

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Keuangan (*financial*) perusahaan merupakan salah satu indikator penting yang mempengaruhi stabilitas dan eksistensi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, pada dasarnya prinsip ini sejalan dengan konsep *Going Concern* yang harus merefleksikan nilai perusahaan sejalan dengan trend dan perkembangan yang ada.

Tujuan dasar dari suatu industri atau bisnis adalah untuk mencapai laba, atau mencapai titik *profitabilitas* jangka panjang dalam menjaga kelangsungan perusahaan dan pertumbuhan perusahaan untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Menurut Mulyadi (2007:380) kompetisi yang dihadapi oleh perusahaan sekarang jauh lebih tajam dibandingkan dengan perusahaan di masa lampau, oleh karena itu kemampuan perusahaan dalam melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap proses untuk menghasilkan produk menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjaga eksistensinya antara lain dengan cara menghilangkan pemborosoan (*waste*), dan mendapatkan nilai tambah dari suatu produk serta memberikan nilai yang diberikan kepada pelanggan secara terus menerus.

Dalam suatu proses, perusahaan harus dapat memaksimalkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah (*value added*) dan mengurangi atau menghilangkan

aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added*) karena aktivitas

Lara Syofbrina, 2014

**PERANAN LEAN MANUFACTURINGT DALAM MENUNJANG EFISIENSI AKTIVITAS LOGISTIK (Studi Kasus Pada PT. Silver Kris)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tersebut dapat menambah biaya yang tidak perlu dan menekan kinerja. Setiap aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) dalam proses tidaklah dapat dihilangkan secara menyeluruh, tetapi perusahaan dapat meminimalisir biaya tersebut sehingga perusahaan berada pada kondisi mampu menghasilkan *output* pada suatu tingkat dan standar tertentu dengan biaya yang relatif lebih rendah daripada *input* yang didapatkan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:342) aktivitas tidak bernilai tambah terdiri atas dua jenis, yaitu: (1) aktivitas yang dapat dihindarkan dalam jangka pendek dan (2) aktivitas yang tidak dapat dihindarkan dalam jangka pendek karena teknologi atau metode produksi saat ini. Dengan dikontrolnya biaya-biaya yang tidak menambah nilai akan menyebabkan hilangnya pemborosan biaya, sehingga akan tercapainya efisiensi.

Karena peningkatan persaingan, banyak perusahaan mencoba untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah, karena berbagai aktivitas tersebut menambah biaya yang tidak perlu dan menekan kinerja. Hansen dan Mowen (2009:239) Analisis aktivitas mencoba untuk mengidentifikasi yang pada akhirnya mengeliminasi semua aktivitas yang tidak dibutuhkan, dan pada saat yang sama akan meningkatkan efisiensi aktivitas yang dibutuhkan.

Menurut Afian Gunasro (2011) kegiatan suatu organisasi dikatakan efisien jika dalam melaksanakan kegiatannya telah dikonsumsi sumber-sumber atau biaya yang lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah tertentu dan dalam melaksanakan kegiatannya telah dikonsumsi sumber-sumber atau biaya yang lebih kecil untuk menghasilkan *output* dalam jumlah yang lebih besar, dengan adanya pengurangan pada aktivitas yang tidak bernilai tambah rendah maka biaya yang digunakan menjadi menurun.

*Lean manufacturing* merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan perusahaan dalam mengurangi pemborosan untuk mencapai efisiensi biaya. Menurut Gapersz (2011:2) *lean manufacturing* :

*Lean manufacturing merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (waste), atau aktivitas yang*

*tidak bernilai tambah (non-value-adding activities) melalui peningkatan terus menerus (continous improvement) dengan cara mengalirkan produk (material, work in process, output) dan informasi menggunakan sistem tarik (pull system) dari internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan..*

Sistem *lean manufacturing* memungkinkan para manajer untuk meniadakan buangan, mengurangi biaya, dan menjadi lebih efisien. Perusahaan yang mengimplementasikan *lean manufacturing* mengejar strategi pengurangan biaya dengan cara mendefinisikan ulang berbagai aktivitas yang dilaksanakan perusahaan. Pengurangan biaya secara langsung berkaitan dengan kepemimpinan biaya, *lean manufacturing* menambah nilai melalui pengurangan buangan. Implementasi *lean manufacturing* yang baik telah memberi berbagai perbaikan besar, seperti kualitas yang lebih baik, peningkatan *produktivitas*, pengurangan waktu tunggu, pengurangan persediaan dalam jumlah besar, pengurangan waktu penyetalan, penurunan biaya produksi, dan peningkatan tingkat produksi.

Pemborosan sering terjadi tanpa disadari, karena telah dianggap sebagai sesuatu yang wajar dan umum, padahal sesungguhnya sangat merugikan, khususnya sering menyebabkan penambahan biaya operasional (*cost*) yang seharusnya bisa dihindari. Oleh karena itu, penerapan *lean* dapat membantu organisasi memotong biaya yang tidak perlu.

Menurut *Womack & Jones (2003:2)* *Lean manufacturing* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa) dan *supply chain management* yang berkaitan langsung dengan pelanggan.

*Lean Manufacturing* telah diterapkan oleh beberapa perusahaan bahkan banyak perusahaan yang mencoba menerapkan *lean* pada perusahaan mereka. Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menghilangkan pemborosan, tapi *lean manufacturing* merupakan suatu pendekatan yang komprehensif dibandingkan dengan pendekatan lainnya. Salah satu perusahaan besar yang berhasil mengimplementasikannya adalah Toyota.

Toyota merupakan salah satu perusahaan otomotif terbesar di dunia yang menginspirasi munculnya *lean*, suatu sistem produksi yang dapat dikatakan terbaik karena memiliki efisiensi yang luar biasa. Toyota berusaha menghilangkan *waste* dalam operasinya, pengeliminasian *waste* ini dapat menghasilkan efisiensi dan produktivitas yang luar biasa dan peningkatan keuntungan secara signifikan. Melalui *lean manufacturing*, Toyota dapat merengkuh posisi pertama sebagai produsen mobil terbesar di dunia. Pada April 2007, Toyota Motor Corp. mengumumkan perusahaannya telah berhasil mencatat volume penjualan mobil terbesar, mengalahkan penjualan kampiun otomotif nomor 1 di dunia, General Motors (GM). Dalam periode 1 Januari-31 Maret, Toyota berhasil menjual 2.348.000 unit mobil di seluruh dunia. Sementara, pada waktu yang sama, pesaingnya itu hanya menjual 2.260.000 mobil.

Perusahaan yang juga berhasil meningkatkan efisiensi adalah Daktronics Inc., manufaktur *digital screen* dan *display system*. Perusahaan yang berpusat di Brookings, AS, ini telah berhasil meningkatkan efisiensi operasional pabriknya sebesar 60% dengan melakukan implementasi *lean Manufacturing*. Daktronics mulai menggunakan metode dan *tools lean* pada tahun 2006 untuk mengeliminasi kelebihan biaya sumber daya yang tidak memberikan nilai tambah (*value*) bagi

pelanggan. Prinsip-prinsip *lean Manufacturing* di Daktronics didorong oleh filosofi yang dikembangkan oleh orang-orang yang berpengaruh di dunia manufaktur, seperti Henry Ford dan Taiichi Ohno. Ford mengimplementasikan konsep *lean manufacturing* di lini *assembly* “*continuous flow*”. Tokoh bisnis Jepang Taiichi Ohno dan yang lainnya mengembangkan Toyota *Production System* yang merupakan cikal bakal *lean Manufacturing*.

Disisi lain, semakin lama pengetahuan mengenai logistik dan *supply chain management* kian berkembang. Hal tersebut diiringi dengan pergeseran paradigma mengenai pandangan bahwa gudang dan pergudangan merupakan *cost*, sehingga gudang dan pergudangan semakin mendapat perhatian yang serius. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai menyadari dan benar-benar memperhatikan masalah pergudangan yang ditujukan untuk menekan *cost* dan meningkatkan profit.

Menurut Herb Davis Associates (2010) dalam Nindya (2011) menyatakan bahwa fungsi pergudangan memberikan kontribusi biaya yang cukup signifikan terhadap total biaya logistik. Oleh karena itu, kebutuhan mengenai pengelolaan yang baik terhadap pergudangan sangat diperlukan untuk mengefisienkan segala sumber daya yang pada akhirnya dapat menekan *cost* logistik.

PT Silver kris merupakan salah satu perusahaan manufaktur di Bandung yang bergerak di bidang industri tekstil. Perusahaan ini memproduksi benang, dalam kegiatan operasional perusahaan tentunya diperlukan peningkatan kinerja produktivitas untuk meningkatkan keuntungan yang besar dengan menurunkan biaya serta meningkatkan kualitas produk. Untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keunggulan agar dapat bersaing, perusahaan harus mengetahui

berbagai aktivitas apa saja yang meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk dan pemborosan (*waste*) apa saja yang sering terjadi pada perusahaan. Pada bagian logistik PT Siler Kris pernah terjadi penumpukan barang jadi yang disebabkan penundaan pengiriman barang, hal ini menyebabkan adanya penambahan biaya. Selain itu, dibutuhkannya tambahan gudang yang harus disewa. Dalam aktivitas perusahaan khususnya bagian logistik tentunya terdapat beberapa aktivitas yang dapat memicu berbagai potensi permasalahan. Oleh karena itu, penerapan *lean manufacturing* diharapkan dapat meningkatkan efisiensi aktivitas pada perusahaan.

Uraian diatas menunjukkan pentingnya mengontrol aktivitas-aktivitas perusahaan yang dapat menimbulkan biaya yang tidak menambah nilai dan menghilangkan pemborosan pada perusahaan. selain itu, keuntungan penerapan *lean* sudah dapat dibuktikan dapat meningkatkan efisiensi kebanyakan organisasi-organisasi dunia.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Fakh Rudy Firmansyah (2011). Analisis *Lean Manufacturing* pada perusahaan *intermittent process* untuk meningkatkan kapasitas produksi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini difokuskan kepada bagaimana mencapai efisiensi biaya dengan penerapan *lean manufacturing* pada perusahaan. Selain itu, tempat penelitian yang berbeda dari penelitian terdahulu, penulis memilih salah satu perusahaan manufaktur di Bandung yang bergerak di bidang tekstil, penulis memilih PT. Silverkris sebagai tempat penelitian karena perusahaan ini belum menerapkan *lean manufacturing* dan dalam aktivitas produksi masih terdapat pemborosan biaya yang perlu dihilangkan. Berbeda dengan peneliti sebelumnya

yang memilih tempat penelitian pada perusahaan yang telah menerapkan *lean Manufacturing*. Sesuai dengan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PERANAN LEAN MANUFACTURING DALAM MENUNJANG EFISIENSI AKTIVITAS LOGISTIK” (Studi kasus pada PT Silver kris).**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana aliran proses kerja pada aktivitas logistik, dan apa saja aktivitas-aktivitas dalam proses kerja yang termasuk dalam pemborosan
2. Bagaimana usulan perbaikan untuk efisiensi aktivitas logistik pada perusahaan

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk memahami dan mempelajari serta membuat kesimpulan mengenai *lean Manufacturing* dan bagaimana peranannya dalam meningkatkan efisiensi dan merekomendasikan usulan penerapan.

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mencapai jawaban atas rumusan masalah yang telah disampaikan di atas yaitu:

1. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja dari proses pengadaan barang yang tidak menambah nilai dan mengeliminasi dari proses

2. Menyusun usulan perbaikan dengan menerapkan *lean manufacturing* dan mengevaluasi proses yang dihasilkan sehingga efisiensi bisa tercapai

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis mengharapkan agar hasil penelitian akan dapat memberikan manfaat bagi kegunaan praktis dan kegunaan teoritis, yaitu:

##### **1.4.1 Kegunaan Akademis**

1. Agar dapat memberikan sumbangan yang positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu akuntansi khususnya ilmu akuntansi yang berkaitan dengan Akuntansi Manajemen dan peranan *lean Manufacturing* dalam peningkatan efisiensi aktivitas logistik
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam peranan *lean manufacturing* sebagai usulan penerapan dalam peningkatan efisiensi aktivitas logistik
3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji dalam bidang ekonomi khususnya akuntansi.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Perusahaan, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan-masukan yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dan referensi terutama dalam masalah yang menyangkut peranan *lean manufacturing* dalam peningkatan efisiensi aktivitas logistik
2. Bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kebijakan yang telah

diterapkan atau untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang ada pada perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memajukan operasional manajemen perusahaan.