

Analisis Produktivitas dengan Menggunakan Metode Parsial POSPAC dan
Total David J. Sumanth di PT. Yudhistira Ghalia Surabaya

Sutiyono
FTI-UPN "Veteran" Jawa Timur

Abstraksi

Pengukuran *produktivitas* itu penting untuk dilakukan karena dapat memberikan suatu informasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan suatu program usaha, yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan langkah-langkah meningkatkan produktivitas dimasa yang akan datang.

Berdasarkan dari pengamatan dari data-data yang tersedia maka pengukuran yang akan diterapkan diperusahaan adalah *model parsial POSPAC dan Total Sumanth*. Pengukuran produktivitas dilakukan pada tahun 2005 sampai tahun 2007. Selain pengukuran juga dilakukan evaluasi, perencanaan dan perbaikan produktivitas.

Dari hasil pengukuran tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat produktivitas perusahaan menunjukkan fluktuasi baik secara parsial maupun total. Untuk *indeks produktivitas* parsial tertinggi dicapai oleh produktivitas organisasi pada tahun 2007 dengan indeks produktivitasnya sebesar 101,32%. Sedangkan yang terendah dialami oleh produktivitas produk dengan indeks produktivitasnya terendahnya pada tahun 2007 sebesar 53,88 % sedang Produktivitas total tertinggi terjadi tahun 2006 dengan angka indeks 101,05. Untuk produktivitas total tertinggi dicapai tahun 2007 dengan angka indeks 103,23 % dan produktivitas total terendah dialami pada tahun 2005 dengan angka indeks 100 % (periode dasar).

Kata Kunci : *Pengukuran Produktivitas, produktivitas parsial, Produktivitas total.*

PENDAHULUAN

Demi terwujudnya peningkatan produktivitas perusahaan PT. Yudhistira Ghalia Surabaya (YGS) maka perlu dilakukan evaluasi hasil pengukuran produktivitas. Evaluasi dapat diketahui dari faktor-faktor yang menyebabkan naik turunnya produktivitas harus diperbaiki, sedangkan faktor yang dapat menaikkan atau meningkatkan produktivitas harus dipertahankan atau kalau bisa ditingkatkan lagi karena memberi sumbangan yang berarti dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menggunakan model analisa produktivitas untuk evaluasi kinerja perusahaan dengan metode Parsial POSPAC dan Total David J. Sumanth. Perlunya Metode Parsial POSPAC dalam penelitian ini adalah meningkatkan produktivitas total perusahaan yang berdasarkan dari aspek produksi, aspek organisasi, aspek penjualan, aspek produk, aspek tenaga kerja dan aspek modal Sedangkan Metode Total David J.Sumanth yaitu produktivitas total dengan mempertimbangkan seluruh faktor rasio perbandingan elemen keluaran (out put) dan elemen masukan (input) di PT. YGS.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana menganalisis produktivitas yang digunakan untuk perencanaan perbaikan oleh manajemen di PT. YGS.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur produktivitas perusahaan dengan menggunakan metode Parsial POSPAC dan Total David J. Sumanth. Merencanakan upaya peningkatan produktivitas perusahaan sebagai masukan kondisi perusahaan pada tahun-tahun mendatang

Pengumpulan data yang berkaitan dengan model pengukuran produktivitas, maka data yang diperlukan antara lain Laporan Laba-Rugi dan Neraca perusahaan serta data inflasi Surabaya tahun 2005 sampai tahun 2007. Data ini diklasifikasikan kedalam elemen-elemen produktivitas yang sesuai. Klasifikasi data yang dimaksud adalah berkaitan dengan keluaran dan masukan perusahaan antara lain :

a. Keluaran ; penjualan bersih, nilai tambah, laba kotor, laba bersih, output Total

b. Masukan ; harga pokok penjualan, biaya umum dan administrasi, biaya penjualan, biaya langsung, biaya tenaga kerja, total aktiva, harga pokok produksi, input total

HASIL DAN PEMBAHSAN

Hasil perhitungan dan evaluasi produktivitas parsial yang meliputi produktivitas produksi, Produktivitas Organisasi, Produktivitas Penjualan, Produktivitas Tenaga Kerja, Produktivitas Modal dapat dijelaskan sebagai berikut:

Produktivitas Produksi

Produktivitas produksi pada tahun 2005 sebesar 2,913 dengan angka indeks 100 %. Untuk tahun 2006 produktivitas produksi sebesar 2,922 dengan angka indeks 100,31 %. Untuk tahun 2007 produktivitas produksi sebesar 2,146 dengan angka indeks 73,66 %.

Produktivitas produksi mengalami kenaikan hanya pada tahun 2005, dan penurunan terjadi pada tahun 2007. penurunan yang terjadi pada tahun 2007 dikarenakan jumlah output dan input yang mengalami kenaikan tapi menghasilkan rasio yang lebih kecil daripada periode dasar. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas produksi adalah penjualan bersih sebagai elemen keluaran dan harga pokok produksi sebagai elemen masukan.

Produktivitas produksi tertinggi terjadi tahun 2006 sebesar 2,922 dengan angka indeks 100,31 % dan produktivitas produksi terendah terjadi tahun 2006 sebesar 2,146 dengan angka indeks 73,66 %.

Produktivitas Organisasi

Produktivitas organisasi pada tahun 2005 sebesar 1,873 dengan angka indeks 100 %. Untuk tahun 2006 produktivitas organisasi sebesar 1,927 dengan angka indeks 102,88 %. Untuk tahun 2007 produktivitas organisasi sebesar 2,509 dengan angka indeks 133,95 %.

Produktivitas organisasi mengalami kenaikan pada tahun 2006 dan tahun 2007. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas organisasi adalah nilai tambah sebagai elemen keluaran dan biaya umum dan administrasi sebagai elemen masukan.

Produktivitas organisasi tertinggi terjadi tahun 2007 sebesar 2,509 dengan angka indeks 133,95 % dan produktivitas organisasi terendah terjadi tahun 2005 sebesar 1,873 dengan angka indeks 100 % sebagai periode dasar.

Produktivitas Penjualan

Produktivitas penjualan pada tahun 2005 sebesar 1,820 dengan angka indeks 100 %. Untuk tahun 2006 produktivitas penjualan sebesar 1,715 dengan angka indeks 94,23 %. Untuk tahun 2007 produktivitas produksi sebesar 1,832 dengan angka indeks 100,65 %.

Produktivitas penjualan mengalami kenaikan hanya pada tahun 2007, dan penurunan terjadi pada tahun 2006. penurunan yang terjadi pada tahun 2006 dikarenakan jumlah output dan input yang mengalami kenaikan tapi menghasilkan rasio yang lebih kecil daripada periode dasar. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas penjualan adalah laba bersih sebagai elemen keluaran dan biaya penjualan sebagai elemen masukan.

Produktivitas produksi tertinggi terjadi tahun 2007 sebesar 1,832 dengan angka indeks 100,65 % dan produktivitas produksi terendah terjadi tahun 2006 sebesar 1,715 dengan angka indeks 94,23 %.

Produktivitas Produk

Produktivitas produk pada tahun 2005 sebesar 2,175 dengan angka indeks 100 %. Untuk tahun 2006 produktivitas produk sebesar 2,019 dengan angka indeks 92,82 %. Untuk tahun 2007 produktivitas produk sebesar 1,172 dengan angka indeks 53,88 %.

Produktivitas produk mengalami kenaikan hanya pada tahun 2005, dan penurunan terjadi pada tahun 2006 dan tahun 2007. penurunan yang terjadi pada tahun 2006 dan tahun 2007 dikarenakan jumlah output dan input yang mengalami kenaikan tapi menghasilkan rasio yang lebih kecil daripada periode dasar. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas produk adalah laba kotor sebagai elemen keluaran dan biaya langsung sebagai elemen masukan.

Produktivitas produk tertinggi terjadi tahun 2005 sebesar 2,175 dengan angka indeks 100 % dan produktivitas produksi terendah terjadi tahun 2007 sebesar 1,172 dengan angka indeks 53,88 %.

Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja pada tahun 2005 sebesar 7,081 dengan angka indeks 100%. Untuk tahun 2006 produktivitas tenaga kerja sebesar 7,094 angka indeks 100,18 %. Untuk tahun 2007 produktivitas tenaga kerja sebesar 4,482 dengan angka indeks 63,29 %.

Produktivitas tenaga kerja mengalami kenaikan hanya pada tahun 2006, dan penurunan terjadi pada tahun 2007. penurunan yang terjadi pada tahun 2007 dikarenakan jumlah output dan input yang mengalami kenaikan tapi menghasilkan rasio yang lebih kecil daripada periode dasar. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas tenaga kerja adalah laba kotor sebagai elemen keluaran dan biaya tenaga kerja sebagai elemen masukan.

Produktivitas tenaga kerja tertinggi terjadi tahun 2006 sebesar 7,094 dengan angka indeks 100,18 % dan produktivitas tenaga kerja terendah terjadi tahun 2007 sebesar 4,482 dengan angka indeks 63,29 %.

Produktivitas Modal

Produktivitas modal pada tahun 2005 sebesar 0,192 dengan angka indeks 100%. Untuk tahun 2006 produktivitas modal sebesar 0,208 dengan angka indeks 108,33 %. Untuk tahun 2007 produktivitas modal sebesar 0,249 dengan angka indeks 129,68 %.

Produktivitas modal mengalami kenaikan hanya pada tahun 2006 dan tahun 2007. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas modal adalah penjualan bersih sebagai elemen keluaran dan total aktiva sebagai elemen masukan.

Produktivitas modal tertinggi terjadi tahun 2007 sebesar 0,249 dengan angka indeks 129,68 % dan produktivitas modal terendah terjadi tahun 2005 sebesar 0,192 dengan angka indeks 100 % sebagai periode dasar.

Evaluasi Produktivitas Total

Produktivitas total pada tahun 2005 sebesar 1,238 dengan angka indeks 100 %. Untuk tahun 2006 produktivitas total sebesar 1,251 dengan angka indeks 101,05 %. Untuk tahun 2007 produktivitas total sebesar 1,278 dengan angka indeks 103,23 %.

Produktivitas total mengalami kenaikan pada tiap tahunnya dari tahun 2005, tahun 2006, dan pada tahun 2007. Dimana faktor yang diperhitungkan dalam produktivitas total adalah output total sebagai elemen keluaran.

Produktivitas total tertinggi terjadi tahun 2007 sebesar 1,278 dengan angka indeks 103,23 % dan produktivitas total terendah terjadi tahun 2005 sebesar 1,238 dengan angka indeks 100 % sebagai periode dasar.

Pembahasan

Setelah tahap pertama (pengukuran produktivitas) dan tahap kedua (evaluasi produktivitas), maka selanjutnya masuk tahap ketiga yaitu pembahasan. Pembahasan disini yang dilakukan yaitu dengan cara melakukan perencanaan produktivitas dan perbaikan produktivitas.

Perencanaan Produktivitas

Perencanaan produktivitas perlu dilakukan untuk memperbaiki (meningkatkan) produktivitas perusahaan baik Produktivitas Parsial (PP) maupun Produktivitas Total (PT).

Upaya yang mungkin dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut terdiri dari 5 alternatif, yaitu :

1. Penggunaan input yang lebih besar untuk menghasilkan output yang jauh lebih besar.
Artinya perusahaan tumbuh dan berkembang yang ditunjukkan melalui hasil produksi dan penjualan (output) yang terus meningkat dibandingkan dengan penambahan investasi dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan.
2. Penggunaan input yang tetap untuk menghasilkan output yang lebih besar.
Artinya perusahaan mampu memanfaatkan input secara baik.
3. Penggunaan input yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang lebih besar.
Artinya peningkatan produktivitas dicapai apabila perusahaan mengerahkan seluruh kemampuannya agar bekerja lebih efektif dalam menghasilkan output dan biaya-biaya yang dikeluarkan diusahakan serendah mungkin.
4. Pengurangan input untuk menghasilkan output yang sama besar.
Artinya tidak melakukan penambahan output, melainkan input yang digunakan dengan lebih hemat dan berusaha untuk mengurangi pemborosan/pengeluaran biaya yang tidak penting.
5. Pengurangan input yang jauh lebih besar untuk menghasilkan output yang lebih kecil.
Artinya perusahaan mengalami penurunan output sehingga penggunaan input harus jauh hemat lagi.

Secara kuantitatif strategi peningkatan produktivitas perusahaan dapat dilakukan dengan memilih salah satu alternatif diatas. Berdasarkan situasi dan kondisi di perusahaan PT. YGS, ada 4 alternatif yang bisa diambil untuk tindakan tersebut adalah :

1. Penggunaan input yang lebih besar untuk menghasilkan output yang jauh lebih besar.
(Misalnya dengan menambah jumlah pemakaian bahan baku ataupun dengan peningkatan keahlian dari tenaga kerja langsung).
2. Penggunaan input yang tetap untuk menghasilkan output yang lebih besar.
(Dapat dilakukan dengan perbaikan proses produksi).
3. Penggunaan input yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang lebih besar.

(Dengan mengurangi pemakaian bahan baku atau mengurangi jumlah tenaga kerja, namun menghasilkan jumlah produk yang lebih besar).

4. Pengurangan input untuk menghasilkan output yang sama besar.

(Dengan mengurangi pemakaian bahan baku, tenaga kerja langsung, modal maupun energi, namun tetap menghasilkan jumlah produk yang sama besar).

Usulan untuk meningkatkan produktivitas adalah meningkatkan nilai penjualan produk, penggunaan tenaga kerja yang lebih efektif dan menghemat energi.

Perbaikan Produktivitas

Tahap akhir dari analisis produktivitas berdasarkan siklus produktivitas adalah perbaikan produktivitas. Hal ini seharusnya tidak berhenti sampai disini saja, karena setelah melakukan perbaikan produktivitas maka akan dilakukan pengukuran produktivitas kembali dan seterusnya sehingga proses ini berkesinambungan dan manajemen perusahaan dapat mengerti tingkat pertumbuhan produktivitasnya.

Metode POSPAC yang terdiri 6 bagian, setiap bagiannya terdiri dari beberapa bidang yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas dari bagian tersebut. Dari bidang-bidang tersebut tidak semuanya bisa dibahas sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan P

Berdasarkan hasil pengukuran evaluasi dan perencanaan produktivitas maka tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas parsial perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Tindakan Perbaikan Produktivitas Produksi

Tingkat produktivitas produksi diperoleh dari perbandingan antara penjualan bersih (elemen keluaran) dengan harga pokok produksi (elemen masukan). Dalam hal ini model POSPAC memberikan alternatif tindakan, yaitu : penyempurnaan perencanaan produksi, penyusunan tata letak pabrik, pengendalian biaya dan kualitas, analisis metode proses dan penjadwalan pemeliharaan.

Sehingga tindakan yang tepat untuk hal tersebut adalah penyempurnaan perencanaan produksi. Dengan perencanaan produksi yang makin baik akan mampu memperhitungkan berapa bahan baku yang akan dibeli, maka dengan begitu perusahaan juga akan mampu menekan biaya bahan baku tersebut. Apabila perusahaan bisa menggunakan biaya tambahan lain sebagai campuran, namun tidak mengakibatkan turunnya kualitas.

Selain itu perlu dilakukan penjadwalan pemeliharaan mesin yang teratur serta pendukung alat lainnya yang sebagian umur ekonomisnya sudah tua sehingga proses produksi tetap terjaga dan menghindari kerusakan mesin dapat dihindari karena akan mengakibatkan biaya kerugian yang cukup tinggi jika terjadi kerusakan, apabila perlu perusahaan mengganti mesin maupun peralatan yang sudah tidak layak untuk beroperasi.

Jika hal ini dilakukan maka produktivitas parsial (PP) produksi akan meningkat secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas total perusahaan.

2. Tindakan Perbaikan Produktivitas Organisasi

Tingkat produktivitas organisasi adalah perbandingan antara nilai tambah (elemen keluaran) dengan biaya umum dan administrasi (elemen masukan). Organisasi sebagai suatu sarana manajemen harus disesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang selalu mengalami perubahan. Kegagalan perusahaan selalu menyesuaikan dengan peningkatan dan perkembangan kemajuan yang terjadi dalam lingkungannya, akan dapat membawa perusahaan pada rendahnya produktivitas.

Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan tingkat produktivitas organisasi adalah :

a. Menekan biaya umum dan administrasi.

b. Menekan biaya eksternal, sehingga dapat memperbesar nilai tambah.

c. Menaikkan penjualan untuk memperbesar nilai tambah.

Dengan kata lain perusahaan hendaknya dapat menyeimbangkan pengeluaran untuk biaya umum dan administrasi dengan nilai tambah yang dihasilkan. Tindakan lain yang dilakukan adalah melakukan perbaikan dan peningkatan manajemen perusahaan dari segi penyesuaian dan kualitas dari staff manajemen, sehingga sistem manajemen yang baru akan lebih memberi hasil dengan adanya dukungan personil yang berkualitas pula.

3. Tindakan Perbaikan Produktivitas Penjualan

Tingkat produktivitas penjualan diperoleh dari rasio antara laba kotor (elemen keluaran) dengan biaya penjualan (elemen masukan). Tindakan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkannya adalah dengan lebih memperhatikan pada bagian pemasaran, yang selama ini masih belum optimal. Usaha yang dilakukan adalah lebih giat lagi dalam promosi produk, sehingga hasil penjualan lebih meningkat.

Hal-hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat memperbaiki tingkat produktivitas penjualan adalah :

- a. Menekan biaya penjualan yang dapat memperbesar rasio produktivitas penjualan.
- b. Penekanan terhadap biaya pokok penjualan dan mempertahankan hasil penjualan.

4. Tindakan Perbaikan Produktivitas Produk

Tingkat produktivitas produk adalah perbandingan antara laba kotor (elemen keluaran) dengan biaya langsung (elemen masukan). Tindakan yang dapat dilakukan adalah melakukan perencanaan, pengawasan dan pengendalian pada pengeluaran yang digunakan untuk biaya langsung, khususnya pada biaya pemakaian bahan baku.

Disamping itu perusahaan perlu memperhatikan pemakaian tenaga kerja, yaitu tenaga kerja yang dibutuhkan hendaknya disesuaikan dengan hasil produksi yang akan dihasilkan, sehingga pekerja dapat bekerja lebih produktif. Tindakan perbaikan lain yang berhubungan dengan produktivitas produk adalah dengan melakukan analisa pasar terhadap kebutuhan konsumen agar produk tersebut memiliki keuntungan dan nilai tambah bagi perusahaan.

Dengan diperolehnya informasi ini dapat dipakai sebagai sumber dasar untuk memperbaiki kualitas produk. Dengan produk yang berkualitas yang sesuai dengan keinginan konsumen, maka dapat menaikkan tingkat produktivitas produk.

5. Tindakan Perbaikan Produktivitas Tenaga Kerja

Tingkat produktivitas tenaga kerja diperoleh dari perbandingan antara laba kotor (elemen keluaran) dengan biaya tenaga kerja (elemen masukan). Tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan antara lain adalah pendidikan dan latihan, perbaikan metode dan tata cara kerja, upah / gaji sesuai bobot dan prestasi kerja, perbaikan lingkungan dan kondisi kerja, serta motivasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja. Motivasi kerja yang rendah ini dapat terlihat dari adanya kemangkiran dan keluar masuknya karyawan yang tinggi dan rendahnya mutu hasil kerja.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja ini diantaranya adalah menciptakan suasana kerja yang nyaman yang dapat memperkuat keterikatan diantara para karyawan dengan perusahaan, untuk membangun loyalitas diantara para pekerja. Penghargaan itu bisa berupa pemberian bonus kepada para pekerja yang berprestasi, sehingga bisa mendorong pekerja lainnya untuk meningkatkan hasil produktivitas tenaga kerja.

6. Tindakan Perbaikan Produktivitas Modal

Tingkat produktivitas modal diperoleh dari perbandingan antara penjualan bersih (elemen keluaran) dengan total aktiva perusahaan (elemen masukan). Tindakan perbaikan untuk meningkatkan produktivitas modal antara lain dengan perencanaan dan pengendalian finansial perusahaan, yang menyangkut kecepatan gerak modal usaha dan perputarannya.

Upaya dalam meningkatkan produktivitas modal ini adalah pengelolaan manajemen keuangan yang lebih baik. Penggunaan dana harus efisien dengan menekan / menghilangkan pemborosan pada pos-pos pengeluaran tertentu, sehingga dana yang ada dapat dipakai untuk pos-pos pengeluaran yang memberikan perputaran modal usaha yang lebih besar.

Selain itu, perlu dilakukan yang lebih serius terhadap piutang-piutang yang belum tertagih. Ini dapat dilakukan dengan membentuk suatu tim yang dapat bekerja dengan aktif dalam menangani piutang-piutang tersebut.

7. Tindakan Perbaikan Produktivitas Total

Produktivitas total merupakan perbandingan antara nilai output total dengan input total. Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memperbaiki metode dan tata cara kerja secara keseluruhan di tiap-tiap bagian dan saling bekerja sama diantara bagian-bagian, sehingga ketidakefektifan pada satu bagian dapat diperbaiki bersama. Serta hendaknya komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan lebih baik sehingga Kondisi yang sedemikian rupa mampu meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya dapat mendorong peningkatan produktivitas total perusahaan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat produktivitas perusahaan menunjukkan fluktuasi baik secara parsial maupun total. Untuk *indeks produktivitas* parsial tertinggi dicapai oleh produktivitas organisasi pada tahun 2007 dengan indeks produktivitasnya sebesar 101,32%. Sedangkan yang terendah dialami oleh produktivitas produk dengan indeks produktivitasnya terendahnya pada tahun 2007 sebesar 53,88 % sedang Produktivitas total tertinggi terjadi tahun 2006 dengan angka indeks 101,05. Untuk produktivitas total tertinggi dicapai tahun 2007 dengan angka indeks 103,23 % dan produktivitas total terendah dialami pada tahun 2005 dengan angka indeks 100 % (periode dasar).

Berdasarkan hasil penelitian ini maka disampaikan saran bahwa model parsial POSPAC dan Total Sumanth dapat dijadikan pegangan sebagai model pengukuran yang baku dalam pengukuran produktivitas perusahaan pada tahun-tahun yang akan datang.

