

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Globalisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh pihak manapun. Dengan adanya globalisasi yang didukung oleh kemampuan teknologi yang sangat pesat, akan tercipta sebuah dunia baru yang lebih baik dimana jarak bukanlah menjadi sebuah masalah yang berarti. Dampak dari terbentuknya dunia baru ini adalah pemekaran pasar dengan persaingan ketat dari perusahaan-perusahaan lain baik lokal maupun perusahaan asing (Brigita Meylianti dan Fernando Mulia, 2006).

Dian Chandra Ratnasari, *et al* (2014) menyatakan persaingan antara perusahaan sekarang tidak lagi terbatas pada skala lokal, tetapi juga mencakup kawasan regional bahkan global. Perusahaan dituntut untuk berusaha menghasilkan produk yang kompetitif agar mampu memenangkan persaingan di pasar modal. Suatu produk dikatakan kompetitif, jika produk tersebut dapat laku dalam jumlah besar karena konsumen menganggap harga dan kualitasnya bisa diterima dibandingkan produk lain. Tantangan yang harus dihadapi perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut adalah bagaimana memproduksi barang yang sesuai dengan spesifikasi konsumen yaitu produk berkualitas dengan harga yang lebih murah.

Seiring dengan kondisi perekonomian Indonesia yang tidak stabil akibat krisis moneter, tingkat inflasi yang tinggi, dan adanya perdagangan bebas di kawasan Asia mengakibatkan persaingan di dalam negeri dan di dunia Internasional semakin ketat. Keadaan ini juga semakin mendorong dipertanyakannya kemampuan bersaing perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup masing-masing perusahaan di tengah situasi sosial yang seperti sekarang ini (Setyo Esti Ningrum,2010). Suatu perusahaan mempunyai kemampuan bersaing jika perusahaan dapat menjalankan operasi perusahaan secara efisien dan efektif serta menciptakan nilai dimata pelanggan dengan cara efisien dan berkelanjutan, sehingga pemborosan-pemborosan sumber daya dapat dihindari (Heizer dan Render, 2005: 29).

Trina Puspitasari Supriatna (2013) menjelaskan bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing adalah perusahaan yang dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien, sehingga pemborosan-pemborosan sumber daya dapat dihindari. Jika pemborosan sumber daya terjadi akan membawa kerugian terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Banyak perusahaan terkemuka di dunia merumahkan sebagian karyawannya agar biaya perusahaan berkurang dan perusahaan dapat terus hidup dan bertahan pada krisis ekonomi global seperti sekarang (Aditya Randika,2010). Menurut Menteri Badan Usaha Milik Negara (Meneg BUMN) Mustafa Abubakar (2008) di Indonesia, perusahaan yang mengalami masalah tersebut

adalah PT. PAL (Penataran Angkatan Laut). Perusahaan menghadapi permasalahan terkait dengan aktivitas produksi yang terjadi tahun 2006-2008. Perusahaan tersebut mengalami kerugian yang berturut-turut. Kerugian tersebut terutama berasal dari proyek-proyek pembangunan kapal baru, khususnya kapal niaga pesanan luar negeri akibat adanya inefisiensi biaya produksi. Selain itu, keterlambatan penyelesaian dan penyerahan kapal dan skema pembayaran dalam kontrak sehingga terjadi pelampauan anggaran yang menyebabkan realisasi beban pokok produksi kapal jauh di atas harga yang ditentukan dalam kontrak.

Masalah serupa dialami oleh PT. Sugiura Indonesia, masalah yang dihadapi perusahaan ini yaitu bahan baku yang datang terlambat dan bahan baku yang dipesan dari supplier terkadang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan perusahaan, sehingga proses perakitan belum dapat dilaksanakan. Keadaan tersebut menyebabkan penumpukan di gudang bahan baku, sehingga kualitas komponen bahan baku menjadi turun dan menyebabkan keusangan. Keadaan seperti ini membuat biaya produksi menjadi meningkat dan mengurangi pemborosan yang seharusnya tidak perlu. (Afina Gita Puspita, 2015).

Permasalahan tersebut mendorong terciptanya salah satu konsep dari *Total Quality Management* (TQM), yaitu penyediaan kebutuhan yang tepat pada waktunya (*Just In Time*). *Just In Time* merupakan suatu sistem yang berusaha meniadakan pemborosan dalam segala bidang produksi, sehingga dapat menghasilkan dan mengirimkan produk akhir tepat waktu. Hal ini didorong oleh konsumen yang selalu menginginkan produk yang berkualitas, tetapi produksi

juga menginginkan ketidakefisienan pada rantai produksinya (Tjiptono dan Diana, 2000).

Hansen dan Mowen (2001:478) mengungkapkan sistem *Just In Time* menawarkan peningkatan efisiensi biaya dan secara simultan mempunyai fleksibilitas untuk merespon permintaan pelanggan atas kualitas yang lebih baik serta variasi yang lebih banyak.

Menurut Lee dan Larry (1993:696), *Just In Time* (JIT) sesungguhnya adalah suatu filosofi yang berfokus pada usaha-usaha untuk mengurangi inefisiensi atau pemborosan (*waste*) karena diusahakan biaya operasional dapat dieliminasi seminimal mungkin dan menuju persediaan mendekati nol (*zero defect*).

Dengan filosofi ini, pelaksanaan aktivitas selalu ditekankan pada upaya atau usaha pencapaian hasil yang lebih baik atau selalu terjadi perbaikan yang berkesinambungan dan terus-menerus (*continuous improvement*). Orientasi pada kualitas produk dan jasa yang dihasilkan juga menjadi prioritas utama bagi setiap bagian dalam organisasi untuk memuaskan konsumen atau pemakai produk maupun jasa tersebut (I Made Narsa, 1999).

Menurut Hansen dan Mowen (2000:593) Tujuan yang ingin dicapai dengan menerapkan *Just In Time* adalah meningkatkan keuntungan dan memperbaiki daya saing perusahaan. Kedua tujuan ini dicapai dengan mengontrol biaya-biaya yang memungkinkan terbentuknya biaya-biaya yang berdaya saing lebih baik dan meningkatkan keuntungan. Kunci sukses yang dapat mendorong

perusahaan memiliki daya saing dalam kompetisi ditentukan oleh empat faktor, yaitu biaya, kualitas, waktu dan inovasi (Horngren, *et al*, 2000: 8).

Ghifar Imaduddin (2016) menjelaskan, tujuan itu dapat tercapai apabila biaya yang dikeluarkan sebagai bentuk pengorbanan oleh perusahaan yang bersangkutan telah diperhitungkan secara tepat. Oleh karena itu, untuk dapat tetap terus bersaing, maka perusahaan harus dapat mengelola biaya secara tepat agar tercipta suatu efisiensi biaya. Trina Puspitasari Supriyatna (2013) menjelaskan bahwa efisiensi biaya yang dimaksud adalah penggunaan biaya yang sesungguhnya dapat ditekan sedemikian rupa, sehingga biaya sesungguhnya dapat lebih rendah dari biaya yang dianggarkan. Dengan terwujudnya efisiensi biaya diharapkan perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal. Salah satu biaya yang harus ditekan agar tercipta efisiensi biaya adalah biaya produksi, karena pada umumnya biaya produksi merupakan biaya yang sangat besar yang dikeluarkan perusahaan selama melakukan proses produksi.

Dian Chandra Ratnasari *et al* (2014) menyatakan bahwa proses produksi harus dapat dilakukan seefisien mungkin, dengan cara mengurangi aktivitas-aktivitas yang bisa menyebabkan inefisien. Upaya peningkatan efisiensi operasi produksi guna meningkatkan laba melalui pemilihan sistem produksi *Just In Time* menjadi kunci kesuksesan bagi perusahaan. Sistem *Just In Time* memberi alternatif bagi perusahaan untuk mengurangi bahkan menghilangkan inefisiensi yang terjadi dalam proses produksi.

Keberhasilan dalam penerapan *Just In time* ini tentunya membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, baik dari lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Dengan adanya kerjasama yang baik diharapkan penerapan *Just In Time* ini memberikan hasil yang maksimal dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi perusahaan (Wening Galih, 2009).

PT. Pindad (Persero) sebagai objek penelitian merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang mempunyai masalah terkait dengan efisiensi biaya. Menurut Direktur Utama PT. Pindad (Persero) Adik Sudarsono (2013), dalam aktivitas produksinya untuk memenuhi pesanan, PT. Pindad yang memproduksi berbagai peralatan militer untuk Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan produk komersil mempunyai permasalahan yang terkait dengan penyediaan barang yang sebagian besar bahan baku produknya di impor dari luar sering datang terlambat. Perusahaan sedang kewalahan memenuhi permintaan dari TNI bahkan perusahaan harus membayar denda keterlambatan dari tahun 2011. Hal ini terjadi disebabkan adanya tumpukan produksi yang tidak sebanding dengan kemampuan alat dan sumber daya. Berdasarkan hal tersebut, lonjakan permintaan belum dapat terpenuhi segera karena kebutuhan mesin setidaknya perlu dua tahun untuk dipesan.

Safitri (2012) mengungkapkan alat dan sumber daya yang terbatas ini menyebabkan kegiatan produksi pada PT. Pindad belum dapat dilaksanakan dan pesanan pelanggan sering diserahkan terlambat. Kapasitas mesin yang sudah usang menyebabkan kegiatan produksi terganggu, sehingga terjadi penumpukan

bahan baku di gudang yang akan menyebabkan kualitas bahan baku menurun dan mengeluarkan biaya yang seharusnya tidak diperlukan.

Pengeluaran biaya tersebut mengakibatkan turunnya realisasi produksi tahun 2014 yang secara keseluruhan senilai Rp1,034.45 milyar atau mencapai sebesar 70% dari anggarannya dan turun senilai Rp329.82 milyar atau minus 24% dari realiasi produksi tahun 2013. Kegiatan pemasaran perusahaan selama tahun 2014 telah menghasilkan perolehan kontrak senilai Rp2,088.86 milyar dari target 97% dari target RKAP tahun 2013 atau turun sebesar 13% dari perolehan kontrak tahun 2013. Sementara untuk penjualan tahun 2014 diperoleh perusahaan senilai Rp1,480.28 milyar yaitu 73% dari RKAP 2014, atau menurun sebesar 21% dari penjualan tahun 2013. Akibat dari penjualan yang menurun ini, berdampak pada perolehan laba sesudah pajak yang diperoleh perusahaan pada tahun 2014 yaitu sebesar Rp 65.16 milyar dibanding dengan perolehan laba pada tahun 2013 yaitu Rp 97.60 milyar (PT. Pindad Persero, 2014).

Masalah yang dihadapi Pindad ini tentunya bertentangan dengan konsep *Just In Time* yang sudah diterapkan perusahaan. *Just In Time* merupakan suatu usaha organisasi untuk menghasilkan output dengan kemungkinan *lead time* yang minimal pada total biaya serendah mungkin dengan terus mengidentifikasi dan menghilangkan segala bentuk pemborosan dan varians (Agus Ristono, 2010: 1).

Terdapat penelitian sebelumnya yang menguji terkait *Just In Time* dan pengaruhnya terhadap efisiensi biaya produksi, diantaranya yang dilakukan oleh Trina Puspitasari Supriatna (2013) menyatakan pada hasil penelitiannya didapatkan kesimpulan, yaitu dengan penerapan *Just In Time*, efisiensi biaya

produksi lebih tinggi dibandingkan dengan tidak menerapkan *Just In Time*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tasa (2007) menyimpulkan bahwa penerapan *Just In Time System* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi yang menghasilkan beberapa efisiensi operasi dan biaya produksi produk *tissue holder* diantaranya peningkatan produktivitas sebesar 5.3574%, penurunan waktu produksi sebesar 5.0864%, penurunan lead time produksi sebesar 5.0910%, penurunan biaya tenaga kerja langsung sebesar 5.0863% dan biaya pemakaian mesin langsung sebesar 5.0863%. Santoso (2009) menyatakan hal yang konsisten bahwa dengan adanya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan *Just In Time* (JIT) terdapat perbedaan dalam *annual relevant cost* yang mengindikasikan bahwa penerapan metode tersebut dapat mengefisienkan biaya produksi.

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGARUH PENERAPAN *JUST IN TIME* TERHADAP EFISIENSI BIAYA PRODUKSI.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap efisiensi biaya produksi.



### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penulisan penelitian ini adalah untuk mempelajari, mengevaluasi, mengumpulkan data sesuai dengan pembahasan yang diteliti, kemudian data yang telah diolah, dianalisis, dan disajikan interpretasinya.

Sedangkan tujuan penulis melakukan penelitian ini di PT. Pindad (Persero) adalah untuk mendapatkan bukti mengenai besarnya pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap efisiensi biaya produksi.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi semua pihak yang berkepentingan yaitu :

#### 1. Kegunaan Pengembangan Ilmu

Berdasarkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah penulis dapat mempraktekkan teori dalam rangka mengembangkan pengetahuan yang mendalam khususnya terkait pengaruh penerapan *Just In Time* terhadap efisiensi biaya produksi.

#### 2. Kegunaan Operasional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

##### a. Bagi Pemilik Usaha

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk membantu melakukan penilaian terkait penerapan *Just In Time* terhadap efisiensi biaya produksi perusahaan.

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pelaksanaan penelitian selanjutnya yaitu dengan memperluas populasi maupun menggunakan variable lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan serta wawasan yang lebih mendalam terkait penerapan *Just In Time* pada perusahaan.

### **1.5 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Pindad (Persero) yang terletak di Jalan Gatot Subroto No. 517 Kiaracondong, Bandung, Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus 2016 s.d Desember 2016.