

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Toyota Way dan *Toyota Production System* (TPS) merupakan satu kesatuan pendekatan yang membuat Toyota berhasil menjadi perusahaan manufaktur terhebat di dunia. Dengan menerapkan keduanya, telah terjadi peningkatan produktivitas dan kualitas yang luar biasa di Toyota. Lebih dari itu, *Toyota Way* juga mengenai pemberdayaan seluruh anggota organisasi untuk melakukan peningkatan berkesinambungan. Semua upaya peningkatan ini ditujukan untuk menghilangkan pemborosan dari sistem produksinya. Dengan demikian, akan tercipta organisasi pembelajar yang *lean*.

Toyota Production System atau yang biasa dikenal sebagai sistem produksi *Just in Time* (JIT) atau akhir-akhir ini, terutama di Amerika Serikat lebih dikenal sebagai *Lean Production System* yang dalam penerapannya tidak cukup hanya menerapkan teknik-teknik dan alat-alat *lean* saja, seperti *Kanban*, *Andon*, *One Piece Flow*, *Heijunka* dan lain sebagainya, tetapi perlu adanya transformasi budaya perusahaan agar perusahaan dapat mencapai keberhasilan dalam menerapkan *lean production system*.

Lean management dan *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) memiliki dasar yang sama yaitu *process maps*. Persamaan antara *lean management* dan TDABC adalah; keduanya bermula dari tim yang terjun langsung ke dalam masing-masing departemen, kemudian secara manual mengumpulkan data untuk mengembangkan proses yang spesifik dalam departemen tersebut, kemudian faktor yang mengkonsumsi sumber daya; dan juga bekerja untuk mengurangi kapasitas guna menyempurnakan pekerjaan yang bernilai tambah.

Di lain sisi, beberapa perbedaan dari *lean management* dan TDABC adalah: *lean management* mengeliminasi pemborosan yang diakibatkan oleh proses departemental sedangkan TDABC menangani faktor-faktor yang dapat menimbulkan kerumitan di dalam proses; *lean management* mengumpulkan keseluruhan data pada tingkatan produk maupun pelanggan contohnya jumlah pesanan sedangkan TDABC mengelola

data yang diperoleh dari sistem ERP perusahaan, serta secara eksplisit mencantumkan tingkatan pesanan dan transaksi secara rinci.

Sasaran yang hendak dicapai dalam *lean* adalah *zero inventory* (Huntzinger, 2006). Pendekatan yang dilakukan dalam mencapai *zero inventory* bukanlah sebuah metode melainkan kesimpulan dari berbagai tindakan dan prinsip yang harus diterapkan untuk mencapai *zero inventory*. *Lean* dapat tercapai ketika sebuah perusahaan manufaktur membuat sebuah konsep yang sesuai untuk memutuskan konsep *lean* dengan memahami dasar dari filosofi yang mendasarinya.

Ide utama dari *lean* adalah untuk mencapai biaya serendah mungkin. Kunci perbedaan dari pendekatan Toyota yang sistematis dan pendekatan Amerika yang mekanistik adalah pendekatan dalam pengendalian biaya dimana TPS berfokus pada konsumsi yang sedikit sedangkan Amerika berfokus pada produksi yang berlebih. Di bagian yang lebih luas, hal ini disebabkan Toyota berasal dari pemikiran atas biaya yang terbalik-bukan atas total biaya tapi kepada biaya per unit. Hal ini merefleksikan kelangkaan yang terjadi di Jepang dibandingkan dengan Amerika yang berkelimpahan atas sumber daya.

Bob Emiliani seorang pakar akuntan manajemen menyebutkan bahwa dasar fundamental dari kesuksesan penerapan *lean* adalah perbaikan yang terus menerus dan menghargai orang lain (Grasso, 2006). Saat ini banyak perusahaan mulai menerapkan konsep *lean*, namun ternyata telah menjalankan konsep *lean* yang salah atau kurang tepat.

Dalam organisasi setiap orang harus berfikir, dan setiap orang membutuhkan informasi. Fokus terhadap kebutuhan karyawan, proses, *value stream real-time*, data-data non keuangan merupakan hal yang kritis. Informasi dan data yang dibutuhkan oleh para pekerja senantiasa disiapkan dan dikendalikan oleh para pekerja itu sendiri.

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis dan persaingan yang kian meningkat khususnya di bidang otomotif mendorong PT Toyota Astra Motor (TAM) tepatnya pada Divisi General Affair (GA) untuk melakukan perbaikan dalam sistem pembelian. Sistem pembelian yang terdapat di PT TAM saat ini dinilai kurang memenuhi harapan dari divisi-divisi internal yang terkait (*user*), dimana *user* menginginkan proses yang

lebih cepat dengan kualitas barang yang sesuai. Di lain sisi, bagian pembelian menilai proses yang ada selama ini sudah sesuai ditinjau dari sisi waktu.

Kondisi ini mendorong PT TAM untuk melakukan perbaikan atas sistem pembelian yang ada disesuaikan dengan konsep *Toyota Production System* dan *lean management* sebagai salah satu alat di dalam konsep tersebut. Perbaikan ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah sistem yang memberikan penambahan nilai bagi *user* serta mendorong kegiatan operasional perusahaan agar lebih kompetitif di masa depan.

1.2. Rumusan Permasalahan

Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut maka permasalahan yang timbul adalah: Bagaimana perbaikan system pembelian barang/jasa yang dilakukan oleh PT TAM disesuaikan dengan konsep *lean system* di dalam *Toyota Production System*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dijelaskan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi *lean system* di PT Toyota Astra Motor Jakarta atas perbaikan sistem pembelian barang/jasa di Departemen General Affair.

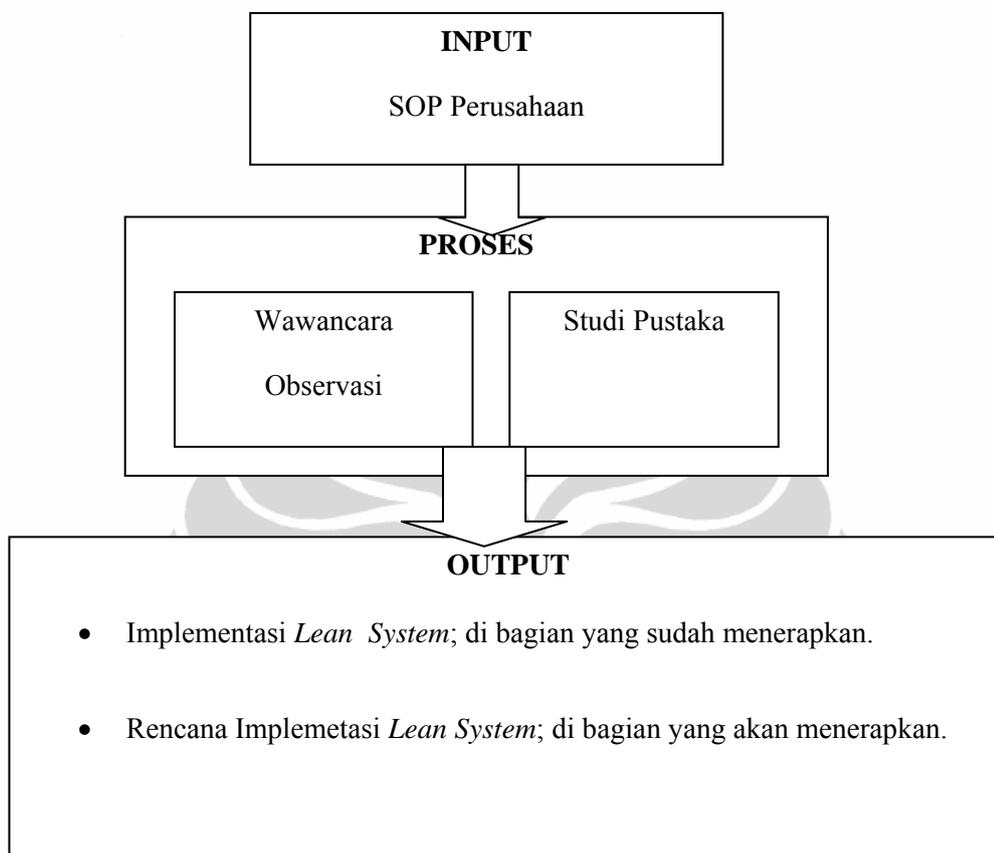
1.4. Metodologi Penelitian

1.4.1 Tahapan Analisis

Analisis yang dilakukan dalam penelitian karya akhir ini dibagi dalam 3 tahapan utama, yaitu tahap *input*, tahap proses, dan tahap *output*. Tahap *input* terdiri dari pencarian data untuk mengetahui implementasi dari *lean system* di PT TAM. Tahap kedua merupakan pemrosesan data dengan cara melakukan observasi dan wawancara serta membandingkan dengan kepustakaan yang ada.

Tahap ketiga merupakan tahap terakhir yang menghasilkan informasi mengenai penerapan *lean system* di PT TAM serta saran berupa rencana penerapan *lean system* di bagian yang administrasi.

Kerangka penelitian karya akhir atas tahapan analisis digambarkan berikut ini:



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Hasil olahan Penulis.

1.4.2 Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif yaitu melalui teknik wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan tujuan menggali lebih dalam atas informasi yang terkait dengan penelitian, sedangkan observasi dilakukan dengan mengamati tindakan atau perilaku dari para karyawan.

1.4.2.1 Sumber Data

Sumber data terdiri dari: data primer yaitu SOP perusahaan, dan data skunder yaitu hasil wawancara dengan manajemen dan karyawan.

1.5. Kerangka Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang penulisan karya akhir, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka penulisan.

Bab II Landasan Teori

Landasan teori menjelaskan teori-teori yang terkait dengan subyek penelitian yang dijadikan sebagai dasar analisis yang digunakan dalam penelitian.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan; sejarah dan profil dari obyek penelitian.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil penelitian yang dilakukan, yaitu penerapan *lean system*, pengaruh serta kelebihan dan kelemahan dari *lean system* di PT TAM Jakarta.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan kesimpulan atas analisis yang telah dilakukan dari bab sebelumnya dan saran-saran yang diharapkan bermanfaat.