

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam berbagai industri termasuk khususnya dalam industri *food and beverage*, setiap produk akan memerlukan *packaging* untuk mengemas produknya sebelum dijual kepada konsumen. Pentingnya kemasan dalam industri *FnB* didasari oleh beberapa alasan. Pertama, kemasan merupakan salah satu hal pertama dari produk *FnB* yang dapat dilihat oleh konsumen secara langsung, sedangkan rasa dari produk baru dapat dirasakan setelah kemasan dibuka, sehingga semakin menarik kemasan maka peluang produk untuk terjual akan semakin besar. Kedua, beberapa produk *FnB* akan membutuhkan kemasan untuk dapat dibawa atau *take away*. Ketiga, produk *FnB* pastinya akan memerlukan kemasan untuk memenuhi standar kesehatan (*food grade*) sebagai pelindung dari makanan, yang dapat membuat makanan tidak cepat rusak ataupun melindungi makanan dari kotoran agar makanan tetap layak konsumsi. Berdasarkan ketiga manfaat kemasan tersebut, dapat disimpulkan penggunaan *packaging* atau kemasan merupakan sebuah kebutuhan bagi industri *food and beverage*.

Kebutuhan industri *FnB* terhadap kemasan atau *packaging*, akhirnya membuat banyak industri *packaging* menjadi bermunculan. Pada era sekarang ini, hampir semua makanan yang dijual pastinya akan membutuhkan kemasan, sehingga munculnya pesaing yang memiliki harga lebih murah akan mengakibatkan usaha kemasan semakin kompetitif. Hal ini pada akhirnya membuat setiap industri harus memiliki produk kemasan dengan harga bersaing sekaligus juga memenuhi tuntutan dari para pemakai seperti produsen *FnB* atau toko yang menjual kemasan atau *packaging* tersebut, yang pastinya mengharapkan kemasan yang baik dan menarik. Oleh karenanya, peneliti memilih topik pembahasan ini, yaitu penggunaan metode *Quality Function Deployment* dan perencanaan biaya yang akan dibantu dengan metode *Target Costing* untuk membuat produksi kemasan sesuai dengan kriteria konsumen serta perencanaan biaya yang dapat mengefisiensikan biaya produksi dan memberikan harga jual yang bersaing (Blocher *et al.*, 2011).

Metode *Quality Function Deployment* merupakan metode yang digunakan untuk mendesain ulang produk agar komponen produk dapat disesuaikan dengan keinginan

konsumen, serta dapat diintegrasikan dengan *Target Costing* dengan mengurangi biaya dari komponen produk yang tidak memberikan nilai tambah atau tidak meningkatkan kepuasan berdasarkan kriteria yang diberikan oleh konsumen (Blocher *et al.*, 2011). Hal tersebut akan membuat biaya produksi menjadi efisien sehingga harga jual produk dapat bersaing dengan kompetitor sejenis. Melalui metode *QFD*, perusahaan akan secara jelas dan detail dapat mendefinisikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan konsumen serta kemudian melakukan evaluasi pada kemampuan setiap produk untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen (Dwiyanto, 2016).

Penggunaan metode *Quality Function Deployment* ini sangat terkait dengan manajemen biaya. Manajemen biaya merupakan penggunaan dan pengembangan dari informasi terkait biaya dan pendapatan (*Financial Information*), di mana dalam penelitian ini terkait *Cost Planning* yang akan dibantu dengan metode *Target Costing*, dan *Non-Financial Information* yang mengacu pada pelanggan, kualitas, dan produktivitas, di mana dalam penelitian ini menggunakan metode *QFD* (Blocher *et al.*, 2011). Manajemen biaya dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi dan pengambilan keputusan perusahaan. Informasi keuangan dan non keuangan yang dimiliki perusahaan harus berguna dan tepat waktu agar perusahaan dapat mencapai sasaran dan kompetitif. Dengan informasi manajemen yang tepat, perusahaan dapat melakukan manajemen strategis, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian manajemen dan operasi, dan persiapan dalam laporan keuangan. Melalui metode *QFD* dan *Target Costing*, perusahaan dapat menentukan strategi misalnya terkait perbaikan terhadap kualitas produk dengan cara menyesuaikan kriteria pelanggan atau merencanakan efisiensi dalam biaya produksi agar harga jual dapat ditekan, sehingga dengan strategi tersebut minat beli konsumen akan meningkat.

Pengembangan dan desain ulang produk juga memerlukan *Cost Planning* agar biaya produksi tetap efisien dan mengarah pada harga jual yang masih dapat bersaing dengan kompetitor. Seperti yang telah disebutkan di atas, salah satu metode yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan *Cost Planning* adalah metode *Target Costing*. Melalui metode ini, perusahaan dapat mengetahui berapa besarnya biaya maksimum yang dapat digunakan dalam produksi serta memperoleh laba yang diharapkan dan harga jual produk yang bersaing. Salah satu cara menerapkan metode *Target Costing* adalah melakukan desain ulang terhadap produk yang memungkinkan adanya efisiensi dalam biaya produksi saat perusahaan melakukan pengembangan dan perbaikan produk. Metode *Target Costing* ini dapat didukung juga dengan metode *Quality*

Function Deployment, di mana melalui metode *QFD* yang berfokus pada kriteria pelanggan, perusahaan dapat mengetahui komponen mana dari produk yang memberikan atau tidak memberikan nilai tambah bagi kepuasan konsumen, sehingga metode *QFD* dapat menjadi pedoman bagi perusahaan untuk dapat merencanakan biaya dengan cara mengurangi komponen yang tidak bernilai tambah atau tidak mengurangi kepuasan konsumen akan suatu produk dan membuat biaya produksi lebih efisien.

Oleh karena produk harus sesuai atau berdasarkan keinginan dari konsumen, maka perusahaan membutuhkan informasi (*Voice of The Customer*) mengenai kriteria dari konsumen yang akan disesuaikan dengan komponen produk, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan produk. Penggunaan metode *QFD* ini akan memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan seperti, pertama ketika kriteria konsumen dapat terpenuhi, maka peluang produk untuk dapat terjual akan semakin tinggi. Kedua dengan penggunaan metode *QFD* dan *Target Costing* ini, perusahaan akan dapat menekan biaya dan waktu, karena perusahaan dapat langsung menjual produk yang hanya sesuai dengan keinginan konsumen saja sehingga dalam hal ini efisiensi dan efektivitas dalam produksi dapat dimaksimalkan. Berdasarkan manfaat tersebut diharapkan penggunaan metode *QFD* dapat terus memperbaiki dan mengembangkan produk perusahaan sesuai kriteria konsumen, sekaligus saat diintegrasikan dengan *Target Costing* perusahaan dapat melakukan perencanaan biaya sehingga biaya produksi perusahaan lebih efisien yang mengarah pada bersaingnya harga jual dan meningkatkan penjualan perusahaan.

PT Altindo Mulia adalah perseroan yang bergerak pada bidang kemasan atau *packaging*, di mana perusahaan ini telah didirikan sejak tahun 1986 dengan produk utama untuk produksi yaitu Aluminium Foil Roll, Aluminium Tray, Wrapping Film, dan Polynet Roll. Peluang pasar seperti yang telah dijelaskan di atas menjadi alasan dasar didirikannya perusahaan ini dengan spesialisasi produk kemasan untuk produk *FnB*. Perusahaan ini mayoritas melayani berbagai klien seperti industri kue, *HORECA* (*Hotel, Restaurant, and Catering*) termasuk juga pada katering untuk penerbangan dan rumah sakit, berbagai macam jenis industri, toko atau agen yang menjual *packaging* atau kemasan, dan berbagai pasar tradisional dan modern seperti misalnya Hero, Hypermart, Carrefour, Transmart, dan Giant. Produk yang dijual dari PT Altindo Mulia sendiri dapat dikatakan sangat bervariasi baik dari segi desain, bahan, maupun jenisnya. Bahan yang dipakai untuk produk dari PT Altindo Mulia merupakan bahan yang sudah

lulus uji berbagai sertifikasi seperti diantaranya sertifikasi dari Sucofindo yang pastinya akan menjamin klien bahwa produk kemasan yang dijual merupakan produk yang aman untuk menjadi kemasan makanan yang akan dikonsumsi, sekaligus memenuhi persyaratan bahwa kemasan yang digunakan adalah *Food Grade* sehingga kemasan tidak akan berbahaya untuk dijadikan wadah atau kemasan untuk makanan.

Dalam kegiatan usahanya, ditemukan juga pesaing yang menawarkan barang sejenis namun dengan harga kompetitif. Berkaitan dengan pesaing sendiri, bermunculan para pesaing baru pada tahun 2019 dalam industri *packaging* terutama pada pasar Jawa Tengah mulai bermunculan perusahaan dengan merk Total, Rosa, dikarenakan kebutuhan akan kemasan semakin meningkat dari beberapa sektor terutama dari banyaknya rumah tangga atau UMKM yang memulai bisnis baru dalam bidang *FnB*. Hal ini menjadikan kebutuhan berbagai *packaging* terutama untuk melindungi makanan semakin tinggi dan akhirnya memunculkan beberapa pesaing baru. Hal tersebut dapat dilihat pada perbandingan harga dibawah antara PT Altindo Mulia cabang Semarang dengan beberapa pesaingnya dengan produk yang sama. Produk yang diambil merupakan produk yang memiliki penurunan dalam frekuensi penjualan cabang Semarang selama tahun 2018 dan 2019, diantaranya Aluminium Tray BX-0347, Wrapping Film 30 cm dan 45 cm, dan Aluminium Foil Roll 30 cm yang akan dibandingkan dengan produk pesaing yang sejenis dengan produk yang dijual PT Altindo Mulia.

Berikut adalah daftar perbandingan harga antara produk PT Altindo Mulia cabang Semarang dengan beberapa pesaingnya yang memiliki kualitas dan tipe barang yang kurang lebih sejenis.

Tabel 1.1
Informasi Perbandingan Harga Antara PT Altindo Mulia Cabang Semarang dengan Pesaing

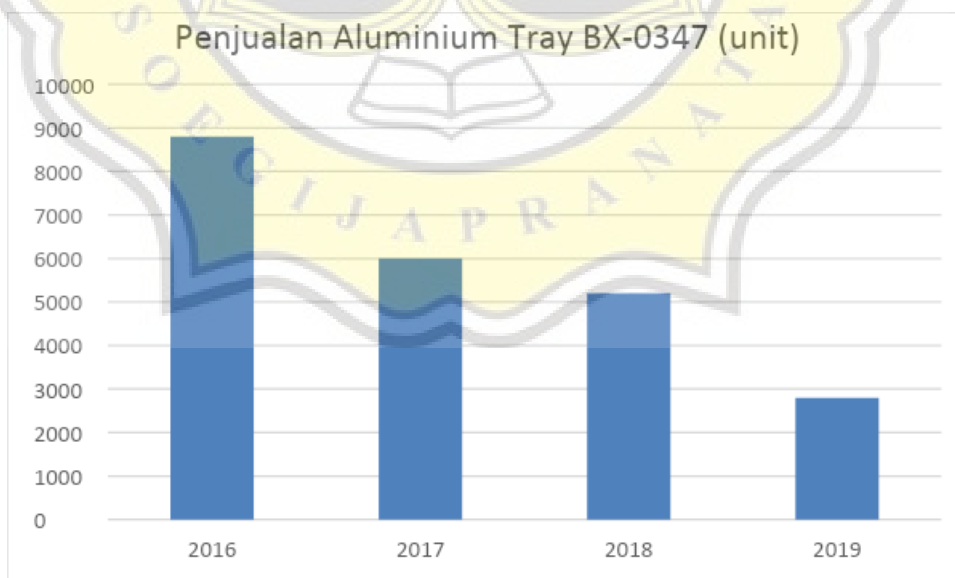
NO	PRODUK	HARGA					
		ALTINDO MULIA	ROSA	CMM	Dragon Pack	TOTAL	KLIN PAK
1	Aluminium Tray BX-0347 / pcs	Rp 2.182	Rp 1.895				
2	Wrapping Film Roll Best Cling 30cm / pack	Rp12.900		Rp12.141		Rp 10.244	

3	Wrapping Film Roll Best Cling 45cm / pack	Rp21.666				Rp 20.615	Rp19.761
4	Aluminium Foil Roll 30cm / pack	Rp12.900			Rp11.495	Rp12.341	

Sumber: Data Sekunder

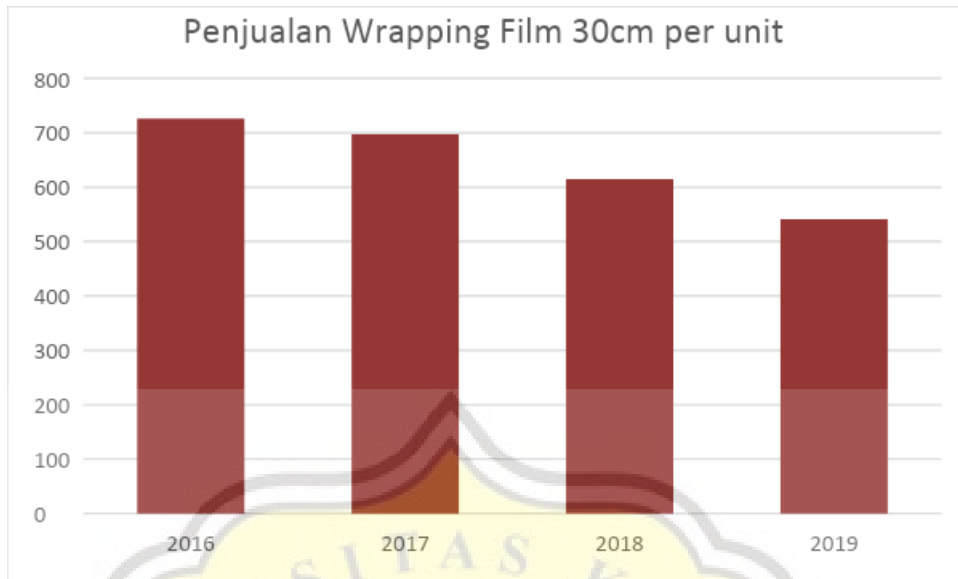
Berdasarkan hal di atas, perbandingan harga antara produk PT Altindo Mulia dengan pesaingnya, di mana untuk produk aluminium tray, wrapping film, dan aluminium foil roll harga produk PT Altindo Mulia cabang Semarang dapat dikatakan masih lebih tinggi dibandingkan dengan dengan beberapa pesaingnya sehingga muncul potensi terganggunya penjualan perusahaan ketika toko atau *customer* lebih memilih produk kemasan yang memiliki harga lebih rendah dibandingkan dengan produk PT Altindo Mulia. Selain itu toko atau *customer* juga mungkin membeli produk dari pesaing ketika *stock* barang dari PT Altindo Mulia cabang Semarang kosong ataupun terlambat dalam pengiriman dari pabrik sehingga kembali lagi mempengaruhi penjualan perusahaan dan *reorder* toko atau *customer* pada periode selanjutnya. Hal tersebut dapat dilihat pada data penjualan PT Altindo Mulia dibawah selama 4 tahun berturut-turut.

Grafik 1.1 Penjualan Tahunan Aluminium Tray BX-0347



Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia (Lampiran 1)

Grafik 1.2 Penjualan Tahunan Wrapping Film Best Cling 30cm



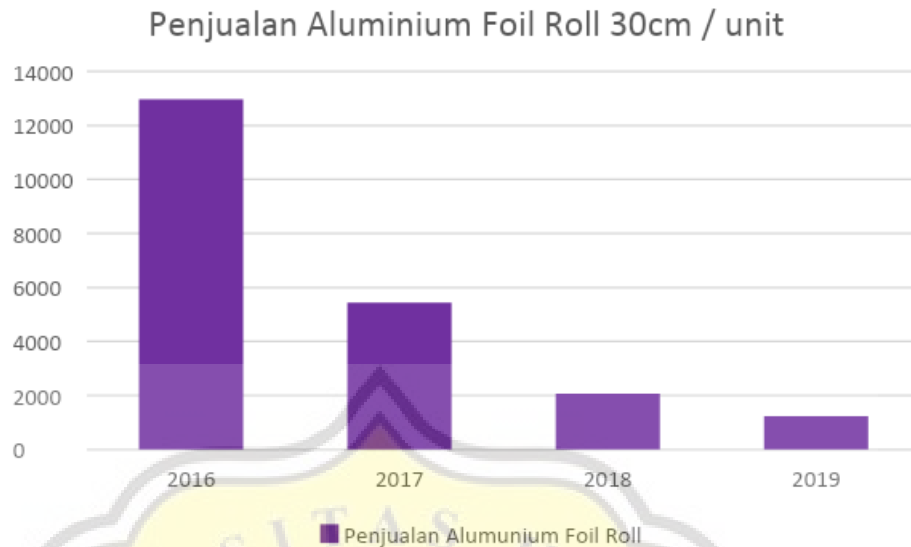
Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia (Lampiran 1)

Grafik 1.3 Penjualan Tahunan Wrapping Film Best Cling 45cm



Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia (Lampiran 1)

Grafik 1.4 Penjualan Tahunan Aluminium Foil Roll 30cm



Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia (Lampiran 1)

Pada data di atas dapat dilihat perusahaan cenderung mengalami penjualan dengan tren terus menurun selama 4 tahun terakhir pada produk-produk di atas yang salah satu penyebabnya ada harga jual produk yang lebih mahal dibanding pesaing. Selain itu penyebab dari tingginya harga jual dibandingkan pesaing salah satunya disebabkan karena meningkatnya biaya produksi akibat biaya pengerjaan ulang, di mana biaya pengerjaan ulang muncul setelah beberapa konsumen mengeluhkan adanya ketidaksesuaian antara produk dengan harapan ataupun prioritas konsumen seperti misalnya untuk produk Aluminium Tray, terkadang terdapat lubang, bau dan berminyak, isi barang dalam karton yang kurang, dan penyok. Lubang biasanya disebabkan akibat adanya permasalahan pada ketebalan bahan sehingga berdampak pada aluminium tray yang lubang dan tidak dapat digunakan oleh konsumen. Permasalahan bau dan berminyak sendiri biasanya diakibatkan karena saat proses produksi, aluminium tray diberi minyak sayur agar tidak lengket saat ditumpuk dan seharusnya dianginkan terlebih dahulu agar kering, namun mungkin karena terburu-buru atau kemasan belum benar-benar kering lalu dikemas, akhirnya produk menjadi bau dan berminyak ketika sampai kepada konsumen. Barang yang kurang dalam karton biasanya disebabkan karena dalam proses penghitungan barang, biasanya dilakukan dengan cara ditimbang untuk mempercepat waktu penghitungan, namun berdampak pada kurangnya isi barang dalam karton. Untuk masalah produk kemasan yang penyok biasanya terjadi karena pengiriman, baik pengiriman dari pabrik ke gudang ataupun

dari gudang ke konsumen. Produk Wrapping Film juga terkadang mengalami masalah ketika wrapping tidak dapat dipakai sampai habis dan terkadang tidak dapat dipakai karena pisau yang tumpul lama kelamaan setelah dipakai, terutama pada ukuran 30cm dan 45cm. Untuk produk Aluminium Foil Roll seringkali berubah menjadi hitam setelah beberapa bulan.

Selain potensi kehilangan konsumen akibat barang yang tidak sesuai dengan keinginan konsumen, retur barang pastinya memerlukan waktu kirim tambahan sehingga dapat dirasa memperlambat kinerja dari pelanggan, dan akhirnya dapat berpotensi membuat pelanggan beralih ke produk pesaing yang sudah *ready stock* dan tidak memiliki kerusakan atau kecacatan pada produknya sehingga tidak mengganggu operasional pelanggan. Berikut adalah gambaran persentase adanya permasalahan yang dialami oleh pelanggan pada saat membeli produk kemasan dari PT Altindo Mulia cabang Semarang.

Tabel 1.2
Toleransi Kecacatan Barang di Pabrik

NO	MASALAH	TOLERANSI
	Aluminium Tray BX-0347	
1	Lubang	3%
2	Bau dan berminyak	3%
3	Isi kurang	2%
4	Penyok	2%
	Wrapping Film 30cm dan 45cm	
5	Pisau Tumpul	4%
	Aluminium Foil Best Fresh 30cm	
6	Berubah Hitam	4%

Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia Semarang

Dapat dilihat dari data tersebut persentase toleransi yang diberikan perusahaan berkisar antara 2% sampai 4% untuk masing-masing produknya. Namun jumlah retur barang cacat yang terjadi di tahun 2019 menunjukkan bahwa barang yang harus

diproduksi ulang pada tahun 2019 melebihi toleransi yang ditetapkan perusahaan tersebut. Perbandingan terkait retur selama 2 tahun dapat ditunjukkan lewat tabel dibawah.

Tabel 1.3
Informasi Retur Tahun 2018 dan 2019

Produk	Retur 2018	Retur 2019
Aluminium Tray	200 pcs	200 pcs
Aluminium Foil Best Fresh 30cm	192 roll	33 roll
Wrapping Film Best Cling 45cm	108 roll	150 roll
Wrapping Film Best Cling 30cm	32 roll	48 roll

Sumber: Data Sekunder Retur Penjualan 2018 dan 2019 PT Altindo Mulia Semarang (Lampiran 2)

Dari tabel diatas dapat dilihat perbandingan retur barang PT Altindo Mulia cabang Semarang pada tahun 2018 dan 2019 di mana pada 2019 mayoritas memiliki kenaikan retur baik pada aluminium tray, wrapping film, Beberapa retur tadi tentunya membuat adanya kenaikan biaya produksi dikarenakan barang yang diretur akan diproduksi ulang untuk diretur pada pelanggan. Perbandingan antara biaya produksi awal dengan biaya produksi setelah retur dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 1.4
Informasi Biaya Produksi Awal, Biaya Pengerjaan Ulang, Total Produksi, dan Kenaikan Biaya Produksi

Produk	Biaya Produksi Awal	Biaya Pengerjaan Ulang	Total Biaya Produksi	Persentase
Aluminium Tray BX-0347	Rp4.588.859	Rp327.776	Rp4.916.635	7%
Wrapping Film 30cm	Rp6.075.003	Rp465.072	Rp6.540.075	8%
Wrapping Film 45cm	Rp36.776.980	Rp2.440.950	Rp39.217.930	7%
Aluminium Foil Roll 30cm	Rp6.578.831	Rp319.737	Rp6.898.568	5%
TOTAL	Rp54.019.673	Rp3.553.535	Rp57.573.208	7%

Sumber: Data Sekunder PT Altindo Mulia Semarang

Berdasarkan data diatas, tambahan biaya produksi dari beberapa produk menunjukkan persentase yang masih signifikan dan material jumlahnya yaitu sebesar 7%, ketika dibandingkan dengan persentase toleransi barang cacat produksi yang ditentukan oleh perusahaan yang seharusnya berkisar antara 2% - 4%, sehingga hal ini dapat merugikan perusahaan karena ada kenaikan pada biaya produksi akibat cukup signifikan dan materialnya jumlah barang yang harus dikerjakan ulang. Sebab itu perusahaan perlu untuk melakukan efisiensi dalam segi biaya produksi dengan melakukan *cost planning* serta penting bagi perusahaan untuk mengetahui kriteria konsumen sehingga produk dapat disempurnakan sesuai keinginan pelanggan sekaligus mengurangi retur dan biaya produksi dapat lebih efisien.

Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan *action research* atau studi kasus dengan mengidentifikasi masalah yang ada pada perusahaan dan menemukan solusi tepat yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga diharapkan keberlangsungan dari bisnis akan dapat terjaga dan bahkan terus meningkat disertai dengan penggunaan biaya yang lebih efisien sehingga diharapkan dari penjualan yang tinggi, perusahaan akan mendapatkan laba yang maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti akan menerapkan metode *Quality Function Deployment (QFD)* pada produk kemasan dari PT Altindo Mulia, sehingga hasil analisis ini dapat berguna untuk menentukan produk seperti apa yang seharusnya dikeluarkan perusahaan benar-benar hanya produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen saja sehingga pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan efisiensi dalam biaya produksinya dan dapat memaksimalkan laba yang dapat diperoleh. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul “*Quality Function Deployment (QFD): Strategi Perencanaan Biaya dan Desain Produk di PT Altindo Mulia Semarang.*”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disusun perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Komponen apa yang perlu diprioritaskan oleh PT Altindo Mulia, agar produk yang diproduksi sesuai dengan kriteria konsumen untuk produk:
 - a. Aluminium Tray BX-0347
 - b. Wrapping Film 30cm
 - c. Wrapping Film 45cm
 - d. Aluminium Foil Roll 30cm
2. Komponen biaya apa yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen untuk produk:
 - a. Aluminium Tray BX-0347
 - b. Wrapping Film 30cm
 - c. Wrapping Film 45cm
 - d. Aluminium Foil Roll 30cm

1.3 Tujuan Riset

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menerapkan metode *QFD* yang diintegrasikan dengan metode *Target Costing* untuk menentukan komponen dari produk yang perlu diperbaiki agar sesuai dengan prioritas dan kriteria konsumen serta mengurangi komponen biaya yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen, sehingga tercipta efisiensi dari biaya produksi dan mengarah pada bersaingnya harga jual yang bersaing dengan kompetitor untuk meningkatkan minat beli konsumen dan penjualan perusahaan.

1.4 Manfaat/ Kontribusi Riset

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah mampu memberikan informasi bagi PT Altindo Mulia untuk mengetahui komponen apa yang harus disesuaikan dengan kriteria konsumen serta komponen apa yang tidak memberikan nilai tambah bagi kriteria konsumen sehingga tercipta perbaikan dan peningkatan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan dan kriteria konsumen serta biaya produksi yang lebih efisien agar harga jual dapat bersaing dengan kompetitor dan meningkatkan minat beli konsumen serta penjualan perusahaan.

1.5 Kerangka Penelitian

