekiranya dapat memenuhi permintaan konsumen sekaligus meminimalkan biaya-biaya

persediaan ataupun jumlah investasi perusahaan yang tertanam dalam persediaan tersebut.

Konsep yang cukup relevan dalam rangka minimalisasi biaya persediaan bahan baku dan menciptakan *zero inventory* adalah konsep *Just In Time*. Akan tetapi perlu kita ingat bahwa konsep ini tidak hanya diterapkan pada persediaan saja melainkan untuk seluruh kegiatan produksi. Penerapan konsep *Just In Time* harus mendukung aktivitas-aktivitas yang kondusif dalam perusahaan seperti terjaminnya input dan output (dalam hal ini inputnya adalah persediaan bahan baku dan outputnya adalah persediaan produk jadi), artinya ketika bahan baku dibutuhkan untuk proses produksi maka pemasok harus siap kirim atau ketika produk itu selesai dan siap dipasarkan, pasar pun siap untuk menerimanya dengan demikian maka akan menghemat biaya persediaan.

Penerapan *Just In Time* pada persediaan bahan baku tidaklah sama di tiap-tiap perusahaan karena harus didukung oleh kondisi riil di perusahaan. PT.HM.Sampoerna Plant Taman Sampoerna sangat mudah dalam mendatangkan bahan baku karena bahan baku yang digunakan adalah bahan baku yang siap pakai berupa tembakau yang siap pakai (campuran tembakau, cengkeh dan saos) dan kertas pembungkus (ambri). Komponen bahan baku ini dibeli (didatangkan) dari anak-anak perusahaan dibawah PT. HM. Sampoerna yaitu PT. Sampoerna Primary Processing dan PT. Sampoerna Percetakan Nusantara. Pengiriman bahan baku juga telah terjamin kelancarannya oleh PT. Sampoerna Transportasi Nusantara. Hal ini berarti pemasok mampu secara konsisten menyediakan bahan baku yang dibutuhkan dan tersedianya jalur transportasi yang handal sehingga akan mendukung proses pembelian bahan baku secara lancar. Apabila perusahaan melaksanakan perencanaan produksi secara tepat akan menentukan pula berapa total kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan sehingga penerapan *Just In Time* dalam pembelian bahan baku dapat dilaksanakan.

1.2 Perumusan Masalah

PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna merupakan cabang PT. HM. Sampoerna yang khusus memproduksi sigaret kretek tangan yaitu Dji Sam Soe. Pada perusahaan ini terdiri dari beberapa unit, khusus di unit 3 merupakan unit

penggilingan dan pengguntingan yang menggunakan input (bahan baku) berupa tembakau yang siap pakai (tembakau olahan) dan kertas pembungkus (ambri) dengan output berupa rokok batangan. Perusahaan membeli atau mendatangkan bahan baku satu kali dalam seminggu dengan kuantitas yang melebihi kebutuhan produksi dalam periode satu minggu tersebut, sehingga perusahaan selalu mempunyai stock akhir yang cukup banyak atau bahkan berlebihan. Penulis menilai bahwa pengadaan persediaan yang terlalu berlebihan akan berakibat pada pemborosan atau ketidakefisienan biaya persediaan bahan baku tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan penulisan ini dirumuskan sebagai berikut : Bagaimanakah penerapan *Just In Time* untuk meningkatkan efisiensi biaya persediaan bahan baku pada PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna unit 3 Surabaya.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Just In Time* dalam meningkatkan efisiensi biaya persediaan bahan baku pada PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna unit 3 Surabaya.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

a. Bagi Penulis

Sebagai bahan kajian yang dapat menambah pengetahuan dan memberikan kesempatan penulis untuk menganalisa dan mencoba mencari jalan pemecahan keadaan di lapangan.

b. Bagi Civitas Akademika

Sebagai bahan referensi dan pengayaan karya ilmiah sebagai salah satu perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

c. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam operasi perusahaan khususnya pihak manajemen dalam merencanakan dan mengontrol arus persediaan bahan baku agar nantinya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

1.4 Konsepsi Dasar

Setelah masalah penelitian dirumuskan, maka langkah berikutnya dalam proses penelitian adalah mencari teori-teori, konsep-konsep dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian.

1.4.1 Pengertian Persediaan

Setiap perusahaan apakah itu perusahaan jasa, perusahaan dagang, ataupun perusahaan manufaktur selalu memerlukan persediaan. Tanpa adanya persediaan para pengusaha akan dihadapkan pada risiko bahwa perusahaannya pada suatu waktu tidak dapat memenuhi keinginan para pelanggannya.

Pengertian mengenai persediaan menurut Rangkuti (2000:1) Persediaan adalah sebagai suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha tertentu, atau persediaan barang-barang yang masih dalam pengerjaan/proses produksi, ataupun persediaan bahan baku yang menunggu penggunaannya dalam suatu proses produksi.

Pengertian mengenai masing-masing jenis persediaan diatas juga dijelaskan dalam PSAK Nomor 14 (1999), persediaan adalah : Pertama, aktiva tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha normal. Kedua, aktiva dalam proses produksi dan atau dalam perjalanan. Ketiga, aktiva dalam bentuk bahan atau perlengkapan (*supplies*) untuk digunakan dalam proses produksi atau pemberian jasa. Pengertian pertama adalah pengertian untuk jenis persediaan barang jadi dalam perusahaan dagang dan perusahaan manufaktur. Sedangkan pengertian yang kedua adalah untuk jenis persediaan barang dalam proses dalam perusahaan manufaktur dan barang jadi dalam perjalanan dalam perusahaan dagang. Untuk pengertian yang ketiga adalah jenis persediaan bahan baku dalam perusahaan manufaktur dan barang perlengkapan dalam perusahaan jasa.

Persediaan diadakan apabila keuntungan yang diharapkan dapat diperoleh lebih besar dari biaya-biaya yang ditimbulkannya karena persediaan merupakan suatu bentuk investasi. Pengertian investasi di sini disebabkan karena terikatnya modal dalam persediaan sehingga tidak dapat digunakan untuk kepentingan-kepentingan lain (Syamsuddin, 1998:288). Oleh karena itu dalam menilai

perubahan-perubahan jumlah persediaan, perusahaan harus melihatnya dari sudut pandangan untung ruginya (*cost benefit viewpoint*).

1.4.2 Tujuan Persediaan

Pada dasarnya persediaan akan mempermudah atau memperlancar operasi perusahaan. Persediaan bahan baku dan barang dalam proses akan memperlancar aktivitas produksi dalam perusahaan manufaktur. Persediaan barang jadi akan memperlancar aktivitas penjualan dalam perusahaan dagang dan perusahaan manufaktur, sedangkan persediaan barang perlengkapan akan memperlancar aktivitas pelayanan konsumen dalam perusahaan jasa.

Tujuan penyediaan inventory atau persediaan adalah membuat masing-masing fungsi bisnis bebas satu sama lain artinya tidak saling menunggu, Sehingga keterlambatan atau penutupan di suatu area tidak berakibat lebih jauh pada produksi dan penjualan produk jadi. Fungsi saling bebas ini meliputi: persediaan bahan mentah melepaskan fungsi produksi dengan fungsi pembelian, persediaan dalam proses kerja membebaskan berbagai kegiatan dalam proses produksi atau operasi dan persediaan barang jadi membebaskan fungsi produksi dengan fungsi penjualan.

John & Harding (1996:109) membedakan antara tujuan persediaan dan fungsi persediaan. Tujuan pengendalian persediaan adalah meminimalkan investasi dalam persediaan tetapi harus tetap konsisten dengan penyediaan tingkat pelayanan yang diminta konsumen. Sedangkan fungsi dari adanya persediaan adalah:

- a. Persediaan barang jadi:
 - 1) Memberikan pelayanan yang cepat bagi pelanggan
 - 2) Mengurangi gejolak fluktuasi keluaran
 - 3) Membantu mengatasi permintaan musiman
 - 4) Memberikan pengamanan terhadap kemungkinan kerusakan dan pemogokan
- b. Persediaan barang dalam proses:
 - 1) Memisahkan tahapan produksi
 - 2) Memberikan fleksibilitas dalam penjadwalan
 - 3) Memberikan peningkatan utilitas mesin
- c. Persediaan bahan mentah:
 - 1) Memisahkan perusahaan dengan pemasoknya
 - 2) Memungkinkan perusahaan untuk meraih manfaat dari potongan harga karena jumlah pesanan
 - 3) Memberikan perlindungan terhadap inflasi
 - 4) Menyiapkan persediaan strategis bagi barang yang vital

Mengenai persediaan bahan baku Buffa dan Sarin (1996:298) memfokuskan tujuan persediaan bahan baku sebagai berikut: a) Proteksi terhadap permintaan bahan, b) Menjaga arus produksi yang merata (*smoot*) dengan menyediakan fungsi pemutus (*decoupling*) antara tahap-tahap dalam produksi, c) Menekan biaya bahan total. Hal ini berarti perusahaan mengadakan persediaan bahan baku agar tidak terjadi kekurangan persediaan bahan ketika dibutuhkan sehingga tidak menghambat kesinambungan proses produksi dan pengelolaan serta pengendalian jumlahnya dapat menekan biaya bahan total.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik mengenai alasan diadakannya persediaan didalam perusahaan, yaitu: adanya tingkat persediaan optimal akan meminimalkan total biaya persediaan, persediaan dapat mencapai pemakaian mesin secara optimal karena pengadaannya tidak perlu sesuai dengan penggunaan atau penjualan, persediaan dapat mempertahankan stabilitas operasi, produksi dan penjualan perusahaan, persediaan dapat dimanfaatkan untuk menyimpan barang atau bahan yang dihasilkan secara musiman dalam rangka mengantisipasi resiko kehabisan persediaan di pasar, persediaan dapat mengurangi atau memperkecil resiko terlambatnya barang atau bahan yang dipesan sebelumnya dan resiko atas bahan atau barang yang dipesan tidak sesuai mutu sehingga harus dikembalikan, persediaan dapat memberi pelayanan (*service*) kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya atau memberikan jaminan terhadap pemesanan suatu barang.

1.4.3 Macam-macam Persediaan

a. Dilihat dari fungsinya, menurut Rangkuti (2000:7) persediaan dapat dibedakan atas:

1) *Batch stock atau lot size inventory*

yaitu persediaan yang diadakan karena kita membeli atau membuat bahan-bahan atau barang-barang dalam jumlah yang lebih besar dari jumlah yang dibutuhkan pada saat itu. Keuntungannya :

- potongan harga pada harga pembelian
- efisiensi produksi
- penghematan biaya pengangkutan

2) *Fluctuation stock*

yaitu persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diramalkan.

3) *Antisipation stock*

yaitu persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diramalkan, berdasarkan pola musiman yang terdapat dalam satu tahun dan untuk menghadapi penggunaan atau penjualan atau permintaan yang meningkat.

Pengadaan persediaan di suatu perusahaan tergantung kebutuhan. Perusahaan dapat mengadakan persediaan melebihi jumlah yang dibutuhkan apabila ingin mengambil keuntungan dari adanya potongan harga pada harga pembelian, penghematan biaya pengangkutan karena tidak perlu melakukan pembelian secara berulang-ulang, dan mencapai efisiensi produksi.

b. Dilihat dari urutan proses produksinya, menurut Syamsuddin (1998:281) persediaan dibagi menjadi:

1) Persediaan bahan baku

Persediaan bahan baku adalah persediaan yang dibeli oleh perusahaan untuk diproses menjadi barang setengah jadi dan akhirnya barang jadi atau produk akhir perusahaan.

2) Persediaan barang dalam proses

Persediaan barang dalam proses terdiri dari keseluruhan barang-barang yang digunakan dalam proses produksi tetapi masih membutuhkan proses lebih lanjut untuk menjadi barang yang siap untuk dijual atau barang jadi.

3) Persediaan barang jadi

Persediaan barang jadi adalah persediaan barang-barang yang telah selesai diproduksi oleh perusahaan tetapi masih belum terjual.

Macam-macam persediaan yang ada dalam suatu perusahaan terkadang tidak sama dengan perusahaan yang lain. Perusahaan bisa saja mengadakan persediaan mulai dari bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi atau hanya mengadakan salah satu dari jenis persediaan ini, karena perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi dan biaya yang terkait dengan diadakannya persediaan tersebut.

Faktor-faktor yang menentukan tingkat persediaan bahan baku menurut Sartono (1994:109) adalah:

1) Fluktuasi produksi karena faktor musiman

2) Kelangsungan *supply* bahan baku

3) Efisiensi skedul pembelian

4) Tingkat produksi yang diperkirakan

Fluktuasi produksi karena faktor musiman yaitu produksi yang berubah-ubah disebabkan oleh permintaan konsumen terhadap produk yang juga berubah-ubah. Hal ini sering terjadi pada produk-produk musiman, padahal persediaan bahan baku selalu disesuaikan dengan rencana produksi sebelumnya. Kelangsungan *supply* bahan baku yaitu kesinambungan dalam memperoleh bahan baku yang dibutuhkan termasuk bahan baku yang langka atau tidak. Apabila termasuk langka maka perusahaan akan melakukan pembelian dengan jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan bahan baku yang mudah didapat. Efisiensi skedul pembelian yaitu pembelian bahan baku dengan melihat efisiensi biaya pengadaan bahan baku. Tingkat produksi yang diperkirakan yaitu rencana produksi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Ketika rencana produksi untuk sebuah produk meningkat maka pembelian bahan baku yang dibutuhkan untuk pembuatan produk tersebut akan meningkat.

Faktor-faktor yang menentukan tingkat persediaan barang dalam proses menurut Sartono (1994:109) adalah:

- 1) Jangka waktu periode produksi
- 2) Keputusan membuat versus membeli
- 3) Kompleksitas siklus produksi

Jangka waktu periode produksi adalah waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan suatu produk akhir. Keputusan membuat versus membeli adalah kebijakan perusahaan untuk menentukan apakah barang dalam proses itu dibuat sendiri ataukah mendatangkan dari luar perusahaan.

Faktor-faktor yang menentukan tingkat persediaan barang jadi menurut Sartono (1994:110) adalah:

- 1) Koordinasi produksi dan penjualan
- 2) Persyaratan penjualan dan kebijakan kredit
- 3) Tingkat penjualan

Koordinasi yang baik antara bagian produksi dan penjualan akan menentukan tingkat produksi yang akan dilakukan karena bagian penjualan

memberikan informasi mengenai tingkat penjualan yang dicapai perusahaan. Biasanya dengan persyaratan penjualan yang mudah atau kebijakan kredit yang longgar akan meningkatkan penjualan produk perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor di atas berpengaruh terhadap tingkat persediaan barang jadi.

1.4.4 Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku

Bahan baku merupakan bahan yang membentuk bagian menyeluruh produk jadi (Mulyadi,1992:295). Untuk memperoleh bahan baku perusahaan tidak hanya mengeluarkan biaya sejumlah harga beli bahan baku saja, tetapi juga mengeluarkan biaya-biaya pembelian, pergudangan, dan biaya-biaya perolehan lain. Biaya-biaya persediaan bahan baku meliputi biaya yang dikeluarkan sejak pemesanan sampai pada pemeliharaan/penyimpanan bahan baku tersebut.

a. Biaya pemesanan (ordering cost)

Biaya pemesanan adalah biaya yang dikaitkan dengan usaha untuk mendapatkan bahan baku atau barang dari luar atau semua biaya yang timbul sebagai akibat pemesanan. Dalam hal ini berarti biaya pemesanan terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan sejak persiapan pemesanan sampai bahan baku tiba di gudang.

Komponen utama biaya pemesanan menurut Yamit (1994:291) terdiri dari:

- 1) Biaya persiapan pembelian
- 2) Biaya faktur
- 3) Biaya ekspedisi dan administrasi
- 4) Biaya pengawasan dan transportasi
- 5) Biaya bongkar muat

Besarnya biaya pemesanan per tahun perusahaan tergantung pada berapa kali perusahaan itu melakukan pemesanan dalam satu tahun. Biaya pemesanan ini akan semakin kecil dengan semakin besarnya kuantitas barang yang dipesan dalam tiap kali pemesanan, karena hal ini berarti semakin sedikitnya frekuensi pemesanan.

Rumus biaya pemesanan per tahun (reordering cost) menurut Syamsuddin (1998:301), yaitu:

C_r = frekuensi pemesanan x biaya setiap kali pesan

$$C_r = \frac{D}{Q} (C_o)$$

D = kebutuhan bahan baku per tahun

Q = kuantitas tiap kali pesan

C_o = Biaya setiap kali pesan

b. Biaya penyimpanan (carrying cost)

Biaya penyimpanan mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk menyimpan persediaan selama periode tertentu. Hal ini berarti biaya penyimpanan merupakan biaya-biaya yang timbul sejak datangnya bahan baku di gudang atau biaya yang dikeluarkan untuk memelihara dan merawat persediaan bahan baku.

Menurut Yamit (1994:292) biaya penyimpanan terdiri dari :

- 1) Biaya modal, meliputi : *opportunity cost* atau biaya modal yang diinvestasikan dalam persediaan, gedung dan peralatan yang diperlukan untuk mengadakan dan memelihara persediaan.
- 2) Biaya simpan, meliputi : biaya sewa gedung, perawatan dan perbaikan bangunan, listrik, gaji personil keamanan, pajak atas persediaan dan asuransi peralatan, biaya penyusutan dan perbaikan peralatan. Biaya tersebut ada yang bersifat tetap, variabel dan semivariabel.
- 3) Biaya resiko, meliputi : biaya keusangan, asuransi persediaan, biaya susut secara fisik dan resiko kehilangan.

Biasanya perusahaan menetapkan prosentase tertentu untuk menentukan biaya persediaan bahan baku per tahun. Prosentase biaya penyimpanan terhadap total biaya persediaan bahan baku di tiap-tiap perusahaan berbeda-beda. Hal ini sangat tergantung pada besarnya nilai persediaan dan pemeliharaan terhadap persediaan bahan baku tersebut.

Rumus biaya penyimpanan pertahun (carrying cost) menurut Syamsuddin (1998:302) dapat dihitung sebagai berikut:

$$C_c = \frac{Q}{2} (C_u)(i)$$

Q = kuantitas tiap kali pesan

C_u = Harga per unit bahan baku

i = prosentase tetap

c. Biaya kekurangan persediaan (stockout cost)

Biaya kekurangan persediaan terjadi apabila persediaan bahan baku tidak tersedia di gudang ketika dibutuhkan untuk produksi. Kekurangan persediaan ini bisa diakibatkan oleh beberapa hal seperti keterlambatan datangnya

pesanan bahan, kesalahan prediksi bahan yang dibutuhkan, tidak tersedianya bahan oleh pemasok, dan pemborosan dalam penggunaan bahan baku.

Menurut Yamit (1994:292) Biaya yang dikaitkan dengan stockout meliputi:

- 1) Biaya penjualan atau permintaan yang hilang
- 2) Biaya yang dikaitkan dengan proses pemesanan kembali seperti : biaya ekspedisi khusus, biaya penanganan khusus, biaya penjadwalan kembali produksi, biaya penundaan dan biaya persediaan bahan pengganti.

Perusahaan dapat mengurangi atau menghilangkan biaya kekurangan persediaan dengan cara menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok agar selalu menyediakan bahan baku yang dibutuhkan, menjadwalkan kebutuhan bahan dengan perencanaan yang matang, dan penghematan dalam proses produksi. Dengan demikian biaya kekurangan persediaan menjadi berkurang atau tidak ada sehingga efek-efek yang ditimbulkan seperti kehilangan kepercayaan dari konsumen dan kehilangan penjualan juga tidak ada.

1.4.5 Pengendalian Persediaan Bahan Baku

Setiap perusahaan menerapkan suatu perencanaan untuk mengembangkan produksi, persediaan, personalia dan sebagainya yang disebut skedul produksi utama. Metode ini mencakup sejumlah hal dan beberapa bentuk yang harus dilengkapi dalam waktu satu tahun untuk kepentingan perencanaan.

Menurut Syamsuddin (1998:284) skedul produksi utama adalah skedul utama yang merupakan perencanaan untuk produksi yang akan datang yang meliputi :

- a. Skedul produksi utama input, yang meliputi : peramalan permintaan, biaya produksi, biaya persediaan, pesanan pelanggan, tingkat persediaan, supply (penawaran), ukuran kelompok (lot size), kapasitas, dan waktu tenggang produksi.
- b. Skedul produksi utama output, yang meliputi : jumlah yang akan diproduksi, jumlah karyawan, dan keseimbangan produksi.

Skedul produksi utama memungkinkan manajemen untuk memperoleh informasi tentang perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan yang terdiri atas produksi, persediaan dan pembelian. Pengendalian persediaan bahan baku adalah suatu bagian yang besar dari investasi perusahaan dan harus dikelola untuk meningkatkan laba secara maksimum. Pengendalian persediaan bahan baku dalam perusahaan sangat penting untuk menghindari masalah-masalah persediaan

seperti: persediaan tidak dapat dikendalikan, persediaan tidak efisien, persediaan membutuhkan biaya yang besar dan persediaan tidak wajar.

Perusahaan biasanya berusaha untuk menjaga persediaan pada tingkat tinggi untuk memenuhi jumlah persediaan pada saat dibutuhkan. Akan tetapi hal ini membutuhkan investasi yang tinggi jika dibandingkan dengan hasil pengembalian dari investasi tersebut. Perusahaan perlu untuk mengadakan pengawasan atau pengendalian atas persediaan untuk membantu tercapainya suatu tingkat efisiensi penggunaan uang dalam persediaan. Persediaan dapat diminimumkan dengan mengadakan perencanaan produksi yang lebih baik, serta organisasi bagian produksi yang lebih efisien.

Tujuan pengawasan atau pengendalian persediaan bahan baku menurut Rangkuti (2000:9) adalah:

- a. Menjaga jangan sampai kehabisan persediaan
- b. Supaya pembentukan persediaan stabil
- c. Menghindari pembelian kecil-kecilan
- d. Pemesanan yang ekonomis

Sistem pengendalian persediaan yang diterapkan di tiap-tiap perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk menjaga kebutuhan yang minimum dari persediaan yang akan berakibat pada pengurangan persediaan pengaman. Dengan persediaan yang optimal berarti perusahaan akan mengurangi biaya penyimpanan, penjaminan, pajak, dan keusangan. Pengendalian tingkat persediaan ini akan mengurangi item-item yang tidak berguna (usang) dari adanya kelebihan jumlah persediaan. Persediaan yang dapat dikendalikan memungkinkan adanya peningkatan *turn over*nya sehingga berakibat pula pada peningkatan *cash flow* dan modal kerja.

1.4.6 Metode *Just In Time* dalam Pengendalian Persediaan Bahan Baku

Setiap perusahaan berbeda-beda dalam menentukan suatu sistem persediaan. Sistem persediaan adalah serangkaian kebijaksanaan dan pengendalian yang memonitor tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan persediaan harus diisi, dan berapa besar pesanan harus dilakukan. Sistem ini bertujuan untuk menetapkan dan menjamin tersedianya sumber daya yang tepat, dalam kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat. Atau dengan kata lain

sistem dan model manajemen persediaan bertujuan untuk meminimumkan biaya total melalui penentuan apa, berapa dan kapan pesanan dilakukan secara optimal.

a. Pengertian *Just In Time*

Just In Time adalah filosofi manajemen Jepang yang telah diterapkan sejak tahun 1970-an oleh sebagian besar perusahaan manufaktur Jepang. *Just In Time* pertama kali dikembangkan dan disempurnakan oleh perusahaan Toyota oleh Taichi Ohno (bapak *Just In Time*) dengan maksud untuk memenuhi permintaan konsumen dengan waktu pembatalan yang minimum.

Produksi *Just In Time* merupakan bagian dari falsafah produksi ramping (*lean production*) yang telah diakui keberhasilannya oleh banyak perusahaan Jepang dan Amerika Serikat. Dalam metode *Just In Time*, produksi atau pembelian masing-masing unit persediaan dibeli atau diproduksi tepat waktu untuk penggunaannya. Persediaan *Just In Time* adalah suatu sistem persediaan yang dirancang guna mendapatkan barang atau bahan baku secara tepat waktu untuk produksi dalam pabrikasi atau penjualan dalam perdagangan (Maher & Deakin, 1997:160). Hal ini berarti bahwa metode *Just In Time* akan mengurangi atau secara potensial meniadakan biaya penyimpanan persediaan. Manajer pabrikasi mendapati bahwa meniadakan persediaan dapat mencegah masalah produksi yang tersembunyi, karena dalam persediaan *Just In Time* mensyaratkan bahwa proses atau orang yang membuat unit-unit cacat harus dikoreksi secepatnya karena tidak ada persediaan dimana unit yang rusak dapat dikirim untuk menunggu pekerjaan ulang atau menjadi bahan sisa. *Just In Time* terutama bertujuan untuk meningkatkan tingkat persaingan dari suatu organisasi atau perusahaan khususnya dalam pengurangan produksi yang tidak berguna dan peningkatan kualitas produk serta efisiensi produksi.

b. Tujuan dan Manfaat *Just In Time*

1) Tujuan dari *Just In Time*

Tujuan *Just In Time* adalah untuk memperbaiki laba dan hasil atas investasi melalui pengurangan biaya, penurunan sediaan, perbaikan mutu, perbaikan berkesinambungan dalam hal produktivitas, dan fleksibilitas

manufaktur (Scroeder 1995:79). Dalam persediaan bahan baku tujuan dari *Just In Time* adalah untuk mengurangi kuantitas persediaan bahan baku yang akan berakibat pada pengurangan biaya-biaya persediaan tersebut. Untuk mencapai tujuan ini perusahaan harus dapat menghilangkan pemborosan dan melibatkan para pekerja didalam proses produksi.

Cara untuk menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan melibatkan para pekerja dalam proses produksi akan diuraikan menurut Radebaugh & Gray (1993:488) sebagai berikut :

Melibatkan pekerja dalam proses produksi dapat dilakukan melalui :

- a) Memperpendek siklus produksi dengan memindahkan stasiun kerja terdekat secara bersama.
- b) Mengurangi waktu set up dengan menata atau membeli peralatan untuk tujuan ini dan melatih pekerja untuk kegiatan set up tersebut.
- c) Mengeliminir persediaan pada stasiun kerja dengan perataan operasi.
- d) Memindah-mindahkan pekerja sehingga terjadi variasi dalam proses produksi yang merata dengan bekerja secara berkesinambungan.
- e) Meningkatkan kualitas dengan cara mengurangi waktu pengerjaan ulang

Mengurangi pemborosan dapat dilakukan dengan cara :

- a) Fokus pemabrikan (ukuran pabrik) : jika pabrik kecil akan menggunakan produksi bagian-bagian utama secara tunggal. Sedangkan pabrik yang berhubungan tetapi yang besar akan melakukan proses produksi yang berhubungan tetapi operasinya independent.
- b) Kelompok teknologi (layout fasilitas) : semua proses produksi dilakukan pada operasi yang sama pada kelompok pemrosesan yang sama dengan mengurangi waktu tunggu dan waktu proses.
- c) Kualitas sumber daya (pengendalian kualitas) : kualitas terbentuk dengan sendirinya bukan dibentuk dengan pemeriksaan (inspeksi).
 - Pekerja bertanggung jawab dengan pekerjaannya sendiri.
 - Operator masih dapat menghentikan proses produksi yang salah (jidoka)
 - Bagian-bagian pemeriksaan secara otomatis dapat dilakukan jika sesuai.
- d) Produksi *Just In Time* (pengelolaan persediaan) : menentukan tingkat persediaan minimum dan ukuran kelompok kecil serta tidak membuat persediaan cadangan. Persediaan merupakan akar dari masalah.
- e) Proses pemabrikan seragam (tingkat skedul produksi) :
 - Melakukan set up produksi perusahaan dengan tingkat output rata-rata yang mendekati tujuan produksi yang akan datang.
 - Melakukan produksi campuran yang sama tiap hari bahkan jika kuantitasnya kecil.
- f) Mengurangi waktu set up (meningkatkan cara kerja) :
 - Memindahkan antara prosedur set up internal dan eksternal.
 - Menerapkan praktek dan konsep studi waktu dan gerak.

2) Manfaat *Just In Time*

Penerapan *Just In Time* memberikan dampak positif yang sangat besar bagi perusahaan. Robbins (1999:577) mengemukakan manfaat dari penerapannya bagi perusahaan adalah :

- a) Persediaan berkurang
- b) Pengurangan waktu persiapan
- c) Arus kerja yang lebih baik
- d) Waktu pabrikasi yang lebih pendek

Dengan penerapan *Just In Time* dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan tingkat persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi karena perusahaan tidak pernah mengadakan persediaan sampai pada saat dibutuhkan. Karenanya perusahaan harus selalu meningkatkan hubungan dengan pemasok demi kelangsungan supply bahan bakunya, dan akibatnya akan menghemat biaya-biaya yang berkaitan dengan pengadaan dan penyimpanan persediaan. Pengurangan waktu persiapan artinya *Just In Time* dapat mengurangi siklus waktu produksi dan waktu luang dengan cara meratakan arus produksi dan mengurangi pekerjaan yang berulang. Untuk itu diperlukan adanya partisipasi pekerja dan peningkatan kinerja tim kerja serta pergantian yang fleksibel.

Sistem *Just In Time* merombak beberapa hal dalam masalah persediaan yang diadakan dengan kuantitas pemesanan ekonomis karena sistem ini tidak menghendaki persediaan bahan baku yang berlebihan.

Menurut Schonberger (1986:35) menyatakan bahwa *Just In Time* menuntut pemesanan dalam lot yang lebih kecil dari kuantitas pemesanan ekonomis (EOQ) karena :

- a. Rumus EOQ tidak memanfaatkan kecilnya lot, termasuk perbaikan pada barang apkiran/kualitas; pengurangan pekerjaan ulang; dan umpan balik yang cepat atas kesalahan, yang menyebabkan kesadaran akan masalah dan pemecahannya.
- b. Rumus EOQ menganggap biaya penyetelan/pemesanan sebagai sesuatu yang tidak dapat diubah, tetapi dalam sistem Jepang biaya penyetelan atau pemesanan terus menerus ditekan.

Permasalahan dalam persediaan yang diadakan dengan kuantitas pemesanan ekonomis bisa diatasi yaitu : dengan menempatkan pasokan inventory pada lokasi yang tepat, menata desain pabrik,

mengkompuserisasikan sistem pemesanan inventory, maka biaya pemesanan inventory baru dapat dikurangi. Dengan menjalin hubungan erat dengan pemasok dan menyusun strategi pengisian stock yang hemat waktu, cadangan pengaman (*safety stock*) untuk mengatasi ketidakpastian juga dapat dikurangi. *Just In Time* dapat mengurangi kebutuhan untuk pengadaan *safety stock* dengan cara mengurangi lead time, meningkatkan mutu, otomatisasi komunikasi dengan pelanggan, dan penciptaan stasiun kerja menyilang diantara para pekerja.

c. Ciri-ciri dan Syarat-syarat Penerapan *Just In Time*

1) Ciri-ciri *Just In Time*

Ciri utama dari persediaan *Just In Time* adalah bahwa persediaan diadakan pada suatu jumlah sampai bahan baku dibutuhkan dalam proses produksi. Sistem ini menghapuskan kebutuhan akan persediaan bahan baku karena tidak akan ada produksi sampai diketahui bahwa bahan baku tersebut akan terpakai. Maka untuk menjaga kelangsungan operasi produksi perusahaan yang menggunakan produksi *Just In Time* secara normal akan mempunyai pesanan berulang, sehingga perusahaan akan melakukan pengendalian yang lebih baik atas bahan baku yang hilang atau rusak dalam produksi. Untuk mencapai tujuan tepat waktu, banyak perusahaan menerapkan sistem pabrikasi yang fleksibel, yaitu sistem pabrikasi terkomputerisasi yang memungkinkan perusahaan membuat produk dengan waktu penyiapan minimal. Perusahaan ini dapat meminimalkan persediaannya sambil membuat produk dengan pengerjaan produksi yang kecil.

Horngren et all (1995:1035) memberikan tiga ciri utama dalam sistem *Just In Time* yaitu:

- 1) Jalur produksi dijalankan berdasarkan demand pull (permintaan konsumen aktual) sehingga aktivitas tiap stasiun kerja diotorisasi oleh permintaan di stasiun kerja akhir.
- 2) Penekanan waktu set up dan tenggang waktu produksi tiap unit.
- 3) Jalur produksi dihentikan jika tidak ada bagian atau ditemukan pekerjaan yang rusak.

Produksi yang dilakukan berdasarkan permintaan konsumen aktual artinya produksi hanya dilakukan pada unit minimum dan kuantitas yang

paling kecil untuk waktu yang paling efisien. Permintaan konsimen aktual juga akan menentukan kebutuhan bahan baku aktual. Penekanan waktu set up (untuk perusahaan perakitan) dan tenggang waktu di tiap unit dilakukan dengan cara menciptakan sistem terintegrasi dalam proses produksi yang melibatkan partisipasi para pekerja di setiap stasiun kerja. Artinya adanya kerja sama yang berkesinambungan pada tiap-tiap bagian pekerjaan akan lebih mempermudah dalam mengatasi masalah produksi.

2) Syarat-syarat Penerapan *Just In Time*

Untuk menerapkan sistem *Just In Time* suatu perusahaan haruslah mengadakan perubahan dalam kegiatan operasinya seperti : membangun kembali hubungan dengan pemasok (pengurangan waktu negosiasi dan kontrak jangka panjang), pelaporan yang lebih sering dan tepat waktu, peningkatan tanggung jawab dan otonomi pekerja untuk memulai dan menghentikan produksi untuk memastikan mutu, dan pemeriksaan minimal oleh pembeli mengenai kuantitas dan kualitas barang yang diterima. *Just In Time* dapat diterapkan jika sistem produksi mempunyai proses produksi dengan pendefinisian standar produksi yang jelas, unit yang diproduksi dalam jumlah yang wajar dan berkualitas tinggi serta mempunyai praktek kerja yang fleksibel dan tim kerja yang disiplin.

Ada beberapa syarat penerapan *Just In Time* dalam suatu perusahaan menurut Robbins (1999:578) yaitu:

- a) Pemasok-pemasok mampu secara konsisten menyediakan bahan-bahan tanpa cacat.
- b) Tersedianya jalur transportasi yang andal antara pemasok dengan pabrikasi.
- c) Penerimaan, penanganan, dan distribusi bahan-bahan yang efisien.
- d) Perencanaan produksi yang disetel secara tepat.

Untuk mendukung terhadap suksesnya penerapan *Just In time*, maka suatu perusahaan dapat juga melihat keberhasilan perusahaan lain dalam menerapkan sistem ini. Sejumlah ilustrasi dan apresiasi faktor-faktor kunci yang mendukung pencapaian *Just In Time* dapat diambil dari beberapa perusahaan terpilih yang sangat maju di bidang tersebut.

Menurut wakil presidir General Motors Corp, Robert B. Stone yang dikutip oleh Horne dan Wachowicz (1997:278) sistem *Just In Time* dapat berjalan baik apabila :

- a) Konsentrasi geografis (memungkinkan waktu perpindahan produk dari penjual ke pembeli relatif singkat)
- b) Kualitas dapat diandalkan
- c) Pengelolaan jaringan kerja dengan pemasok
- d) Sistem transportasi terkendali
- e) Fleksibilitas produksi
- f) Ukuran kecil
- g) Penerimaan dan penanganan bahan baku secara efisien
- h) Komitmen yang kuat dari manajemen

Berdasarkan kesuksesan beberapa perusahaan Jepang terpilih, Hutchins (1997:21) mengemukakan kunci sukses pelaksanaan *Just In Time* yaitu :

- a) Menstabilkan dan meningkatkan skedul produksi utama dengan penyeragaman beban para pekerja
- b) Mengurangi atau menghilangkan waktu set up
- c) Mengurangi ukuran lot (produksi dan pembelian)
- d) Mengurangi waktu tenggang (produksi dan pengiriman)
- e) Mencegah adanya biaya pemeliharaan
- f) Kekuatan kerja yang fleksibel
- g) Memerlukan jaminan kualitas dari suplier dan mengimplementasikan program kualitas tanpa cacat
- h) Alat pengangkut lot kecil (unit tunggal)

Dalam rangka menstabilkan dan meningkatkan skedul produksi utama dengan penyeragaman beban para pekerja perusahaan dapat menciptakan pemerataan pada semua pusat-pusat kerja melalui produksi harian yang konstan (membangun suasana segar untuk pergantian rencana produksi pada tiap periode) dan mencampurkan model perakitan (menghasilkan produk-produk campuran tiap hari, menggunakan sebuah rangkaian pengulangan jika beberapa produk diproduksi pada lini yang sama). Pertemukan fluktuasi permintaan persediaan bahan baku dibandingkan dengan fluktuasi pada tingkat produksi.

Untuk mengurangi atau menghilangkan waktu set up dapat dilaksanakan dengan membuat rencana yang lebih baik, desain proses dan produk, dan mengurangi ukuran lot (produksi dan pembelian) dengan cara membuka kerjasama dengan suplier untuk mendapat potongan harga dalam pembelian pada saat dibutuhkan. Adanya jaminan kualitas dari

suplier juga diperlukan karena untuk menghilangkan pekerjaan yang salah sehingga tidak ada persediaan penyanggah pada setiap bagian, mengimplementasikan tanggung jawab para pekerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, dan memerintahkan untuk menghentikan produksi ketika terjadi kesalahan. Menggunakan teknik-teknik seperti *Just In Time Lights* (untuk menunjukkan kemunduran dan kemacetan) dan *Tally Boards* (untuk mencatat dan menganalisa penyebab kemacetan dan kemunduran untuk mengoreksinya lebih lanjut).

Waktu tenggang (produksi dan pengiriman) dapat dikurangi dengan perpindahan tiap-tiap stasiun kerja secara bersama-sama, menggunakan kelompok teknologi dan konsep-konsep manufaktur, mengurangi antrian panjang (mengurangi waktu tunggu proses sebuah mesin), memperbaiki koordinasi dan kerjasama antara proses-proses yang berhasil, serta menggunakan mesin dan waktu mengganggu pekerja untuk memelihara peralatan dan mencegah kerusakan sehingga akan mencegah adanya biaya pemeliharaan.

Kekuatan kerja yang fleksibel dalam perusahaan akan dicapai dengan cara melatih para pekerja untuk mengoperasikan beberapa mesin, bertanggung jawab memeliharanya, dan pemeriksaan kualitas. Pada dasarnya, diperlukan suatu sikap respek dari pimpinan untuk membuat para pekerja bertanggung jawab pada pekerjaannya.

Dalam penerapan *Just In Time* juga terdapat berbagai istilah yang sangat mendukung. Imai (1991 : 09) menjelaskan beberapa istilah sebagai berikut:

- a) Kanban :
Sistem kanban adalah suatu sistem informasi yang secara harmonis mengendalikan sistem produksi dalam tiap proses produksi. Kanban merupakan otorisasi, baik untuk mengisyaratkan adanya kebutuhan suatu bahan atau untuk pergerakan material dari suatu pusat kerja yang lain.
- b) Andon :
Merupakan kesulitan pencahayaan yang berupa signal pada lini produksi dimana suatu masalah harus segera dipecahkan (dalam bentuk lini produksi tersebut harus dihentikan sampai masalah dipecahkan).

- c) Jidoka :
Otomatisasi yaitu memungkinkan mesin untuk bekerja secara otomatis dan mendeteksi kesalahan.
- d) Poka-Yoke
Yaitu mesin-mesin pembuktian dan metode untuk mencegah kesalahan produksi.
- e) Shojinka :
Yaitu suatu kerja yang fleksibel yang selalu berubah-ubah dalam proses produksi dan penggunaan mesin yang berbeda.
- f) Soikufu :
Yaitu berpikir kreatif dan mempunyai ide yang inovatif.
- g) Muda :
Yaitu pemborosan .
- h) Mura :
Yaitu ketidakseragaman
- i) Muri :
Yaitu berlebihan

1.4.7 Efisiensi

Istilah efisiensi biasa dipakai untuk menilai kinerja atau prestasi dengan ukuran kuantitatif. Untuk itu dalam menentukan efisiensi diperlukan suatu satuan ukuran yang jelas dan berlaku umum. Berlaku umum di sini mengandung pengertian bahwa satuan tersebut dapat diterima dan disepakati oleh semua pihak.

Mulyadi (1999:25) mengatakan bahwa efisiensi memiliki pengertian sebagai rasio keluaran terhadap masukan dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikatakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut menggunakan sumber atau biaya (masukan) yang lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama atau menggunakan sumber atau biaya (masukan) yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa dalam manajemen persediaan bahan baku suatu perusahaan dikatakan melakukan efisiensi biaya apabila dengan mengurangi biaya-biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan dapat menghasilkan output yang sama atau lebih besar.

1.5 Operasionalisasi Konsep

Dalam upaya melihat lebih dekat tentang PT. HM Sampoerna Tbk, berikut ini penulis kemukakan beberapa konsep yang dioperasionalkan.

a. Persediaan Bahan Baku

Persediaan adalah suatu aktiva perusahaan yang berupa barang-barang yang siap untuk dijual, atau persediaan barang-barang yang masih dalam proses produksi, ataupun persediaan bahan baku yang masih menunggu proses penggunaannya dalam suatu proses produksi. Dalam penelitian di PT. HM. Sampoerna penulis menggunakan pengertian persediaan yang ke tiga yaitu persediaan bahan baku. Bahan baku merupakan bahan yang membentuk bagian menyeluruh produk jadi. Bahan baku yang dipakai perusahaan adalah tembakau yang siap pakai (campuran tembakau, cengkeh, dan saos) dan kertas pembungkus (ambri). Kedua jenis bahan baku tersebut dibeli (didatangkan) dari PT.Sampoerna Primary Processing dan PT.Sampoerna Percetakan Nusantara yang merupakan anak perusahaan PT. HM. Sampoerna. Pembelian bahan baku dilakukan setiap satu minggu sekali dengan waktu tunggu (*lead time*) pemesanan pembelian selama dua hari.

b. Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku

Biaya persediaan bahan baku adalah biaya-biaya yang dikeluarkan mulai dari pengadaan bahan baku sampai pada pengelolaan terhadap bahan baku itu atau bisa disebut juga biaya-biaya yang diperlukan mulai saat pemesanan bahan baku sampai pada biaya penyimpanan bahan baku tersebut. Pada PT.HM.Sampoerna Plant Taman Sampoerna biaya persediaan bahan baku terdiri dari :

- 1) Biaya pemesanan, meliputi : biaya telepon, biaya administrasi, biaya pengawasan dan transportasi, serta biaya bongkar muat.
- 2) Biaya penyimpanan, meliputi : biaya penyusutan dan pemeliharaan gudang, biaya penyusutan dan pemeliharaan peralatan, biaya asuransi, biaya listrik, biaya penjaga (satpam), dan biaya pengendalian kualitas bahan. Perusahaan telah menentukan prosentase yang tetap dari biaya

simpan yaitu sebesar 12% dari nilai rata-rata persediaan. Nilai rata-rata persediaan diperoleh dengan cara membagi jumlah rata-rata persediaan setiap minggunya dengan dua kemudian dikalikan harga per unit bahan baku. Harga per kilogram tembakau adalah Rp.55.000,00 dan harga per lembar ambri adalah Rp.10,00.

c. Metode *Just In Time*

Just In Time adalah suatu sistem yang dirancang untuk melaksanakan segala kegiatan produksi secara tepat waktu. Metode ini tidak hanya diterapkan untuk persediaan, melainkan pada bidang produksi secara keseluruhan. Dalam bidang produksi penekanannya dengan mengusahakan secara kontinue pengurangan rendemen (*waste*) dan ketidakefisienan dari proses produksi melalui penggunaan lot size yang kecil, kualitas yang tinggi dan koordinasi yang baik dalam tim kerja. Sedangkan penerapan *Just In Time* pada persediaan bahan baku di PT.HM.Sampoerna bertujuan untuk mengurangi persediaan bahan baku, mengurangi pemborosan penggunaan bahan baku, mengurangi biaya persediaan bahan baku, serta menjalin hubungan yang kontinue dengan pemasok. Dalam penelitian ini penulis bermaksud memberikan gambaran apabila perusahaan menerapkan *Just In Time* pada pembelian bahan bakunya dan akan melihat efisiensi biaya persediaan bahan baku yang akan dicapai melalui penerapan metode tersebut.

d. Efisiensi

Efisiensi memiliki pengertian sebagai rasio keluaran terhadap masukan dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan. Perusahaan melakukan efisiensi apabila menggunakan biaya yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang sama atau menggunakan biaya yang sama untuk menghasilkan output yang lebih besar. Efisiensi biaya yang dicapai oleh perusahaan dalam hal ini PT.HM. Sampoerna akan dilihat dengan cara membandingkan antara biaya persediaan yang dikeluarkan apabila menggunakan sistem *Just In Time* dalam mendatangkan bahan baku dengan kebijakan yang dipakai perusahaan sebelumnya dalam penentuan kuantitas persediaan bahan baku di gudang. Apabila biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan ketika menggunakan

metode *Just In Time* lebih rendah dari biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan sebelumnya maka perusahaan telah melakukan efisiensi.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah langkah-langkah dalam penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah sehingga memperoleh hal yang benar, obyektif dan ilmiah.

1.6.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. HM. Sampoerna Tbk yang berlokasi di jalan Taman Sampoerna no. 6 Kalisosok Surabaya. Latar belakang penulis memilih lokasi penelitian ini karena perusahaan ini merupakan perusahaan rokok yang telah sukses dalam produksi dan distribusi produknya sehingga saat ini menduduki urutan ke dua dalam deretan industri rokok nasional. Selain itu, peneliti juga melihat adanya iklim yang kondusif pada perusahaan yang akan mendukung penerapan metode pembelian bahan baku secara *Just In Time*.

1.6.2 Jenis Penelitian

Selaras dengan permasalahan dan tujuan yang diangkat dalam penelitian, ingin menggambarkan tentang penerapan *Just In Time* dalam meningkatkan efisiensi biaya persediaan bahan baku maka jenis penelitian yang sesuai dan nantinya akan diterapkan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

Menurut Indriantoro dan Supomo (1996 : 26) penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis dengan prosedur statistik dan nonstatistik. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa analisis kuantitatif dengan prosedur statistik lebih mengutamakan pada penyajian angka yang merupakan hasil dari proses statistik. Sedangkan analisis kuantitatif secara non statistik lebih menekankan pada penyajian angka yang merupakan data keuangan hasil dari proses analisis keuangan.

Menurut Sugiyono (2000 : 11) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa metode deskriptif hanya membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Jadi dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi atau keadaan tertentu, mengadakan akumulasi data, memberikan gambaran mengenai fenomena yang terjadi, menjelaskan hubungan, serta membuat prediksi dan kesimpulan dari masalah yang akan dipecahkan.

1.6.3 Tahap Persiapan

Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap persiapan adalah :

a. Studi kepustakaan

Merupakan tahap awal dengan cara menggali teori-teori yang sesuai dan relevan dengan masalah penelitian yang selanjutnya dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian.

b. Wawancara

Wawancara awal dilakukan penulis dengan pihak manajer PT. HM. Sampoerna bertujuan untuk memperoleh informasi dan data awal berkaitan dengan masalah penelitian.

1.6.4 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

a. Interview (wawancara)

Pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi mengenai data yang diperlukan berdasarkan pedoman wawancara. Pihak-pihak tersebut adalah : Plant Manager, Sekretaris, Superintendant, Supervisor Produksi, Kasir, dan Plant Logistic.

b. Observasi (pengamatan)

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian sehingga diharapkan terdapat kesesuaian antara

wawancara dengan pengamatan. Pengamatan ini bersifat non partisipan pada proses produksi yang berarti peneliti tidak terlibat langsung atau bersifat pasif.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mempelajari, mengklasifikasi dan menggunakan data sekunder berupa catatan-catatan, laporan-laporan maupun formulir yang berhubungan dengan penelitian. Dalam hal ini data yang diperlukan adalah laporan hasil produksi, laporan penerimaan, pemakaian dan sisa bahan baku, dokumen tentang biaya-biaya persediaan bahan baku, serta dokumen yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan.

1.6.5 Tahap Analisis Data

Analisis data yang dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Data yang sudah terkumpul dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh prosentase atau data tersebut diklasifikasikan sehingga merupakan suatu susunan data, kemudian dibuat tabel untuk diproses menjadi perhitungan pengambilan keputusan.

b. Analisis kebijakan pembelian bahan baku perusahaan

Pada tahap ini penulis akan memberikan gambaran mengenai jumlah (kuantitas) bahan baku yang dibeli perusahaan serta biaya-biaya yang ditimbulkan dari adanya pembelian bahan baku tersebut.

c. Analisis pembelian bahan baku dengan metode *Just In Time*

Dalam metode pembelian bahan baku secara *Just In Time* perusahaan hanya mendatangkan bahan baku sesuai dengan kebutuhan produksi dan tepat pada waktunya. Pada tahap ini penulis akan menghitung kuantitas bahan baku yang seharusnya dibeli perusahaan dan kapan harus melakukan pemesanan pembelian.

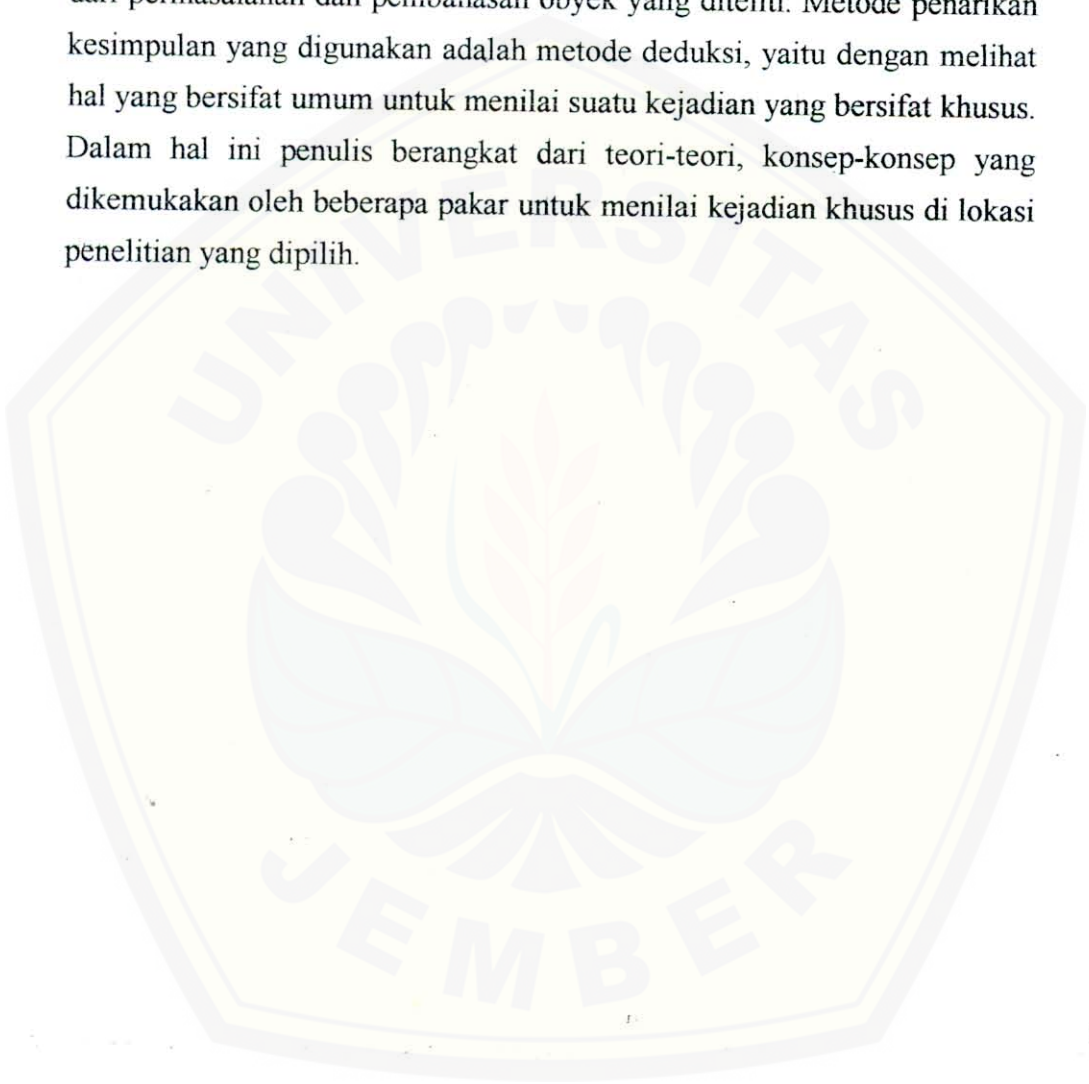
d. Analisis efisiensi biaya persediaan bahan baku.

Berdasarkan analisis kebijakan pembelian bahan baku perusahaan dan analisis pembelian bahan baku dengan metode *Just In Time* maka akan ditemukan suatu selisih biaya persediaan bahan baku yang ditimbulkan dari kedua metode pembelian tersebut. Apabila biaya persediaan bahan

baku dengan metode pembelian *Just In Time* lebih kecil dari biaya yang dikeluarkan atas kebijakan pembelian perusahaan sebelumnya maka perusahaan dikatakan telah melakukan efisiensi biaya.

1.6.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari suatu penelitian adalah merumuskan suatu kesimpulan dari permasalahan dan pembahasan obyek yang diteliti. Metode penarikan kesimpulan yang digunakan adalah metode deduksi, yaitu dengan melihat hal yang bersifat umum untuk menilai suatu kejadian yang bersifat khusus. Dalam hal ini penulis berangkat dari teori-teori, konsep-konsep yang dikemukakan oleh beberapa pakar untuk menilai kejadian khusus di lokasi penelitian yang dipilih.





BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis mengemukakan mengenai sudut pandang yang luas dari PT.HM Sampoerna Tbk, tentang segala bentuk aktivitas dan peran usahanya. Pengertian gambaran umum ini disajikan dalam beberapa bagian dengan harapan dapat mewakili gambaran secara keseluruhan di mana penelitian dilakukan.

Sejalan dengan perkembangan perekonomian di Indonesia sektor industri juga mengalami perkembangan yang pesat karena sektor industri mendapat perhatian yang besar dari pemerintah setelah sektor pertanian. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai sasaran pembangunan jangka panjang demi tercapainya landasan yang kuat bagi bangsa Indonesia untuk berkembang dengan kekuatan sendiri. Sebagaimana telah diketahui bahwa sampai saat ini di Indonesia banyak bermunculan perusahaan-perusahaan baru, baik perusahaan besar maupun kecil dengan berbagai macam jenis usaha serta produksinya. Salah satunya adalah PT.HM.Sampoerna, Tbk yang merupakan salah satu produsen rokok kretek terbesar di Indonesia serta mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional karena mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar dan merupakan sumber pendapatan negara yang potensial terutama dengan pembayaran cukai rokok.

Saat ini PT.HM.Sampoerna telah memiliki beberapa cabang di berbagai daerah di Indonesia dan beberapa anak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang yang mendukung segala aktivitas perusahaan. PT.HM.Sampoerna mempunyai kantor pusat di kawasan SIER (Surabaya Industrial Estate Rungkut) dan memiliki cabang di Taman Sampoerna Surabaya, Kali Rungkut Surabaya, Kedung Baruk Surabaya, Malang dan Sukorejo Pasuruan. Sedangkan anak perusahaan yang mendukung aktivitas usahanya adalah PT. Taman Dayu yang merupakan perumahan serba guna, PT. Sampoerna Primary Processing yang merupakan tempat pengolahan dan pemasok bahan baku untuk usaha produksi Sigaret Kretek Tangan, PT. Sampoerna Transportasi Nusantara yang memberikan fasilitas bagi kelancaran pengiriman bahan baku dan distribusi produk, PT.

Sampoerna Percetakan Nusantara yang* menyediakan bahan baku kertas pembungkus dan kemasan rokok, PT. Sampoerna Food Product Nusantara yang merupakan usaha di bidang makanan, PT. Sampoerna advertising Nusantara yang bergerak di bidang periklanan, PT. Wahana Sampoerna yang bergerak di bidang design dan construction, PT. Perusahaan Dagang dan Industri Panamas yang bergerak di bidang distribusi produk, dan PT. Sumber Alfaria Trijaya yang bergerak di bidang grosir. Beberapa pabrik dan anak perusahaan tersebut berada di bawah PT. HM Sampoerna tetapi mempunyai wewenang untuk mengelola manajemen di perusahaan masing-masing.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada PT.HM.Sampoerna yang berlokasi di Jalan Taman Sampoerna No.6 Surabaya. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah berdirinya, falsafah perusahaan, produksi, distribusi produk, kondisi kepegawaian dan ketenagakerjaan serta struktur organisasi.

2.1 Sejarah Berdirinya PT.HM Sampoerna Tbk.

Berdirinya PT.HM.Sampoerna diprakarsai oleh almarhum Liem Seeng Tee dan istrinya Siem Tjiang Nio pada tahun 1913 di Surabaya yang bergerak dalam usaha industri rumah tangga penghasil Sigaret Kretek Tangan (SKT) dengan merek 234 atau Dji Sam Soe (diambil dari bahasa Cina Hokkian) yang merupakan salah satu rokok kretek pertama dengan campuran tembakau, cengkeh dan saos. Dengan makin berkembangnya usaha tersebut pada tahun 1930 industri rumah tangga ini dijadikan badan hukum dengan nama Handel Maatschappij Liem Seeng Tee yang kemudian berubah menjadi PT. Handel maatschappij Sampoerna (Handel), dan akhirnya Liem Seeng Tee memindahkan pabrik dan keluarganya ke tempat yang sekarang kita kenal dengan nama Taman Sampoerna. Pada tahun tersebut Liem seeng Tee mulai memperluas usaha penjualan rokok Dji Sam Soe dengan menggunakan sistem konsinyasi/keagenan yang memungkinkan Dji Sam Soe makin dikenal masyarakat, sehingga pada awal tahun 1940 Sampoerna merupakan perusahaan rokok terbesar di Pulau Jawa.

Seiring dengan pertumbuhan industri rokok, Liem Swie Ling (Aga Sampoerna) putra ke dua Liem Sieng Tee bersama kakaknya mendirikan PT.Perusahaan Dagang dan Industri Panamas (PDIP) berkedudukan di Surabaya berdasarkan akta No. 69 tanggal 19 Oktober 1963 yang dibuat di hadapan Anwar Mahajudin, Notaris di Surabaya dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan surat keputusan No. J.A./5/59/15 tanggal 30 April 1964 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia NO. 94 tanggal 24 November 1964, Tambahan No. 357. Maksud pendirian PDIP adalah untuk memproduksi Sigaret Kretek Tangan dan mendistribusikannya ke seluruh wilayah Indonesia. Apabila gaya manajemen Liem Seeng Tee ditandai dengan kehadirannya yang terus menerus di perusahaan dan minatnya dalam setiap tahap operasi pembuatan rokok, maka Aga Sampoerna dikenal dengan kemampuannya dalam menilai manajer yang potensial kemudian memberi mereka wewenang untuk mencapai hasil operasional dan keuangan yang paling tinggi dengan gaya mereka sendiri. Di bawah kepemimpinan Aga Sampoerna akhirnya Dji Sam Soe semakin berjaya. Pada tahun 1972 perusahaan berhasil menjual 1,2 juta batang rokok atau sekitar US \$ 200.000 per bulan. Suatu jumlah yang sangat besar untuk masa itu. Melihat perkembangan usahanya ini Aga Sampoerna bermaksud untuk membangun pabrik baru dan memerlukan bantuan dari putranya.

Pada tahun 1980 putera ke dua Aga Sampoerna yaitu Putera Sampoerna mengambil alih manajemen Handel dan PDIP dan selanjutnya memutuskan untuk melakukan modernisasi dan ekspansi sehingga dapat menjadi salah satu penghasil utama rokok kretek di Indonesia. Modernisasi dan ekspansi itu diawali pada tahun 1982 dengan mendirikan fasilitas-fasilitas dan prasarana pembelian tembakau di berbagai daerah perkebunan tembakau di Jawa Timur termasuk Madura. Selanjutnya dibangun pula pabrik baru dan kantor pusat di kawasan industri Rungkut Surabaya. Pada tahun tersebut kemudian ia memindahkan kegiatan pengelolaan cengkeh, tembakau, percetakan, pembungkus dan pembuatan sigaret mesin dari Taman Sampoerna ke lokasi yang baru, yaitu di Surabaya Industrial

Estate Rungkut. Pabrik Taman Sampoerna dipertahankan untuk kegiatan pelinting rokok dengan tangan.

Kepemimpinan perusahaan di Taman Sampoerna kemudian diserahkan kepada seorang Plant Manajer tetapi tetap di bawah pengawasan Putera Sampoerna. Empat tahun kemudian fungsi keagenan dalam pemasaran produk perusahaan dihapuskan dan dilanjutkan dengan pengembangan prasarana serta jaringan distribusi yang ekstensif. Beberapa kegiatan tradisional dalam industri rokok seperti percetakan, distribusi dan pengangkutan diorganisasikan kepada anak perusahaan untuk melayani Handel dan PDIP serta pihak ke tiga. Pada tahun 1988 PDIP berubah nama menjadi Hanjaya Mandala Sampoerna yang mempunyai credo yaitu Anggarda Paramita (sembilan langkah menuju kesempurnaan).

Pertumbuhan PT.HM.Sampoerna di Taman Sampoerna ini selalu menunjukkan kecenderungan terus meningkat sejak perusahaan masuk bursa pada tahun 1990. Pada tahun tersebut perusahaan mengadakan penawaran umum saham kepada masyarakat sebanyak 15% dari modal ditempatkan dan disetor penuh atau sebanyak 27.000.000 saham dengan nilai nominal Rp 10.000,00 setiap saham dan harga penawarannya Rp 12.600,00 setiap saham. Penerapan sistem pengoperasian secara ekonomis dan sistem pengendalian persediaan yang dimulai sejak tahun 1991 mulai menunjukkan hasil yang nyata dalam meningkatkan marjin keuntungan perusahaan. Sebenarnya pada periode tahun 1990-1991 merupakan tahun transisi keuangan bagi perusahaan. Ada beberapa hal yang menjadi penyebabnya antara lain :

1. Keputusan menaikkan harga eceran Dji Sam Soe melampaui batas Rp.1.000,00 dan meningkatkan harga per batang di atas batas psikologi Rp.100,00.
2. Adanya monopoli tata niaga cengkeh yang dimulai pada awal tahun 1991 yang mengharuskan semua produsen rokok kretek untuk membeli cengkeh dari monopoli tersebut dengan harga empat kali lipat dari harga pasar.
3. Pemerintah menetapkan suatu keputusan pajak baru yang secara mendasar telah mengubah struktur industri rokok. Pertama, pemerintah menetapkan harga minimum per batang bagi semua produk rokok di Indonesia dan ke dua,

untuk menyederhanakan persyaratan percetakan materai pajak melalui Dirjen Pajak pemerintah mengharuskan semua rokok putih dikemas dalam kemasan 12 dan 16 batang sedangkan produk Sampoerna sebagian besar dikemas dalam ukuran internasional yaitu 20 batang per pak.

Anggaran Dasar perusahaan juga telah beberapa kali mengalami perubahan yang telah dimuat dalam akta No. 43 tanggal 9 Oktober 1998 dan kemudian diubah dengan akta No.52 tanggal 9 Februari 1999, keduanya dibuat di hadapan Sutjipto, SH, Notaris di Jakarta. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka menyesuaikan dengan ketentuan UU No.8 tahun 1995 tentang pasar modal, yang telah dilaporkan kepada Departemen Kehakiman Republik Indonesia sesuai dengan bukti penerimaan laporan, No. C-3581.HT.01.04.TH.99 tanggal 4 Maret 1999 dan telah didaftarkan dalam Daftar Perusahaan di Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kota Madya Surabaya dengan No. 1370/13-01/Juli/1999 tanggal 6 Juli 1999.

2.2 Falsafah Perusahaan

Sigaret Kretek Tangan Dji Sam Soe merupakan salah satu rokok kretek lintingan pertama yang dibuat untuk tujuan komersial dan sampai saat ini merupakan acuan falsafah perusahaan. Falsafah PT.HM.Sampoerna Tbk. terwujud dalam gambar-tiga tangan yang dewasa ini muncul dalam bentuk grafis modern, yang berdasarkan konsep hubungan atas kepercayaan antara pembuat, pedagang, dan konsumen yang saling melayani. Hal ini berarti jika ketiga pihak menikmati keuntungan, maka boleh dianggap terdapat bisnis yang berhasil.

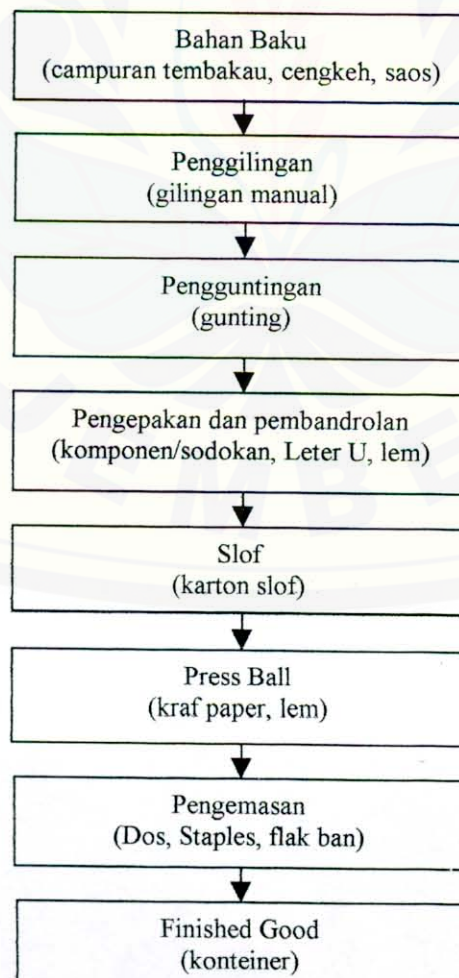
Falsafah perusahaan dapat dilihat pada bangunan pabrik dan rumah keluarga tempat asal pendirinya yang terletak dekat pabrik di Taman Sampoerna. Lambang itu muncul dalam berbagai tempat dan kesempatan antara lain pada jendela kaca berwarna, pada pahatan kursi, pada genting atap dan sebagainya. Hal ini sebagai peringatan akan komitmen dari falsafah almarhum pendiri perseroan (Bapak Liem Seeng Tee).

2.3 Produksi

2.3.1 Proses Produksi

Proses produksi Sigaret Kretek Tangan (Dji Sam Soe) yang merupakan produk perusahaan pada prinsipnya sederhana namun diperlukan suatu ketelitian yang cukup tinggi dalam hal pemilihan tembakau dan cengkeh serta saat pencampuran bahan tersebut. Proses produksi harus dilakukan secara cermat dan teliti untuk menghindari adanya cacat produksi yang akan berpengaruh terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan dalam proses tersebut. Proses pembuatan Dji Sam Soe kretek tangan dikatakan sangat sederhana karena mulai dari bahan baku sampai produk jadi lebih banyak menggunakan tangan manusia dengan bantuan peralatan yang sederhana. Alur proses produksi rokok Dji Sam Soe digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Proses produksi



Keterangan Gambar :

Pada umumnya campuran dari rokok kretek terdiri dari 30 % cengkeh dan 70 % tembakau. Akan tetapi rasio yang pasti dari komposisi ini dapat bervariasi dan sangat tergantung pada formula yang dikehendaki. Tembakau yang diterima dari PT. Sampoerna Primary Processing di Pandaan sudah berupa tembakau yang siap pakai karena sudah melalui beberapa tahapan penyaringan dan pengolahan. Tembakau yang diterima dalam bentuk sak dituang ke dalam kaleng. Tiap sak berisi 30 kg tembakau dan tiap kaleng berisi 3 kg tembakau, 1 kaleng biasanya dilinting dan digunting menjadi 1.300 sampai 1.500 batang rokok dengan berat ideal 2,2 gram per batang. Seorang tenaga kerja ahli mampu melinting 350 batang rokok per jam dan memotong sejumlah 1500 batang rokok per jam.

Setelah melalui proses pelintingan dan pengguntingan, kemudian rokok batangan tersebut diukur beratnya. Batas toleransi berat rokok yaitu 105-115 gram untuk 50 batang rokok. Sedangkan ukuran ujung hisap 8 mm dan ujung bakar 10 mm. Untuk pressure dropp ideal adalah 200 milimeter weight gram (mmwg) toleransinya 150-250 mmwg. Rokok yang sudah diukur kemudian dipacking dan dibandrol, seorang tenaga yang ahli mampu mengepak sebanyak 2000 pak perjam. (1 pak berisi 12 batang rokok). Rokok yang sudah dipak dan dibandrol dimasukkan ke dalam slof (1 slof berisi 20 pak). Kemudian dibungkus dengan kertas kraf (1 kertas untuk 10 slof) dan selanjutnya dimasukkan ke dalam box. Proses produksi Dji Sam Soe ini menggunakan tangan manusia dan dibantu peralatan sederhana yaitu komporan, leter U, sodokan, lotek, dan plat. Kapasitas terpasang dari mesin-mesin yang dimiliki perseroan pada saat ini sebesar 30.000 batang rokok per jam dengan kapasitas realisasi 80%.

2.3.2 Hasil Produksi

Hasil produksi PT.HM.Sampoerna Plant Taman Sampoerna adalah Sigaret Kretek Tangan dengan nama merek Dji Sam Soe. Merek dagang yang digunakan oleh perusahaan sudah terdaftar dalam Daftar Umum Direktorat Merek, Dirjen HAKI, Departemen Kehakiman Republik Indonesia. Dji Sam Soe 234 pertama kali terdaftar di bawah No.11.9323 tanggal 16 Juni 1977 diperpanjang dengan

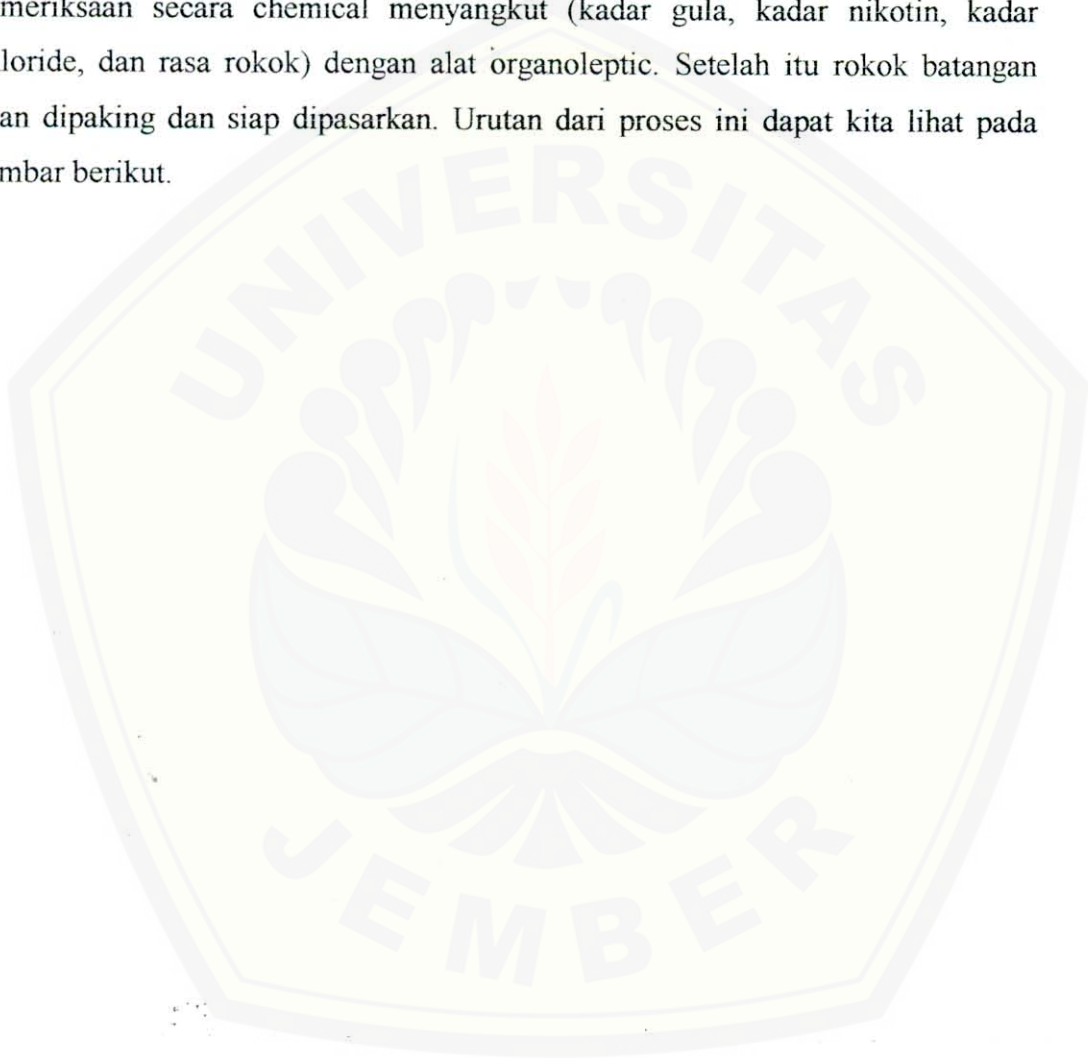
No.207011 tanggal 4 Agustus 1986, dan kemudian diperbaharui dengan pendaftaran No.333617 tanggal 9 Mei 1995.

Perusahaan juga telah mendapat perlindungan merek dagang di berbagai negara. Untuk merek Dji Sam Soe telah terdaftar di 33 negara yaitu : Argentina, Australia, Benelux, Inggris, Irlandia Utara, Brunei Darussalam, Kamboja, Kanada, Cina, Perancis, Yunani, Hongkong, India, Jepang, Korea Selatan, Laos, Malaysia, Myanmar, Nepal, Portugal, Sabah, Serawak, Saudi Arabia, Singapura, Spanyol, Srilanka, Taiwan, Thailand, Uruguay, Amerika Serikat, Vietnam, dan Jerman.

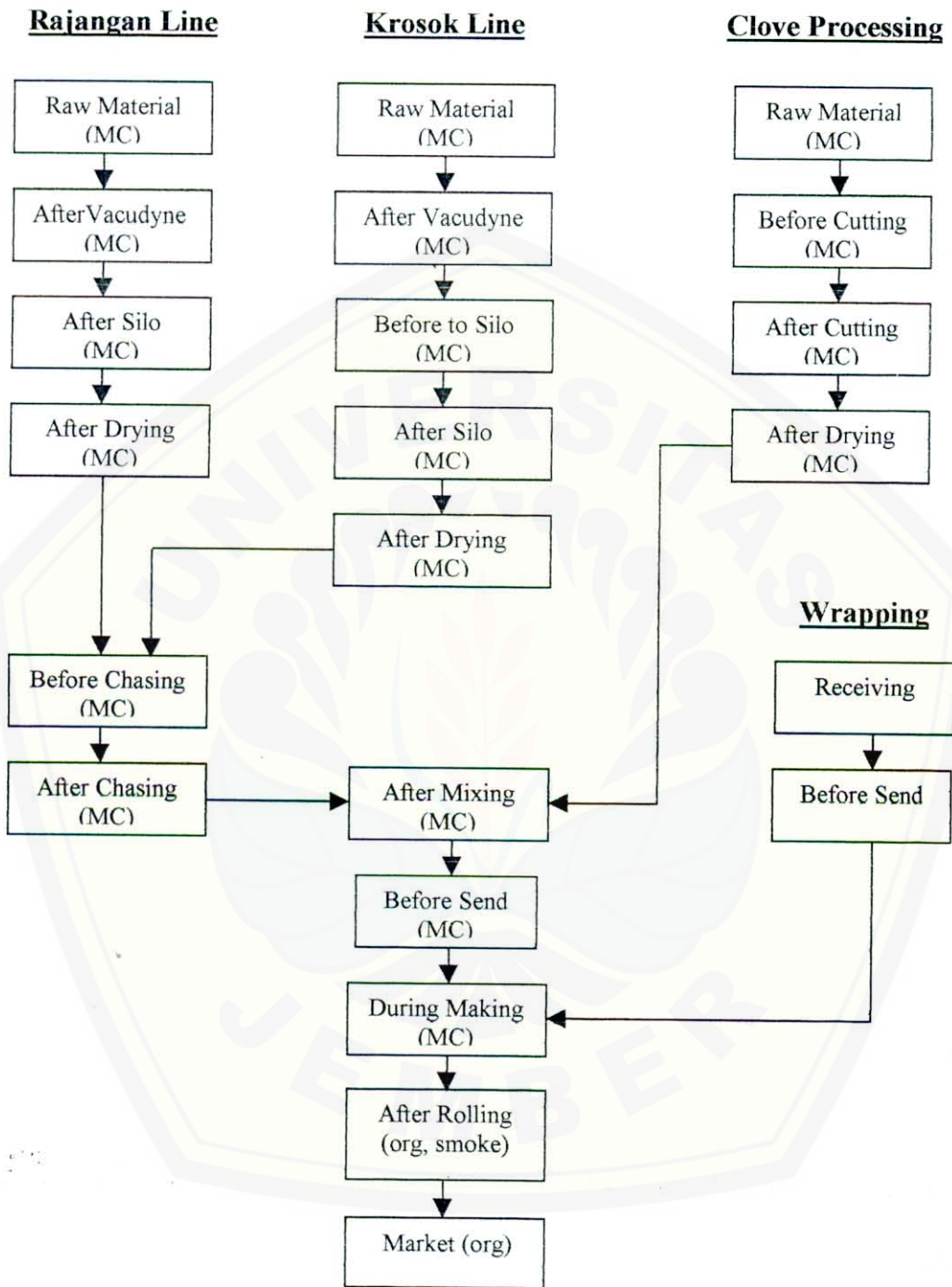
2.3.3 Proses pengendalian kualitas

Pengendalian kualitas yang dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna bertujuan untuk menghasilkan rokok kretek yang bermutu tinggi dan sesuai dengan standart yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kualitas sebenarnya dimulai pada saat pencampuran bahan baku utama yang terdiri dari tembakau dan cengkeh. Proses ini dilakukan khusus di tempat pengolahan bahan baku milik PT.HM. Sampoerna. Sedangkan Pengendalian kualitas di Plant Taman Sampoerna dilakukan pada tiap-tiap tahap produksi mulai dari masuknya bahan baku yang berupa tembakau siap pakai, saat produk dalam proses, dan pada produk akhir sebelum dipasarkan ke konsumen. Proses pengendalian kualitas tersebut digambarkan sebagai berikut: Tiap-tiap proses pengendalian kualitas mulai dari bahan baku, barang dalam proses sampai barang jadi diperiksa kadar airnya atau Moisture Contents (Mc). Rajangan Line adalah tembakau yang sudah dirajang oleh petani, kemudian diuapi agar dapat diuraikan dan dimasukkan ke Silo dan selanjutnya dikeringkan dengan oven. Krosok Line adalah tembakau yang berbentuk lembaran-lembaran daun, kemudian diuapi agar terurai dan lebih mudah untuk dipotong-potong. Kemudian dimasukkan ke Silo dan dikeringkan dengan oven. Clove Processing adalah cengkeh yang akan digunakan sebagai campuran bahan baku diperiksa kadar air, kadar gula, dan kadar euginol dengan alat yang disebut Gas Kromatography. Kemudian cengkeh dipotong-potong dan dikeringkan dengan oven. Material pembungkus pemeriksaannya dilakukan secara fisik dan kemudian dikirim untuk proses produksi.

Proses pengendalian kualitas di Plant Taman Sampoerna dimulai dari bahan baku yang berupa tembakau siap pakai (campuran tembakau, cengkeh dan saos) kemudian dikirim ke bagian produksi untuk melalui proses pelintingan dan pengguntingan. Setelah rokok tergunting maka dilakukan pemeriksaan secara fisik (menyangkut kebersihan, hardness, ukuran diameter, panjang, dan berat rokok); pemeriksaan secara chemical menyangkut (kadar gula, kadar nikotin, kadar khloride, dan rasa rokok) dengan alat organoleptic. Setelah itu rokok batangan akan dipaking dan siap dipasarkan. Urutan dari proses ini dapat kita lihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Proses Pengendalian Kualitas



Sumber : PT. HM. Sampoerna, Tbk

PT. HM. Sampoerna menggunakan tiga macam alat analisis dalam menjaga mutu/kualitas produknya, yaitu :

1. Physical analysis, yaitu :

- a. Analisa Pressure Drop, yaitu untuk mengetahui perbedaan tekanan yang terjadi di antara ujung rokok. Alat yang digunakan adalah Pressure Drop Testers Mark V Series.
- b. Analisa End Stability, yaitu untuk mengetahui ketahanan ujung rokok dari kemungkinan rontoknya tembakau.
- c. Analisa Hardness, yaitu untuk mengetahui kekerasan atau kekuatan rokok dalam menahan tekanan tertentu.
- d. Analisa Partical Size Distribution (PSD) untuk mengetahui prosentase campuran tembakau dan cengkeh.
- e. Analisa Moisture Contents untuk mengetahui kandungan air pada tembakau dan cengkeh.
- f. Analisa Free Burning Rate untuk mengetahui kecepatan daya bakar rokok.

2. Chemical analysis, yaitu :

- a. Analisa kadar air dan euginol dari cengkeh dengan menggunakan alat Gas Komatography.
- b. Analisa kadar nikotin, kadar gula, dan kadar klorit dengan menggunakan alat Auto Analyser Water Soluble Nitrogen dan smoking machine.

3. Organoleptic analysis, yaitu :

Suatu analisa tentang rasa dan mutu rokok yang dilakukan sekelompok orang dengan cara melihat, merasakan, mencium, menekan sehingga menghasilkan rasa, aroma, berat atau ringannya hisapan pada waktu merokok.

2.3.4 Tata Letak Pabrik dan Material Handling

Tingkat fleksibilitas produksi perusahaan sangat didukung oleh tata letak pabrik dan pemindahan bahan atau material handling. Secara garis besar tujuan dari tata letak pabrik ialah mengatur area kerja dan segala fasilitas produksi yang paling ekonomis untuk operasi produksi, keamanan dan kenyamanan. Keuntungannya bagi sistem produksi, yaitu : menaikkan output produksi,

mengurangi waktu tunggu (delay), mengurangi proses pemindahan bahan atau barang, penghematan tempat produksi, gudang, dan penyimpanan, pendayagunaan yang lebih besar dari tenaga kerja dan fasilitas produksi yang lain, mengurangi persediaan barang dalam proses, proses manufacturing yang lebih singkat, mengurangi resiko kesehatan dan keselamatan kerja operator, memperbaiki moral dan kepuasan kerja, serta mengurangi faktor-faktor yang bisa merugikan dan mempengaruhi kualitas dari produksi.

Prinsip dasar dalam perencanaan tata letak pabrik, yaitu :

- a. Prinsip integrasi total :
Yaitu bahwa tata letak pabrik merupakan integrasi menyeluruh dari elemen-elemen produksi menjadi satu unit produksi yang besar.
- b. Prinsip jarak pemindahan bahan yang paling minimum :
Yaitu dilakukan dengan cara menempatkan operasi sebelumnya sedekat mungkin dengan operasi berikutnya.
- c. Prinsip aliran kerja yang konstan :
Yaitu menghindari adanya gerakan balik (back making), gerakan memotong (cross movement), kemacetan (congestion), dan mengusahakan material bergerak secara kontinue.
- d. Prinsip pemanfaatan ruang :
Yaitu bahwa dalam tata letak harus mempertimbangkan faktor ruang, gerakan orang, tahanan atau peralatan terjadi dalam satu arah.
- e. Prinsip kepuasan dan keselamatan kerja :
Yaitu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memuaskan untuk meningkatkan produktivitas.
- f. Prinsip fleksibilitas :
Yaitu perencanaan tata letak yang disesuaikan dengan kondisi dan teknologi yang dicapai.

Langkah-langkah dalam perencanaan tata letak, yaitu :

- a. Analisa produksi dan proses manufacturing yang diperlukan.
- b. Perhitungan jumlah peralatan yang digunakan.
- c. Pemilihan type lay out yang dikehendaki.

- d. Penempatan arah aliran kerja dan proses pengaturannya.
- e. Perencanaan secara detail dari alternatif lay out yang dipilih.

Tata letak yang baik akan menciptakan material handling yang baik pula. Material handling adalah suatu bentuk transportasi yang menunjukkan suatu sistem pengangkutan barang atau bahan dari suatu tempat ke tempat lain di dalam pabrik. Adapun tujuan dari material handling, yaitu :

- a. Memperlancar arus bahan atau barang dalam proses produksi.
- b. Meminimalkan jarak perpindahan bahan dari satu proses produksi ke proses berikutnya.
- c. Mengurangi kecelakaan, kemacetan, dan kelelahan sehingga dapat menciptakan semangat kerja.

2.4 Distribusi Produk

Sampai dengan tahun 1986 produk perseroan disalurkan melalui pedagang-pedagang besar di luar perseroan dengan menggunakan jasa angkutan luar yang dikontrak, sehingga pengawasan perseroan atas saluran distribusinya menjadi sangat terbatas. Tonggak utama sarana PT.HM.Sampoerna Tbk adalah jaringan distribusinya yang dapat dibanggakan karena mengkaryakan lebih dari 3000 orang, menggunakan 6000 Van, 1500 sepeda motor yang beroperasi di seluruh nusantara melalui 51 cabang utama dan 84 cabang pembantu.

Melalui jaringan distribusi ini perusahaan berkemampuan untuk menyalurkan produk konsumen di seluruh daerah Indonesia. Di Jawa dan Sumatera, pengangkutan produk-produknya dilakukan oleh armada sebanyak lebih dari 160 truk traller, yang dikelola oleh PT. Sampoerna Transportasi Nusantara, perusahaan aviliasi yang mempunyai pangkalan masing-masing di Surabaya, Jakarta dan Medan. Dengan menggunakan truk -truk inilah produk perseroan didistribusikan ke cabang-cabang dan perwakilan di seluruh Indonesia.

Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang dikella oleh PT.Perusahaan Dagang dan Industri Panamas yang merupakan anak perusahaan PT.HM.Sampoerna. Dengan jaringan distribusi yang ada sekarang perseroan dapat

lebih mudah mengawasi aktivitas dari promosi produknya. Walaupun infrastruktur yang ada dapat memberikan jasa bagi distribusi produk pihak ketiga, namun pada saat ini jaringan distribusi ini hanya digunakan untuk menyalurkan produk Sampoerna.

2.5 Kondisi Kepegawaian dan Ketenagakerjaan

2.5.1 Kondisi Kepegawaian

PT.HM.Sampoerna Tbk menetapkan sasaran sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Merekrut, mempertahankan dan membina karyawan yang bermutu
- b. Menyediakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk menyumbang prestasi maksimum mereka kepada perusahaan
- c. Menyempurnakan dan menganut suatu budaya kerja perusahaan yang membuat peran dan tanggung jawab perusahaan atau karyawan terdefinisi dengan jelas serta terlaksana dengan baik demi kepentingan bersama

Menciptakan dan mengembangkan iklim kerja yang mantap membuat karyawan dapat termotivasi untuk mencapai aspirasinya didalam parameter azas keuntungan dan prinsip-prinsip manajemen yang sehat. Suksesnya perusahaan tergantung dari kompetensi karyawan secara keseluruhan. Setiap karyawan harus dihormati, pemberian pekerjaan dan kesempatan untuk maju tidak boleh dihalangi dengan alasan apapun yang tidak profesional. Tanggung jawab langsung setiap atasan adalah memilih, melatih, memberikan penghargaan, mempromosikan dan mempertahankan karyawannya. Promosi dari dalam adalah sangat penting, maka setiap kali ada lowongan perusahaan harus mendahulukan dan mempertimbangkan karyawan yang ada didalam perusahaan melalui seleksi karyawan-karyawan yang unggul.

Setiap karyawan dalam perusahaan berhak memperoleh hal-hal yang berkaitan tentang hubungan antara karyawan dengan manajer yaitu:

- a. Sikap konstruktif
- b. Kerjasama penuh
- c. Kepercayaan manajer terhadap karyawan

d. Perlakuan adil pada setiap kegiatan

2.5.2 Ketenagakerjaan

Tenaga kerja di PT.HM.Sampoerna Tbk secara keseluruhan pada Tahun 2000 berjumlah 3.636 orang yang terdiri dari : 2.021 karyawan giling, 652 karyawan gunting, 411 karyawan pak, 75 karyawan bandrol, 194 mandor, 27 juru tulis, 144 karyawan serabutan, 21 petugas kebersihan, 9 karyawan teknik, 14 quality control, 2 penjaga, 1 karyawan poliklinik, dan 65 staf bulanan.

Jam kerja yang berlaku adalah 7 jam per hari dan 40 jam per minggu. Secara umum, hari Senin sampai Jumat jam kerja dimulai pukul 08.00 dan berakhir pukul 16.00. Pada hari Sabtu jam kerja dimulai pukul 08.00 dan berakhir pada pukul 13.00. Apabila ada tugas kerja yang belum selesai pada jam kerja di atas maka kelebihan dibayar dengan upah lembur yang aturannya mengikuti peraturan pemerintah dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja yaitu:

- a. Pada hari kerja biasa :
 - Lembur pada jam pertama = 150% x upah per jam
 - Lembur pada jam selanjutnya = 200% x upah per jam
- b. Pada hari libur atau hari kerja terpendek:
 - Lembur pada 5 jam pertama = 200% x upah per jam
 - Lembur 1 jam selanjutnya = 300% x upah per jam
 - Lembur pada jam selanjutnya = 300% x upah per jam
 - Lembur pada jam selanjutnya = 400% x upah per jam

Tabel 1. Daftar Gaji Karyawan

Payroll TS	Upah/1000 bt (Rupiah)	ProdStandHB (Batang)	ProdStandHS (Batang)	Upah/hari (Rupiah)	Prod/jam (Batang)
Giling	6.524,31	2.275	1.625	14.136	325
Gunting	1.830,45	7.000	5.000	12.203	1.000
Pak	1.192,68	11.340	8.100	12.881	1.620
Bandrol	255,77	50.400	36.000	12.277	7.200

Sumber : PT. HM. Sampoerna, Tbk

Peninjauan kenaikan gaji akan dilakukan pada setiap akhir tahun kalender, kecuali bagi mereka yang sedang menjalani masa percobaan (pegawai baru), yang menjalani masa pejabat sementara sebelum dipromosikan yang terkena sanksi

penerbitan, dan mereka yang dibayar berdasarkan per jam/hari. Kenaikan gaji secara khusus dapat dilakukan sewaktu-waktu dengan dasar penilaian prestasi kerja. Pemberian bonus akhir tahun diberikan sesuai dengan keputusan Direksi, terutama didasarkan pada keuntungan perusahaan dan juga didasarkan pada penilaian prestasi kerja.

Pemutusan hubungan kerja dapat didasarkan atas :

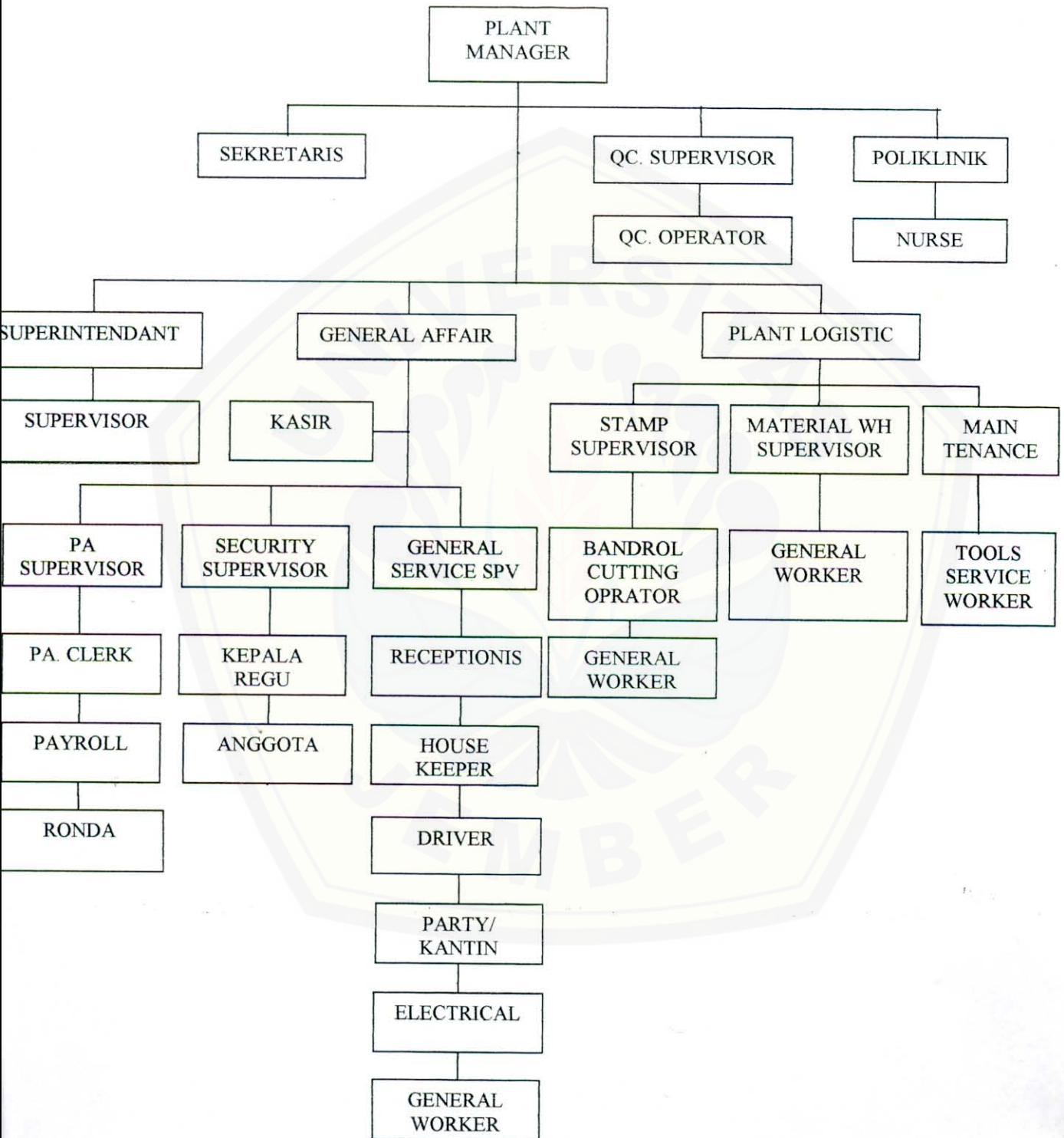
- a. Mengundurkan diri, karyawan dapat memutuskan untuk mengundurkan diri setiap waktu
- b. Pensiun, sesuai dengan peraturan ASTEK, maka PT.HM.Sampoerna Tbk menetapkan kebijaksanaan bahwa setiap karyawan wajib pensiun pada saat berusia 60 tahun
- c. Mengundurkan diri karena alasan kesehatan
- d. Meninggal dunia
- e. Diberhentikan

Dalam usaha mempertahankan karyawan yang bermutu maka diciptakan suatu paket kesejahteraan yang tersusun dengan baik sehingga merupakan sumbangan yang berarti terhadap ketenangan hidup serta keharmonisan para keluarga karyawan. Paket kesejahteraan itu meliputi : tunjangan kesehatan, tunjangan makan, tunjangan puasa, tunjangan Hari Raya, dan tunjangan hari tua.

2.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna dapat dilihat pada bagan dibawah ini yang terdiri dari beberapa bagian dalam perusahaan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Gambar 3. Struktur Organisasi PT. HM. Sampoerna *Plant* Taman Sampoerna
Tahun 2001



Sumber : PT. HM.Sampoerna, Tbk.

1. Plant Manager

Tugasnya membuat rencana-rencana guna kemajuan perusahaan dengan melimpahkan pelaksanaannya ke General Affair, Logistic, dan Superintendent. Plant manager juga bertanggung jawab terhadap keseluruhan dari pengembangan suatu rencana dan bertanggung jawab terhadap PT. HM. Sampoerna pusat.

2. Sekertaris

Tugasnya membantu kelancaran tugas dan tanggung jawab Plant manager diantaranya :

- Mencatat keluar masuknya surat dan membalas surat yang masuk
- Mempersiapkan kegiatan-kegiatan yang akan diselenggarakan seperti rapat, notulen, agenda dan menerima tamu
- Membuat Weekly Progres dan Monthly report
- Mengarsip surat-surat penting dan foto

3. QC. Supervisor

Tugasnya mengontrol dan memberi laporan mengenai kualitas rokok serta bertanggung jawab memberi solusi atau perbaikan terhadap kualitas rokok. QC. Supervisor membawahi QC. Operator yang tugasnya melakukan uji coba di lapangan dan memberi laporan hasil uji coba tersebut.

4. Petugas Poliklinik dan Nurse

Tugasnya melayani dan menyediakan fasilitas kesehatan seluruh karyawan.

5. Superintendent

Tugasnya mengatur kegiatan mulai dari target, pelaksanaan dan evaluasi produksi serta bertanggung jawab langsung kepada plant manager. Pelaksanaan tugas dari superintendent dibantu oleh supervisor yang tugasnya membuat bon material sesuai target, sebagai penghubung antara manajemen dengan karyawan harian, bertanggung jawab atas perbaikan atau kualitas rokok serta membuat laporan akhir produksi (pencapaian produksi).

6. General Affair

Tugasnya menangani masalah umum karyawan (kedisiplinan, pelanggaran, dan gaji), serta bertanggung jawab memberi laporan tentang keadaan karyawan (jumlah karyawan, karyawan pensiun, dan asuransi karyawan). General Affair membawahi langsung Kasir, PA.Supervisor, Security Supervisor, dan General Service Supervisor. Kasir tugasnya mengatur kas masuk dan kas keluar sesuai dengan bon yang diterima dari supervisor. PA.Supervisor tugasnya mengatur surat izin karyawan yang keluar masuk pabrik. Security Supervisor tugasnya menjaga keamanan perusahaan dan memeriksa semua tamu yang datang ke perusahaan. Sedangkan General Service Supervisor tugasnya mengatur semua urusan kelengkapan perusahaan.

7. Plant Logistic

Tugasnya membuat budget, menyeleksi setiap pembelian, inventory, penyediaan material, serta bertanggung jawab kepada Plant Manager. Ia membawahi secara langsung Stamp Supervisor yang tugasnya menyediakan bandrol (harga produk), Material Ware House Supervisor yang tugasnya menyediakan bahan baku untuk keperluan produksi, dan Maintenance yang tugasnya melayani kebutuhan produksi (service gunting, gilingan, kursi, meja dan lain-lain).

8. PA.Supervisor

Selain bertanggung jawab langsung kepada General Affair, ia menerima Laporan dari PA.Clerk tentang absensi karyawan, jumlah jam kerja dan overtime; Laporan dari Bagian Payroll tentang gaji karyawan; Laporan dari Bagian Ronda yang tugasnya memeriksa badaniah maupun barang-barang bawaan pekerja apabila keluar atau masuk ruang kerja.

9. Security Supervisor

Dalam menjalankan tugasnya menjaga keamanan perusahaan, ia membawahi beberapa kepala regu yang juga memiliki beberapa anggota.

10. General Service Supervisor

Tugasnya mengatur semua urusan kelengkapan perusahaan. Tugas ini dibantu oleh receptionis, House Keeper, Driver, Partry dan Electrical.

BAB III
PEMBAHASAN



Just In Time adalah sebuah filosofi dalam sistem dan perencanaan produksi dalam rangka menghilangkan pemborosan dan mengadakan perbaikan secara berkesinambungan dalam produktivitas. Komponen utama dari penerapan *Just In Time* adalah pengadaan persediaan tepat pada saat dibutuhkan, memperbaiki kualitas ukur, menghilangkan cacat produksi, mengurangi lead time dengan cara mengurangi waktu set up, ukuran lot kecil, meningkatkan perbaikan operasi, dan meminimalkan biaya produksi. Penerapan *Just In Time* di suatu perusahaan dapat dilakukan di semua bagian seperti : bagian pemesanan, pembelian, operasi, distribusi penjualan, penghitungan, penataan, dan lain-lain. Filosofi *Just In Time* dalam suatu perusahaan yaitu : mengurangi pemborosan dalam berbagai bentuk, percaya bahwa biaya pemesanan atau biaya penyimpanan dapat dikurangi, serta peningkatan yang kontinue selalu berusaha untuk berkembang.

Penerapan *Just In Time* terhadap sistem produksi pada dasarnya bertujuan untuk melaksanakan suatu kegiatan produksi secara tepat waktu. Demikian juga penerapan *Just In Time* terhadap pengendalian persediaan bahan baku berusaha agar dalam suatu perusahaan menekan tingkat persediaan seminimal mungkin atau bahkan menghilangkan persediaan (zero inventory). Hal ini berarti persediaan bahan baku akan diadakan ketika perusahaan membutuhkan untuk proses produksi.

Pada PT.HM.Sampoerna Plant Taman Sampoerna penggunaan bahan baku tidak selalu habis terpakai untuk proses produksi saat itu juga atau setiap hari pasti ada persediaan bahan baku di gudang. Perusahaan bermaksud untuk menjaga tingkat persediaan bahan baku sebagai antisipasi agar tidak kekurangan bahan baku selama proses produksi berlangsung dan dikhawatirkan akan menghambat jalannya operasi perusahaan. Akan tetapi perusahaan juga harus mempertimbangkan bahwa pengadaan persediaan bahan baku tersebut

membutuhkan investasi yang besar dan perlu mengeluarkan biaya-biaya yang berkaitan dengan pengadaannya. Apabila perusahaan mampu mengadakan persediaan bahan baku sesuai dengan kebutuhan aktual bahan baku, maka nantinya akan mencapai tingkat efisiensi terutama terhadap biaya-biaya persediaan bahan baku.

Sebenarnya perusahaan dapat mengurangi biaya total persediaan bahan baku yang digunakan apabila menerapkan *Just In Time* dalam pengadaan persediaan bahan bakunya. Artinya perusahaan mendatangkan bahan baku ketika dibutuhkan dalam proses produksi dan bahan baku itu harus terpakai semua dalam proses produksi. Dengan demikian perusahaan akan memperoleh penghematan pada pengeluaran biaya persediaan bahan baku. Penghematan ini dapat dilihat dengan cara membandingkan antara biaya persediaan bahan baku total yang dikeluarkan perusahaan dengan biaya persediaan bahan baku total yang dikeluarkan seandainya perusahaan menggunakan metode *Just In Time* dalam pengendalian persediaan bahan baku.

3.1 Analisis Kebijakan Pembelian Bahan baku Perusahaan

PT. HM. Sampoerna Plant Taman Sampoerna memproduksi Sigaret Kretek Tangan Dji Sam Soe dengan menggunakan bahan baku tembakau yang siap pakai (tembakau olahan) dan kertas pembungkus (ambri). Tembakau olahan di beli dari PT. Sampoerna Primary Processing yang merupakan anak perusahaan PT. HM. Sampoerna yang berlokasi di Pandaan, sedangkan ambri di beli dari PT. Sampoerna Percetakan Nusantara yang juga merupakan anak perusahaan PT. HM. Sampoerna yang berlokasi di Rungkut Surabaya. Perusahaan melakukan aktivitas pembelian bahan baku berdasarkan total kebutuhan bahan baku. Total kebutuhan bahan baku tersebut ditentukan berdasarkan cash flow, rencana produksi, dan kebutuhan persediaan pengaman (*safety stock*). Pembelian bahan baku berdasarkan cash flow artinya semakin besar jumlah kas yang tersedia maka semakin besar pula perusahaan mengadakan persediaan bahan baku. Sedangkan rencana produksi perusahaan selalu berdasarkan kapasitas terpasang (dalam hal ini kapasitas produksi per jam) dan permintaan pasar. Jumlah pembelian ekonomis

(kuantitas setiap kali pemesanan = Q) selalu disamakan dengan total kebutuhan bahan baku tersebut. Hal ini dilakukan dengan beberapa alasan yaitu :

- 1) Biaya simpan bahan baku lebih mahal dibandingkan dengan biaya pesannya
- 2) *Safety stock* diadakan untuk mengantisipasi kekurangan bahan baku saat proses produksi berlangsung.

Perusahaan melakukan pemesanan pembelian bahan baku satu kali dalam satu minggu dengan memperhatikan waktu tunggu (*Lead Time*), agar bahan baku dapat digunakan tepat saat dibutuhkan dalam proses produksi. *Lead time* adalah waktu yang dibutuhkan antara saat pemesanan bahan baku sampai saat diterimanya bahan baku di perusahaan. Lead time yang dibutuhkan untuk pembelian tembakau dan ambri adalah sama yaitu dua hari. Pembelian bahan baku PT. HM. Sampoerna pada tahun 2000 dapat dilihat pada lampiran 3 sedangkan pembelian bahan baku pada tahun 2001 dapat dilihat pada lampiran 8. Daftar pembelian tersebut terdiri dari data kuantitas dengan menggunakan satuan kilogram untuk tembakau dan satuan lembar untuk ambri, sedangkan untuk jumlah menggunakan satuan rupiah. Untuk mengetahui harga per unit setiap komponen bahan baku dapat dilakukan dengan cara pembagian antara jumlah dengan kuantitas yang ada. Perincian harga masing-masing komponen bahan baku tersebut sebagai berikut.

$$\text{Tembakau} = \frac{321.750.000}{5.850} = 55.000$$

$$\text{Ambri} = \frac{30.100.000}{3.010.000} = 10$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa harga tembakau per kilogram adalah Rp.55.000,00 sedangkan harga kertas ambri adalah Rp.10,00.

Dalam aktivitas pembelian bahan baku ini perusahaan dibebani biaya (cost). Biaya-biaya yang ditimbulkan dari adanya aktivitas pembelian bahan baku tersebut adalah biaya pemesanan dan biaya penyimpanan. Biaya pemesanan yang ditanggung oleh perusahaan adalah biaya-biaya yang dikeluarkan sejak adanya pemesanan sampai dengan bahan baku tiba di gudang. Biaya pemesanan terdiri dari biaya telepon, biaya administrasi, biaya pengawasan, biaya transportasi dan

biaya bongkar muat. Sedangkan biaya penyimpanan adalah semua biaya yang terjadi sejak adanya bahan baku di gudang. Biaya penyimpanan tersebut terdiri dari biaya asuransi, biaya penyusutan dan pemeliharaan gudang, biaya penyusutan dan pemeliharaan peralatan, biaya listrik, biaya penjaga (satpam), dan biaya pengendalian kualitas barang. Pada tabel berikut dapat dilihat biaya pesan dan biaya simpan setiap komponen bahan baku dalam satu tahun.

Tabel 2. Daftar Biaya-biaya Persediaan Bahan Baku

Jenis biaya	Tembakau		Ambri	
	Biaya per satu kali pesan	Biaya per tahun	Biaya per satu kali pesan	Biaya per tahun
Biaya pemesanan :				
1. Biaya telepon	35.000	1.785.000	5.000	255.000
2. Biaya administrasi	23.500	1.198.500	42.500	2.167.500
3. Biaya pengawasan dan transportasi	55.750	2.843.250	12.500	637.500
4. Biaya bongkar muat	105.000	5.355.000	86.250	4.398.500
Sub total	219.250	11.181.750	146.250	7.458.750
Biaya penyimpanan :				
1. Biaya penyusutan dan pemeliharaan gudang		3.570.850		-
2. Biaya penyusutan dan pemeliharaan peralatan		8.862.300		801.900
3. Biaya asuransi		5.673.250		1.657.500
4. Biaya listrik		15.110.800		-
5. Biaya penjaga (satpam)		3.600.000		-
6. Biaya pengendalian kualitas bahan		18.452.550		3.835.000
Sub total		55.269.750		6.294.400
Total	219.250	66.451.500	146.250	13.753.150

Sumber : PT. HM. Sampoerna, Tbk

Berdasarkan daftar biaya-biaya persediaan di atas dapat kita lihat bahwa biaya setiap kali pesan yang dikeluarkan perusahaan untuk tembakau sebesar Rp.219.250,00 dan untuk ambri sebesar Rp.146.250,00. Biaya ini dikeluarkan setiap minggu karena perusahaan mendatangkan bahan baku satu kali dalam seminggu. Sedangkan biaya pemesanan yang dikeluarkan perusahaan selama satu tahun untuk tembakau sebesar Rp.11.181.750,00 dan untuk ambri sebesar Rp.7.458.750,00.

Biaya pemesanan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu tahun rata-rata sama setiap kali pesan. Sedangkan biaya penyimpanan selalu berubah-ubah mengikuti jumlah persediaan bahan baku yang dibeli. Biaya penyimpanan persediaan bahan baku PT. HM. Sampoerna jauh lebih besar dari biaya

pemesanannya. Meskipun komponen-komponen bahan baku ini tergolong bahan yang tahan lama tetapi memerlukan perhatian khusus dan memerlukan pengendalian kualitas karena pada saat-saat tertentu harus diperiksa kelembaban atau kadar airnya (Moisture Contents). Hal ini merupakan salah satu cara dari serangkaian proses pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan dalam rangka menjaga mutu produknya. Besarnya biaya penyimpanan setiap tahun dihitung berdasarkan prosentase tertentu dari nilai persediaan yang dipengaruhi oleh kuantitas persediaan bahan baku yang dibeli. Dalam hal ini perusahaan mengambil kebijakan dalam menentukan biaya penyimpanan persediaan bahan bakunya adalah sebesar 12% dari nilai rata-rata persediaan. Nilai rata-rata persediaan diperoleh dari kuantitas persediaan bahan baku awal (kuantitas tiap kali pembelian ditambah sisa persediaan minggu yang lalu) dibagi dua kemudian dikalikan harga per unit bahan baku. Sedangkan perincian biaya penyimpanan dari masing-masing komponen bahan baku perusahaan dapat dilihat pada tabel 2. Berdasarkan tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa biaya penyusutan dan pemeliharaan gudang, biaya listrik, serta biaya penjaga (satpam) hanya terdapat pada bahan baku tembakau. Hal ini karena perusahaan hanya memiliki satu gudang persediaan bahan baku dan biaya tersebut dibebankan pada persediaan tembakau karena persediaan ini memiliki nilai yang lebih mahal dari persediaan ambri.

Proses perhitungan total biaya persediaan bahan baku tahun 2000 dijelaskan sebagai berikut.

Data yang diperlukan :

1. Biaya setiap kali pesan = Rp.219.250,00 untuk tembakau dan Rp.146.250,00 untuk ambri
2. Frekuensi pemesanan dalam satu tahun = 51 kali
3. Kuantitas rata-rata persediaan awal perminggu = 16.781 kilogram untuk tembakau dan 10.571.922 lembar untuk ambri. Jumlah ini diperoleh dengan cara membagi total persediaan awal dengan jumlah minggu dalam satu tahun.
4. Harga per unit bahan baku = tembakau Rp.55.000,00 per kilogram dan ambri Rp.10,00 per lembar

5. Prosentase biaya simpan = 12%

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Tembakau} &= (219.250 \times 51) + \frac{(16.781 \times 55.000 \times 12\%)}{2} \\ &= 11.181.750 + 55.377.300 \\ &= 66.559.050 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Ambri} &= (146.250 \times 51) + \frac{(10.571.922 \times 10 \times 12\%)}{2} \\ &= 7.458.750 + 6.343.153,2 \\ &= 13.801.903,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Inventory Cost Tahun 2000} &= 66.559.050 + 13.801.903,2 \\ &= 80.360.953,2 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas terlihat bahwa terdapat selisih antara biaya simpan persediaan bahan baku hasil perhitungan (sebesar Rp.55.377.300,00 untuk tembakau dan Rp.6.343.153,00 untuk ambri) dengan biaya simpan persediaan bahan baku pada tabel 2 (sebesar Rp.55.269.750,00 untuk tembakau dan Rp.6.294.400,00 untuk ambri). Selisih ini diakibatkan karena adanya pembulatan angka. Dari hasil perhitungan tersebut maka total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2000 sebesar Rp.80.360.953,00.

Proses perhitungan total biaya persediaan bahan baku untuk Tahun 2001 dijelaskan sebagai berikut.

Data yang diperlukan :

1. Biaya setiap kali pesan = Rp.219.250,00 untuk tembakau dan Rp.146.250,00 untuk ambri
2. Frekuensi pemesanan dalam satu tahun = 51 kali
3. Kuantitas rata-rata persediaan awal perminggu = 15.589 kilogram untuk tembakau dan 9.749.077 lembar untuk ambri. Jumlah ini diperoleh dengan cara membagi total persediaan awal dengan jumlah minggu dalam satu tahun.
4. Harga per unit bahan baku = tembakau Rp.55.000,00 per kilogram dan ambri Rp.10,00 per lembar
5. Prosentase biaya simpan = 12%

$$\begin{aligned}
 \text{Total Cost Tembakau} &= (219.250 \times 51) + \frac{(15.589 \times 55.000 \times 12\%)}{2} \\
 &= 11.181.750 + 51.443.700 \\
 &= 62.625.450
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Cost Ambri} &= (146.250 \times 51) + \frac{(9.749.077 \times 10 \times 12\%)}{2} \\
 &= 7.458.750 + 5.849.446,2 \\
 &= 13.308.196,2
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Inventory Cost Tahun 2001} &= 62.625.450 + 13.308.196,2 \\
 &= 75.933.646,2
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2001 adalah sebesar Rp.75.933.646,00.

3.2 Analisis Pembelian Bahan Baku dengan Metode *Just In Time*

Kebijakan yang ditempuh oleh PT.HM.Sampoerna yang berkaitan dengan aktivitas pembelian bahan baku adalah dengan menetapkan metode pembelian yang paling efisien. Metode pembelian bahan baku yang efisien diharapkan dapat meminimumkan kebutuhan kas agar likuiditas perusahaan dapat dipertahankan pada kondisi yang aman. Beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk dapat melakukan pembelian bahan baku dengan baik dan efisien adalah *pertama*, dengan meminimalkan biaya pembelian bahan baku *kedua*, menyediakan bahan baku tepat pada waktunya dan sesuai dengan kebutuhan produksi.

Perusahaan dapat melakukan berbagai cara untuk meminimalkan biaya-biaya yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku, salah satunya adalah dengan menggunakan metode pembelian *Just In Time*. Dalam metode ini bahan baku yang dibeli atau didatangkan jumlahnya sama dengan kebutuhan dalam proses produksi dan diadakan tepat pada saat dibutuhkan. Akan tetapi penerapan *Just In Time* ini harus didukung oleh iklim yang kondusif dalam perusahaan atau menyesuaikan dengan kondisi perusahaan. Ketika perusahaan menerapkan *Just In Time* dalam pengadaan persediaan bahan baku berarti tidak ada persediaan bahan baku sampai saat dibutuhkan dalam proses produksi idealnya *zero inventory*.

Sedangkan dalam kenyataannya tidak mungkin bagi perusahaan untuk tidak mengadakan persediaan bahan baku karena dengan berbagai pertimbangan yaitu adanya risiko kehabisan bahan baku karena pemborosan pemakaian dalam proses produksi atau keterlambatan pengiriman bahan baku oleh pemasok, atau juga karena adanya kesalahan prediksi dalam rencana produksi dan bahan baku yang dibutuhkan.

Pada PT.HM.Sampoerna penulis mencontohkan seandainya perusahaan menerapkan metode *Just In Time* dalam pembelian bahan bakunya, maka pembelian bahan baku adalah sejumlah kebutuhan aktual bahan baku dalam proses produksi. Pada lampiran 3 dapat kita lihat tentang pembelian bahan baku yang dilakukan perusahaan pada Tahun 2000. Sedangkan pemakaian aktual bahan baku dapat dilihat pada lampiran 4 mengenai laporan penerimaan, pemakaian, dan sisa bahan. Berdasarkan lampiran tersebut terlihat bahwa persediaan awal bahan baku ditambah dengan pembelian bahan baku jumlahnya jauh lebih besar dari kebutuhan aktual bahan baku, sehingga terdapat jumlah sisa bahan baku yang disebut persediaan akhir. Seharusnya perusahaan melakukan pembelian bahan baku berdasarkan total kebutuhan bahan baku yang dilihat dari rencana produksi dengan mempertimbangkan adanya stock akhir persediaan bahan baku. Hal ini bertujuan untuk mengurangi jumlah stock akhir dan investasi yang tertanam dalam persediaan bahan baku.

Dalam penerapan *Just In Time* jumlah persediaan bahan baku selalu ditekan sehingga tidak ada persediaan akhir dan biaya-biaya yang ditimbulkan dari adanya persediaan bahan baku ini menjadi berkurang. Perusahaan seharusnya membeli bahan baku sejumlah kebutuhan produksi dan dapat memprediksikan secara tepat berapa kebutuhan bahan baku berdasarkan rencana produksi yang ada. Sedangkan pemesanan pembelian bahan baku dilakukan ketika persediaan bahan baku mencapai jumlah tertentu dengan memperhatikan waktu tunggu (*lead time*) dari pembelian bahan baku tersebut. Artinya pemesanan pembelian dilakukan ketika persediaan bahan baku sampai pada jumlah yang dibutuhkan selama waktu pemesanan, sehingga ketika persediaan bahan baku tersebut habis terpakai pesanan sudah sampai (diterima).

Pada lampiran 5 merupakan contoh penerapan *Just In Time* dalam pembelian bahan baku perusahaan pada Tahun 2000. Berdasarkan perhitungan dalam lampiran tersebut perusahaan mendatangkan bahan baku satu kali dalam seminggu artinya bahan baku yang dibutuhkan adalah sejumlah keperluan produksi satu minggu. Sedangkan pemesanan pembelian bahan baku dilakukan ketika persediaan berada pada jumlah yang dibutuhkan pada saat *lead time* yaitu waktu yang dibutuhkan untuk memesan sampai diterimanya bahan baku yang dibutuhkan pada proses produksi pada minggu berikutnya sehingga perusahaan tidak kekurangan persediaan pada waktu tunggu tersebut. Misalnya, pada minggu ke tiga pemakaian (kebutuhan) tembakau sebesar 9.900 Kg maka perusahaan seharusnya melakukan pembelian sebesar 9.900 Kg. Dari jumlah ini kemudian dapat dihitung jumlah kebutuhan tembakau selama waktu tunggu (2 hari) adalah sebesar 3.300Kg.

Perhitungan untuk mencari jumlah yang dibutuhkan pada saat *lead time* diperoleh dari

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pemakaian tembakau dalam 1 minggu} \times 2 \text{ hari}}{\text{Hari kerja dalam 1 minggu}} \\ &= \frac{9.900 \times 2}{6} \\ &= 3.300 \end{aligned}$$

Jumlah yang dibutuhkan pada waktu tunggu minggu ke tiga ini akan menentukan pemesanan pembelian bahan baku yang diperlukan pada minggu ke empat. Berdasarkan perhitungan tersebut maka pemesanan tembakau yang dibutuhkan pada minggu ke empat dilakukan ketika persediaan tembakau minggu ke tiga berada pada jumlah 3.300 Kg sehingga ketika pesanan pembelian kebutuhan tembakau pada minggu ke empat sampai di gudang, persediaan bahan baku pada minggu ke tiga sudah habis terpakai, demikian seterusnya. Akan tetapi tentu saja hal ini harus didukung oleh ketepatan perusahaan dalam memperhitungkan bahan baku yang dibutuhkan sesuai dengan rencana produksi dan juga penghematan penggunaan bahan baku dalam proses produksi.

Setelah diterapkan metode *Just In Time* pada pembelian bahan baku maka akan terjadi penurunan biaya-biaya persediaan bahan baku. Dalam penerapan

metode ini terutama akan berpengaruh pada pengurangan biaya penyimpanan persediaan bahan baku karena adanya pengurangan kuantitas persediaan bahan baku yang ada. Sedangkan biaya pemesanan jumlahnya tetap karena biaya pemesanan tergantung pada berapa kali perusahaan melakukan pemesanan pembelian bahan baku dalam satu tahun. Perhitungan biaya persediaan yang dikeluarkan perusahaan setelah penerapan *Just In Time* adalah sebagai berikut.

Data yang diperlukan :

1. Biaya setiap kali pesan = Rp.219.250,00 untuk tembakau dan Rp.146.250,00 untuk ambri
2. Frekuensi pemesanan dalam satu tahun = 51 kali
3. Kuantitas rata-rata pembelian per minggu = 10.464 kilogram untuk tembakau dan 5.142.118 lembar untuk ambri. Jumlah ini diperoleh dengan cara membagi total kebutuhan bahan baku dengan jumlah minggu dalam satu tahun
4. Harga per unit bahan baku = tembakau Rp.55.000,00 per kilogram dan ambri Rp.10,00 per lembar
5. Prosentase biaya simpan = 12%

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Tembakau} &= (219.250 \times 51) + \frac{(10.464 \times 55.000 \times 12\%)}{2} \\ &= 11.181.750 + 34.531.200 \\ &= 45.712.950 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Ambri} &= (146.250 \times 51) + \frac{(5.142.118 \times 10 \times 12\%)}{2} \\ &= 7.458.750 + 3.085.270,8 \\ &= 10.544.020,8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Inventory Cost Tahun 2000} &= 45.712.950 + 10.544.020,8 \\ &= 56.256.970,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan apabila perusahaan menerapkan *Just In Time* dalam pembelian bahan baku maka total biaya persediaan yang dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2000 sebesar Rp.56.256.970,00. Hal ini berarti jumlah biaya tersebut lebih kecil dari biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan menggunakan kebijakan pembelian bahan baku sebelumnya.

Analisis di atas adalah contoh penerapan *Just In Time* pada pembelian bahan baku pada Tahun 2000 yang didasarkan pada rencana produksi dan rencana kebutuhan bahan baku perusahaan pada lampiran 1 dan 2. Apabila perusahaan ingin menerapkan metode pembelian *Just In Time* dalam pengadaan bahan baku Tahun 2001 maka harus memperhatikan rencana produksi dan rencana kebutuhan bahan baku yang diperlukan. Pada lampiran 6 menyajikan rencana produksi perusahaan Tahun 2001 yang dijabarkan dalam rencana produksi mingguan dari minggu ke-1 sampai dengan minggu ke-26. Sedangkan rencana kebutuhan bahan baku perusahaan Tahun 2001 dapat dilihat pada lampiran 7 dan perhitungannya berdasarkan data dalam lampiran 6. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa setiap 3 kg tembakau menghasilkan 1500 batang rokok, jadi kebutuhan bahan baku tembakau dalam satu minggu dihitung dengan cara membagi jumlah rencana produksi dengan 1500 kemudian dikalikan 3. Misalnya pada minggu pertama:

$$\text{Kebutuhan Tembakau} = \frac{4.260.000}{1.500} \times 3 \text{ kg} = 8.520 \text{ kg}$$

$$\text{Kebutuhan Lead Time} = \frac{8.520}{5} \times 2 \text{ hari} = 3.408 \text{ kg}$$

maka pembelian tembakau adalah sejumlah 8.520 kg dan titik pemesanan kembali untuk pembelian tembakau yang dibutuhkan pada minggu ke dua dilakukan ketika persediaan tembakau minggu pertama berada pada jumlah 3.408 kg yaitu jumlah yang dibutuhkan pada masa *lead time*. Sedangkan untuk pembelian bahan baku ambri adalah sebesar 4.260.000 lembar sesuai dengan rencana produksi karena setiap satu lembar ambri menjadi satu batang rokok, sedangkan titik pemesanan kembali ambri yang dibutuhkan pada minggu ke dua dilakukan ketika persediaan ambri minggu pertama berada pada jumlah 1.704.000 lembar. Pada lampiran 9 penulis mencontohkan tentang penerapan *Just In Time* pada pembelian bahan baku Tahun 2001. Pada lampiran ini menjelaskan tentang total kebutuhan bahan baku, jumlah bahan baku yang seharusnya dibeli perusahaan, serta saat yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan pemesanan pembelian. Pemesanan pembelian bahan baku yang diperlukan untuk minggu berikutnya dilakukan ketika persediaan bahan baku pada minggu sebelumnya mencapai jumlah yang dibutuhkan pada waktu tunggu pemesanan pembelian.

Berdasarkan lampiran 9 dapat dihitung pula biaya-biaya persediaan bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2001.

Data yang diperlukan :

1. Biaya setiap kali pesan = Rp.219.250,00 untuk tembakau dan Rp.146.250,00 untuk ambri
2. Frekuensi pemesanan dalam satu tahun = 51 kali
3. Kuantitas rata-rata pembelian per minggu = 11.052 kilogram untuk tembakau dan 5.525.769 lembar untuk ambri
4. Harga per unit bahan baku = tembakau Rp.55.000,00 per kilogram dan ambri Rp.10,00 per lembar
5. Prosentase biaya simpan = 12%

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Tembakau} &= (219.250 \times 51) + \frac{(11.052 \times 55.000 \times 12\%)}{2} \\ &= 11.181.750 + 36.471.600 \\ &= 47.653.350 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Cost Ambri} &= (146.250 \times 51) + \frac{(5.525.769 \times 10 \times 12\%)}{2} \\ &= 7.458.750 + 3.315.461,4 \\ &= 10.774.211,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Inventory Cost Tahun 2001} &= 47.653.350 + 10.774.211,4 \\ &= 58.427.561,4 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui apabila perusahaan menerapkan *Just In Time* dalam pembelian bahan bakunya pada Tahun 2001 akan mengeluarkan biaya persediaan sebesar Rp. 58.427.561,00.

3.3 Analisis Efisiensi Biaya Persediaan Bahan Baku

Perusahaan dikatakan telah melakukan efisiensi apabila dengan menggunakan sumber atau biaya yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang sama atau menggunakan sumber atau biaya yang sama untuk menghasilkan output yang lebih besar. Dalam melakukan analisis efisiensi biaya persediaan bahan baku penulis akan membandingkan jumlah total pengeluaran biaya yang dilakukan perusahaan dengan pengeluaran biaya yang dikeluarkan seandainya

perusahaan menerapkan metode *Just In Time* dalam pembelian bahan bakunya pada Tahun 2000 seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Perbandingan Biaya Persediaan Bahan Baku Tahun 2000

Jenis Persediaan	Rencana Kebutuhan Bahan Baku (Unit)	Persediaan Perusahaan (Unit)	Persediaan <i>Just In Time</i> (Unit)	Biaya Persediaan Perusahaan (Rp)	Biaya Persediaan <i>Just In Time</i> (Rp)	Selisih Biaya Persediaan (Rp)
Tembakau	533.652	855.839	533.652	66.559.050	45.712.950	20.846.100
Kertas	262.248.000	539.168.000	262.248.000	13.801.903	10.544.020	3.257.883
Total Biaya Persediaan Bahan Baku (Rp)				80.360.953	56.256.970	24.103.983

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2000 adalah sebesar Rp.80.360.953,00 dan total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan apabila perusahaan menggunakan metode pembelian *Just In Time* pada Tahun 2000 adalah sebesar Rp. 56.256.970,00. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka selisih total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan dengan biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan ketika menggunakan metode pembelian *Just In Time* adalah sebesar Rp.24.103.983,00 (Rp.80.360.953,00 – Rp. 56.256.970,00).

Analisis efisiensi biaya persediaan bahan baku juga dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2001 dan biaya yang dikeluarkan seandainya perusahaan menerapkan *Just In Time* seperti tabel berikut.

Tabel 4. Perbandingan Biaya Persediaan Bahan Baku Tahun 2001

Jenis Persediaan	Rencana Kebutuhan Bahan Baku (Unit)	Persediaan Perusahaan (Unit)	Persediaan <i>Just In Time</i> (Unit)	Biaya Persediaan Perusahaan (Rp)	Biaya Persediaan <i>Just In Time</i> (Rp)	Selisih Biaya Persediaan (Rp)
Tembakau	287.340	405.312	287.340	62.625.450	47.653.350	14.972.100
Kertas	143.670.000	253.476.000	143.670.000	13.308.196	10.774.211	2.533.985
Total Biaya Persediaan Bahan Baku (Rp)				75.933.646	58.427.561	17.506.085

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan pada Tahun 2001 adalah sebesar Rp.75.933.646,00 dan total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan apabila perusahaan menggunakan metode pembelian *Just In Time* pada Tahun 2001 adalah sebesar Rp. 58.427.561,00. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka selisih total biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan perusahaan dengan biaya persediaan bahan baku yang dikeluarkan ketika menggunakan metode pembelian *Just In Time* adalah sebesar Rp.17.506.085,00 (Rp. 75.933.646,00 – Rp. 58.427.561,00).

Adanya selisih biaya di atas disebabkan karena adanya pengurangan jumlah pembelian yang dilakukan perusahaan sehingga berpengaruh juga terhadap pengurangan jumlah persediaan akhir. Perbedaan penentuan jumlah pembelian ekonomis antara metode pembelian perusahaan dengan metode pembelian *Just In Time* adalah terletak pada faktor utama yang menjadi pertimbangan penentuan jumlah pembelian ekonomis tersebut, yaitu bahwa perusahaan lebih mempertimbangkan jumlah *cash flow* artinya semakin besar jumlah kas yang tersedia semakin besar pula perusahaan melakukan pembelian bahan baku, sementara dalam pembelian *Just In Time* lebih mempertimbangkan rencana produksinya sehingga perusahaan tidak melakukan pemborosan dalam penanaman modal dan biaya-biaya persediaan bahan baku.

Perbedaan kuantitas pembelian atau pengadaan bahan baku antara kebijakan yang dilakukan perusahaan dengan metode *Just In Time* berarti juga terjadi perbedaan pada investasi atau biaya modal pada persediaan bahan baku. Analisis mengenai selisih biaya modal (*opportunity cost*) tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. Perbandingan Biaya Investasi Tahun 2000
(Periode Januari – Desember Tahun 2000)

Jenis Persediaan	Biaya Investasi Perusahaan (Rp)	Biaya Investasi <i>Just In Time</i> (Rp)	Selisih Biaya Investasi (Rp)
Tembakau	47.071.145.000	29.350.860.000	17.720.285.000
Kertas (ambri)	5.391.680.000	2.622.480.000	2.769.200.000
Total Biaya (Rp)	52.462.825.000	31.973.340.000	20.489.485.000

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel di atas dapat dilihat bahwa apabila perusahaan menerapkan *Just In Time* maka akan terjadi penghematan biaya (*cost saving*) pada modal yang diinvestasikan pada persediaan bahan baku Tahun 2000 sebesar Rp. 20.489.485.000,00. Sedangkan Perbandingan biaya investasi yang dikeluarkan perusahaan dengan biaya investasi pada metode *Just In Time* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Perbandingan Biaya Modal Tahun 2001
(Periode Januari – Juni Tahun 2001)

Jenis Persediaan	Biaya Investasi Perusahaan (Rp)	Biaya Investasi <i>Just In Time</i> (Rp)	Selisih Biaya Investasi (Rp)
Tembakau	22.292.160.000	15.803.700.000	6.488.460.000
Kertas (ambri)	2.534.760.000	1.436.700.000	1.098.060.000
Total Biaya (Rp)	24.826.920.000	17.240.400.000	7.586.520.000

Sumber : Data diolah

Dari adanya selisih biaya Persediaan bahan baku akibat penerapan metode *Just In Time* dapat dihitung pula tingkat efisiensi yang dicapai perusahaan yaitu :

Tingkat efisiensi biaya persediaan bahan baku :

- Tahun 2000 = $\frac{24.103.983,00}{56.256.970,80} \times 100\% = 42,85\%$
- Tahun 2001 = $\frac{17.506.085,00}{58.427.561,00} \times 100\% = 29,96\%$

Tingkat efisiensi biaya investasi :

- Tahun 2000 = $\frac{20.489.485.000}{31.973.340.000} \times 100\% = 64,08\%$
- Tahun 2001 = $\frac{7.586.520.000}{17.240.400.000} \times 100\% = 44\%$

Tingkat efisiensi biaya persediaan dan biaya investasi yang dicapai perusahaan apabila menerapkan *Just In Time* merupakan suatu jumlah yang besar dan bermanfaat untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.



Surabaya, 22 Juni 2001

Ref. 317 /19 – VI / 2001 / Com – s



Kepada Yth,

Kepala Jurusan Administrasi Niaga

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

UNIVERSITAS JEMBER

Perihal : Penulisan Skripsi

Dengan Hormat,

Menunjuk surat saudara No. 717 / J25.3.1 / PL. 5 / 2001 tertanggal : 02 Juni 2001 perihal pada pokok surat, maka bersama ini kami menerangkan bahwa :

Nama : LATIFAH INDRAYANI

NIM : 97 – 2023

Tingkat : Skripsi

Telah melakukan penelitian di PT.HM.Sampoerna mulai tanggal : 05 Juni sampai dengan tanggal : 05 Juli 2001, guna mendapatkan data untuk penulisan skripsinya dengan judul : “ Penerapan Just In Time Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Persediaan Rokok Eji Sam Soe Pada PT.HM.Sampoerna Tbk”.

Demikian Surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan bagi kepentingan dalam menyelesaikan masa studinya.

Hormat Kami



(Gung Putu Jaya Putra)
Plant Manager

PT HM SAMPOERNA Tbk.

SURABAYA Jl. Rungkut Industri Raya 18 Surabaya 60293 Telephone 031 8431699 Facsimile 031 8430986

ARTI Plaza Bapindo, Bank Mandiri Tower Lt. 18 Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55 Jakarta 12190 Telephone 021 5266287 Facsimile 021 5266646 - 5266656

SAMPOERNA