

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, perkembangan di bidang ilmu teknologi dan komunikasi tumbuh dengan sangat pesat. Hal tersebut membuat persaingan di dunia bisnis semakin ketat di tengah kondisi perekonomian dunia yang terus berkembang dengan cepat. Persaingan bisnis ini membuat perusahaan melakukan investasi yang terlalu besar atas persediaan bahan baku dan kurang efektifnya keputusan yang diambil dalam menentukan tingkat persediaan bahan baku. Hal ini seringkali menjadi alasan utama kurang efisiennya biaya persediaan yang dikeluarkan perusahaan untuk setiap produksi yang dijelankannya.

Persediaan merupakan kekayaan perusahaan yang memiliki peranan penting dalam operasi bisnis, sehingga perusahaan perlu melakukan manajemen persediaan proaktif, artinya perusahaan harus mampu mengantisipasi keadaan maupun tantangan yang ada dalam manajemen persediaan untuk mencapai sasaran akhir, yaitu untuk meminimalisasi total biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk penanganan persediaan (Yamit, 2002). Pengendalian persediaan bahan baku sangatlah penting dalam sebuah industri untuk mengembangkan usahanya karena akan berpengaruh pada efisiensi biaya, kelancaran produksi dan keuntungan usaha itu sendiri. Adanya persediaan diharapkan dapat memperlancar jalannya proses produksi suatu perusahaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas yaitu dengan cara pendekatan sistem *Just In Time (JIT)*. *Just In Time* dikenal sebagai filosofi yang berfokus pada usaha-usaha untuk mengeliminasi segala bentuk pemborosan yang berupa aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value-added activity*) dan meningkatkan aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*). Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan akan dapat menekan pemborosan yang terjadi khususnya dalam pengelolaan persediaan.

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 ke 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 atau secara 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 atau jasa tersebut (Narsa, 1999:16).

Menurut Ensiklopedia Wikipedia (www.wikipedia.com), *Just In Time (JIT)* merupakan strategi pengaturan sediaan yang menerapkan konsep untuk meningkatkan rasio laba terhadap investasi (ROI – *Return on Investment*) dari sebuah usaha bisnis dengan mengurangi sediaan, dan biaya-biaya yang terkait di dalamnya. Selain itu, sistem *Just In Time* dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dengan reduksi biaya dan meningkatkan arus perputaran modal.

Tentunya kedua hal tersebut akan dapat dicapai secara optimal dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Konsep *Just In Time* ini sendiri sebenarnya merupakan konsep yang bersifat universal dan dapat diterapkan oleh perusahaan di mana pun yang ada di seluruh dunia. Maka, sistem *Just In Time* ini pun juga mulai diterapkan di perusahaan yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah anak perusahaan Toyota yang berada di Indonesia. Setelah itu, sistem *Just In Time* pun juga mulai merambat ke perusahaan industry yang lainnya dan juga menarik perhatian penyedia jasa untuk mengadopsi sistem tersebut. Usaha jasa tersebut antara lain : meubel, gerai makanan siap saji (*fast food restaurant*), kedai kopi, dan lain-lain (Haming dan Nurnajamuddin, 2007: 295).

Walaupun demikian, dalam pelaksanaannya tersebut tak jarang menimbulkan permasalahan-permasalahan yang menghambat kinerja perusahaan, antara lain : kurangnya pemahaman dari para karyawan atau tenaga kerja yang tidak memahami secara menyeluruh mengenai sistem ini sebelum diimplementasikan ke dalam perusahaan. Hal ini mungkin dikarenakan perusahaan tidak menyediakan pelatihan atau *training* kepada karyawannya dan juga karena perusahaan tidak menyediakan atau tidak memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh karyawannya terkait sistem tersebut. Ini menjadi pertimbangan tersendiri bagi perusahaan, karena untuk melakukan suatu *training* atau pelatihan tambahan tersebut, membutuhkan biaya tambahan cukup besar (Haming dan Nurnajamuddin, 2007: 296).

Selain itu, yang juga menjadi salah satu permasalahan yang lain adalah faktor pemasok. Salah satu yang menjadi alasan bisnis orang Jepang dapat menerapkan atau mengimplementasikan sistem tersebut dikarenakan mereka dapat membangun hubungan yang baik dengan pemasok mereka. Mereka dapat membangun hubungan jangka panjang dengan para pemasoknya. Tentunya dengan adanya hubungan tersebut sangat menguntungkan bagi perusahaan. Ini merupakan suatu *win-win solution* karena si pemasok sudah mengetahui secara jelas dan pasti mengenai kebutuhan atau yang diinginkan oleh perusahaan. Tetapi apabila hubungan ini tidak ada, akan sangat sulit untuk menjamin kualitas produk yang kita inginkan dan ketepatan waktu yang menjadi prioritas utama dalam penerapan sistem *Just In Time* (Soewarno, 2005: 425).

Melihat kondisi tersebut, maka suatu perusahaan harus berusaha mengatasi permasalahan itu agar tidak berdampak pada produksi perusahaan. Dengan demikian berbagai cara dan upaya dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan agar efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat tetap terjaga. Efisiensi mengacu kepada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan, sedangkan efektif mengacu pada proses pencapaian tujuan. Untuk itulah manajemen memerlukan sistem produksi *Just In Time* untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Hartati, 2007: 138).

Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya. Hal ini dikarenakan fungsi produksi adalah kegiatan terbesar dalam perusahaan manufaktur untuk menghasilkan produk. Dan sebagai penghasil produk, fungsi produksi merupakan *cost center* yang akan menentukan biaya

produksi yang kiranya akan mempengaruhi tingkat produktivitas, tingkat *profit*, dan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuniawan dan Suharmono (2005) disimpulkan bahwa strategi penilaian pemasok dan strategi JIT berpengaruh langsung terhadap manajemen mutu dan terhadap desain pengembangan produk baru. Dukungan JIT terhadap manajemen mutu sangat penting karena JIT *manufacturing* telah menjadi strategi utama untuk keunggulan bersaing.

Komariah dan Ahya (2007) disimpulkan dalam penelitiannya bahwa kinerja produksi pada perusahaan manufaktur yang berada di eks Karesidenan Surakarta setelah menerapkan JIT ada yang mengalami peningkatan dan ada pula yang tidak mengalami perubahan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komariah dan Ahya (2007), penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) pun mengatakan bahwa hasil pengujian gagal menolak H_0 , artinya interaksi sistem penghargaan (X2) dengan TQM (X3) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyimpulkan bahwa ada pengaruh interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif, serta ditemukan pula adanya pengaruh interaksi TQM dan sistem reward terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya adalah negatif, dan terakhir tidak ada pengaruh interaksi TQM dan profit center terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian teori, dapat diketahui bahwa sistem JIT dapat meningkatkan kinerja perusahaan, namun berdasarkan pemaparan dari beberapa

penelitian terdahulu diperoleh data bahwa terdapat ketidakkonsistenan pengaruh JIT terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuat penulis tertarik untuk melihat secara lebih jelas serta mendapatkan pengetahuan tentang penerapan sistem JIT secara mendalam.

Peneliti pun mencoba untuk menganalisis bagaimana penerapan suatu sistem pemanufakturan yang lebih modern dengan menggunakan metode JIT yaitu di PT. Ras Jaya yang bergerak di industri celup (*Dyeing*) di daerah Cimahi Jawa Barat. Pelaksanaan sehari-harinya, badan usaha ini sudah menggunakan sistem pemanufakturan secara modern. Dengan menggunakan sistem tersebut maka perusahaan bisa mengatur skedul produksinya dengan berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang lalu dan menentukan kebutuhan di masa yang akan datang. Dan tidak menutup adanya kemungkinan bahwa perusahaan dapat mengalami kerugian apabila perkiraan skedul produksinya tidak sesuai dengan rencana produksi dan justru akan dapat menyebabkan timbulnya biaya-biaya baru, seperti biaya penyimpanan persediaan barang jadi tersebut.

Tingkat produktivitas perusahaan dalam tahun 2014 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Tingkat Produktivitas PT. RAS JAYA Bandung tahun 2014

Bulan	Penjualan (Rp)	Biaya Produksi (Rp)	Biaya Administrasi (Rp)	Produktivitas (%)
JANUARI	290,622,500	150,101,731	22,804,329	616.2
FEBRUARI	187,407,500	96,792,885	22,804,329	397.3
MARET	264,495,000	136,607,308	22,804,329	560.8
APRIL	228,480,000	118,006,154	22,804,329	484.4
MEI	233,135,000	120,410,385	22,804,329	494.3
JUNI	283,605,000	146,477,308	22,804,329	601.3
JULI	245,367,500	126,728,269	22,804,329	520.2
AGUSTUS	325,045,000	167,880,385	22,804,329	689.2
SEPTEMBER	251,755,000	130,027,308	22,804,329	533.8
OKTOBER	163,712,500	84,554,808	22,804,329	347.1
NOVEMBER	189,612,500	97,931,731	22,804,329	402.0
DESEMBER	279,667,500	144,443,654	22,804,329	592.9

Sumber : Data perusahaan yang telah diolah (2015)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas PT. Ras Jaya selama tahun 2014 menunjukkan hasil yang positif, dimana rata-rata tingkat produktivitasnya adalah 519.98%. Produktivitas di PT. Ras jaya yang diukur berdasarkan hasil penjualan bersih dikurangi oleh biaya eksternal berupa biaya pokok produksi selanjutnya dibagi dengan biaya administrasi.

Dimana pada tahun 2014 ini perusahaan sudah menerapkan metode persediaan *Just In time (JIT)*, sehingga perusahaan dapat lebih menekan biaya persediaan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan hal-hal yang tersebut di atas maka peneliti mengangkatnya sebagai suatu skripsi dengan judul **“ANALISIS IMPLEMENTASI *JUST IN TIME (JIT)* TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN PADA PT. RAS JAYA (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Cimahi Jawa Barat)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus mampu bersaing dengan tingkat produktivitas yang optimal. Maka, untuk memperoleh produktivitas yang optimal, perusahaan harus dapat mengurangi biaya persediaan agar produk tersebut dapat bersaing di pasar. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis telah mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana total biaya persediaan (TC) dengan menggunakan metode tradisional atau EOQ di PT. Ras Jaya?
2. Bagaimana total biaya persediaan (TC) dengan menggunakan metode JIT di PT. Ras Jaya?
3. Bagaimana perbandingan total biaya persediaan dengan menggunakan metode EOQ dengan metode JIT di PT. Ras Jaya?
4. Bagaimana implementasi penerapan JIT terhadap peningkatan produktivitas perusahaan di PT. Ras Jaya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui total persediaan bahan baku dengan menggunakan metode tradisional atau EOQ di PT. Ras Jaya.
2. Untuk mengetahui total persediaan bahan baku dengan menggunakan metode JIT di PT. Ras Jaya.

3. Untuk mengetahui perbedaan total cost (TC) untuk persediaan bahan baku dengan menggunakan metode just in time dan total cost (TC) untuk persediaan yang tidak menggunakan metode just in time.
4. Untuk mengetahui implementasi penerapan JIT terhadap peningkatan produktivitas perusahaan di PT. Ras Jaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap agar penelitian yang dilakukan dapat memberikan hasil yang bermanfaat terutama bagi perusahaan yang diteliti, bagi masyarakat, dan bagi penulis sendiri. Manfaat-manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan saran positif dalam menentukan metode mana yang tepat bagi perusahaan, agar dapat mengurangi biaya persediaan dan dapat meningkatkan hasil produksi perusahaan .

2. Bagi penulis sendiri:

Hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan penulis mengenai analisis pengaruh penerapan sistem *Just In Time* untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Hasil penelitian ini juga berguna untuk menambah wawasan berpikir, dan memberikan contoh konkret penerapan ilmu yang diterima di perkuliahan ke dalam situasi yang sebenarnya.

3. Bagi pembaca umum dan perusahaan lain yang sejenis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi masyarakat umum, baik untuk menambah wawasan dan pengetahuan maupun sebagai referensi dalam penelitian-penelitian sejenis yang mungkin akan dilakukan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam perusahaan manufaktur persediaan adalah hal yang utama. Apabila perusahaan tidak mempunyai persediaan maka perusahaan tersebut akan mengalami penurunan permintaan yang mengakibatkan pendapatan laba menurun. Salah satu cara agar perusahaan mendapatkan laba yaitu dengan mengendalikan persediaan sebaik mungkin. Ada banyak metode yang bisa digunakan dalam mengendalikan persediaan, diantaranya yaitu metode *Economic Order Quantity* dan metode *Just In Time*.

Pengendalian persediaan harus dilaksanakan dengan baik dan terorganisir oleh bagian manajemen perusahaan terutama oleh bagian produksi. Bagian produksi harus bisa menentukan metode apa yang tepat digunakan perusahaan supaya permintaan atau pemesanan dari para konsumen meningkat dan laba perusahaan pun ikut naik. Jika penerapan metode tidak tepat maka pengendalian persediaan akan buruk, dan akan mengakibatkan permintaan dari konsumen menurun dan laba perusahaan juga ikut turun. Disinilah penerapan metode yang tepat sangat dibutuhkan untuk mengendalikan persediaan.

Metode *just in time* ini hanya menyediakan persediaan apabila ada pemesanan dari konsumen.

Menurut Hendra Kusuma (2004 : 231) mendefinisikan bahwa *Just In Time*

yaitu :

“*Just In Time* yaitu menghilangkan hal-hal yang tidak berguna yang berhubungan dengan persediaan dan kelebihan produksi serta pendayagunaan para pekerja secara penuh, terutama dalam hal peningkatan mutu, produktifitas dan moral kerja”.

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa metode *Just In Time* hanya menyediakan persediaan apabila ada pemesanan dari konsumen. *Just In Time* mengendalikan persediaan dengan meminimalisir biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu, tetapi fokus pada produksi yang maksimal, pekerja yang handal dan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Dengan menerapkan manajemen persediaan bahan baku yang terencana dengan baik dan juga dengan mengadakan suatu sistem informasi persediaan yang akurat, diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengendalian bahan baku. Jika pengendalian bahan baku dilakukan secara tepat maka segala hambatan yang terjadi dalam suatu proses atau kegiatan produksi dapat diminimalisir.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa persediaan bahan baku memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang baik agar dapat ditentukan kapan pemesanan harus dilakukan kembali dan berapa jumlah yang akan dipesan agar mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas produksi yang diharapkan.

1.6 Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **“Penerapan metode persediaan *Just In Time* dapat meningkatkan produktivitas kerja di PT. Ras Jaya Cimahi Bandung”**.

