

**Proses Pengambilan Keputusan Penggantian Mesin Dengan
Mempertimbangkan Informasi Kuantitatif Finansial dan Informasi Kuantitatif
Non Finansial (Studi Kasus HONG TANG BANJARMASIN)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Muhammad Emir Wahab

2011130180

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasar pada keputusan BAN-PT
No. 1789/SK/BAN-PT/AKRED /S/VII/2018)
BANDUNG
2018**

*Decision Making Process on Machine Replacement in Consideration of
Quantitative Financial Information and Quantitative Non Financial Information
(Case Study at HONG TANG BANJARMASIN)*



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete the requirements of
a Bachelor Degree in Economics*

By:

Muhammad Emir Wahab

2011130180

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING DEPARTMENT

Accredited based on the Decree of BAN-PT

No. 1789/SK/BAN-PT/AKRED /S/VII/2018

BANDUNG

2018

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**Proses Pengambilan Keputusan Penggantian Mesin Dengan
Mempertimbangkan Informasi Kuantitatif Finansial dan Informasi Kuantitatif
Non Finansial (Studi Kasus HONG TANG BANJARMASIN)**

Oleh:

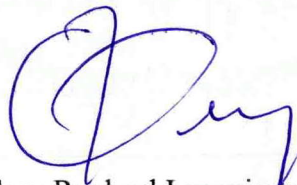
Muhammad Emir Wahab

2011130180

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Agustus 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,



Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing,



Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.

PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Muhammad Emir Wahab
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 26 Agustus 1993
Nomor Pokok Mahasiswa : 2011130180
Program studi : Akuntansi
Jenis naskah : Draf Skripsi

JUDUL

**Proses Pengambilan Keputusan Penggantian Mesin Dengan
Mempertimbangkan Informasi Kuantitatif Finansial dan Informasi Kuantitatif
Non Finansial (Studi Kasus HONG TANG BANJARMASIN)**

dengan,

Pembimbing : Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.

Ko-pembimbing : -

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 7 Agustus 2018
Pembuat pernyataan:



(Muhamad Emir Wahab)

ABSTRAK

Bisnis waralaba hadir sebagai salah satu pilihan cara berbisnis yang mudah, karena sebagai pembeli lisensi waralaba, investor sudah dimodali dengan *brand power* yang sudah kuat, sistem operasional yang tertata dan support dari pemberi lisensi terkait kualitas barang/jasa yang ditawarkan. Hong Tang Banjarmasin (HTBJM) sebagai *franchise* yang dibeli lisensinya oleh PT Armia Group Enterprise (PT AGE) pada tahun 2017. PT AGE di bulan November 2017 melakukan penggantian mesin produksinya ke mesin dengan kapasitas produksi lebih besar karena mesin awal yang berkapasitas kecil rusak. Namun setelah lima bulan berjalan mesin dengan kapasitas besar tersebut belum bisa di gunakan secara maksimal karena penjualan rendah. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait kapasitas mesin yang digunakan oleh HTBJM saat ini apakah dengan kapasitasnya yang begitu besar masih relevan dengan penjualan menu *dessert* yang saat ini telah rendah atau bisa dilakukan penggantian mesin ke kapasitas lebih kecil untuk menghemat biaya.

Untuk melihat apakah mesin kapasitas besar layak dipertahankan atau diganti dengan mesin kapasitas kecil, penulis memilih informasi yang relevan untuk menjabarkan karakteristik yang dimiliki oleh kedua mesin untuk dibandingkan kemampuannya dalam memproduksi menu *dessert sesuai* dengan kuantitas produksi pada saat jam sibuk outlet. Hal tersebut dilakukan untuk melihat mesin manakah yang mampu melayani order pelanggan di jam sibuk. Lalu penulis juga menganalisis apakah ada penghematan dari sisi biaya dengan menggunakan metode *net present value* (NPV). Analisis yang penulis gunakan hanya dari sisi biaya saja karena penulis berpendapat bahwa tidak ada perubahan pendapatan yang diperoleh perusahaan saat mengganti mesin sehingga pendapatan menjadi tidak relevan dalam membandingkan NPV kedua mesin.

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif analitis dengan data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi pada yang dilakukan kepada *person in charge* (PIC) HTBJM. Observasi dilakukan terkait kondisi outlet HTBJM, proses melayani pelanggan, dan kemampuan mesin dalam melayani order pelanggan di jam sibuk Data sekunder didapatkan dari studi kepustakaan, terutama teori mengenai penghitungan *net present value*.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu NPV terkait biaya yang ditimbulkan oleh penggunaan mesin selama umur ekonomisnya, mesin dengan kapasitas besar lebih rendah biayanya. Dari segi kemampuan produksi mesin kapasitas besar jauh mengungguli kapasitas produksinya dari mesin kapasitas kecil. Dan dari kemampuan melayani pelanggan di jam sibuk mesin kapasitas besar juga mengungguli kecepatan waktu penyajian dibandingkan dengan mesin kapasitas kecil. Dengan analisis tersebut disimpulkan tetap menggunakan mesin kapasitas besar adalah yang terbaik bagi perusahaan untuk saat ini dan kedepannya bila ada kenaikan permintaan di jam sibuk mesin kapasitas masih dapat memproduksi menu *dessert* dengan tepat waktu.

Kata kunci: analisis NPV, informasi relevan, Penggantian mesin.

ABSTRACT

Franchising business is one of the easiest ways for one to start on doing business. As a franchisee an investor will be provided by the franchisor brand power that's already strong and well established, operational system that already set up and running and goods/services that already in best condition. Eventhough the business is well set up as a franchisee, the investor need to control the operational process of the franchise because the franchisor aren't fully into the daily operational of the franchise itself. Hong Tang Banjarmasin (HTBJM) is a franchise that was bought by PT Armia Group Enterprise (PT AGE). In November 2017 HTBJM changed its production machine to a bigger capacity machine after the small capacity machine broke down due to constantly overused. After five months of usage, the machine with big capacity is not used optimally because the demand of the product were low. Author is intrigued to analyze this situation related to the capacity issue that is happening in HTBJM big capacity machine. Is the capacity right now still relevant with the low demand, can HTBM changed its machine to a smaller capacity machine to reduce the cost.

To know wether the big capacity machine worth to keep or change into smaller capacity, writer collected relevant information and tried to describe the characteristic that the two machine have, the ability of each machine handling production of dessert menu the demand in rush hour. then writer also used net present value analysis (NPV) to analyze whether there is cost savings if HTBJM changed its machine to smaller capacity, writer only compare cost because there is no increase in revenue since the machine changed to bigger capacity so comparing revenue in not relevant.

In this research, descriptive analytical research method is used with primary and secondary data. Primary data in this research is obtained from interviews and observations at HTBJM with its person on charge (PIC), observation was done to see the ability of machine to handle customer demand in rush. Secondary data is obtained from literature study especially theory of NPV.

The result obtained from this research are NPV of cost from bigger capacity machine is lower than the small capacity machine from five year of economic life. Bigger capacity machine are more flexible in handling ups and downs of demand from customer, and it's also produce dessert more faster than smaller capacity machine in time of rush hour. Through all that result writer can concluded that using the bigger capacity machine is the right choice for now and the future if there is an increase in demand.

Keyword: NPV analysis, relevant information, machine characteristic.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kehendak dan kemudahannya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Proses Pengambilan Keputusan Penggantian Mesin Dengan Mempertimbangkan Informasi Kuantitatif Finansial dan Informasi Kuantitatif Non Finansial (Studi Kasus HONG TANG BANJARMASIN)”**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan, namun penulis dapat menyelesaikannya dengan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua, Ibu Dewi Indria Armia dan Bapak Rumanof Wahab. yang telah membesarkan dan mendidik penulis dengan penuh kasih sayang. Tidak akan pernah penulis dapat membalas semua budi baik dan cinta yang diberikan.
2. Adik penulis, Aisyah Raihan Wahab, serta seluruh keluarga Armia yang telah memberikan inspirasi kepada penulis apa arti dari kehidupan.
3. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak ilmu baru dan arahan dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas dukungan, saran, dan nasihat yang diberikan kepada penulis.
4. Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno., S.E., S.H., M.Si, Ak. selaku dosen wali yang telah mendukung masa perkuliahan di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi.
5. Bapak Norman selaku PIC HTBJM
6. Ibu Novi selaku asisten PIC HTBJM
7. Teman – teman seperjuangan Gideon, Fauzan Haidi, Fahmi Mulya Putra, Martin Sentosa
8. Seluruh Staf Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang telah mendidik dan membantu penulis selama masa perkuliahan.
9. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap skripsi yang memiliki keterbatasan ini akan bermanfaat bagi penulis dan pembacanya. Atas segala bantuan, penulis hanya dapat mendoakan semoga Tuhan Yang Maha Bijaksana melimpahkan rahmat dan hidayat-Nya kepada penulis dan pembacanya. *Amin*.

Bandung, Agustus 2018

Muhammad Emir Wahab

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2 Tinjauan Pustaka	6
2.1. Perusahaan.....	6
2.2 Waralaba	6
2.3 <i>Customer Response Time</i>	7
2.3.2 <i>Manufacturing Cycle Time</i>	8
2.3.3 <i>Average waiting time</i>	8
2.4. Pengambilan Keputusan.....	9
2.4.1. Five Step Decision Making Process.....	9
2.4.2. Informasi Kuantitatif.....	10
2.4.3. Informasi Kualitatif.....	10
2.5. Informasi Relevan	10
2.5.1. Biaya	12

2.5.2 Pendapatan	13
2.6. Definisi Metode <i>Net Present Value</i>	14
2.6.1 Definisi <i>Discounted cash flow</i>	15
2.6.2 Definisi <i>Time Value of Money</i>	15
2.6.3 Definisi Required Rate of Return.....	16
2.6.4 Contoh Penggunaan NPV	16
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	19
3.1. Metode Penelitian.....	19
3.1.1. Jenis Data	19
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	20
3.1. Objek Penelitian	21
3.2. Gambaran Singkat mengenai HTBJM.	21
3.2.1 Sejarah Singkat.....	21
3.2.2 Visi dan Misi HTBJM.....	22
3.2.3 Struktur Organisasi	22
3.2.4 Job Description	23
BAB 4 PEMBAHASAN	36
4.1. Kondisi Perusahaan Saat Ini.....	36
4.2. Langkah-langkah <i>5 Steps Decision Making Process</i> Terkait Keputusan Penggantian Mesin.....	37
4.3. Analisis perbandingan karakteristik mesin kapasitas besar dengan kapasitas kecil.....	39
4.3.1. Spesifikasi Mesin Kapasitas Kecil dan Besar	39
4.3.2. Proses produksi es serut dengan mesin kapasitas kecil dan kapasitas besar.	40
4.3.3. Waktu <i>Customer Response Time</i> Pelayanan Menu <i>Dessert</i> Es Serut dengan Mesin Kapasitas Kecil dan Kapasitas Besar.....	41

4.4. Analisis Kemampuan Mesin Kapasitas Besar dan Kecil Dalam Melayani Order Pelanggan di Jam Sibuk.....	45
4.5. Jumlah Pesanan Pelanggan di Jam Sibuk	46
4.6 Perhitungan <i>Average Waiting Time</i> Mesin Kapasitas Kecil dan Kapasitas Besar 48	
4.7 Perhitungan <i>Manufacturing Cycle Time</i>	49
4.7.1 Perhitungan <i>Manufacturing Cycle Time</i> Menggunakan Mesin Kapasitas Kecil	50
4.7.2 Perhitungan <i>Manufacturing Cycle Time</i> Mangkuk Menggunakan Mesin Es serut Kapasitas Besar.	52
4.8 Perhitungan <i>Net Present Value</i> (NPV).....	53
4.8.1 NPV Dua Mesin Kapasitas Kecil.....	53
4.8.2 NPV Mesin Kapasitas Besar	56
4.8.3 Kesimpulan Analisis NPV	58
4.9. Pertimbangan Mengganti ke Mesin Kapasitas Kecil	58
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran.....	63
Daftar Pustaka	64
LAMPIRAN	65
RIWAYAT HIDUP PENULIS	83

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Spesifikasi Mesin Kapasitas Kecil dan Besar.....	39
Tabel 4.2.	Customer Response Time Dengan Mesin Kapasitas Kecil.....	41
Tabel 4.3.	Customer Response Time Dengan Mesin Kapasitas Besar.....	42
Tabel.4.4.	Perbedaan Waktu Membuat 1 Mangkuk Es Serut.....	44
Tabel 4.5.	Skema Kemampuan Maksimal Produksi Es Serut di Satu Jam.....	45
Tabel 4.6	Pesanan Tertinggi di Satu Hari Dalam Satuan Mangkuk.....	46
Tabel 4.7.	Total Pesanan per mangkuk dessert per 1 Jam di Waktu Jam sibuk.....	47
Tabel 4.8.	Perbandingan <i>Manufacturing Cycle Time</i> Mesin Kapasitas Besar dan Kecil.....	51
Tabel 4.9.	Asumsi Dalam Perhitungan NPV Dua Mesin Kapasitas Kecil.....	52
Tabel 4.10.	NPV Dua Mesin Kapasitas Kecil.....	54
Tabel 4.11.	Asumsi Dalam Perhitungan NPV Mesin Kapasitas Besar.....	55
Tabel 4.12.	NPV Mesin Kapasitas Besar.....	56
Tabel 4.13.	Tabel Perbandingan NPV.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>Customer Response Time Component</i>	9
Gambar 2.2.	Relevant and Information.....	11
Gambar 2.3.	Relevant Information.....	12
Gambar 2.4.	Contoh Penggunaan NPV.....	17
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi HTBJM.....	38
Gambar 4.1.	Proses Mesin Kapasitas Kecil.....	40
Gambar 4.2.	Proses Mesin Kapasitas Besar.....	40

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Hasil Wawancara
LAMPIRAN B	Laporan <i>Dessert item sales</i> Bulan November 2017 – Maret 2018
LAMPIRAN C	Foto Mesin
LAMPIRAN D	Foto Outlet

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi adalah sebuah era keterbukaan dan keterhubungan antar manusia di hampir seluruh penjuru dunia, dampaknya dapat dilihat dari kemajuan yang pesat dari sisi teknologi, kultur, ekonomi, politik dan lingkungan. Di sisi lain kemajuan tersebut juga menyebabkan semakin luasnya persaingan yang ada, semakin mudahnya penetrasi barang dan jasa antar wilayah, dan produk-produk inovasi baru yang mengalahkan produk-produk lama yang sudah ketinggalan zaman.

Menurut George C. Lodge (1995:7) pendorong utama dari era globalisasi adalah pertukaran yang terus meningkat atas informasi, uang dan barang melalui perusahaan multinasional (MNC). Sifat persaingan antar perusahaan dalam era globalisasi ini pun mulai berubah, yang dulu hanya berfokus kepada produksi barang atau jasa sebanyak-banyaknya sekarang berubah, dikarenakan arus informasi yang begitu cepat telah membuat pelanggan mereka menjadi lebih sadar akan faktor-faktor seperti kualitas, harga dan pelayanan. Setiap perusahaan dituntut untuk memberikan kualitas produk dan jasa mereka dengan harga bersaing, karena jika tidak maka pelanggan akan dengan mudah berpindah kepada pesaingnya.

Bisnis waralaba hadir sebagai salah satu pilihan cara berbisnis yang mudah, karena sebagai pembeli lisensi waralaba, investor sudah dimodali dengan *brand power* yang sudah kuat, sistem operasional yang tertata dan dukungan dari pemberi lisensi terkait kualitas barang/jasa yang ditawarkan. Menurut asosiasi waralaba internasional (IFA) waralaba adalah sebuah metode ekspansi bisnis dan distribusi barang dan jasa melalui perjanjian lisensi. Metode bisnis waralaba menawarkan bukan hanya izin bagi pembeli lisensi dalam hal menjalankan bisnis dengan menggunakan nama dagang si pemberi lisensi, tetapi juga memberikan sebuah sistem operasi, merk dagang dan dukungan.

PT Hong Tang Asia sebuah perusahaan yang bergerak dibidang bisnis kuliner berupa *Taiwanese dessert*, di tahun 2017 membuka peluang kepada investor untuk membeli lisensi waralabanya, dan di tahun itu pula tepatnya di bulan Agustus,

PT Armia Group Enterprise (PT AGE) sebagai salah satu investor membeli lisensi waralaba PT Hong Tang Asia dan membuka gerai baru Hong Tang di Banjarmasin (HTBJM).

Setelah beroperasi selama kurang lebih tiga bulan HTBJM pun sebagai gerai baru mengalami berbagai kendala operasional dan salah satu yang paling krusial adalah kurangnya kapasitas dari mesin serut yang disediakan oleh HTBJM untuk mengakomodasi permintaan pelanggan pada jam sibuk, mengakibatkan banyaknya complain oleh pelanggan terkait dengan waktu pelayanan. Dampak selanjutnya dari banyaknya pesanan di jam sibuk tersebut di dua bulan awal pembukaannya, mesin mengalami beban yang berlebih dan akhirnya menjadi rusak total di akhir bulan ke dua. Menanggapi hal tersebut manajemen PT AGE dan PT HT Pusat pun memutuskan untuk menambah kemampuan produksi es serut untuk menghindari kejadian tersebut. Terdapat dua pilihan yang harus dipilih manajemen untuk menambah kapasitas produksi. Yang pertama adalah dengan mereparasi mesin yang rusak dan menambah jumlah mesin es serut dengan kisaran harga per mesin RP 5 juta, yang kedua adalah dengan mengganti mesin es serut dengan mesin *ice cream maker*, mesin dengan harga kisaran Rp 35 juta tersebut dapat menghasilkan es serut dengan kapasitas yang lebih besar. Manajemen pun akhirnya memutuskan untuk mengganti mesin es serut kapasitas kecil dengan mesin kapasitas besar.

Setelah berjalan lima bulan berjalan telah terjadi penurunan penjualan yang cukup signifikan, penjualan *dessert* telah menunjukkan kestabilan di angka yang cukup rendah dari 2 bulan awal pembukaan. Hal tersebut mengakibatkan kapasitas produksi dari mesin dengan kapasitas besar tidak digunakan secara maksimal dan menimbulkan adanya *unused capacity* di penggunaannya.

Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait kapasitas mesin yang digunakan oleh HTBJM saat ini apakah dengan kapasitasnya yang begitu besar masih relevan dengan penjualan menu *dessert* yang telah saat ini rendah. Penulis mengevaluasi apakah kapasitas produksi secara besar tersebut dapat diturunkan dengan mengganti ke mesin dengan kapasitas yang lebih sesuai dengan tren penjualan yang saat ini menurun. Penulis memberi judul penelitian ini “Proses Pengambilan Keputusan Penggantian Mesin Dengan Mempertimbangkan Informasi

Kuantitatif Finansial dan Informasi Kuantitatif Non Finansial (Studi Kasus HONG TANG BANJARMASIN)”.
TANG BANJARMASIN)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi perusahaan ini terkait dengan penggunaan mesin es serut kapasitas besar?
2. Bagaimana karakteristik mesin kapasitas besar dan kapasitas kecil?
3. Mesin dengan karakteristik manakah yang paling sesuai untuk digunakan perusahaan. Dilihat dari pertimbangan informasi kuantitatif finansial dan informasi kuantitatif non finansial?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan betujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi perusahaan ini terkait dengan penggunaan mesin es serut kapasitas besar.
2. Mengetahui karakteristik mesin kapasitas besar dan kapasitas kecil.
3. Mengetahui mesin dengan karakteristik manakah yang paling sesuai untuk digunakan perusahaan. Dilihat pertimbangan informasi kuantitatif finansial dan informasi kuantitatif non finansial.

1.4. Kegunaan Penelitian

Ada tiga pihak yang dapat memperoleh manfaat dari penelitian ini. Yang pertama adalah penulis. Manfaat yang didapatkan oleh penulis adalah bertambah luasnya wawasan penulis terkait proses produksi dan proses pengambilan keputusan dalam kegiatan operasi. Selanjutnya manfaat bagi perusahaan adalah mendapatkan bahan masukan, referensi dan pertimbangan dalam penentuan proses perbaikan kinerja operasi perusahaan terkait dengan proses pengambilan keputusan. Terakhir bagi para akademisi agar penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi akademisi dalam memahami cara pengambilan keputusan dalam kinerja operasi perusahaan HTBJM, dan dengan demikian dapat menjadi acuan awal dalam

melakukan penelitian sebanding atau pembandingan pada perusahaan sejenis atau dalam perkembangan penelitian dengan cakupan lebih luas dalam industri.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pengambilan keputusan adalah hal normal yang dilakukan setiap manusia di semua proses hidupnya, keputusan yang diambil akan menentukan kemana arah manusia menentukan jalannya. Dalam pengambilan keputusan ada hal-hal yang harus pertimbangan agar dapat memberikan keyakinan kepada keputusan yang dipilih. Mengambil contoh kasus di penelitian ini, yang menjadi analisis penulis adalah pengambilan keputusan terkait dengan dalam hal proses bisnis yaitu keputusan untuk mengganti atau tetap menggunakan mesin produksi menu *dessert*.

Proses pengambilan keputusan dalam ilmu ekonomi menurut Horngren dkk (2017:414) melalui proses lima langkah penting yaitu;

1. Mengidentifikasi masalah dan ketidakpastian
2. Mengumpulkan informasi
3. Membuat prediksi terhadap masa depan
4. Membuat keputusan dari pilihan yang dibuat
5. Menjalankan keputusan dan mengevaluasinya

Dengan menjalankan 5 proses tersebut diharapkan keputusan yang akan diambil menjadi keputusan yang terbaik.

Untuk mendukung 5 proses tersebut tentu saja ada hal yang harus diperhatikan secara detail, yaitu relevansi dari informasi yang dikumpulkan. Relevansi sendiri Menurut Srikant dan Madhav(2017:421) adalah sebuah proses pemilihan informasi dengan pertimbangan kualitas dari informasi tersebut dibandingkan dengan dampaknya kepada pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Relevansi menjadi penting karena jumlah data yang ada di lapangan sangatlah banyak dan bervariasi sehingga harus dipilih mana data yang jika diolah menjadi informasi dapat berdampak kepada pengambilan keputusan.

Terkait dengan sumber informasi yang dikumpulkan dalam proses pengambilan keputusan dibagi menjadi dua yaitu, informasi kualitatif dan informasi kuantitatif. Dua informasi tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan. Data kuantitatif yang dapat di jelaskan dalam satuan moneter saja tidak cukup untuk dasar

pengambilan keputusan karena, ada beberapa hal penting yang tidak bisa di jelaskan dalam satuan moneter (kualitatif) yang juga memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil dari keputusan yang akan diambil.

Metode yang akan digunakan untuk menilai mesin es serut layak dipertahankan atau diganti bersumber dari salah satu dari empat metode *capital budgeting* yaitu metode *net present value* (NPV). Menurut Srikant dan Madhav(2018:764) NPV dipilih karena mesin merupakan peralatan yang umur ekonomisnya lebih dari satu tahun ada faktor *time value of money* yang harus dipertimbangkan sehingga ketika melakukan perbandingan faktor – faktor yang diperbandingkan dapat didiskontokan ke satuan waktu yang sama. Dasar dari penghitungan NPV di dapat dari hitungan *manufacturing cycle time* yang dihitung untuk setiap mesinnya.