

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Pada umumnya dalam menjalankan usahanya, kondisi industri kecil dan menengah di Indonesia ini telah mengalami persaingan dari berbagai pihak. Tidak hanya dengan sesama pelaku industri yang mempunyai skala yang sama tetapi juga dengan pengusaha besar. Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan global yang kompetitif dengan menciptakan nilai bagi *customer*. Setiap perusahaan berusaha menciptakan nilai bagi *customer* yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah bagi pesaing sejenis (Hansen dan Mowen, 2006). Keberadaan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan produk dan jasa dalam memenuhi kebutuhan *customer*, bukan ditentukan oleh aktivitas yang melekat pada produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan (Mulyadi, 2003).

Daya saing perusahaan harus diciptakan, sehingga perusahaan mampu unggul di dalam bidang tertentu di bandingkan perusahaan pesaing yang sejenis. Perusahaan membutuhkan informasi biaya untuk memberdayakan SDM dalam melakukan *improvement* terhadap proses yang di gunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*. Informasi biaya dapat menggambarkan kebutuhan biaya dalam proses pembuatan produk dan jasa. Menurut Saftiana, dkk (2007) sumber daya yang hanya di konsumsi untuk mampu melaksanakan aktivitas penambah nilai (*value added activities*), maka proses tersebut telah mampu menciptakan konsep *cost effective*, yaitu keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer* dalam proses produksi.

Efektifitas biaya merupakan salah satu upaya yang harus dicapai oleh suatu industri manufaktur untuk dapat bertahan ditengah persaingan dalam merebut pangsa pasar. Efektifitas biaya dilakukan dengan tujuan memproduksi barang secara ekonomis, kontinyu dan tepat waktu sampai pada *customer* sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin (Kurniawan, 2012). Keberadaan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan produk dan jasa dalam memenuhi

kebutuhan *customer*, bukan ditentukan oleh kualitas yang melekat pada produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan (Mulyadi, 2003).

Dalam manajemen tradisional ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja adalah *cost efficiency*, yaitu seberapa efisien suatu aktifitas mengkonsumsi sumber daya dalam menghasilkan keluaran. Fokus manajemen adalah membuat minimum *ratio* hubungan antara keluaran dan masukan. Menurut (Mulyadi, 2003) semakin sedikit biaya yang dikonsumsi untuk menghasilkan barang, maka semakin efisien aktifitas dalam mengkonsumsi biaya. Sebaliknya semakin banyak barang yang dapat dihasilkan dari konsumsi biaya tertentu, maka semakin produktif aktifitas yang dilakukan oleh manajemen dalam menghasilkan barang.

Perubahan cara yang dipakai oleh manajemen untuk mengelola perusahaan menyebabkan perubahan informasi biaya yang mereka butuhkan. Konsep *cost efficiency* digantikan dengan konsep *cost effectiveness* dengan adanya pergeseran paradigma ke *customer value*. Konsep *cost effectiveness* atau yang dikenal dengan istilah *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) adalah perbandingan antara *processing time* dan *cycle time*. MCE merupakan ukuran yang menunjukkan presentase *value added activities* yang terdapat dalam suatu aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer* (Saftiana, dkk., 2007). Dengan menggunakan MCE dihitung presentase seberapa aktivitas yang bukan penambah nilai (*non value added activities*) dapat dikurangi dan dihilangkan dari proses industri dalam pembuatan produk atau jasa.

Menurut Mulyadi (2003) *cost effectiveness* proses dapat dicapai melalui usaha pengurangan dan penghilangan aktivitas menambah nilai bagi *customer*. Adanya pengurangan aktivitas yang bukan penambah nilai (*non value added activities*) maka meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Sehingga kinerja, efisiensi dan aktifitas perusahaan mampu mencapai aktivitas penambah nilai (*value added activities*) yang maksimum bagi perusahaan melalui perbaikan aktivitas secara berkelanjutan (*continous improvement*), khususnya bagi industri mebel.

Industri mebel memiliki peran penting bagi perekonomian di Indonesia. Melihat industri mebel nasional yang saat ini sedang terpuruk membuat banyaknya keunggulan komparatif yang dimiliki oleh Indonesia tidak bisa

dimanfaatkan dengan baik dikarenakan penurunan daya saing. Kondisi ini mengancam sekitar 2,1 juta orang menggantungkan hidupnya pada industri ini. “Saat Vietnam dan Malaysia terus melesat sebagai negara pengespor mebel di Asia Tenggara, daya saing Indonesia justru anjlok dalam dua tahun terakhir. Pemerintah belum belajar dari kesuksesan negara lain”, kata Wakil Ketua Umum Himpunan Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI) Abdul Sobur, Rabu (22/3), di Bandung, Jawa Barat. Data yang dimiliki HIMKI, dari 20 negara eksportir produk mebel dunia, Indonesia hanya berada di peringkat ke-17. Nilai mebel nasional pada tahun 2015 hanya 1,93 miliar dollar AS. Angka ini pun melorot menjadi 1,6 miliar dollar AS pada 2017.

Grafik 1.1 Realisasi Ekspor Indonesia Bidang Industri Mebel dan Kerajinan (Miliar Dollar AS)



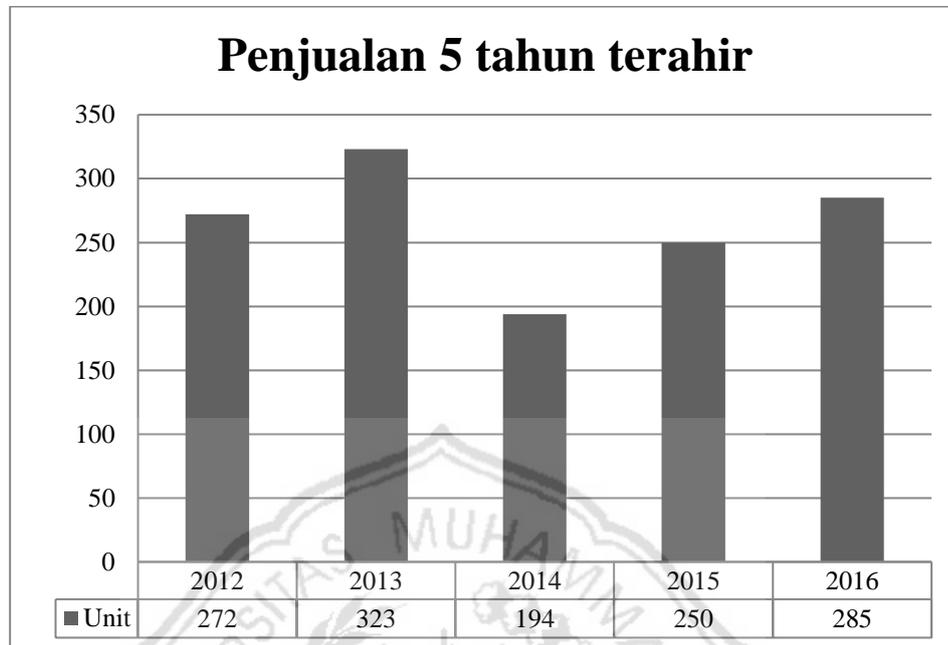
Sumber : Kompas, 27 Maret 2017

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan obyek penelitian UD. Mebel Setia Kawan Sumpersari Jember sebagai salah satu perusahaan manufaktur di bidang mebel. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dibutuhkan metode yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang diterapkan dan keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi yang diterapkan.

UD. Mebel Setia Kawan Sumbersari, Jember sendiri memproduksi berbagai furniture indoor maupun *out door*. Bahan baku yang digunakan dalam proses pembuatan adalah kayu jati dan mahoni. Dalam menghadapi persaingan yang semakin maju UD. Mebel Setia Kawan dituntut untuk dapat mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kemampuannya, pihak manajemen harus bisa mengintegrasikan visi, misi, dan strategi. Agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam mendistribusikan hasil produknya, UD. Mebel Setia Kawan Sumbersari, Jember melayani pasar dalam negeri contohnya Sidoarjo, Malang, Lumajang, Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi dan Bali. UD. Mebel Setia Kawan Sumbersari Jember dalam memasarkan produksinya melakukan dengan dua cara yaitu melalui distributor dan penjualan langsung. Apabila penjualan melalui distributor, maka urutan jalannya pemasaran produk adalah sebagai berikut: distributor, toko-toko, setelah itu baru konsumen terakhir. Sedangkan yang dimaksud dengan penjualan langsung itu adalah perusahaan menjual langsung ke konsumen akhir.

Aktivitas yang dilakukan oleh UD. Mebel Setia Kawan Sumbersari Jember dimulai dari pembelian bahan baku, memproses bahan baku tersebut menjadi bahan jadi sampai dengan menyalurkan produknya dari distributor ketangan konsumen akhir. Dalam melakukan aktivitas yaitu dari pembelian bahan baku, memproses bahan baku menjadi bahan jadi, sampai menyalurkan produk ke tangan konsumen, maka didalam UD. Mebel Setia Kawan pastinya terdapat beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah, hal tersebut dapat terlihat pada rantai produksi UD. Mebel Setia Kawan dimana banyaknya produk yang dihasilkan tidak konsisten dan selalu fluktuatif setiap bulanya yang menyebabkan ketidak seimbangan waktu proses produksi sehingga produktifitas dan efektifitas penjualan tidak stabil. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari hasil penjualan yang dihasilkan selama 5 tahun terakhir seperti pada gambar 1.3 grafik hasil penjualan selama 5 tahun terakhir.

Grafik 1.2 Penjualan Pintu Selama 5 Tahun Terahir.



Sumber data : UD. Setia Kawan, 2017.

Dari data penjualan yang terlihat fluktuasi penjualan yang terjadi tentunya akan semakin mempersulit untuk mengukur seberapa besar efektifitas penjualan yang dapat tercapai. Teori *economic of scale* yaitu kualitas produksi akan mempengaruhi biaya variabel. Menurut Sumayang (2003) *economic of scale* adalah penghematan biaya yang disebabkan karena penggunaan sumber daya dalam skala besar atau produksi secara massal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan analisis seberapa efektif aktifitas yang digunakan dalam kegiatan proses produksi mebel sehingga dapat mencapai *cost effective* dan dapat mengurangi *non value added activities* yaitu dengan mengangkat judul **“ANALISIS MCE (MANUFACTURING CYCLES EFFICIENCY) UNTUK MENENTUKAN AKTIVITAS BERNILAI TAMBAH DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA(Studi Kasus Pada Mebel UD. Setia Kawan Sumpersari Jember)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan, maka rumusan masalah yang di dapat adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana MCE dapat menjadi alat ukur dalam upaya perbaikan efektifitas produksi pada mebel UD. Setia Kawan?
2. Apakah MCE dapat mengurangi aktivitas yang bukan penambah nilai pada mebel UD. Setia Kawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah di atas adalah :

1. Untuk memberikan pemahaman tentang analisis MCE sebagai alat ukur dapat menentukan seberapa besar efektifitas produksi pada suatu perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan.
2. Untuk memberikan bukti mengenai MCE dapat diterapkan sebagai alat ukur dan dilaksanakan pada perusahaan dalam pengendalian terhadap aktifitas yang bukan penambah nilai.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak antara lain :

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta kontribusi terhadap pengembangan literatur Manajemen Biaya terutama dalam masalah MCE.

2. Untuk Praktisi

Diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan MCE didalam UD. Mebel Setia Kawan Summersari, Jember.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan dan sebagai dasar bagi peneliti dalam berkontribusi dalam

mengatasi masalah biaya yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan, dengan penerapan MCE.

