

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dihadapkan pada era ekonomi baru yang karakteristiknya antara lain: tuntutan pihak-pihak terkait untuk senantiasa memperoleh kinerja produk yang memuaskan; ketatnya persaingan; adanya saling ketergantungan antar perusahaan; dan cepatnya perubahan selera pelanggan. Disisi lain, masih ada (bahkan mungkin banyak) perusahaan yang tidak memperhatikan bahwa penyimpangan-penyimpangan dalam proses operasional yang potensial mengecewakan pelanggan, pada gilirannya merugikan perusahaan sendiri dalam jumlah yang signifikan. Penggunaan sumber daya dalam menjalankan aktivitas bisnis menimbulkan biaya. Biaya-biaya tersebut memerlukan suatu proses pembebanan kepada produk atau jasa yang dihasilkan. Dengan fokus kepada pelanggan, melalui proses pembebanan biaya secara akurat dan rasional, pelanggan sebagai konsumen merasa puas apabila memperoleh produk sesuai dengan harapan.

Menghadapi fakta pada sisi pertama sembari mengatasi problema pada sisi kedua, tersedia metode yang dikenal dengan nama *lean six sigma*. Metode ini telah teruji di beberapa perusahaan seperti Motorola, GE, Allied Signal dan Texas Instrument dan terbukti memberikan keuntungan yang relatif besar. Agar *lean six sigma* mampu berkinerja secara optimal, semua pihak di dalam perusahaan bahkan pihak-pihak terkait di luar perusahaan harus bersepakat/komit untuk

melaksanakannya dengan seksama. Dengan demikian perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing dan keuntungan finansial yang maksimal. (Sugiono 2004).

Sasaran dari *Lean six sigma* adalah untuk menciptakan aliran lancar dari produk sepanjang proses *value stream* dan menghilangkan semua jenis pemborosan yang ada, sedangkan sasaran dari *Six Sigma* adalah peningkatan kapabilitas proses sepanjang *value stream* untuk mencapai *zero defect* dan menghilangkan variasi yang ada. Mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activities*) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal (*radical continuous improvement*) untuk mencapai tingkat kinerja enam sigma, dengan cara mengalirkan produk (*material, work-in-process, output*) dan informasi menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan berupa produksi 3,4 cacat untuk setiap satu juta kesempatan atau operasi-3,4 DPMO (*Defect Per Million Opportunities*). Lean sigma berarti mengerjakan sesuatu dengan cara sesederhana dan seefisien mungkin, namun tetap memberikan kualitas superior dan pelayanan yang sangat cepat (Gaspers, 2007:vii-viii).

Penelitian ini banyak mengacu pada jurnal Robert H. Chenhall dengan judul *The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity Based Costing*. Di Indonesia tidak semua perusahaan besar menerapkan sistem ini. *Lean Six Sigma* tidak mudah diimplementasikan karena biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan metode ini cukup mahal dan membutuhkan proses

waktu yang lama. Selain itu pemahaman dan perlakuan karyawan terhadap metode ini tidak sepenuhnya baik. Objek penelitian Robert merupakan perusahaan yang ada di luar negeri. Disini peneliti mencoba melakukan penelitian di salah satu badan usaha milik negara di Kabupaten Kotawaringin Timur yaitu PDAM yang menjadi penyedia sarana dan prasarana air bersih, apakah nantinya mempunyai hasil signifikan yang sama dengan jurnal Robert H. Chenhall. Unit yang diteliti dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PDAM Kotawaringin Timur.

Manajemen puncak memiliki kekuasaan-kekuatan untuk menerima dan menolak setiap gagasan dan akhirnya dialah yang memutuskannya, kejelasan tujuan untuk menghindarkan semua pihak yang terlibat dalam program *Six Sigma* mempunyai persepsi yang berbeda beda, dan program pelatihan adalah salah satu pendekatan utama untuk bisa meningkatkan kompetensi dan perlu dilakukan analisa menyeluruh agar dapat merumuskan program pelatihan yang efektif.

Informasi manajemen biaya bermanfaat dalam berbagai jenis organisasi–perusahaan bisnis, unit pemerintahan, dan organisasi non laba. Perusahaan bisnis biasanya dikategorikan berdasarkan industri, kategori utama adalah perdagangan, manufaktur, dan jasa. Perusahaan dagang membeli barang untuk dijual kembali. Pedagang yang menjual barang kepada pedagang lainnya disebut pedagang besar, sementara pedagang yang menjual langsung kepada pelanggan disebut pengecer (Blocher, Chen, dan Lin, 2000:6).

Informasi manajemen biaya digunakan untuk menentukan harga untuk mengubah produk atau jasa dalam rangka meningkatkan profitabilitas, untuk

memperbarui fasilitas produksi pada saat yang tepat, dan untuk menentukan metode pemasaran atau saluran distribusi yang baru. Peran manajemen biaya di sini adalah untuk mendukung strategi diferensiasi melalui manajemen biaya terhadap pengeluaran-pengeluaran untuk riset dan pengembangan serta pemasaran, yang harus dipandang sama pentingnya dengan pengeluaran-pengeluaran untuk produksi (Blocher, Chen, dan Lin, 2000:7).

Dari latar belakang tersebut maka peneliti ingin melakukan analisis peran manajemen biaya dengan judul: ANALISIS PERAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK, KEJELASAN TUJUAN DAN PELATIHAN TERHADAP KEGUNAAN *LEAN SIX SIGMA* DALAM PERENCANAAN PRODUK DAN MANAJEMEN BIAYA PADA PDAM KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah dukungan manajemen puncak berpengaruh pada perencanaan produk?.
2. Apakah kejelasan tujuan berpengaruh pada perencanaan produk?.
3. Apakah pelatihan berpengaruh pada perencanaan produk?.
4. Apakah dukungan manajemen puncak berpengaruh pada manajemen biaya?.

5. Apakah kejelasan tujuan berpengaruh pada manajemen biaya?.
6. Apakah pelatihan berpengaruh pada manajemen biaya?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap perencanaan produk.
2. Menguji pengaruh kejelasan tujuan terhadap perencanaan produk.
3. Menguji pengaruh pelatihan terhadap perencanaan produk.
4. Menguji pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap manajemen biaya.
5. Menguji pengaruh kejelasan tujuan terhadap manajemen biaya.
6. Menguji pengaruh pelatihan terhadap manajemen biaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara umum dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Perusahaan

Sebagai masukan untuk melakukan perubahan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sehingga dapat menghasilkan produk yang

berkualitas khususnya produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

2. STIE Perbanas

Sebagai tambahan koleksi referensi penelitian mengenai kegunaan *lean six sigma* dalam perencanaan produk dan manajemen biaya.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif sehingga dapat menambah pengetahuan dan dapat berguna untuk penelitian selanjutnya.

1.5 **Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini terbagi menjadi lima bab. Pembahasan di tiap bab saling berkaitan antara bab yang satu dengan bab lainnya. Penelitian ini disusun dengan susunan sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penulisan, dan sistematika penulisan. Hal ini akan membantu pembaca agar lebih mudah dalam memahami permasalahan yang akan dibahas.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini berisi mengenai teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas. Di dalam landasan teori akan diuraikan mengenai pengertian dan

pengendalian kualitas, pengertian dan konsep dasar *Lean*, pengertian dan konsep dasar *Six Sigma* Bab ini juga menyertakan bahasan tentang hasil penelitian sebelumnya yang sejenis.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian, meliputi : rancangan penelitian, batasan penelitian, instrument penelitian dan jenis sumber data yang dibutuhkan. Selain itu, bab ini juga menjelaskan mengenai prosedur pengumpulan data serta cara untuk menganalisis data tersebut.

BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini membahas mengenai gambaran dari subyek penelitian dan membahas mengenai hasil analisis data yang dilakukan dalam penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dari penelitian, keterbatasan dari penelitian dan saran yang dapat digunakan bagi pihak-pihak yang terkait.