

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perhitungan harga pokok produksi tidak terlepas dari masalah biaya, karena harga pokok merupakan kumpulan dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik yang semuanya perlu diperhatikan tingkat kegunaannya dalam suatu produk agar tercipta harga pokok produksi yang efektif. Biaya produksi dapat dinilai efektif dan efisien apabila produksi yang dihasilkan memiliki standar kuantitas dan kualitas yang berbanding dengan harga yang sesuai, sehingga biaya yang dikeluarkan dapat dikatakan tepat guna dan tidak mengandung adanya indikasi pemborosan.

Dua perusahaan produsen pesawat terbesar dunia, yakni Boeing dan Airbus, mengalami penurunan pendapatan imbas dari perlambatan ekonomi dunia. Pendapatan Boeing tergelincir 7,5% menjadi US\$23,9 miliar, sedangkan rivalnya Airbus alami penurunan pendapatan sebesar 21% pada kuartal ketiga tahun ini. Dilansir BBC, Kamis, 27 Oktober 2016, pendapatan Boeing jatuh karena perusahaan menghentikan produksi pesawat transportasi C-17. Boeing juga mengharapkan pendapatan akan datar atau turun sedikit pada tahun depan di saat transisi varian baru pesawat Boeing 777.

Chief Financial Officer Boeing Greg Smith mengatakan, Boeing berencana memangkas produksi pesawat 777 menjadi hanya tujuh pesawat per bulan dari 8,3% per bulan. Meski pendapatan Boeing menurun permintaan pesawat tetap kuat. Boeing akan mengirim sekitar 745-750 pesawat komersial, tapi masih lebih rendah dibanding tahun lalu dengan penjualan mencapai 762 pesawat. Sedangkan laba Boeing mengalami kenaikan sepertiga menjadi US\$2,3 miliar.

Boeingpun, berencana memangkas lebih dari 4.500 pekerja pada pertengahan tahun ini untuk mengurangi biaya tenaga kerja sehingga bisa mengurangi biaya produksi dan bisa meningkatkan laba perusahaan. Juru bicara perusahaan mengatakan sekitar 1.600 posisi akan melalui pengurangan sukarela sedangkan sisanya akan berlangsung secara bertahap. Pengurangan kebanyakan berasal dari divisi pesawat komersial, selain itu ratusan eksekutif dan manajer juga akan kehilangan pekerjaan mereka. Seorang juru bicara dari Boeing mengatakan Boeing berjanji hanya menggunakan "PHK sukarela" sebagai jalan terakhir. Boeing mulai khawatir akan melambatnya permintaan pesawat jet. Ditambah lagi perusahaan asal Amerika Serikat ini telah kehilangan pangsa pasar karena disaingi oleh Airbus Grup . Pada tahun lalu Boeing menghasilkan 762 pesawat, melebihi perkiraan sebelumnya.

Sementara Airbus melaporkan, kinerja keuangan terburuk pada kuartal ketiga tahun ini. Selain pendapatan menurun, laba perusahaan Prancis itu anjlok 87% dibanding periode yang sama tahun lalu, menjadi US\$56 juta. Penurunan ini karena masalah-masalah di divisi luar angkasa dan pertahanan Airbus yang mengalami penurunan omset 20%. Perusahaan menargetkan pengiriman lebih dari

670 unit pesawat pada tahun ini, tapi baru terkirim 462 pesawat hingga September lalu.

Rencana restrukturisasi yang akan dilakukan oleh Airbus (AIR.PA) dapat mengakibatkan 780 pekerja menjadi korban pemangkasan seperti dilaporkan koran bisnis Les Echos. Airbus Group akan bergabung dengan unit planemaking, dalam sebuah langkah yang bertujuan untuk mengurangi birokrasi dan menyederhanakan brand. Menanggapi hal itu CFTC union mengatakan bahwa asosiasi pekerja Airbus mengaku telah dihubungi terkait PHK.

Pengurangan pekerja dinilai sebagai buntut dari rencana pengurangan biaya tenaga kerja agar mencapai efisiensi untuk meningkatkan laba perusahaan dan mengurangi biaya produksi yang dilakukan Airbus dengan perkiraan mencapai 780 orang. Sebelumnya Airbus mengaku tengah menghadapi minimnya permintaan pesawat, hingga membuat pihak perusahaan akan memangkas produksi pesawat superjumbo A380 menjadi satu unit per bulan mulai 2018 akibat penurunan permintaan. "Sejalan dengan tingkat permintaan saat ini, Airbus memutuskan memproduksi 12 unit A380 per tahun mulai 2018," ujar pihak Airbus.

Airbus sendiri pada tengah tahun kemarin telah menerima pesanan untuk 319 pesawat dari 18 maskapai di seluruh dunia dan masih harus mengirimkan 126 unit kepada pembeli. Namun permintaan kian menurun. Airbus mengungkapkan pengiriman A380 pada tahun lalu mencapai 27 unit, namun jumlah pesawat yang akan dikirim kepada konsumen pada 2017 hanya 20 unit, dan jumlah tersebut diproyeksikan akan terus menurun. Emirates merupakan konsumen terbesar A380,

maskapai penerbangan asal Dubai itu kini mengoperasikan 81 unit pesawat jenis tersebut dan 142 unit lainnya akan menyusul.

(<http://m.news.viva.co.id/news/read/840142-boeing-dan-airbus-alami-penurunan-pendapatan/> (Diakses pada tanggal 26 Desember 2016))

Perusahaan hidup dalam lingkungan yang berubah cepat, dinamik, dan rumit. Perubahan tersebut tidak hanya bersifat evolusioner namun seringkali sifatnya revolusioner. Dari segi bisnis, lingkungan adalah pola semua kondisi atau faktor eksternal yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan tersebut meliputi misalnya ekonomi politik dan kebijaksanaan pemerintah, pasar dan persaingan, pemasok, sosial dan budaya serta teknologi. Perkembangan yang pesat dalam sektor industri dewasa ini mengakibatkan semakin banyaknya tingkat persaingan yang dihadapi tiap-tiap perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat bersaing dalam merebut pasar tiap perusahaan akan berusaha untuk saling mengungguli atau bahkan saling menjatuhkan, hal ini diupayakan untuk meraih keuntungan yang sebesar-besarnya. Untuk mencapai laba yang layak, salah satu upaya adalah dengan meningkatkan kualitas produk yang diproduksi serta menekan biaya yang dikeluarkan. Bagi para pelaku ekonomi dalam menghadapi persaingan tersebut dapat menggunakan seluruh potensi yang ada secara efektif dan efisien.

Selama ini kebanyakan perusahaan manufaktur menggunakan sistem pemanufakturan tradisional yang mengatur skedul produksinya hanya berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang akan datang. Padahal kita ketahui bahwa

tidak ada seorangpun yang dapat memprediksi masa yang akan datang dengan pasti, walaupun telah memiliki pemahaman yang sempurna tentang masa lalu dan memiliki insting yang tajam terhadap kecenderungan yang terjadi di pasar. Namun tetap saja produksi berdasarkan prediksi terhadap masa yang akan datang dalam sistem tradisional ini memiliki resiko kerugian yang besar karena over produksi dari pada produksi berdasarkan permintaan sesungguhnya.

Perusahaan yang mempunyai kemampuan bersaing adalah perusahaan yang dapat menjalankan operasinya secara efisien dan efektif, sehingga pemborosan-pemborosan sumber daya dapat dihindari. Jika pemborosan sumber daya terjadi akan membawa kerugian dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mampu menciptakan suatu sistem yang dapat menghindari risiko kerugian dalam produksi dan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengeliminasi setiap pemborosan yang ada. Dengan kata lain perusahaan harus dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan kegiatan-kegiatan yang tidak bernilai tambah (*nonvalue added activities*) dan memaksimalkan kegiatan-kegiatan yang bernilai tambah (*value added activities*). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan kondisi ini adalah dengan menerapkan sistem pengendalian persediaan dan produksi *Just In-Time*. JIT merupakan sistem pemanufakturan yang sangat efektif untuk diterapkan dalam bisnis, karena hanya akan melakukan produksi apabila ada pesanan jadi perusahaan akan terhindar dari kemungkinan kerugian.

Sekarang, Sistem *Just In-Time* bukan hanya sekadar wacana saja tetapi telah dapat diimplementasikan di beberapa perusahaan. Salah satu contoh perusahaan yang merasa terbantu dengan adanya penerapan JIT adalah perusahaan mobil Jaguar.

Perubahan paling signifikan di Jaguar didapat melalui pembentukan sistem yang mengalir secara konsisten, yaitu pendekatan “*Just In Time*” yang berbasis produksi. Sebelumnya, sekelompok karyawan fokus kepada satu set proses dalam produksi mobil Jaguar menggunakan komponen *batch*. Area kerja untuk suatu proses tertentu akan penuh dengan komponen *batch* yang membuat lingkungan kerja yang sempit dan *floor space* yang terbatas.

Pendekatan baru yang dilakukan adalah mengurangi jumlah stok komponen (*inventori*) di area produksi. Komponen disimpan di area kerja hanya dalam jumlah yang diperlukan untuk menjaga aliran produksi berjalan lancar. Anggota tim tinggal menekan tombol sebagai sinyal bahwa “kami membutuhkan tambahan stok komponen baru”. Permintaan ini direspon dengan cepat oleh *central store*, yang mengantarkan komponen baru menuju area produksi, “*Just In Time*” saat mereka dibutuhkan. Pendekatan ini berhasil menghilangkan beberapa *waste*, yaitu:

1. Kebutuhan *floor space* lebih kecil,
2. *Cells* dapat bekerja di area yang rapi dan teratur,
3. Aktifitas “berjalan” dapat dikurangi (berjalan dalam aktifitas produksi dari satu titik ke titik lainnya, yang merupakan *waste transportasi*),

4. Lebih sedikit jumlah komponen yang rusak akibat menumpuk tinggi di area kerja.

Jumlah mobil Jaguar yang diproduksi disesuaikan dengan kebutuhan (*demand*). Produksi mobil yang terlalu sedikit akan membuat perusahaan gagal memenuhi permintaan, sedangkan memproduksi terlalu banyak akan menimbulkan *waste inventori*. Solusinya adalah menjalankan lini produksi dalam kecepatan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan pola permintaan, sambil terus menjaga kualitas tinggi.

(<http://shiftindonesia.com/studi-kasus-produksi-mobil-jaguar-s-type-dengan-lean-manufacturing/> (Diakses pada tanggal 7 Oktober 2016))

Sebagai satu-satunya produsen pesawat kebanggaan Indonesia, PT Dirgantara Indonesia (PT DI) hingga kini ternyata masih mengimpor 100% kebutuhan bahan baku pesawat produksinya. Bahan baku utama pembuatan pesawat PT DI adalah plat *aluminium alloy* dan karet. Sementara untuk karet, Budiman mengaku sebenarnya Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki industri karet yang cukup besar, hanya saja belum ada produk karet dalam negeri yang memenuhi standar untuk bahan baku pesawat.

Dalam proses produksi di PT. Dirgantara Indonesia, masalah yang dihadapi perusahaan adalah bahan baku yang dipesan sering terhambat oleh adanya kebijakan MOQ (*Minimum Order Quantity*) dari pihak *supplier* dan juga bahan baku yang dipesan dari *supplier* terkadang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan perusahaan, sehingga proses perakitan belum dapat dilaksanakan.

Keadaan seperti itu menyebabkan penumpukkan di gudang bahan baku, sehingga membuat kualitas komponen menjadi turun, mengalami keusangan dan meningkatkan pengeluaran biaya bahan baku. Selain itu, letak gudang yang cukup jauh membuat akses antara gudang bahan baku ke bagian proses perakitan terhambat dan membutuhkan biaya tenaga kerja yang lebih besar. Masalah selanjutnya, terjadinya adalah masa expired dari bahan baku *non-metal* yang memiliki masa kadaluarsa sehingga bahan baku tersebut terpaksa di buang karena sudah tidak layak pakai. Keadaan seperti ini membuat biaya produksi menjadi meningkat sehingga bisa menurunkan keuntungan dan dapat menimbulkan kerugian karena pemborosan yang seharusnya tidak perlu.

Budiman menambahkan biaya impor yang dikeluarkan PT DI mencapai 60% dari nilai kontrak yang setiap tahunnya terjadi. Nilai kontrak untuk tahun 2013 sebesar Rp 10,839 triliun, maka biaya impor yang dikeluarkan adalah sekitar Rp 7 triliun. Saat ini Indonesia telah secara penuh memiliki pabrik alumunium yang terletak di Sumatra Utara, namun Budiman memastikan tipe alumunium yang diproduksi Inalum berbeda dengan yang dibutuhkan untuk bahan baku pesawat. (<http://m.liputan6.com/bisnis/read/827252/100-bahan-baku-produksi-pesawat-pt-di-dipasok-dari-impor> (Diakses pada tanggal 26 Desember 2016))

Di dalam penelitian ini, penulis mengambil pengembangan dari penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Just In Time* Terhadap Efisiensi Biaya Produksi Dan Efektivitas Produksi Pada PT Sugiura Indonesia” oleh Afina Gita Puspita (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel X (Penerapan

*Just In Time*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel  $Y_1$  (Efisiensi biaya produksi) dengan presentase pengaruh sebesar 42,8%, sedangkan sisanya 57,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dan variabel X (Penerapan *Just In Time*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel  $Y_2$  (Efektivitas produksi) dengan presentase pengaruh sebesar 57,1%, sedangkan sisanya 42,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penulis meneliti pengaruh penerapan *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan industri manufaktur pesawat satu-satunya yang ada di Indonesia yaitu, PT. Dirgantara Indonesia yang telah mencoba menerapkan *Just In Time*. Perusahaan ini menghasilkan produk berupa beragam pesawat untuk memenuhi berbagai misi sipil, militer, dan juga misi khusus. Produk yang dihasilkan diantaranya pesawat NC-212, CN-235, NBO-105, SUPER PUMAS 332 dan NBELL-412, serta menyediakan service pemeliharaan pesawat dan helikopter berbagai jenis.

Berdasarkan hasil uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT Dirgantara Indonesia dengan mengambil judul “PENGARUH PENERAPAN *JUST IN TIME* DAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI TERHADAP HARGA POKOK PRODUKSI (Studi Pada PT. Dirgantara Indonesia)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian di ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Just In Time* pada PT. Dirgantara Indonesia.
2. Bagaimana efisiensi biaya produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
3. Bagaimana perhitungan harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
4. Seberapa besar pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
5. Seberapa besar pengaruh efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
6. Seberapa besar pengaruh penerapan *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris untuk :

1. Untuk mengetahui penerapan *Just In Time* pada PT. Dirgantara Indonesia.
2. Untuk mengetahui efisiensi biaya produksi pada PT Dirganara Indonesia.
3. Untuk mengetahui perhitungan harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.

4. Untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
5. Untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
6. Untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh penerapan *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dipercaya dan memberikan kegunaan bagi semua pihak yang berkepentingan, yaitu:

##### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini berguna bagi :

###### **A. Penulis**

1. Untuk Melengkapi program perkuliahan S1, program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
2. Mampu menganalisis mengenai pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
3. Mampu menganalisis mengenai pengaruh Efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.
4. Mampu menganalisis mengenai pengaruh penerapan *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.

## B. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis bagi penelitian selanjutnya yaitu dengan memperluas populasi maupun menggunakan variabel lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

## C. Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan dapat berguna untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam khususnya tentang pengaruh *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi pada PT. Dirgantara Indonesia.

### 1.4.2 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan khususnya untuk penilaian terhadap penerapan *Just In Time* dan efisiensi biaya produksi terhadap harga pokok produksi.

## 1.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi atau tempat di PT. Dirgantara Indonesia (Persero) di Jl. Pajajaran 154 Bandung 40174, Indonesia. Penulis melaksanakan penelitian , dimulai pada November 2016 sampai April 2017.

**Tabel 1.1**  
**Waktu Penelitian**

	Prosedur	Bulan					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
<b>I</b>	<b>Tahap Persiapan</b>						
	1. Mengambil Formulir Penyusunan Usulan Penelitian						
	2. Membuat Matrik						
	3. Bimbingan dengan Dosen Pembimbing						
	4. Menentukan Tempat Penelitian						
<b>II</b>	<b>Tahap Pelaksanaan</b>						
	1. Meminta Surat Pengantar ke Perusahaan						
	2. Melaksanakan wawancara dan studi lapangan di perusahaan						
	3. Penyusunan Skripsi						
<b>III</b>	<b>Tahap Pelaporan</b>						
	1. Menyiapkan Draf Skripsi						
	2. Sidang Akhir Skripsi						
	3. Penyempurnaan Skripsi						