

BAB I

I.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan yang sangat pesat pada dunia usaha dewasa ini tidak terlepas dari kemajuan teknologi di berbagai bidang kehidupan yang telah memacu terciptanya lingkungan industri yang maju. Dengan adanya kemajuan yang sangat pesat pada dunia usaha tersebut akan mendorong perekonomian, baik di tingkat nasional maupun internasional untuk menuju era perdagangan bebas, yang tentu saja hal tersebut akan membawa dampak pada peningkatan persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal ini merupakan suatu pertanda bahwa setiap entitas bisnis yang terlibat dalam dunia persaingan sehat harus siap memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk ditawarkan dalam rangka memenangkan persaingan.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan – perusahaan yang mengikuti persaingan dalam dunia bisnis telah berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan melakukan perbaikan – perbaikan secara terus menerus (*continous Improvement*) dalam segala aspek aktivitas usahanya. Apalagi dengan adanya kemajuan di bidang teknologi tersebut mengakibatkan perubahan dalam lingkungan bisnis yang berupaya pergerseran orientasi pasar pada penekanan kepuasan pelanggan. Hal ini disebabkan antara lain oleh suatu kenyataan bahwa, konsumen selalu mengharapkan untuk memperoleh produk atau jasa yang bermutu tinggi, penyerahan yang tepat waktu, pelayanan yang baik, dan meningkatnya harapan pelanggan (*customer expectation*) terhadap

produk dan jasa yang dihasilkan dan perusahaan dapat memenuhi hal tersebut, maka akan tercapai kepuasan konsumen (*customer satisfaction*). Secara keseluruhan hal ini merupakan salah satu faktor yang mendukung perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Sistem manajemen yang diperlukan perusahaan manufaktur, perdagangan, dan jasa yang mampu menyediakan informasi lengkap tentang aktivitas yang membentuk proses yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa adalah sistem manajemen berbasis aktivitas atau *Activity Based Manajemen*. *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.

Process Value Analysis berkaitan dengan analisis pemacu, analisis aktivitas, dan pengukuran kinerja. Dalam *process value analysis* ini terdapat dua langkah penting yaitu:

1. Penggolongan aktivitas ke dalam *value added activity* dan *non added activity*
2. Perhitungan *cycle effectiveness* setiap aktivitas.

Perhitungan *cycle effectiveness* digunakan untuk mengetahui *cost effectiveness* suatu aktivitas, sebuah ukuran yang menunjukkan seberapa besar nilai suatu aktivitas bagi pemenuhan kebutuhan konsumen. Aktivitas yang membentuk sub proses dan proses disebut *cost effectiveness*. Jika dalam

menghasilkan keluaran, masukan hanya dikonsumsi untuk menjalankan aktivitas yang menambah nilai.

Banyak dari beberapa perusahaan besar yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, hanya memusatkan perhatian pada pengelolaan biaya dan dasar yang digunakan untuk menglokasikan biaya overhead pabrik ke produk yang bersifat arbiter yang berhubungan dengan volume produksi, seperti: jam kerja langsung, jam mesin dan bahan baku. Padahal sebenarnya tidak semua pemicu biaya adalah volume produksi, tetapi aktivitaslah yang menyebabkan biaya. Biaya merupakan akibat dari adanya aktivitas – aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa, sehingga dalam rangka melakukan efisiensi biaya, yang lebih penting untuk dikelola bukanlah biaya itu sendiri, melainkan aktivitas – aktivitas yang dilakukan perusahaan.

PD Rimba Baru merupakan sebuah perusahaan industri dan dagang dengan produk utama berupa kayu. Kayu yang dihasilkan adalah kayu kalimantan dengan macam – macam jenis dari kayu meranti, kruing, kamper, jati dan bangkirai. Daerah pemasaran tidak hanya berskala nasional saja tetapi telah meluas ke beberapa negara, antara lain Malaysia, Singapore dan Cina. Perusahaan ini beroperasi hanya didasarkan pesanan, sehingga proses produksi bertujuan memenuhi pesanan sesuai dengan spesifikasi pesanan. Agar spesifikasi yang diinginkan pesanan itu sesuai dan kepuasan dapat tercapai dari proses produksi yang telah dihasilkan, selain secara terus menerus memperbaiki mutu produk dan menekan biaya produksi agar perusahaan mampu bersaing harga dengan perusahaan lain. Perusahaan ini belum

menggunakan analisis Value Chain pada aktivitasnya sehingga tidak dapat diketahui aktivitas mana yang merupakan aktivitas value added dan nonvalue added yang akhirnya dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik menyusun skripsi dengan judul **“Process Value Analysis pada Proses Bisnis Produksi Kayu Kalimantan di PD Rimba Baru Cirebon”**.

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah :

1. Aktivitas – aktivitas dalam proses bisnis produksi kayu manakah yang termasuk dalam kelompok aktivitas – aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah?
2. Apakah dari seluruh proses yang dilakukan sudah efektif bagi perusahaan?
3. Berapa besar biaya yang bernilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah pada setiap aktivitas?

I.3. Batasan masalah

1. Penelitian ini terbatas pada analisis nilai proses dalam aktivitas produksi yang terjadi selama satu periode, yaitu pada bulan November 2012.
2. Produksi kayu yang diteliti adalah kayu bangkirai ukuran 6 x 12 x 4m, karena kayu bangkirai merupakan produk paling banyak di pesan.
3. Standar yang akan ditetapkan dalam penelitian ini menyangkut standar pengerjaan setiap aktivitas yang akan dinyatakan dalam satuan waktu.

Waktu merupakan komponen yang penting bagi perusahaan karena pengerjaan yang diukur dengan ukuran waktu akan mencerminkan sumber ekonomi lain yang dikonsumsi dalam rangka seorang karyawan melaksanakan tugasnya.

4. Sumber ekonomi yang dievaluasi adalah tenaga kerja tetap dan peralatan yang dipakai.

I.4. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui aktivitas – aktivitas dalam proses bisnis produksi kayu manakah yang termasuk dalam kelompok aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas aktivitas dari aktivitas – aktivitas proses bisnis kayu.
3. Untuk mengetahui seberapa besar biaya yang bernilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah pada setiap aktivitas.

I.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

Bagi perusahaan PD Rimba Baru Cirebon

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bentuk bahasan mengenai *prosess value analysis* yang dapat menjadi landasan untuk melakukan pengelolaan aktivitas terutama dalam proses bisni produksi kayu.
2. Membantu memberikan masukan kepada perusahaan agar dapat mengambil langkah – langkah yang diperlukan untuk mengatasi

pembebanan biaya yang tinggi menyebabkan tingginya harga serta meningkatkan mutu produk agar tercapai kepuasan konsumen.

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.

I.6. Metodologi penelitian

1.6.1. Data yang Dikumpulkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data struktur organisasi
- b. Flowcart alur proses produksi
- c. Data sumber daya yang dikonsumsi selama bulan November 2012

1.6.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan diperoleh dengan cara:

- a. Wawancara dengan pihak yang berkompeten pada perusahaan yaitu kepala bagian produksi untuk memperoleh data aktivitas – aktivitas produksi dan jumlah tenaga kerja yang bertanggung jawab di tiap – tiap aktivitas.
- b. Pengamatan secara langsung dilokasi produksi untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai aktivitas yang terjadi, waktu yang diperlukan untuk melakukan setiap aktivitas, dan sumber daya dikonsumsi.

1.6.3. Analisis Data

1. Mengidentifikasi aktivitas yang terjadi dalam proses produksi dan menggolongkan aktivitas – aktivitas tersebut menjadi *value-added activities* dan *non value added activity*.

no	Nama aktivitas	Deskripsi aktivitas	Sumber yang dikonsumsi	Activity driver
1	Seleksi log	Log yang akan dipergunakan sebagai bahan baku kayu diseleksi mulai dari ukuran, bentuk, dan kondisinya terhadap cacat-cacat yang masih diperbolehkan.	truck & karyawan	Log yang sudah di seleksi
2	Proses pemotongan	Proses memotong log menjadi ukuran lebih kecil	Mesin jumping & karyawan	Log yang akan dipotong
3	Coating	Ujung kayu dilapisi dengan cairan coating agar kayu tidak melengkung	Cairan coating & karyawan	Kayu batangan yang akan di beri coating
4	Proses Pengeringan	Proses pengeringan (dengan air panas, uap panas, uap panas bertekanan tinggi, listrik, memaksa air/ uap panas masuk dari arah longitudinal)	Oven	Kayu tanpa kadar air
5	Proses pembelahan	Kayu dibelah menjadi papan – papan atau batangan balok sesuai dengan ukuran	Mesin gang rip & karyawan	Batangan kayu berupa papan atau balok
6	Proses penghalusan	Batangan kayu yang sudah dibelah di haluskan dan diratakan	Mesin Doble Plener & karyawan	Balok, papan, usuk dan reng yang akan dihaluskan
7	Proses pengujian	Pemilihan kayu berdasarkan *Mb,* Ms, dan *Cr Pengepakan dan pemarkahan tanda pengenalan perusahaan (TPP), menggunakan bahan yang tidak mudah luntur, terhapus atau hilang.	Timber deck, dan karyawan	Kayu yang sudah dipacking dan dimarkah akan dipisahkan sesuai kualitasnya untuk ekspor dan lokal

2. Penggolongan aktivitas ke dalam *value added activity* dan *non value added activity*.

No	Nama Aktivitas	Sifat Aktivitas
1	Proses Seleksi log	Aktivitas bernilai tambah
2	Proses pemotongan	Aktivitas bernilai tambah
3	Proses Coating	Aktivitas bernilai tambah
4	Proses Pengeringan	Aktivitas bernilai tambah
5	Proses pembelahan	Aktivitas bernilai tambah
6	Proses penghalusan	Aktivitas bernilai tambah
7	Proses pengujian	Aktivitas bernilai tambah

3. Menghitung standar waktu tiap aktivitas bernilai tambah dengan melakukan analisis waktu pada tiap aktivitas dengan melakukan suatu pengamatan untuk mengukur waktu standar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu aktivitas melalui *time and motion study* atau studi gerak dan waktu.

Waktu standar tiap aktivitas bernilai tambah mempunyai rumus sebagai berikut:

$$T_{standar} = T_{normal} + T_{cadangan}$$

Keterangan :

$T_{standar}$: waktu standar yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas.

T_{normal} : waktu normal yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas.

$T_{cadangan}$: waktu sela atau jeda yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas.

- a. Rumus yang digunakan untuk menghitung waktu normal tiap aktivitas:

$$TX_{normal} = \frac{(T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_n)}{n}$$

Keterangan :

TX_{normal} : waktu kerja normal yang seharusnya digunakan oleh setiap karyawan dalam menjalankan aktivitas.

T : waktu yang dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas.

n : banyaknya pengamatan terhadap karyawan dalam menjalankan aktivitas.

X : jumlah pelaku aktivitas.

b. Rumus yang digunakan untuk menghitung waktu cadangan:

$$T_{cadangan} = \frac{n \cdot \bar{x}_{Tcad}}{T_{kerja}}$$

Keterangan:

$T_{cadangan}$: waktu sela atau jeda yang dibutuhkan oleh karyawan untuk kelelahan, kelambatan, dan untuk keperluan pribadi.

n : jumlah aktivitas cadangan seluruh karyawan

\bar{x}_{Tcad} : rata – rata waktu aktivitas cadangan seluruh karyawan

T_{kerja} : waktu kerja karyawan dalam satu hari.

4. Menghitung throughput time proses produksi

Cara menghitung throughput time

$$T_{time} = X \times j \times H \times 60 \times 60 \text{ (dalam detik)}$$

Keterangan:

T_{time} : Throughput time adalah keseluruhan waktu yang diperlukan untuk mengelolah bahan baku menjadi produk jadi atau proses penyerahan jasa .

X : jumlah pelaku aktivitas

J : jumlah jam kerja dalam satu hari

H : jumlah hari kerja dalam satu bulan (26 hari)

- Melakukan perhitungan *cycle effectiveness* dari masing – masing aktivitas.

$$\text{Cycle effectiveness} = \text{Processing time} : \text{Throughput time}$$

- Menghitung biaya pada setiap aktivitas serta memisahkan antara biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

$$\text{BNT} = T_{proses} \times \text{biaya standar}$$

$$\text{BTNT} = T_{ATBT} \times \text{biaya standar}$$

Keterangan

BNT = biaya bernilai tambah

T_{proses} = aktivitas bernilai tambah

BTNT = biaya tidak bernilai tambah

T_{ATBT} = waktu aktivitas tidak bernilai tambah

- Menyusun laporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

I.7. Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah pembahasannya, skripsi ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Bab ini memberikan gambaran dan uraian mengenai skripsi secara umum yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

Bab II Landasan teori. Bab ini menguraikan mengenai konsep – konsep dan teori – teori yang melandasi topik permasalahan yang telah dirumuskan.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini akan menjelaskan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, batasan pengertian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan untuk membantu penulis dalam memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

Bab IV Hasil dan Pembahasan. Bab ini akan menguraikan mengenai pengolahan data yang telah diperoleh dari perusahaan yang diteliti berdasarkan landasan teori yang ada dan menganalisis hasil temuan dalam penelitian. Bab ini terdiri dari gambaran umum mengenai perusahaan yang diteliti, deskripsi hasil penelitian dan analisis hasil penelitian.

Bab V Kesimpulan dan Saran. Bab ini merupakan bagian terakhir dari seluruh penulisan skripsi yang akan mengemukakan simpulan mengenai hasil pembahasan permasalahan serta saran – saran yang diharapkan dapat berguna bagi pihak – pihak yang berkepentingan.

