

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang berupa informasi yang hasilnya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya yang digubakan untuk pengambilan keputusan sebuah organisasi tersebut. (Rudianto, 2006: 9)

Akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pemakai internal. Secara spesifik, akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang berguna bagi manajer dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Karena kebutuhan informasi internal dari tiap perusahaan berbeda, dan karena manajer mengendalikan akuntan internal, maka tidak ada aturan sistem akuntansi tersebut. Setiap perusahaan dapat mengembangkan sistem akuntansi internalnya sendiri. (Hansen dan Mowen, 2000: 32)

Kegiatan perencanaan meliputi pengambilan keputusan pemilihan alternatif tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan di masa yang akan datang. Pengambilan keputusan pada dasarnya meliputi kegiatan perumusan masalah, penentuan berbagai alternatif tindakan untuk memecahkan masalah tersebut, analisis konsekuensi setiap alternatif tindakan yang mungkin dilaksanakan, dan perbandingan berbagai alternatif tindakan tersebut sehingga

dapat dilakukan pemilihan alternatif terbaik yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang.

Sistem akuntansi manajemen dapat diklasifikasikan sebagai sistem tradisional dan sistem kontemporer. Baik pendekatan tradisional maupun kontemporer ditemukan dalam praktek. Penggunaan sistem akuntansi manajemen kontemporer sedang mengalami peningkatan, terutama diantara organisasi yang menghadapi keragaman produk yang bertambah, produk yang lebih kompleks, siklus hidup produk yang lebih pendek, persyaratan perbaikan mutu, dan tekanan para pesaing. (Hansen dan Mowen, 2000: 56)

Selama ini kebanyakan perusahaan menggunakan sistem pemanufakturan tradisional yang mengatur skedul produksinya hanya berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang akan datang. Padahal kita ketahui bahwa tidak ada seorangpun yang dapat memprediksi masa yang akan datang dengan pasti, walaupun telah memiliki pemahaman yang sempurna tentang masa lalu dan memiliki insting yang tajam terhadap kecenderungan yang terjadi di pasar. Namun tetap saja produksi berdasarkan prediksi terhadap masa yang akan datang dalam sistem tradisional ini memiliki resiko kerugian yang besar karena *over* produksi daripada produksi berdasarkan permintaan sesungguhnya.

Menurut Taichi Ohno, pencipta sistem *Just In Time* dalam buku Tjiptono (2003) yang berjudul *Total Quality Manajemen* menemukan bahwa pemanufakturan tradisional menghasilkan pemborosan pada setiap tahap, yaitu meliputi:

1. Order produksi
2. Waktu tunggu yang terlalu lama
3. Pemborosan dalam transportasi unit
4. Pemborosan dalam pemrosesan
5. Sediaan yang tidak perlu
6. Gerakan yang tidak perlu
7. Memproduksi barang rusak atau cacat.

Tjiptono (2003) juga menjelaskan perusahaan yang mempunyai kemampuan bersaing adalah perusahaan yang dapat menjalankan operasinya secara efisien dan efektif, sehingga pemborosan-pemborosan sumber daya dapat dihindari. Jika pemborosan sumber daya terjadi akan membawa kerugian dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mampu menciptakan suatu sistem yang dapat menghindari risiko kerugian dalam produksi dan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengeliminasi setiap pemborosan yang ada. Dengan kata lain perusahaan harus dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan kegiatan-kegiatan yang tidak bernilai tambah (*nonvalue added activities*) dan memaksimalkan kegiatan-kegiatan yang bernilai tambah (*value added activities*). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan kondisi ini adalah dengan menerapkan sistem pengendalian persediaan dan produksi *Just In-Time*. *JIT* merupakan sistem manufaktur yang sangat efektif untuk diterapkan dalam bisnis, karena hanya akan melakukan produksi apabila ada pesanan jadi perusahaan akan terhindar dari kemungkinan kerugian.

Akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis bersaing yang dihadapi baik perusahaan jasa maupun manufaktur. Tujuan keseluruhan akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas kepuasan, relevansi, dan penetapan waktu informasi biaya. Pada umumnya, lebih banyak tujuan manajerial yang dapat dipenuhi dengan sistem kontemporer daripada dengan sistem tradisional. (Hansen dan Mowen, 2000: 57)

Penerapan akuntansi manajemen kontemporer, salah satunya adalah *Just In Time*. Dimana dalam menanggapi membunganya biaya, mengerutnya laba, dan menjamnya persaingan dalam dunia usaha telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan mencari cara untuk merampingkan kegiatan-kegiatan usaha mereka dan mengumpulkan lebih banyak data akurat untuk tujuan pengambilan keputusan. (Hansen dan Mowen, 2000: 57)

Menurut Yunarto (2005: 107) *just in time* merupakan suatu filosofi yang lahir dari ide sederhana, yaitu memproduksi hanya apa yang dibutuhkan, dengan jumlah yang dibutuhkan, dan tepat pada waktu yang dibutuhkan.

Menurut Garisson/Noreen (2000:14) keuntungan yang dapat diperoleh dengan menerapkan JIT adalah :

1. Modal kerja dapat ditunjang dengan adanya penghematan karena pengurangan biaya-biaya persediaan
2. Lokasi yang tadinya untuk menyimpan persediaan dapat digunakan untuk aktivitas lain sehingga produktifitas meningkat

3. Waktu untuk melakukan aktivitas produksi berkurang, sehingga dapat menghasilkan jumlah produk lebih banyak dan lebih cepat merespon konsumen
4. Tingkat produksi cacat berkurang, mengakibatkan penghematan dan kepuasan konsumen meningkat

Garrison/Noreen (2000: 14) juga menjelaskan karena keuntungan-keuntungan seperti yang dicatat di atas, semakin banyak perusahaan yang menggunakan JIT. Perusahaan menyimpulkan bahwa pengurangan jumlah persediaan sebenarnya belum mencukupi. Untuk tetap bertahan dalam persaingan yang semakin kuat dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan harus mengusahakan untuk melakukan perbaikan yang terus menerus.

Keberhasilan JIT tidak terlepas dari peran pemasok, oleh karena itu hubungan antara pemasok dengan pelanggan harus dijaga dengan baik. Heizer dan Render (2001: 261) menjelaskan bahwa kemitraan JIT ada ketika pemasok dan pembeli bekerja sama dengan sebuah sasaran bertimbal balik untuk menghilangkan pemborosan dan menekan biaya. Tjahjadi (2001: 232) menjelaskan bahwa JIT sangat membutuhkan hubungan khusus antara pemasok dengan perusahaan pembeli dimana kedua belah pihak dituntut untuk bekerja sama untuk mencapai keberhasilan bersama dimasa yang akan datang. Adapun karakteristik hubungan antara pemasok JIT dengan perusahaan pembeli meliputi ; (1) kontrak jangka panjang ; (2) Meningkatnya akurasi administrasi pesanan; (3) meningkatnya kualitas; (4) Fleksibilitas pesanan; (5) pengiriman jumlah kecil

dengan frekuensi pengiriman yang banyak; (6) perbaikan berkesinambungan dalam bekerjasama.

Keberhasilan *Just In Time* pada Toyota Motor Company yang dikembangkan oleh Mr. Taiichi Ohno (mantan wakil presiden Toyota Motor Company Jepang) bersama rekannya di pertengahan 1970. menarik perhatian perusahaan lain di Jepang. Toyota telah memperoleh pengakuan dunia industri tentang keberhasilannya mengurangi *inventory* sampai pada tingkat minimum (*orientasi zero inventory*). Sejak saat penerapan sistem *Just In Time* terbukti manfaatnya semakin bertambah banyak perusahaan-perusahaan di Jepang yang ikut menerapkan sistem *Just In Time*. Konsep *Just In Time* ini kemudian meluas di luar Jepang yaitu Ford, Chrysler, General Motor, Hawlett Packard merupakan contoh perusahaan-perusahaan besar yang telah menerapkan sistem *Just In Time*. Tempat makan siap saji seperti McDonald's telah belajar sistem manufaktur *Just In Time* seperti Toyota, dengan menerapkan sistem *Just In Time* baru yang disebut dengan "*Made For You*". Dimana tujuan dari sistem *Just In Time* tersebut adalah melayani setiap konsumen dengan makanan yang sesegar mungkin dalam waktu 90 detik. (Ristono, 2010)

Contoh perusahaan lain yang menerapkan *Just In Time* adalah Oregon Cutting System (OCS), perusahaan yang bernilai \$250 juta yang berkantor pusat di Portland yang membuat produk dari bahan baja, seperti gergaji, peralatan pemotongan kayu, dan peralatan olahraga. Selama lima tahun mengimplementasikan JIT, perusahaan tersebut telah menurunkan produk

cacatnya hingga 80% dan menurunkan sisa produksi dan produk cacat hingga 50%. (Blocher, 2000: 114)

Harley Davidson menggunakan JIT untuk menghemat lebih dari \$22 juta dalam setahun, yang berhubungan dengan penurunan persediaan produk dalam proses. Dengan JIT, suku cadang yang diproduksi dan dikirimkan ke tempat pemrosesan hanya dalam jumlah yang diperlukan untuk satu hari produksi dan dalam kualitas yang tinggi. JIT mengurangi kebutuhan modal kerja yang berupa kelebihan suku cadang, Jit juga mendukung pengendalian kualitas yang lebih tinggi. (William, 1990: 28)

Dell Computer Corporation menggunakan JIT untuk meminimalkan kebutuhan akan persediaan komputer. Perusahaan membuat komputer sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan setelah pesanan diterima. Hal ini membuat persediaan menjadi sangat rendah. Dell mempertahankan 35 hari untuk persediaannya. Jika dibandingkan dengan Compaq Computer Corp. Yang mempunyai 110 hari persediaan. (Blocher, 1999: 115)

Bagi setiap perusahaan, biaya merupakan suatu komponen yang sangat penting dalam menunjang pelaksanaan kegiatan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Tujuan itu dapat tercapai apabila biaya yang dikeluarkan sebagai bentuk suatu pengorbanan oleh perusahaan yang bersangkutan telah diperhitungkan secara tepat. Oleh karena itu, untuk dapat tetap bersaing dengan perusahaan lain, maka perusahaan harus dapat mengelola dan memperhitungkan biaya secara tepat, agar tercipta suatu efisiensi biaya. Efisiensi biaya yang dimaksud disini adalah penggunaan biaya sesungguhnya dapat ditekan sedemikian rupa, sehingga biaya

sesungguhnya dapat lebih rendah dari biaya anggaran biaya. 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 biaya produksi merupakan biaya yang sangat besar yang dikeluarkan oleh perusahaan selama melakukan proses produksi. Menurut Mulyadi (2004: 14) biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

Tasa (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan *Just In Time System* pada PT. Tlogomas Engineering Plastik Malang yang menyimpulkan bahwa penerapan *just in time system* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi. Saputro (2007) melakukan penelitian di PT. Miwon Indonesia Gresik yang menyimpulkan bahwa terjadi penghematan pada biaya penyimpanan (*holding cost*) dan biaya pembelian bahan baku. Dalam penerapan metode *JIT* didapat rencana pemesanan bahan baku lebih sering dengan jumlah (*lot*) yang kecil dan dikirim tepat waktu sesuai jadwal induk produksi. Husnanto (2013) melakukan penelitian di Agen Susu LIOE yang menyimpulkan bahwa metode *JIT* telah menurunkan total biaya persediaan bahan baku susu sapi segar sebesar 11,02%. Kusumawati (2009) melakukan penelitian mengenai *Just In Time* untuk meningkatkan kinerja produktivitas perusahaan yang menyimpulkan bahwa semakin baik hubungan antara pemasok dengan perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja *JIT*, kecepatan proses produksi sangat berhubungan dengan *JIT* yang mana dengan adanya kecepatan proses produksi maka memberikan manfaat yang

strategis bagi perusahaan yaitu berupa pelayanan yang cepat atas pesanan dari pelanggan, dan sistem produksi JIT akan meningkatkan produktivitas pekerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas adalah belum ada peneliti yang menerapkan JIT pada semua komponen biaya produksi sedangkan penelitian ini mampu menerapkan JIT pada tiga komponen biaya produksi, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Dan penelitian mengenai penerapan JIT pada perusahaan pada bidang yang sejenis dengan PT. Malang Indah Genteng Rajawali belum pernah dilakukan, sehingga ini menjadi hal baru yang dapat dikembangkan.

Dengan melihat hasil dari penelitian terdahulu di atas, penulis ingin mencoba menerapkan *Just In Time* pada PT Malang Indah Genteng Rajawali yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi batako. Bahan baku dari pembuatan batako adalah semen, pasir kali, pasir nglingi, dan *flyash*. Bahan baku tersebut tidak dapat disimpan di dalam gudang terlalu lama. Jika disimpan terlalu lama di dalam gudang maka bahan baku tersebut akan rusak. Bahan baku semen, pasir kali, pasir nglingi, dan *flyash* harus disimpan di tempat yang terkena sinar matahari dan udara yang terbuka. Sehingga, penyimpanan bahan baku tersebut membutuhkan tempat yang cukup banyak dan tentunya akan menambah biaya penyimpanan. Hal inilah yang menyebabkan pemborosan dalam biaya produksi. Untuk menunjang pasokan bahan baku di PT Malang Indah Genteng Rajawali, perusahaan tersebut telah memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan pemasoknya sehingga perusahaan telah memenuhi kriteria dari

penerapan *Just In Time*. Karena, pemasok merupakan elemen terpenting dari keberhasilan metode *Just In Time*.

Melalui penerapan *Just In Time*, PT Malang Indah Genteng Rajawali diharapkan dapat menekan biaya produksi dengan mengeliminasi biaya-biaya yang tidak memberikan nilai tambah bagi produk, sehingga dapat dicapai suatu efisiensi biaya produksi. Dengan terjadinya efisiensi biaya produksi maka perusahaan diharapkan dapat memperoleh keuntungan yang kompetitif, sehingga perusahaan dapat terus bertahan disaat persaingan yang semakin ketat dan dapat menjadi perusahaan yang unggul diantara perusahaan lainnya.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Selisih Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku
Produksi Batako
PT. Malang Indah Genteng Rajawali

BULAN	PEMBELIAN	PEMAKAIAN	SELISIH
JANUARI	84.850	84.480	370
FEBRUARI	94.950	94.380	570
MARET	102.965	102.300	665
APRIL	95.025	94.380	645
MEI	102.130	100.980	1.150
JUNI	99.900	99.000	900
JULI	98.250	97.680	570
AGUSTUS	103.000	102.300	700
SEPTEMBER	95.580	94.380	1.200
OKTOBER	101.250	100.980	270
NOVEMBER	99.650	99.000	650
DESEMBER	98.000	97.680	320

Sumber: PT. Malang Indah Genteng Rajawali (data diolah)

Berdasarkan kondisi yang telah dijelaskan di atas, maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Perancangan Metode *Just In***

***Time* sebagai Upaya Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi di PT Malang Indah Genteng Rajawali Periode 2012”.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana biaya produksi pada PT Malang Indah Genteng Rajawali sebelum menerapkan *Just In Time* ?
2. Bagaimana *Just In Time* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT Malang Indah Genteng Rajawali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui biaya produksi pada PT Malang Indah Genteng Rajawali sebelum menerapkan *Just In Time*.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Just In Time* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT Malang Indah Genteng Rajawali.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktisi (PT. Malang Indah Genteng Rajawali)

Dengan perancangan metode *Just In Time* ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi selama melakukan kegiatan produksi yang tentunya akan berdampak pula pada kenaikan laba perusahaan.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta memberikan pemahaman yang baik mengenai perancangan metode *Just In Time* sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi.

3. Manfaat Bagi Pihak Lain

Dapat memberikan sebuah kontribusi atau rujukan bagi pihak eksternal perusahaan atau organisasi khususnya PT. Malang Indah Genteng Rajawali dalam menentukan sebuah keputusan untuk melakukan upaya meningkatkan efisiensi biaya produksi.

1.5 Batasan Penelitian

Penerapan metode *Just In Time* pada PT Malang Indah Genteng Rajawali hanya difokuskan pada permasalahan mengenai biaya-biaya yang berhubungan dalam proses produksi batako.