

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pada dasarnya didirikan dengan sebuah harapan akan mengalami perkembangan yang pesat di lingkup perusahaannya, mampu menciptakan kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Oleh karena itu suatu perusahaan besar maupun kecil pasti berusaha untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan tersebut, dengan menggunakan praktik *Lean Management Accounting* untuk mempertimbangkan segala pengeluaran sumber daya yang ada.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah kedisiplinan budaya organisasi yang diciptakan dalam lingkungan pekerjaan tersebut. Di dalam suatu perusahaan diperlukan budaya organisasi agar karyawan berperilaku yang sesuai dengan budaya organisasi dan dapat diterima oleh lingkungannya. Sehingga mempengaruhi banyaknya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Faktor pendukung dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja operasional karyawan. Pada dasarnya kinerja adalah hal yang dilakukan karyawan untuk mencapai sebuah target yang ditetapkan di perusahaan. Maka dari itu perusahaan menuntut karyawan untuk menampilkan kinerja yang optimal.

Sistem produksi Toyota sering dikenal dengan sebutan *Lean*

System/Lean Management Accounting. Keunggulan sistem berpusat pada konsep mengurangi pemborosan, sehingga menghasilkan kualitas yang tinggi dengan biaya yang rendah. Selain itu, Toyota memiliki proses pengembangan produk baru tercepat didunia yang hanya memerlukan waktu 18-24 bulan, bahkan bisa kurang, sementara pesaingnya perlu waktu sampai 36 bulan (Martono, 2019).

Lean Management Accounting adalah praktik, alat dan teknik untuk menghilangkan kegiatan yang tidak bernilai tambah (Gebeyehu et al., 2022). Menurut (Wibowo, 2022), proses *Lean Management Accounting* meliputi perumusan strategi dan implementasi, faktor dasar yang memainkan peran penting dalam *Lean Management Accounting*. Untuk menjadikan perusahaan yang setara dengan dunia manufaktur yang kompetitif ini, mendorong agar mencapai tingkat performa yang baik.

Menurut (Septiandi & Sopian, 2021) Kedisiplinan budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dari nilai-nilai, keyakinan dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi yang sifatnya mengikat. Serta keberadaan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata tetapi bisa dirasakan keberadaanya melalui perilaku anggota di dalam organisasi tersebut.

Kinerja operasional adalah hasil dari upaya yang dilakukan untuk melaksanakan tugas atau kegiatan, proses dan prosedur; pada intinya, kinerja adalah tentang menciptakan dan menambah nilai (Alfatamma, 2020). Kinerja organisasi dan evaluasinya, tergantung pada tujuan, indikator, fokus terhadap kinerja, orientasi hasil, dan hasil yang akan dicapai organisasi.

Menurut (Tortorella et al., 2020), kelangsungan hidup industri manufaktur sangat terkait berdaya saing jangka panjang. Industri harus memastikan bahwa sistem manufaktur dipersepsikan oleh kinerja yang sangat baik dalam hal fleksibilitas dan produktivitas.

PT. Boma Bisma Indra (BBI) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dibentuk untuk turut serta melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan, khususnya dalam bidang Industri Konversi Energi, Industri Permesinan, dan Prasarana Industri, Agro Industri dan Perdagangan. PT. Boma Bisma Indra (Persero) memiliki 3 unit usaha Divisi Mesin dan Peralatan Industri (MPI) yang ada di Pasuruan, Unit Foundry di Pasuruan dan Unit Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ) di Surabaya, Serta satu Anak Perusahaan PT Bromo Steel Indonesia (PT BOSTO) di Pasuruan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Boma Bisma Indra yang berada di Pasuruan yaitu Divisi Mesin dan Peralatan Industri (MPI), karena diketahui disana adalah pabrik dari PT. BBI yang melakukan produksi. Salah satu bidang usaha yang ada di Divisi MPI adalah *foundry* (pengecoran), *foundry* sendiri memiliki kapasitas produksi untuk material FC/ FCD 2400 ton/tahun dan material steel 900 ton/pertahun. Sedangkan untuk segmen pasarnya tidak hanya dilokal tetapi mulai merambah ke pasar internasional. Dengan kompetensi dan teknologi pengecoran yang dimiliki membuat pabrik *foundry* menjadi terdepan dan mendapat kepercayaan yang luar biasa oleh konsumen.

Dalam suatu perusahaan terdapat beberapa masalah. Dari hasil diskusi

yang dilakukan penulis dengan beberapa karyawan PT. BBI, dikatakan bahwa masih terdapat beberapa masalah dalam hal pemborosan. Salah satunya adalah pemborosan dalam waktu, terlihat dari banyaknya ketidakhadiran karyawan, yang mungkin dapat berpengaruh pada tingkat penghasilan. PT. BBI menerapkan sistem job order, dalam metode ini penentuan harga pokok produksi didasarkan atas pesanan. PT. BBI juga memandang sumber daya manusia sebagai salah satu pemangku kepentingan yang memiliki peran kunci bagi kesuksesan dan keberlanjutan Perseroan dan memandang SDM sebagai mitra strategis dalam menjalankan usaha. Selain budaya organisasi, organisasi harus mampu menciptakan suatu kondisi yang dapat mengakibatkan karyawan dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan nilai ekonomis terhadap pelanggan tanpa adanya pemborosan, dan pemborosan inilah yang menjadi target untuk dikurangi.

PT. Boma Bisma Indra Pasuruan memiliki ketentuan hak sakit yang berjumlah sama dengan hak cuti. Karyawan yang telah bekerja selama 12 bulan sejak bergabung dengan perusahaan secara terus menerus, berhak atas cuti tahunan selma 12 hari kerja. Berdasarkan masa kerja karyawan pada perusahaan, maka karyawan memperoleh cuti sebagai berikut:

- a. Masa kerja 1 s/d kurang dari 5 Tahun : 12 hari kerja/tahun
- b. Masa kerja 10 tahun atau lebih : 18 hari kerja/tahun
- c. Masa kerja 5 s/d kurang dari 10 tahun : 15 hari kerja/tahun

Selama menjalankan cuti tahunan, gaji yang bersangkutan tetap diberikan secara penuh dan karyawan yang akan menggunakan hak cuti

tahunanannya, wajib membuat surat permohonan pelaksanaan cuti tahunan secara tertulis selambat-lambatnya. Berikut data ketidakhadiran yang termasuk dalam penilaian kinerja operasional di PT. Boma Bisma Indra Pasuruan:

Tabel 1. 1 Jumlah Ketidakhadiran Karyawan PT. BBI Pasuruan

Tahun	Total Karyawan (Orang)	Sakit (Kali)	Cuti (Kali)	Alpha (Kali)	Total Ketidakhadiran (Kali)
2019	269	516	4.789	-	5.301
2020	237	640	4.363	-	5.003
2021	219	512	4.907	-	5.423

Sumber: PT. Boma Bisma Indra

Standar yang ditetapkan perusahaan perihal ketidakhadiran karyawan adalah paling banyak 18 hari kerja/tahun setiap karyawan, sedangkan pada tabel 1.1 setiap tahunnya per karyawan melebihi dari target yang udah ditetapkan oleh perusahaan. Di tahun 2019 dengan jumlah karyawan 269 orang dan total ketidakhadiran 5.301 kali maka terhitung 20 hari/karyawan tidak hadir. Pada tahun 2020 dengan jumlah karyawan 237 orang dan total ketidakhadiran 5.003 kali maka terhitung 22 hari/karyawan tidak hadir. Dan di tahun 2021 dengan jumlah karyawan 219 orang dan total ketidakhadiran 5.423 kali maka terhitung 25 hari/karyawan tidak hadir. Dan pada tahun ini 2022 jumlah karyawanpun mengalami penurunan yaitu berjumlah 200 orang.

Ketidakhadiran karyawan adalah salah satu penilaian kinerja operasional yang berakibat pada hasil produksi perusahaan. Jika dilihat dari perkembangan produksi selama 3 tahun terakhir, perusahaan mengalami fluktuasi dalam hasil produksi. Maka dari itu *Lean Management Accounting*

perlu diterapkan agar mendapat kinerja operasional positif. Berikut ini adalah data hasil produksi di PT. BBI Pasuruan sebagai berikut.

Tabel 1. 2 Perkembangan Tingkat Kenaikan Produksi PT. BBI Pasuruan

Tahun	Hasil Produksi (Kg)	Presentase (%)
2019	6.723.149	13,47
2020	1.587.894	-76,38
2021	3.049.048	92,02

Sumber: PT. Boma Bisma Indra Pasuruan

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dalam hasil produksi di perusahaan PT. BBI Pasuruan presentase pertumbuhannya mengalami fluktuasi atau naik turun, hal ini dilihat dari perkembangan tingkat kenaikan produksi PT. BBI Pasuruan. Pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 797.948 Kg atau sekitar 13,47%. Pada tahun 2020 saat Pandemi Covid-19 mulai menyerang dan mengalami penurunan sebesar -5.123.255 Kg atau sebesar -76%. Lalu pada tahun 2021 mulai mengalami kenaikan lagi sebesar 1.461.154 Kg atau sekitar 92,02%.

Pada tabel 1.1 Jumlah Ketidakhadiran Karyawan PT. BBI Pasuruan, peneliti mengidentifikasi ketidakhadiran karyawan melebihi standar yang ditetapkan merupakan sebuah permasalahan yang ada di PT. BBI Pasuruan. Dan pada tabel 1.2 Perkembangan Tingkat Kenaikan Produksi PT. BBI Pasuruan, peneliti mengidentifikasi bahwa diperlukan evaluasi oleh PT. BBI Pasuruan perihal jumlah ketidakhadiran karyawan agar pada tahun selanjutnya yaitu 2022 menurunnya jumlah ketidakhadiran karyawan dan dapat meningkatkan hasil produksi.

Menurut (Onofrei & Fynes, 2019), Modal Intelektual Operasional dan Investasi dalam Praktek *Lean* menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik. Modal Operasional yang baik dan diimbangi oleh investasi dalam *Lean* Praktek kinerja operasional memberikan keunggulan kompetitif yang baik untuk perusahaan. Menerapkan *Lean* dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan yang baik secara signifikan dengan berfokus pada aktivitas penambahan nilai. Selain itu dalam Industri 4.0 dianggap sebagai tren industri yang menjanjikan karena perkembangan teknologi informasi komunikasi yang pesat dan sumber akan menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik (Mayr et al., 2018).

Menurut (Firmansyah, 2021), Kedisiplinan budaya organisasi membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki budaya yang diterapkan untuk keteraturan, ketertiban, serta untuk mencapai visi misi organisasi. Tanpa budaya, setiap orang dalam organisasi akan memiliki budaya masing-masing atau berbeda satu sama lain. Hal ini mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan bahkan dapat membuat pengelolaan organisasi menjadi kacau. Maka dari itu segala tindakan dan perilaku yang dilakukan setiap karyawan sudah sesuai pedoman budaya yang dimiliki oleh organisasi.

PT. BBI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur industri dan mesin diesel, tentunya hal ini melibatkan proses produksi yang memakan biaya yang besar. Maka dari itu *Lean Management Accounting*

adalah salah satu upaya untuk mengurangi pemborosan, serta budaya organisasi yang sudah diterapkan. Hal ini tentunya akan diukur untuk mengetahui keakuratan data yang diperoleh dari informasi yang telah didapatkan.

Berdasarkan uraian dan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Lean Management Accounting* Terhadap Kinerja Operasional Dimoderasi Oleh Kedisiplinan Budaya Organisasi Di PT. Boma Bisma Indra Pasuruan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Lean Management Accounting* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional?
2. Apakah *Lean Management Accounting* dengan Kedisiplinan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi berpengaruh terhadap Kinerja Operasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji, membuktikan dan menganalisis bahwa *Lean Management Accounting* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional.
2. Untuk menguji, membuktikan, dan menganalisis bahwa *Lean Management Accounting* dengan Kedisiplinan Budaya Organisasi

sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap Kinerja Operasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis yang dapat digunakan sebagai referensi dalam pengukuran kinerja dimasa mendatang.

2. Bagi Kalangan Umum

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca, menambah wawasan maupun referensi, dan bahan kajian tentang *praktik Lean Management Accounting* dalam penerapan budaya organisasi untuk mendukung kinerja operasional.

3. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan mempelajari lebih dalam tentang *Lean Management Accounting* dalam pelaksanaan kedisiplinan budaya organisasi dalam dampaknya terhadap kinerja operasional.