

BAB I

PENDAHULUAN

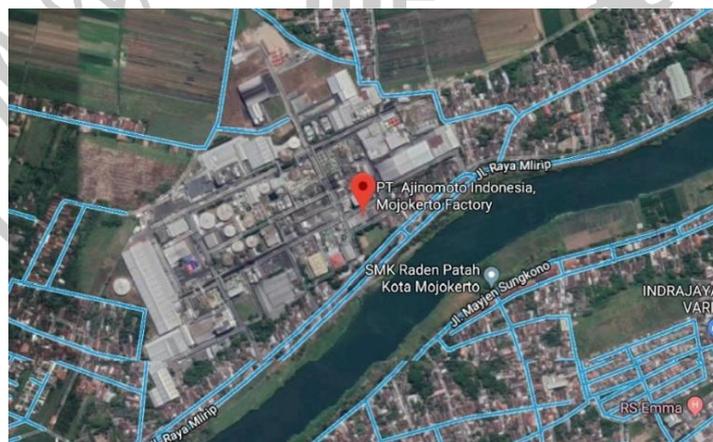
1.1. Latar Belakang

Ajinomoto Co Inc merupakan perusahaan besar dimana tenaga kerja perusahaan mencapai 34.504 orang. PT. Ajinomoto Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari Ajinomoto Grup dengan lokasi berada di Tokyo, Jepang. Ajinomoto Co Inc merupakan salah satu perusahaan industri pengolahan makanan dengan sektor makanan dan minuman. Ajinomoto Co Inc merupakan perusahaan penanaman modal asing yang mempunyai empat segmen bisnis yaitu *Japanese Food*, *Overseas Food*, *Life Support*, dan *Healthcare*. Produk utama dari *Japanese Food* dan *Overseas Food* adalah bumbu dan pemrosesan pangan, makanan beku, kopi, dan penyedap rasa umami. Produk utama dari *Life Support* adalah *animal nutrition* dan produk kimia. Segmen *Healthcare* memiliki produk utama yaitu asam amino untuk farmasi dan pangan. Perusahaan ini juga melakukan bisnis seperti *contract manufacturing*, produksi lemak dan minyak, dan pengemasan material.

Slogan dari PT. Ajinomoto Indonesia *Eat Well, Live Well* yang berarti bahwa kehidupan yang baik diawali dengan makanan yang baik. Filosofi PT. Ajinomoto Indonesia adalah menciptakan kehidupan yang lebih baik dengan berkontribusi bagi kemajuan di bidang makanan dan kesehatan. Visi dari PT. Ajinomoto Indonesia adalah menjadi pabrik yang atraktif sehingga berkontribusi bagi Indonesia dan masyarakat muslim global. Misi dari PT. Ajinomoto Indonesia adalah dengan menjadi perusahaan sebagai basis kekuatan Grup Ajinomoto untuk

memanfaatkan peluang bisnis dengan menciptakan produk yang unik dalam bidang makanan dengan berfokus pada segmen bumbu masak yang dapat merealisasikan filosofi “*Eat Well, Live Well*” sehingga proses bisnis tetap akan menjaga lingkungan.

PT. Ajinomoto Indonesia mempunyai produk utama yaitu penyedap rasa (MSG), Masako, Sajiku Tepung Bumbu, Sajiku Bumbu Praktis Siap Pakai, SAORI, Mayumi, YumYum Tom Yum Udang Kuah Creamy, Delito, dan Birdy LATTE CAFE. Hasil sampingan dari proses produksi akan diolah kembali menjadi beberapa produk yaitu AJIFOL, AMINA, FML, dan TRITAN. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Ajinomoto Indonesia bekerja keras untuk memenuhi slogan *Eat Well, Live Well* yang mana semua bahan utama hingga limbah tidak menjadi sia-sia karena dapat dimanfaatkan sebaik mungkin sehingga keberadaan pabrik Ajinomoto dapat bersinergi dengan alam, lingkungan dan masyarakat sekitarnya.



Sumber: Google Maps

Gambar 1.1
Lokasi PT. Ajinomoto Indonesia

Gambar 1.3 merupakan tata letak perusahaan. Produk PT. Ajinomoto Indonesia berupa makanan sehingga tata letak produksi sangat diperhatikan. Bahan baku, barang setengah jadi hingga barang jadi dialirkan melalui tabung yang saling menyambung antar proses agar produk tidak terkontaminasi oleh benda asing.



Gambar 1.4

Management System Certification

Grup Ajinomoto Indonesia berkomitmen untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan aman untuk dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia yang mayoritas muslim. Hal ini ditunjukkan dengan keberhasilan menjadi produsen MSG pertama di Indonesia yang memperoleh Sertifikat Jaminan Halal (SJH). Seluruh produk PT. Ajinomoto Indonesia juga telah mendapatkan sertifikat halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI). PT. Ajinomoto Indonesia selalu berupaya untuk

meningkatkan kualitas produk agar selalu membawa kebaikan bagi manusia dan lingkungan melalui penerapan sistem ISO 9001 untuk jaminan mutu, ISO 14001 untuk manajemen lingkungan, ISO 22000 untuk keamanan pangan, dan OHSAS 18001 untuk manajemen K3 dari badan sertifikasi SGS dengan akreditasi UKAS (*United Kingdom Accreditation Service*).

PT. Ajinomoto Indonesia sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya fasilitas berupa kantin perusahaan, fasilitas kesehatan untuk karyawan dan keluarga, poliklinik perusahaan, program ASTEK untuk karyawan, hadiah perkawinan, kelahiran dan uang duka, tunjangan hari raya, bonus, fasilitas rekreasi untuk karyawan, kesempatan mengikuti training di dalam dan di luar negeri.

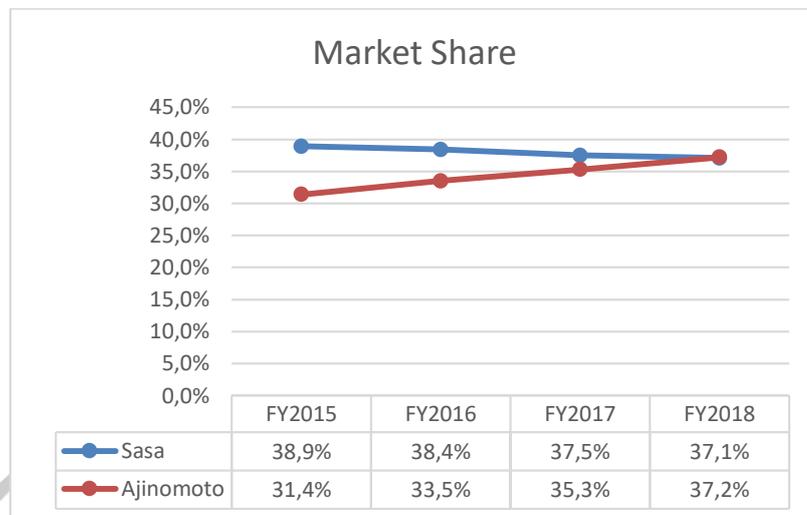
PT. Ajinomoto Indonesia tidak hanya memperhatikan kesejahteraan karyawan namun juga mengupayakan memuaskan kebutuhan pelanggannya. Dunia bisnis yang semakin berkembang memaksa setiap perusahaan berupaya memuaskan kebutuhan pelanggannya agar dapat bertahan dalam persaingan ekonomi global. Guritno (2015: 12) menyatakan bahwa pada saat ini, kunci keberhasilan perusahaan agar dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat adalah memuaskan konsumen akan barang atau jasa. Perusahaan diharapkan tidak hanya berfokus pada produk saja tetapi juga pada kualitas. Menurut W. Edwards Deming (1950) yang dikutip oleh Guritno (2015: 20-26), manajemen diharapkan melakukan hal-hal yang lebih mendalam untuk meningkatkan kualitas dengan cara meningkatkan lingkungan kerja dan proses.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas di PT. Ajinomoto Indonesia dengan menerapkan analisis biaya kualitas. Menurut Hansen dan Mowen (2012: 309), biaya kualitas adalah biaya untuk melakukan aktivitas yang terkait dengan kualitas karena kemungkinan ada atau tidaknya kualitas yang buruk. Samryn (2012: 308-309) menyatakan definisi kegiatan yang berhubungan dengan kualitas, diklasifikasikan ke dalam empat kategori yaitu biaya pencegahan yang terjadi sebelum dan selama proses produksi berlangsung untuk menghindari adanya produk cacat dalam produksi, biaya penilaian untuk menentukan apakah produk sesuai dengan kriteria kualitas, biaya kegagalan internal yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan kriteria yang terdeteksi sebelum produk dikirimkan ke pelanggan, dan biaya kegagalan eksternal yang meliputi biaya-biaya pengiriman produk rusak kepada pelanggan. Dengan demikian, biaya kualitas dikaitkan ke dalam dua subkategori kegiatan terkait kualitas yaitu aktivitas kontrol dan aktivitas kegagalan.

Analisis biaya kualitas diharapkan dapat mengurangi produk rusak atau cacat. Menurut Horngren (2015: 729), produk rusak atau cacat mengacu pada unit produksi baik yang telah selesai maupun dalam proses yang mana tidak memenuhi spesifikasi yang diminta oleh pelanggan. Produk cacat dapat dibuang atau ditarik kembali dan perusahaan dapat melakukan pengerjaan kembali kemudian dijual dengan harga yang lebih murah. Berdasarkan penjelasan tersebut, biaya kualitas diterapkan untuk menghindari terjadinya produk yang tidak sesuai kriteria sepanjang proses produksi maupun produk yang telah selesai hingga produk diterima konsumen.

Produk cacat yang berkurang menunjukkan terjadinya perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas dapat meningkatkan profitabilitas. Menurut Ingga (2017: 162), perbaikan kualitas dapat meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan permintaan pelanggan dan menurunkan biaya. Perbaikan kualitas dapat meningkatkan kualitas produk. Kualitas yang baik dapat memberikan banyak manfaat kepada pemakai atau pelanggan sehingga minat masyarakat untuk membeli dapat meningkat. Kualitas yang baik dapat meningkatkan permintaan, karena pembeli dapat menikmati manfaat yang besar dari produk yang dibeli. Permintaan yang tinggi dapat menurunkan biaya produksi, karena total biaya produk tersebut dibagi dengan jumlah unit yang besar. Biaya yang turun dalam pembagian tersebut ialah biaya tetap, karena biaya variabel secara unit tidak akan berubah walaupun unit yang diproduksi berubah. Berdasarkan manfaat yang diterima, pelanggan akan membandingkan mana yang lebih besar antara manfaat dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh barang atau jasa. Oleh karena itu, analisis biaya kualitas penting untuk dilakukan agar menjaga kualitas produk dan menghindari produk cacat sehingga dapat memuaskan konsumen dan dapat menurunkan biaya sehingga laba yang dihasilkan perusahaan akan optimal.

PT. Ajinomoto Indonesia memiliki banyak jenis produk namun produk yang akan diteliti adalah MSG. Berdasarkan *Integrated Report* 2019, produk yang paling laku dipasaran adalah MSG atau AJI-NO-MOTO. Penjualan MSG mencapai 52% sedangkan sebaran produk bumbu penyedap sebesar 46%, dan sebaran produk lainnya sebesar 2%. Merek ini terkenal dengan reputasi yang kuat karena basis pelanggan yang setia dengan respon yang cepat dan tanggap terhadap pelanggan.



Sumber: Media Lintasan PT. Ajinomoto Indonesia

Gambar 1.5

Market Share Ajinomoto dan Sasa

Gambar 1.5 merupakan *market share* merek Ajinomoto dan Sasa. Pesaing terbesar dari produk MSG Ajinomoto adalah Sasa. Sejak tahun 2015 hingga 2017, Sasa berhasil untuk memimpin pasar MSG. Tahun 2018, Ajinomoto berhasil memimpin pasar dengan selisih sebesar 0,1%. Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa permintaan untuk MSG setiap tahunnya selalu meningkat. Oleh karena itu, produk yang akan diteliti adalah produk MSG.



Sumber: Website PT. Ajinomoto Indonesia

Gambar 1.6

Jenis Produk MSG

Gambar 1.6 merupakan gambar produk MSG sebagai objek penelitian. Produk MSG memiliki beberapa varian yang berdasarkan pada berat yaitu ukuran kecil, sedang, dan besar. Ukuran kecil tersedia dalam berat 8 gram dan 20 gram. Ukuran sedang tersedia dalam berat 50 gram, 100 gram, dan 120 gram. Ukuran besar tersedia dalam berat 250 gram, 500 gram, dan 1 kilogram. Kepala Pabrik PT. Ajinomoto Indonesia menyatakan bahwa target produk MSG dapat mencapai *zero defect* dengan tujuan perbaikan berkelanjutan yang diharapkan pada masa mendatang hasil produksi tidak menghasilkan satu unit produk cacat sekalipun. Saat ini, perusahaan menetapkan standar jumlah produk cacat yang dapat diterima atau yang lebih dikenal dengan *acceptable quality level* (AQL) sebesar 2%.

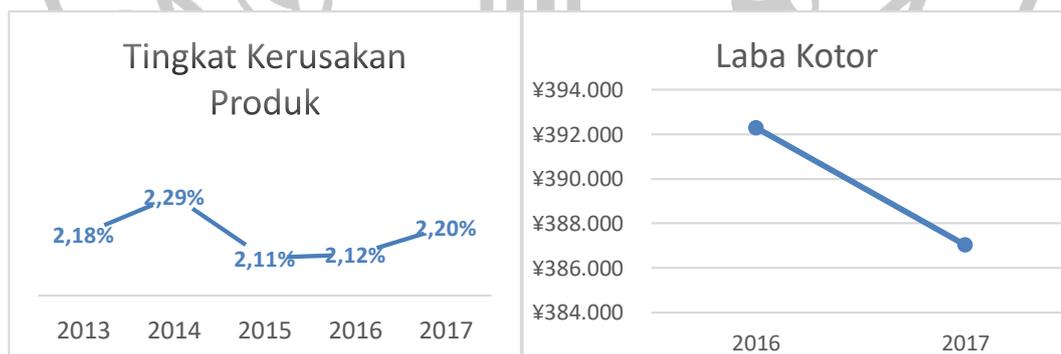
Berdasarkan observasi dan tanya jawab kepada beberapa *staff* produksi, produk rusak atau *bad product* banyak terjadi pada proses pengemasan karena hampir keseluruhan proses pengemasan menggunakan bantuan mesin dan hanya sedikit orang saja di dalam proses pengemasan sebagai operator mesin tersebut. .

Operator mesin yang bertugas telah mengikuti pelatihan untuk menghindari terjadinya kesalahan pada operasi mesin. Aktivitas pelatihan diharapkan dapat mengurangi terjadinya produk cacat namun produk cacat masih terjadi karena mesin yang sudah cukup lama beroperasi.

“Setelah di packing sesuai dengan ukuran akan menjadi finished goods. Produk cacat ada pada proses packing ini” (R1: B115-117)

“Mesinnya kan rata-rata sudah lebih dari 20 tahun ya pasti ada saja bagian yang rusak atau perlu diganti” (R3: B244-246)

Produk rusak dikelompokkan kedalam beberapa kriteria yaitu pengkodean untuk tanggal kadaluarsa yang tidak tepat, produk “nyinting” atau produk dengan kemasan yang terlipat, tampilan bungkus kemasan yang tidak simetris antara depan dan belakang, berat yang bervariasi, lemahnya *seal* atau segel, kebocoran dan tumpahan isi sepanjang proses pengemasan. Tumpahan isi sepanjang proses pengemasan pada produk MSG akan dikumpulkan dan dikirimkan kembali kepada departemen produksi MSG untuk diproduksi ulang karena MSG adalah molases yang dapat diformulasikan kembali.



Sumber: Data internal perusahaan dan

<https://id.investing.com/equities/ajinomoto-co.,-inc.-income-statement>

Gambar 1.7

Presentase Produk Rusak MSG dan Laba Kotor Perusahaan

Berdasarkan gambar 1.7, rata-rata tingkat produk cacat untuk produk MSG pada tahun 2013 hingga 2017 sebesar 2,18%. Selama periode tahun 2013 hingga 2017, tingkat produk cacat yang terjadi masih menunjukkan melebihi AQL yang telah ditetapkan. Laba kotor PT. Ajinomoto Indonesia periode 2016 hingga 2017 mengalami penurunan. Tahun 2016, presentase produk cacat mencapai sebesar 2,12%. Pada tahun 2017, presentase produk cacat mencapai 2,20%. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada kaitan erat antara produk cacat dengan laba kotor yang dihasilkan. Menurut Horngren (2015: 730), produk cacat yang meningkat akan memberikan dampak pada laba perusahaan. Laba kotor perusahaan menurun seiring dengan meningkatnya produk cacat.

“Kalau perusahaan bilangnya AQL sebesar 2%. Nah nanti dibagian produksi kita ada standar sendiri” (R3: 70-73)

PT. Ajinomoto Indonesia menerapkan analisis biaya kualitas untuk mengurangi terjadinya produk cacat. Perusahaan juga telah menentukan besarnya standar biaya kualitas yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan. Besarnya biaya kualitas akan ditampilkan pada tabel berikut.

“Persentase dari tahun ke tahun ya selalu sama pokoknya kurang dari 2,5%” (R4: 49-50)

Tabel 1.1
Biaya Kualitas oleh PT. Ajinomoto Indonesia

Periode	Biaya (Rp)	Penjualan (Rp)	Proporsi
September 2019	1.871.297,13	135.430.000.000	0,0014%
Oktober 2019	274.675,90	121.200.000.000	0,0002%
November 2019	34.384.596,45	117.936.000.000	0,0292%
Desember 2019	5.877.956,62	134.722.000.000	0,0044%

Sumber: Data internal perusahaan.

Tabel 1.1 menunjukkan besarnya biaya kualitas yang dikeluarkan oleh PT. Ajinomoto Indonesia. Berdasarkan proporsi setiap bulan, biaya kualitas masih sesuai dengan yang telah ditetapkan, namun berdasarkan observasi dan inspeksi dokumen yang dilakukan oleh peneliti, ada beberapa aktivitas yang seharusnya termasuk ke dalam biaya kualitas namun PT. Ajinomoto Indonesia tidak melaporkannya pada laporan biaya kualitas.

Biaya kualitas yang dikeluarkan oleh PT. Ajinomoto Indonesia dimulai dari proses perencanaan hingga pengeluaran produk. Aktivitas yang dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia pada tahapan perencanaan adalah merencanakan skedul produksi, perencanaan mutu, dan perencanaan terkait monitoring. Perencanaan mutu yang dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia adalah menetapkan tingkat toleransi dari produk cacat, kriteria produk, dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Kriteria yang ditetapkan dijelaskan pada Tabel 1.1. Ada biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk proses perencanaan seperti konsumsi untuk rapat, namun PT. Ajinomoto Indonesia tidak melaporkan biaya tersebut dalam laporan biaya kualitas karena dianggap tidak terlalu signifikan.

Tabel 1.2
Kriteria Kualitas Produk Jadi

No	Pokok	Kriteria
1.	<i>Loss on drying</i>	Tidak lebih dari 0.5%
2.	pH	6.7 ~ 7.2
3.	<i>Specific Rotation</i>	24.8 – 25.4°
4.	<i>Chloride</i>	Tidak lebih dari 0.2%
5.	<i>Arsenic</i>	Tidak lebih dari 2 mg/kg
6.	<i>Lead</i>	Tidak lebih dari 2 mg/kg

7.	<i>Heavy metals</i>	Tidak lebih dari 10 mg/kg
8.	<i>PCA</i>	<i>Pass test</i>
9.	<i>Particle size distribution</i>	Kurang dari 68%
10.	<i>Odour</i>	Tidak lebih dari 3.5
11.	<i>Iron</i>	Tidak lebih dari 10 mg/kg

Sumber: Data internal perusahaan.

Perencanaan yang sudah ditetapkan akan digunakan sebagai dasar untuk aktivitas manufaktur dimulai dari proses penerimaan bahan baku dari *supplier*, pembuatan proses MSG, proses pengemasan, dan proses pengujian produk. Pengujian produk dengan melakukan inspeksi pusat (*central inspection*) dan inspeksi lapangan (*floor inspection*). Inspeksi pusat yang dilakukan oleh departemen *Quality Control* bertujuan untuk mengendalikan produk akhir. Sampel dari masing-masing produk akan diuji oleh departemen *Quality Control*. Apabila hasil uji telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, maka produk tersebut dapat *release* atau dikirimkan kepada distributor. Inspeksi lapangan dilakukan oleh bagian *Quality Control* masing-masing departemen produksi yang dilakukan selama proses produksi berjalan. Pengendalian kualitas dilakukan sejak pemilihan bahan baku dengan beberapa standar yang telah ditetapkan pada saat perencanaan.

Aktivitas-aktivitas yang terjadi sepanjang aktivitas manufaktur, ada biaya yang seharusnya dapat dikelompokkan ke dalam biaya kualitas adalah biaya inspeksi atas pengujian kesesuaian bahan baku dengan kriteria yang diterapkan, biaya inspeksi atas produk jadi dan pengerjaan ulang, dan biaya inspeksi untuk

pengujian produk akhir sebelum didistribusikan kepada PT. Ajinomoto Sales Indonesia. Berdasarkan aktivitas manufaktur tersebut, ada banyak aktivitas yang seharusnya dikelompokkan ke dalam biaya kualitas.

Penerapan analisis biaya kualitas yang dilaporkan oleh PT. Ajinomoto Indonesia hanya berupa total biaya secara keseluruhan. PT. Ajinomoto Indonesia tidak memberikan informasi secara rinci pengelompokan biaya kualitas ke dalam beberapa kategori yaitu biaya pencegahan, biaya inspeksi, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal. Oleh karena itu, peneliti akan ingin melakukan penelitian dengan mengelompokkan dan menganalisa biaya-biaya yang seharusnya dikelompokkan ke dalam biaya kualitas.

Penelitian mengenai analisis biaya kualitas sebagai bentuk untuk mengurangi produk cacat pernah dilakukan oleh Rizka (2019), Angelia dan Herawati (2019), Pujiati dll (2019), Darmawan (2015), Zuhroh (2015), dan Kusmariyati dll (2011). Hasil penelitian Rizka (2019), Pujiati dll (2019), dan Zuhroh (2015) menunjukkan bahwa beberapa kategori biaya kualitas yaitu biaya pencegahan dan biaya penilaian mampu meningkatkan kualitas sebagai bentuk untuk mengurangi produk cacat sedangkan hasil penelitian Angelia dan Herawati (2019) menunjukkan bahwa biaya kualitas tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap biaya produksi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Biaya Kualitas terhadap Produk Cacat dan Dampak pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di PT. Ajinomoto Indonesia Pabrik Mojokerto)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan produksi yang dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia?
2. Bagaimana aktivitas manufaktur yang dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia?
3. Bagaimana penerapan biaya kualitas pada PT. Ajinomoto Indonesia untuk mengurangi produk cacat?
4. Bagaimana evaluasi penerapan biaya kualitas yang dilakukan PT. Ajinomoto Indonesia untuk mengurangi produk cacat?
5. Bagaimana dampak penerapan biaya kualitas pada kinerja PT. Ajinomoto Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan gambaran mengenai rencana proses produksi yang akan dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia.
2. Mendapatkan gambaran aktivitas manufaktur yang dilakukan oleh PT. Ajinomoto Indonesia.
3. Mengetahui penerapan biaya kualitas PT. Ajinomoto Indonesia untuk mengurangi produk cacat.

4. Mengetahui evaluasi penerapan biaya kualitas pada PT. Ajinomoto Indonesia untuk mengurangi produk cacat.
5. Mengetahui dampak penerapan biaya kualitas bagi PT. Ajinomoto Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi mahasiswa
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan mempunyai kesempatan untuk menerapkan pengetahuan teoritis yang diperoleh saat perkuliahan.
2. Bagi perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan alternatif untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi dan memberikan informasi secara riil terkait aktivitas produksi sehingga dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan.
3. Bagi pihak lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perbandingan dan bahan referensi untuk mengadakan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan alternatif dan pandangan bagi perusahaan yang belum menerapkan analisis biaya kualitas.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan pada skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian serta sistematika penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori dan penelitian terdahulu sebagai acuan dasar teori dan analisis serta beberapa penelitian sebelumnya yang akan mendukung penelitian ini, serta kerangka berpikir dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai gambaran populasi dan sampel yang digunakan dalam studi empiris, pengidentifikasian variabel-variabel penelitian dan penjelasan mengenai cara pengukuran variabel-variabel tersebut. Selain itu juga dikemukakan teknik pemilihan data dan metode analisis data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini memuat deskripsi data dan pembahasan/diskusi atas hasil penelitian.

Bab V : Penutup

Bab ini memuat simpulan yang menjawab pertanyaan penelitian dan ringkasan penelitian, memuat keterbatasan yang dialami peneliti selama melakukan penelitian, dan memuat implikasi dari temuan penelitian.

