

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan industri karoseri di Indonesia terbilang cukup besar. Ini bisa terlihat dari sebagian besar kendaraan niaga serta bus di Indonesia yang sudah menggunakan jasa karoseri dalam negeri. Sarana transportasi umum seperti bus, truk, ambulance dan mobil pemadam kebakaran banyak diproduksi oleh industri karoseri untuk memenuhi permintaan pasar akan kendaraan yang semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah dan kebutuhan penduduk.

Persaingan yang semakin ketat menuntut industri karoseri untuk bersaing satu sama lain, baik dengan pesaing lama atau pesaing baru. Perusahaan harus siap memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat mempertahankan konsumen yang semakin cermat dalam rangka memenangkan persaingan.

Industri karoseri yang memiliki banyak aktivitas dalam proses produksinya, memerlukan pengelolaan aktivitas untuk melakukan perbaikan proses. Perbaikan proses berarti perbaikan bagaimana suatu aktivitas dilakukan. Oleh karena itu, muncul sistem manajemen berbasis aktivitas atau *Activity Based Management*. *Activity Based Management* mempunyai 2 dimensi yaitu dimensi biaya (*Activity Based Costing*) dan dimensi proses (*Process Value Analysis*). Dimensi biaya adalah perhitungan nilai sumber daya yang dikorbankan untuk menjalankan suatu proses penciptaan bagi konsumen. Sedangkan, dimensi proses adalah evaluasi

terhadap nilai yang dapat dihasilkan oleh suatu proses. Untuk mengukur kinerja suatu aktivitas, perlu dilakukan analisis nilai proses yang juga berkaitan dengan analisis pemacu dan analisis aktivitas.

Analisa aktivitas dapat menghasilkan informasi biaya yang ditimbulkan akibat aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan. Analisa aktivitas akan membantu perusahaan untuk mengetahui mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Informasi tersebut nantinya akan digunakan untuk pengukuran kinerja aktivitas dari setiap proses yang ada untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

PT. Mekar Armada Jaya merupakan salah satu perusahaan karoseri terbaik di Indonesia yang memproduksi berbagai jenis transportasi darat. Usaha karoseri menghasilkan produk-produk yang terbagi atas enam jenis, yaitu Bus, Prona, Elsa, Kopata, *Box & Heavy Duty* serta *Variant Unit* yang tidak diragukan kualitasnya. Daerah pemasaran tidak hanya berskala nasional, tetapi telah meluas ke beberapa negara, antara lain Srilanka, China, Malaysia, Thailand, Bangladesh, Saudi Arabia, dan Brunei Darusalam. Kepercayaan dan prestasi yang diperoleh perusahaan tentunya merupakan hasil dari kerja keras perusahaan serta sistem pengerjaan setiap produk pesanan yang baik serta melibatkan sumber daya ekonomi yang berkualitas.

Produksi karoseri bus PT. Mekar Armada Jaya merupakan produksi yang paling banyak menerima pesanan, terutama untuk bus besar dan bus medium. Mengetahui sejauh mana perusahaan telah menjalankan setiap aktivitasnya merupakan kunci penting dalam upaya melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan melalui wawancara dengan pihak perusahaan, diperoleh informasi bahwa PT. Mekar Armada Jaya belum melakukan pengukuran kinerja aktivitas. Dalam pelaksanaan aktivitas produksi perusahaan memiliki *Standard Operating Procedure (SOP)* yang berisi rincian pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk setiap aktivitas dan waktu standar untuk setiap aktivitas. SOP selama ini masih menggunakan SOP lama. Didalam sistem perusahaan, waktu standar masih menggunakan standar yang lama. Padahal dalam perkembangannya, perusahaan menambahkan mesin/ peralatan dengan teknologi tinggi yang dapat mengurangi waktu produksi.

Disini penulis ingin mengusulkan sistem pengukuran kinerja dengan dengan laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Namun sebelum dapat menyusun laporan bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, penulis akan mengkaji ulang waktu standar untuk aktivitas produksi *body bus* besar. Diharapkan perhitungan waktu standar dan penilaian kinerja di bagian *main assy big bus* dapat menjadi contoh bagi perusahaan untuk melaksanakan pengukuran kinerja aktivitas di department lain dengan menggunakan laporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik menyusun skripsi dengan judul **“Pengukuran Kinerja Kelompok Aktivitas Bagian *Main Assy Big Bus* pada PT. Mekar Armada Jaya Magelang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis merumuskan pokok masalah sebagai berikut :

- a. Berapakah waktu standar pengerjaan setiap aktivitas di bagian *Main Assy Big Bus* PT. Mekar Armada Jaya?
- b. Aktivitas – aktivitas manakah yang termasuk dalam aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah?
- c. Berapa besar biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah?
- d. Apakah kinerja setiap kelompok aktivitas karoseri bagian *Main Assy Big Bus* PT. Mekar Armada Jaya pada Oktober 2015 sudah efisien?

1.3 Batasan Masalah

- a. Data yang akan diteliti adalah data proses produksi bagian *main assy big bus* di bulan Oktober 2015.
- b. Penelitian dilakukan pada bagian *main assy big bus* karena bagian ini memiliki waktu, tenaga kerja, serta aktivitas yang paling banyak dibandingkan bagian lain dalam proses karoseri.
- c. Standar yang akan ditetapkan dalam penelitian ini menyangkut standar pengerjaan setiap aktivitas yang akan dinyatakan dalam satuan waktu.
- d. Kriteria aktivitas dapat dikelompokkan menjadi aktivitas bernilai tambah apabila memenuhi kriteria :
 - i. Aktivitas menyebabkan perubahan.

- ii. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya, dan
- iii. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan. Aktivitas dikelompokkan sebagai aktivitas tidak bernilai tambah apabila tidak memenuhi salah satu dari ketiga kriteria diatas.
- e. Perhitungan sumber ekonomi hanya dibatasi pada perhitungan gaji tenaga kerja dan peralatan yang digunakan.
- f. Kinerja setiap kelompok aktivitas dikatakan efisien apabila menghasilkan $MCE \geq 0,80$. Sebaliknya, kinerja setiap kelompok aktivitas dikatakan tidak efisien bila menghasilkan $MCE < 0,80$. Nilai tersebut ditetapkan karena presentase perusahaan yang menghasilkan nilai sempurna (satu) sangat kecil (Kaplan,1996:117).

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis standar waktu pengerjaan setiap aktivitas di bagian *main assy big bus*.
- b. Mengetahui aktivitas-aktivitas yang masuk dalam kelompok aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- c. Mengetahui besarnya biaya yang bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah yang terjadi.

- d. Mengetahui kinerja setiap kelompok aktivitas karoseri bagian main assy big bus PT. Mekar Armada Jaya yang dilaksanakan apakah sudah efisien atau belum.

1.5 Manfaat Penelitian

Bagi manajemen perusahaan PT. Mekar Armada Jaya :

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai penilaian kinerja yang sederhana dengan menggunakan laporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
2. Diharapkan dapat memberikan masukan mengenai standar pengerjaan yang lebih baik dan lebih riil sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga perusahaan dapat mengukur kinerja setiap kelompok aktivitas, terutama di bagian *main assy big bus*.

Bagi penulis :

1. Penelitian ini dimaksud untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh dari bangku kuliah ke dalam praktek sehingga dapat menambahkan pengetahuan akan masalah-masalah riil yang terjadi di dunia usaha.

1.6 Metode Penelitian

- a. Jenis Penelitian : Penelitian Studi Kasus
- b. Objek Penelitian :

Penelitian dilakukan pada PT. Mekar Armada Jaya yang terletak di Jalan Mayjend Bambang Soegeng No. 7, Magelang.

- c. Jenis Data : Data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber atau tempat dimana penelitian dilakukan.
- d. Metode Pengumpulan Data :
1. Wawancara ke bagian produksi untuk memperoleh data mengenai aktivitas produksi *body* bus besar dan ke bagian akuntansi untuk memperoleh data mengenai sumber daya ekonomi yang digunakan dalam rangka memproduksi *body* bus besar.
 2. Observasi secara langsung pada proses produksi *body* jenis bus besar.
- e. Data yang dibutuhkan : Data aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam proses produksi, Data biaya sumber ekonomi, lamanya waktu pengerjaan, data-data fisik, dan standar operasional produksi perusahaan.

1.7 Analisis Data

1. Melakukan identifikasi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh bagian *main assy big bus* dan menggolongkan aktivitas-aktivitas tersebut menjadi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
2. Menghitung waktu standar untuk setiap aktivitas perakitan *body* dengan cara *time and motion study*.
3. Menghitung *throughput time* setiap proses.
4. Menghitung waktu bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
5. Menghitung biaya pada setiap kelompok aktivitas dan memisahkan antara biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

6. Menghitung *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)* setiap kelompok aktivitas.
7. Menyusun laporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dan menganalisis hasilnya.

1.8 Sistematika Penulisan

Bab I merupakan pendahuluan. Dalam pendahuluan akan disajikan latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, langkah-langkah analisis data, serta sistematika penulisan.

Bab II berisi landasan teori yang digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Landasan teori ini meliputi : Pengertian *Activity-Based Management (ABM)*, Tujuan dan Manfaat *Activity-Based Management*, Dimensi *Activity-Based Management*, *Process Value Analysis* , Pengertian Aktivitas, Klasifikasi aktivitas, Pengukuran Kinerja aktivitas, *Manufacturing Cycle Efficiency*, Sistem *Westinghouse*.

Bab III berisi gambaran umum perusahaan. Dalam gambaran umum akan disajikan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, tujuan, visi, misi, dan filosofi perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, bagian *main assy big bus*, struktur organisasi *main assy big bus*, tenaga kerja bagian *main assy big bus*, proses produksi bagian *main assy big bus*, dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas.

Bab IV merupakan hasil penelitian dan pembahasan. Bagian ini akan menguraikan mengenai data penelitian yang telah diperoleh dan menjabarkan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti beserta uraian pembahasannya.

Bab V merupakan kesimpulan akhir yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen perusahaan.

