

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP
KINERJA PRODUKSI PADA PT. VM**

**Vanny¹, Alma Arif Setiawan², Silviana Eka Putri³,
Immanuel Paulus Sibarani⁴**

^{1,2,3,4}Jurusan Akuntansi, Universitas Bina Sarana Informatika

²PT VM, Talaga, Kec. Cikupa, Kabupaten Tangerang, Banten

Surel: vanny.januar@gmail.com¹, arifboji0809@gmail.com²,

eputri205@gmail.com³, immanuelakun16@gmail.com⁴

ABSTRACT

This study aims to identify the root causes of production performance problems and analyze the relationship between these causes and problems faced. Fishbone method is used to identify various factors that can cause a problem, such as equipment failure, human error, or external factors such as supplier quality. The results of this study explain the effect of management control system (MCS) on production performance at PT. VM, increasing of effective and efficient production results.

Keywords: Management Control Systems (MCS), Fishbone Diagram, Production Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah kinerja produksi dan menganalisis hubungan antara penyebab tersebut dan masalah yang dihadapi. Metode *Fishbone* digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat menyebabkan suatu masalah, seperti kegagalan peralatan, kesalahan manusia, atau faktor eksternal seperti kualitas pemasok. Hasil penelitian ini menjelaskan pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja produksi di PT. VM, dalam peningkatan hasil produksi yang efektif dan efisien.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), *Fishbone* Diagram, Kinerja Produksi

PENDAHULUAN

Pada ilmu ekonomi, pihak yang memproduksi juga dikenal sebagai "produsen" dan perusahaan-perusahaan ini mengambil input yang tersedia (baik material maupun immaterial) untuk menghasilkan produk yang ingin dibeli oleh konsumen. Memproduksi barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar adalah tujuan utama dari produksi. Hal ini memastikan bahwa produk dan jasa yang diterima oleh konsumen memenuhi harapan mereka dan mempertahankan loyalitas mereka (Hasyim *et al.*, 2021). Faktor yang penting dalam memenuhi tujuan dari produksi adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari produksi. Proses produksi yang efisien dan efektif dapat membantu perusahaan mengurangi biaya dan waktu produksi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Perusahaan juga dapat memastikan bahwa produk dan jasa diterima oleh konsumen dengan cepat dan memenuhi standar kualitas yang ditentukan (Meta, 2022). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dapat mendukung pencapaian kinerja produksi yang optimal. PT. VM, sebagai salah satu produsen perangkat *mobile* terkemuka, menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas dan kuantitas produksinya. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja produksi dengan menggunakan *fishbone* diagram sebagai alat analisis (Galbreath *et al.*, 2022). Standar kualitas juga sangat penting dalam produksi, untuk memastikan bahwa produk dan jasa yang diproduksi memenuhi regulasi dan peraturan yang berlaku, sehingga konsumen akan merasa puas dengan produk dan jasa yang diterima dan mempertahankan loyalitas mereka (Putri & Jannah, 2022).

Pada era globalisasi dan persaingan yang ketat, perusahaan manufaktur harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerja produksinya untuk tetap kompetitif. Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan salah satu instrumen penting yang dapat digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa operasional berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. PT. VM, sebagai salah satu pemain utama dalam industri perangkat *mobile*, menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas dan efisiensi produksinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh SPM terhadap kinerja produksi di PT. VM dengan menggunakan *fishbone* diagram sebagai alat analisis. Produksi merupakan elemen kunci dalam aktivitas ekonomi yang berfokus pada pembuatan barang atau jasa. Esensi produksi adalah menciptakan nilai atau manfaat tambahan pada barang atau jasa agar dapat dijual dan digunakan oleh masyarakat. Produksi merupakan bagian dari rangkaian aktivitas ekonomi yang meliputi produksi, distribusi, dan konsumsi. Meskipun saling terkait, produksi memiliki perbedaan signifikan dengan distribusi dan konsumsi baik dalam tujuan maupun prosesnya.

Penelitian terdahulu telah dilakukan untuk meneliti pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja produksi. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa SPM memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja produksi. Menemukan bahwa SPM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui variabel intervening seperti kapabilitas perusahaan (Nurainun *et al.*, 2022). SPM merupakan proses dimana para manajer memengaruhi anggota organisasi atau perusahaan lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi atau perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*) (Widya, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja produksi di PT. VM.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah diagram tulang ikan atau *fishbone* diagram. Diagram *fishbone* merupakan alat *visual* yang digunakan untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi suatu masalah atau hasil tertentu. Dalam konteks ini, peneliti akan menggunakan diagram tulang ikan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja produksi di PT. VM. Metode *fishbone* adalah alat visual yang digunakan untuk menganalisis dan memahami hubungan sebab-akibat antara berbagai faktor yang mempengaruhi suatu masalah atau hasil (Yurin *et al.*, 2020). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *fishbone* diagram (diagram tulang ikan) sebagai metode utama untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja produksi di PT. VM. Metodologi penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu pengumpulan data, analisis data, dan pemetaan faktor-faktor penyebab menggunakan *fishbone* diagram.

Berikut adalah penjelasan rinci dari setiap tahap:

1. Pengumpulan Data

a. Wawancara

Dilakukan wawancara mendalam dengan manajer produksi, supervisor, dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi. Dalam wawancara ini 9 dari 10 sampel setuju jika Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memiliki pengaruh dalam kinerja produksi. SPM memiliki peran dalam pengaturan karyawan, penerapan strategi untuk menghasilkan produk bagi perusahaan. Wawancara merupakan pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian (Indrianto dan Supomo, 2002). Metode pengumpulan data melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pewawancara (pengumpul data) dengan responden (sumber data). Responden pada penelitian ini adalah manajer dan bagian *export import* PT. VM Cikupa.

b. Observasi

Observasi langsung dilakukan di lantai produksi untuk mengamati proses kerja pada bagian produksi, interaksi antar karyawan, penggunaan mesin, serta kondisi lingkungan kerja. Observasi ini membantu dalam mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara. Responden pada penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. VM Cikupa.

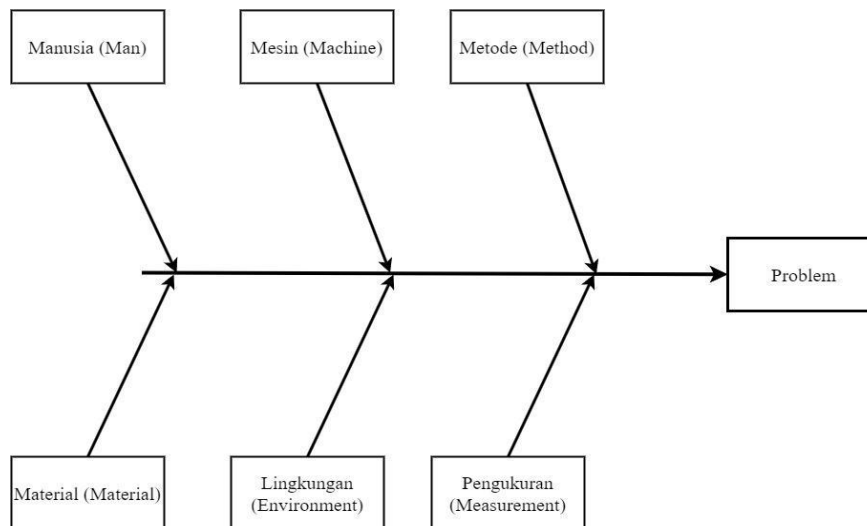
c. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data yang bertujuan untuk mencari teori yang dapat dijadikan landasan teori, dan membandingkan antara fakta di lapangan dan teori yang ada. Peneliti melakukan studi pustaka untuk mengetahui tentang analisa proses bisnis dengan menggunakan *fishbone* diagram.

2. Pemetaan Faktor-faktor Penyebab Menggunakan *Fishbone Diagram*

Fishbone diagram digunakan untuk memetakan faktor-faktor penyebab yang telah diidentifikasi. Diagram ini membantu dalam visualisasi hubungan antara berbagai faktor penyebab dan masalah kinerja produksi. Langkah-langkah dalam pemetaan ini meliputi:

- Penentuan Masalah Utama: Menentukan masalah utama yang menjadi fokus analisis, misalnya "Penurunan Kinerja Produksi".
- Pembuatan Cabang Utama: Membuat enam cabang utama yang mewakili kategori *fishbone* diagram: manusia, mesin, metode, material, lingkungan, dan pengukuran.
- Penambahan Sub-faktor: Menambahkan sub-faktor pada setiap cabang utama berdasarkan hasil analisis data. Sub-faktor ini merupakan penyebab spesifik yang telah diidentifikasi dalam setiap kategori.
- Analisis Akar Penyebab: Menganalisis lebih dalam sub-faktor untuk menemukan akar penyebab yang paling mendasar dari masalah kinerja produksi.



Sumber: data yang diolah

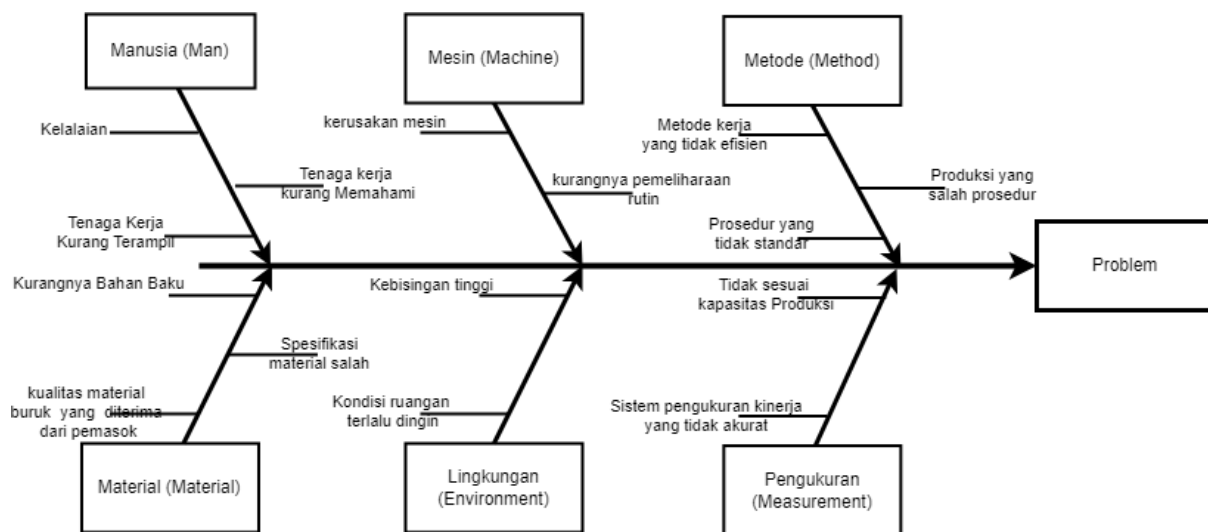
Gambar 1. *Fishbone Method*

Dalam penggunaan *fishbone* diagram, penelitian ini dapat mengidentifikasi dan memetakan secara sistematis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja produksi di PT. VM. Diagram ini membantu peneliti memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antara berbagai faktor, mulai dari faktor manusia, metode, material, mesin, hingga lingkungan. Hasil dari analisis ini digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi perbaikan yang spesifik dan terarah. Misalnya, jika ditemukan bahwa kegagalan peralatan menjadi salah satu penyebab utama rendahnya kinerja produksi, rekomendasi dapat mencakup perbaikan atau pemeliharaan rutin peralatan, pelatihan tambahan untuk operator, atau peningkatan kontrol kualitas terhadap bahan baku yang masuk.

Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja produksi di PT. VM dengan metode *fishbone* melibatkan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi dan mengatasi akar penyebab masalah yang mempengaruhi kinerja organisasi. Metode *fishbone* adalah alat yang digunakan untuk mengatur dan menganalisis secara

visual hubungan antara berbagai faktor yang berkontribusi terhadap suatu masalah atau hasil tertentu. (Ilie & Ciocoiu, 2021). Metode *fishbone* digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah kualitas, keluhan pelanggan, atau masalah kinerja lainnya. Hal ini melibatkan proses sistematis pengumpulan data, mengidentifikasi penyebab potensial, dan menganalisis hubungan antara penyebab tersebut dan masalah yang dihadapi. Metode ini sangat berguna dalam mengidentifikasi interaksi antara berbagai faktor yang dapat menyebabkan suatu masalah, seperti kegagalan peralatan, kesalahan manusia, atau faktor eksternal seperti kualitas pemasok.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. *Fishbone* Diagram

Fishbone diagram digunakan untuk mengidentifikasi enam kategori utama yang mempengaruhi kinerja produksi: manusia (*man*), mesin (*machine*), metode (*method*), material (*material*), lingkungan (*environment*), dan pengukuran (*measurement*).

Berikut ini pengaruh SPM dalam menggunakan metodologi *fishbone* pada perusahaan PT. VM:

1. Manusia (*Man*)

Faktor manusia mencakup keterampilan, pelatihan, dan motivasi karyawan. Ditemukan bahwa kurangnya pelatihan dan motivasi berdampak negatif pada kinerja produksi. Karena target pasar yang tinggi membutuhkan waktu lembur untuk memenuhi target yang diperlukan perusahaan, sehingga karyawan jam istirahat berkurang, tidur tidak cukup. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja dari produksi itu sendiri. Dalam faktor ini diketahui dan ditentukan sebagai penyebab utama bahwa tenaga kerja atau SDM pada PT. VM pada pelaksanaan pekerjaannya:

a. Kelalaian

Kurangnya tanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan dan menyepelekan pekerjaan yang mengakibatkan kelalaian dalam pekerjaan, cara

mengatasinya yaitu dengan mempertegas aturan dan mengingatkan dengan tegas. Pada PT. VM kelalain yang sering terjadi menyebabkan hasil dari kualitas produksi yang menurun.

b. Tenaga kerja kurang memahami.

Pemahaman akan *job's description* dalam menempatkan posisi, tugas pokok, dan fungsi, serta tanggung jawab yang dimiliki pegawai belum optimal, sehingga seringkali terjadi tumpang tindih pekerjaan yang mengakibatkan tidak terjadinya efektifitas dan kualitas kerja yang rendah, dengan memberi pelatihan kepada karyawan tentang prosedur pengerjaan diharapkan mampu memperbaiki kinerja karyawan. Masalah ini biasa terjadi karena kurang jelasnya informasi yang disampaikan dan kurang memperhatikannya karyawan pada saat penjelasan tentang *job's description*, serta untuk mengatasi masalah ini HR dan supervisor PT. VM melakukan penjelasan dengan membagi beberapa kelompok karyawan untuk diajarkan secara jelas tentang *job's description*. Dengan membagi beberapa kelompok, karyawan bisa dengan jelas menyimak dan memahami.

c. Tenaga kerja kurang terampil.

Tingkat pendidikan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi dan membentuk pola pikir dan tingkat pengetahuan pegawai dalam pengambilan keputusan/kebijakan dalam kondisi dan keadaan sebagai keputusan dalam menyelesaikan masalah yang akan diambil. Dengan memberikan pelajaran mengenai *skill* baru terkait alat produksi yang baru kepada karyawan diharapkan bisa menambah keterampilan karyawan.

2. Mesin (*Machine*)

Kondisi dan pemeliharaan mesin mempengaruhi efisiensi produksi. Masalah yang ditemukan meliputi kerusakan mesin dan kurangnya pemeliharaan rutin. Rekomendasi meliputi implementasi jadwal pemeliharaan yang lebih ketat dan investasi dalam teknologi mesin terbaru. Berikut penjabaran masalahnya:

a. Kerusakan mesin

Kurangnya pemeliharaan berkala dan usia mesin menjadi faktor utama dari kerusakan mesin. Pada PT. VM, kerusakan mesin dapat terjadi karena penggunaan mesin yang berlebihan yang diakibatkan oleh pembengkakan produksi dan target pasar. Dengan mengecek umur mesin dan perawatan berkala dapat membuat mesin semakin awet.

b. Kurangnya pemeliharaan mesin

Perangkat kerja sangat menentukan kualitas dan kuantitas produksi. Pada PT. VM, peneliti masih menemukan bahwa masih terdapat perangkat kerja yang kurang perawatan, hal ini menyebabkan cara kerja mesin tidak efektif.

3. Metode (*Method*)

Metode kerja yang tidak efisien dan prosedur yang tidak standar menyebabkan penurunan kinerja. Rekomendasi meliputi peninjauan dan perbaikan SOP serta penerapan metode kerja *learn manufacturing*. Berikut ini masalah dalam metode:

a. Metode kerja yang tidak efisien.

b. Produksi yang salah prosedur.

c. Prosedur yang tidak standart.

4. Material (*Material*)

Kualitas dan ketersediaan material berdampak langsung pada proses produksi. Ditemukan masalah dalam manajemen persediaan dan kualitas material yang diterima dari pemasok. Rekomendasi meliputi pengelolaan persediaan yang lebih baik dan evaluasi kualitas pemasok secara berkala.

- a. Kurangnya bahan baku.
- b. Kurangnya bahan baku.
- c. Kualitas material buruk yang diterima dari pemasok.

5. Lingkungan (*Environment*)

Lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti pencahayaan yang buruk dan kebisingan tinggi, mempengaruhi kinerja karyawan. Rekomendasi meliputi perbaikan kondisi lingkungan kerja untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas.

- a. Kebisingan tinggi.
- b. Kondisi ruangan terlalu dingin.

6. Pengukuran (*Measurement*)

Sistem pengukuran kinerja yang tidak akurat atau tidak memadai menyebabkan kesalahan dalam evaluasi kinerja. Rekomendasi meliputi penyempurnaan sistem pengukuran kinerja dan penggunaan alat pengukuran yang lebih canggih.

- a. Tidak sesuai kapasitas produksi.
- b. Sistem pengukuran kinerja yang tidak akurat.

Analisis *fishbone* mengungkap beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja produksi di PT. VM. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan produksi yang tidak efektif ditandai dengan target produksi yang tidak jelas, koordinasi antar departemen yang kurang, dan perkiraan permintaan pasar yang tidak tepat. Hal ini menyebabkan kebingungan dan inefisiensi dalam proses produksi. Pelaksanaan produksi yang terhambat diakibatkan oleh keterlambatan pengadaan bahan baku, gangguan mesin produksi, kurangnya keahlian tenaga kerja, dan ketidaksiplinan karyawan. Faktor-faktor ini menyebabkan terhambatnya proses produksi dan penurunan hasil produksi. Salah satu faktor utama dalam terhambatnya kinerja produksi adalah manusia (*Man*), faktor kelalaian yang menjadi salah satu penyebab dalam melakukan kesalahan dalam proses kerja. Jam kerja yang panjang dan kurangnya istirahat yang menyebabkan karyawan mudah lelah, sehingga kurangnya fokus karyawan dalam bekerja. Maka dari itu perlu adanya dorongan pada karyawan dalam meningkatkan kinerja kerja seperti dengan memberikan bonus/*reward* pada karyawan, sehingga karyawan bisa untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja produksi di PT. VM. Dengan

mengidentifikasi dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja melalui *fishbone* diagram, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksinya. Implementasi rekomendasi yang telah diusulkan diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai kinerja produksi yang lebih baik. Jadi kesimpulan dari penelitian diatas adalah sebagai berikut:

- a. Perbaiki penyebab kelalaian karyawan secara spesifik.
- b. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan keahlian tenaga kerja serta meningkatkan disiplin karyawan.
- c. Pertimbangkan untuk memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka.

PT. VM dapat meningkatkan kinerja produksinya dengan mengembangkan teknologi yang lebih baik, meningkatkan pengetahuan teknikal karyawan, meningkatkan keterampilan penjualan. Mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik dan terintegrasi dapat membantu mengoptimalkan proses produksi dan mengidentifikasi masalah secara lebih cepat. Manajemen yang efisien akan memastikan penjadwalan yang tepat, manajemen inventaris yang baik, dan pengawasan yang ketat terhadap setiap tahap produksi. meningkatkan budaya organisasi yang lebih positif, dan meningkatkan komunikasi yang lebih efektif. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kompetensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Galbreath, J., Lucianetti, L., Tisch, D., & Thomas, B. (2022). Firm strategy and CSR: the moderating role of performance management systems. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 202–220. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.27>
- Hasyim, M. A. N., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. I. (2021). Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus Pt. Indorama Synthetics Tbk Polyester Division Di Purwakarta). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(2), 75–81. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i2.10635>
- Ilie, G., & Ciocoiu, C. N. (2021). Application of Fishbone Diagram to Determine The Risk of an Event with Multiple Cause (Management Research). *Management Research and Practice*, 2(1), 1–20. <http://mrp.ase.ro/no21/f1.pdf>
- Kumah, A., Nwogu, C. N., Issah, A.-R., Obot, E., Kanamitie, D. T., Sifa, J. S., & Aidoo, L. A. (2024). Cause-and-Effect (Fishbone) Diagram: A Tool for Generating and Organizing Quality Improvement Ideas. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 7(2), 85–87. <https://doi.org/10.36401/jqsh-23-42>
- Meta, C.W., A. (2022). *Analisis Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. 3–5.

- Nurainun, Sari, R. N., & Kurnia, P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan: Ukuran Perusahaan, Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi (Sebagai Variabel Anteseden) Kapabilitas Perusahaan (Sebagai Variabel Intervening). *Pekbis Jurnal*, 10(1), 12–26.
- Putri, Yedida C., A., dan Jannah., Fadilatul. (2022). “Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan di Warung Sate Kambing dan Gule Moro Lego Pak Kuwat Kabupaten Tulungagung.” *Biogeografia*, 5–24.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2022). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Widya, D. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen atas Siklus Penggajian dan Pengupahan (Studi Kasus Pada Buruh Harian KUD Dadi, Jaya Kec. Purwodadi, Kab. Pasuruan)*. 7–10.
- Yurin. A. Yu., Berman A. F., Dorodnyk N. O., Nikolaychuck O. A., P. N. Y. (2020). *Fishbone Diagram for the Development of Knowledge Bases*. 967–972.