

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri transportasi merupakan salah satu bidang industri yang berkembang cukup pesat di Indonesia. Pangsa pasar otomotif, khususnya untuk industri karoseri kendaraan angkutan darat hampir setiap tahun terus mengalami perkembangan baik jenis, model, kualitas, maupun harga. Hal tersebut menyebabkan permintaan pasar akan kendaraan juga semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah dan kebutuhan penduduk.

Persaingan yang semakin kompetitif, dimana ditandai dengan munculnya banyak pesaing baru yang bergerak dalam bidang karoseri, telah mendorong perkembangan industri tersebut menjadi semakin terbuka dan bersaing ketat satu dengan yang lain. Kondisi yang demikian membuat konsumen memegang peranan strategis bagi perusahaan. Konsumen semakin cermat dan teliti dalam memilih produk yang mereka inginkan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk dapat bersikap inovatif dalam menawarkan produk dengan nilai yang baik agar dapat mempertahankan konsumennya.

Untuk menciptakan nilai yang baik bagi konsumen, maka perusahaan harus mampu menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan dan memenuhi harapan konsumen. Dalam usaha menciptakan suatu produk, setiap perusahaan memerlukan serangkaian aktivitas untuk mengolah setiap *input* yang ada. Tanpa adanya proses pengelolaan *input* yang baik, maka perusahaan

juga tidak akan menghasilkan produk yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Manajemen perlu memfokuskan pada kinerja dari setiap proses yang ada untuk dapat menghasilkan nilai bagi konsumen. Perusahaan harus mampu melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap setiap proses yang dilaksanakan.

PT. Putra Agung Setia atau sering disebut Karoseri Agustus merupakan salah satu perusahaan karoseri kendaraan angkutan darat yang bergerak dalam bidang pembuatan, perbaikan dan renovasi beragam tipe kendaraan, seperti *bus, ambulance, double cabin, derek*, dan sebagainya. Perusahaan menjalankan proses produksinya berdasarkan pesanan konsumen, dimana mendasarkan pada spesifikasi yang diminta oleh masing-masing konsumen. Kepuasan konsumen menjadi parameter utama bagi Karoseri Agustus untuk mengevaluasi kinerja dari seluruh proses yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan melalui wawancara dengan pemilik perusahaan, diperoleh informasi bahwa setiap tahapan pengerjaan kendaraan yang dipesan didasarkan pada suatu standar pengerjaan yang telah disusun dan ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Perusahaan mempunyai *Standard Operating Procedure (SOP)* yang berisi rincian pekerjaan yang harus dilaksanakan serta pelaksana untuk setiap aktivitas yang ada. Selain SOP, perusahaan juga mempunyai standar pengerjaan untuk setiap proses yang memuat waktu ideal untuk mengerjakan suatu proses tersebut. Standar pengerjaan digunakan oleh manajemen perusahaan untuk menilai kinerja dengan membandingkan realisasi yang ada.

Pendekatan penilaian kinerja dengan membandingkan antara standar dengan realisasi, umumnya disebut sebagai sistem biaya standar. Sistem biaya standar merinci perkiraan biaya dan kuantitas yang dibutuhkan untuk membuat suatu unit kendaraan. Sistem biaya standar sebagai suatu sistem biaya yang ditentukan di muka diterapkan oleh Karoseri Agustus sejak awal ketika perusahaan didirikan. Sistem biaya standar dibuat dan diterapkan oleh manajemen perusahaan pada tahun 2005. Perusahaan menentukan periode berlakunya standar untuk jangka waktu 4 tahun. Pokok permasalahan yang muncul menyangkut penerapan biaya standar yang digunakan oleh PT. Putra Agung Setia adalah perusahaan tidak pernah mengkaji ulang standarnya sejak awal ketika standar tersebut ditetapkan pada tahun 2005. Meskipun perusahaan menetapkan 4 tahun sebagai jangka waktu dilakukannya revisi, namun kenyataannya selama 6 tahun standar yang ditetapkan perusahaan tidak pernah disesuaikan. Standar tersebut telah usang karena tidak lagi mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Dalam perkembangannya, perusahaan tidak memperhitungkan adanya perubahan- perubahan seperti metode produksi, mesin/ peralatan dengan teknologi tinggi, tenaga kerja yang semakin terampil, tuntutan yang semakin berat, dan perubahan lainnya yang tidak dapat diakomodasi oleh standar yang lampau. Permasalahan ini menyebabkan standar yang ada di perusahaan menjadi tidak tepat ketika digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

PT. Putra Agung Setia sebagai perusahaan padat karya, dimana proses produksinya menggunakan banyak tenaga kerja menghitung biaya standar

tenaga kerja. Standar tenaga kerja ditentukan oleh 2 faktor meliputi standar tarif dan standar waktu kerja. Standar waktu untuk setiap unit kendaraan ditentukan oleh perusahaan atas dasar pengamatan masa lalu terhadap lamanya proses pembuatan suatu unit kendaraan. Yang menjadi masalah disini yaitu penetapan standar waktu ini hanya mendasarkan pada pengamatan awal ketika perusahaan didirikan dan tidak pernah dilakukan penilaian kembali terhadap standar waktunya. Menurut Supriyono (1987: 108), penentuan besarnya waktu standar yang dilaksanakan atas dasar pengamatan dari waktu yang lalu adalah penentuan yang tidak ilmiah dan tidak teliti karena data waktu masa lalu dapat mengandung pemborosan waktu. Dengan standar tersebut, maka penilaian kinerja menjadi tidak relevan dan tidak tepat untuk digunakan.

Sebagai perusahaan karoseri yang padat karya, standar tenaga kerja merupakan komponen penting bagi keberhasilan perusahaan karena pengerjaan yang diukur dengan tenaga kerja akan mencerminkan sumber ekonomi lain yang akan dikonsumsi dalam rangka seorang karyawan melaksanakan tugasnya. Contohnya, apabila seorang karyawan bekerja selama 1 jam, maka karyawan tersebut juga akan menggunakan mesin, peralatan, ataupun listrik selama 1 jam. Oleh karena itu, konsumsi waktu bagi perusahaan merupakan unsur yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini akan mengkaji ulang penilaian kinerja pada proses produksi di PT. Putra Agung Setia. Penelitian ini ingin mengetahui dan menganalisis standar waktu pengerjaan untuk setiap

aktivitas di Karoseri Agustus dan juga ingin menganalisis apakah kinerja di perusahaan tersebut sudah baik atau belum.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini merumuskan dua permasalahan yang akan dibahas. Kedua rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Berapakah standar waktu pengerjaan setiap aktivitas karoseri di PT. Putra Agung Setia?
- b. Apakah kinerja bagian produksi PT. Putra Agung Setia pada bulan Juli 2012 sudah baik?

1.3 Batasan Masalah

- a. Penilaian kinerja hanya dibatasi pada proses produksi untuk jenis kendaraan bis ban *double* yang dikerjakan pada bulan Juli tahun 2012.
- b. Standar yang akan ditetapkan dalam penelitian ini menyangkut standar pengerjaan setiap aktivitas yang akan dinyatakan dalam satuan waktu. Waktu merupakan suatu komponen yang penting bagi perusahaan karena pengerjaan yang diukur dengan ukuran waktu akan mencerminkan sumber ekonomi lain yang akan dikonsumsi dalam rangka seorang karyawan melaksanakan tugasnya.

- c. Perhitungan sumber ekonomi hanya dibatasi pada perhitungan gaji tenaga kerja dan peralatan yang digunakan.
- d. Kinerja setiap aktivitas dikatakan baik jika biaya tidak bernilai tambah dari suatu aktivitas $< 5\%$ dari seluruh total biaya, dimana 5% tersebut merupakan target batas atas penyimpangan yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan pengalaman masa lalu.

1.4 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis standar pengerjaan setiap aktivitas dari proses produksi yang dilaksanakan oleh PT. Putra Agung Setia.
- b. Menilai kinerja proses produksi PT. Putra Agung Setia yang dilaksanakan oleh perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai standar pengerjaan yang lebih baik dan lebih riil sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga penilaian kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

1.6 Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian: Penelitian Studi Kasus

b. Obyek Penelitian:

Penelitian dilakukan pada PT. Putra Agung Setia (Karoseri Agustus) yang terletak di Jalan Letnan Tukiyat No. 69, 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 dan ke bagian akuntansi untuk memperoleh data mengenai sumber daya ekonomi yang digunakan dalam rangka memproduksi kendaraan.

2. Observasi secara langsung pada proses produksi.

e. Data yang dibutuhkan: data biaya sumber ekonomi, lamanya waktu pengerjaan, data- data fisik.

1.7 Analisis Data:

1. Melakukan identifikasi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh bagian produksi.

2. Menghitung waktu standar untuk setiap aktivitas produksi dengan cara *time and motion study* (studi gerak dan waktu).

3. Menghitung waktu sesungguhnya untuk setiap aktivitas pada bagian produksi.

4. Menghitung waktu aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
5. Menghitung total biaya yang dikonsumsi untuk setiap aktivitas.
6. Menghitung biayastandarper menit untuk setiap aktivitas.
7. Menghitung biaya standar aktivitas 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 Biaya, Pengertian Biaya Standar, Manfaat dan Kelemahan Biaya Standar, Jenis- Jenis Standar, Penentuan Biaya Standar, Standar Waktu Pengerjaan Setiap Aktivitas, Penilaian Kinerja, Penilaian Kinerja dengan Standar Pengerjaan Setiap Aktivitas.

Bab III berisi gambaran umum perusahaan. Dalam gambaran umum akan disajikan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, hasil produksi, standar bahan baku, tenaga kerja, proses pengerjaan pesanan, dan standar waktu pengerjaan kendaraan bis ban *double*.

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.

