

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja operasi didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian rencana kegiatan atau kebijakan yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Jika seorang individu atau kelompok karyawan memiliki tolak ukur kinerja atau keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi, maka kinerja dapat diketahui dan diukur. Oleh karena itu, jika tidak ada tujuan yang ditetapkan dalam pengukuran, maka jika tidak ada standar untuk mengukur keberhasilan tidak mungkin dapat mengetahui kinerja suatu organisasi (Cadden, 2020).

Lean Management Accounting adalah istilah yang berakar di MIT. John Krafick menggunakannya untuk pertama kalinya dalam sebuah artikel yang membahas hasil proyek penelitian internasional tentang industri mobil yang didedikasikan untuk menemukan penyebab keunggulan industri otomotif Jepang atas negara – negara produsen mobil yang menggunakan metode manajemen tradisional (Krafick, 1988). Inti dari filosofi *Lean Management Accounting* adalah sedapat mungkin mengurangi pemborosan, dan orientasi untuk menciptakan nilai tambah bagi klien akhir (Brioso, 2015), yang dilakukan dengan berbagai metode yang diperkenalkan pada tahap perencanaan dan produksi produk.

Menurut Bhalaji (2020), *Lean Management Accounting* yaitu sebuah teori, yang secara luas diidentifikasi untuk mendapatkan lebih banyak keuntungan, mengurangi Aktivitas tak Bernilai Tambah, dan mengirimkan produk–produk

berharga kepada pelanggan dengan baik tanpa merusak produktivitas. Oleh karena itu, untuk keberhasilan penerapan sistem *Lean Manufacturing*, faktor dan risiko yang terlibat harus diidentifikasi dan dihilangkan. Menurut Tortorella (2019), penerapan dan prinsip praktik *Lean Management Accounting* telah menyebar luas, bahkan dalam konteks permintaan tenaga kerja yang meningkat terus, untuk mencapai tingkat kualitas dan fleksibilitas yang tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

Menurut Tortorella (2020), *Lean Management Accounting* dikembangkan untuk meningkatkan sistem produksi manufaktur dan meningkatkan produktivitas dan kualitas dalam organisasi. Karena itu, lebih sering digunakan di pabrik daripada di perusahaan jasa (Tortorella, 2020). *Lean Management Accounting* (LMA) adalah metode produksi yang pertama kali diperkenalkan oleh perusahaan Jepang yaitu Toyota (Liu, 2018). Menurut Sadiq (2021), *Lean Management Accounting* (LMA) secara tradisional membantu industri dalam menghilangkan proses non-nilai tambah untuk mencapai keunggulan operasional.

Sebuah konsensus umum menyatakan bahwa implementasi prinsip *Lean* berhasil menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah (*Non-Value Activities*) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan, dan juga memberikan keunggulan dalam layanan pelanggan (Mayr, 2018). Perhatian global yang signifikan telah diberikan untuk menerapkan teknik *Lean Management Accounting* baik oleh industri dan akademis. Namun, tidak semua implementasi tampaknya memberikan hasil yang diinginkan, seperti peningkatan bisnis dan perusahaan kinerja (David, 2017). Menurut David (2017), ada alasan utama *Lean Implementation* tidak

mencapai hasil kinerja yang diinginkan karena disebabkan organisasi salah mengelola dan mengabaikan lingkungan budaya perusahaan tersebut beroperasi.

Menurut Negrao (2017), praktik *Lean* telah digunakan oleh perusahaan – perusahaan di seluruh dunia dan ada banyak pekerjaan yang telah menerapkan prinsip dari *Lean Management Accounting* dan kinerja operasional organisasi. Tujuan dari *Lean Management Accounting* adalah untuk memaksimalkan nilai pelanggan sekaligus meminimalkan pemborosan dari waktu maupun bahan yang digunakan. Tujuan akhir dari penerapan *Lean Management Accounting* dalam suatu operasi adalah untuk meningkatkan kualitas, mempersingkat waktu, dan mengurangi biaya. Menurut Ansari (2012), untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi perlu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya dalam bekerja karena Modal Intelektual Operasional yang baik akan berkesinambungan atau berpengaruh seiring berjalannya Investasi dalam *Lean* Praktek yang baik.

Industri manufaktur berupaya memantau dan memperkuat kinerja pabrik dengan menggunakan parameter kinerja utama (*Key Performance Parameters*). Parameter kinerja utama mencerminkan tingkat kinerja yang dicapai dengan atribut yang dapat diamati, seperti jumlah material, energi, atau waktu yang dihabiskan dalam suatu proses. Parameter kinerja utama sangat penting untuk memahami dan meningkatkan efisiensi manufaktur, baik dari perspektif pembuangan limbah manufaktur atau aktivitas tak bernilai tambah dari sudut pandang bisnis untuk mencapai tujuan strategis (Brundage, 2017). 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 (Tortorella, 2020)

Terdapat beberapa masalah dalam suatu perusahaan. Dari hasil diskusi yang penulis lakukan dengan beberapa karyawan PT. Sinar Surya, mereka mengatakan bahwa dalam mengambil keputusan perusahaan tidak selalu mempertimbangkan karyawan dan juga dalam beberapa hal penerapan *company value* tidak berjalan baik. Selain budaya organisasi, organisasi harus mampu menciptakan suatu kondisi yang dapat mengakibatkan karyawan dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam bekerja. *Lean Management Accounting* adalah kegiatan praktik produksi yang mempertimbangkan segala pengeluaran sumber daya yang ada untuk mendapatkan nilai ekonomis terhadap pelanggan tanpa adanya pemborosan, dan pemborosan inilah yang menjadi target untuk dikurangi. Dalam diskusi saya dengan bapak Eko Yulianto selaku kepala produksi, beliau mengungkapkan masih terdapat beberapa masalah dalam hal pemborosan. Terdapat karyawan yang masih suka telat untuk masuk kantor, penggunaan packing untuk ikan terlalu berlebihan, menyimpan stock terlalu banyak. Selain itu, kinerja karyawan pada PT. Sinar Surya membuat daftar absensi dengan jumlah jam keterlambatan yang ditolerir oleh perusahaan dalam sebulan adalah sebanyak 360 menit setiap bulannya atau sekitar 12 menit setiap harinya. Jika ada karyawan yang membukukan jumlah jam keterlambatan di atas ketentuan yang telah ditentukan, maka karyawan akan mendapatkan Surat Peringatan 1 serta jumlah hari cuti karyawan tersebut.

Gambar 1. 1
Kinerja Operasional 2018-2020



Terlihat dari gambar 1.1 bahwasannya tingkat kinerja operasional untuk bekerja tepat waktu masih rendah. Selalu saja di setiap harinya terdapat karyawan yang telat masuk kantor dengan berbagai alasan. Setiap tahunnya ada setengah dari jumlah total karyawan yang jumlah jam terlambatnya terhitung tinggi.

Menurut Onofrei (2019), Modal Intelektual Operasional dan Investasi dalam Praktek *Lean* menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik. Modal Operasional yang baik dan diimbangi oleh investasi Praktek *Lean* yang sesuai dengan ketentuan dan selalu dijalankan dengan baik akan bisa menimbulkan kinerja operasional yang baik. Dari sudut pandang manajerial modal intelektual operasional dan 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 dan menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik (Mayr, 2018).

Menurut Linderman (2014), berpendapat bahwa *Lean* tidak bertentangan dengan budaya organisasi dan malah dapat meningkat, di jelaskan lagi bahwa implementasi *Lean* berpengaruh baik dengan budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan hasil perusahaan. Konsep *Lean* sangat berpengaruh terhadap budaya kelompok/organisasi, saran karyawan serta proses dan teknologi yang fleksibel, yang bermanfaat dan bahkan dianggap sebagai prasyarat untuk lingkungan inovasi yang efektif. Dikatakan bahwa *Lean Management Accounting* tidak termasuk dengan inovasi atau terkait dengan lingkungan dan kinerja inovasi. Menurut Linderman (2014), gagasan yang disebutkan bahwa *Lean Management Accounting* mencegah pengambilan risiko dan penerimaan kegagalan, yang dianggap sebagai pemborosan dan aktivitas tidak bernilai tambah dalam organisasi *Lean*.

Ada beberapa indeks penilaian tertentu, kinerja operasi dibagi menjadi beberapa tingkatan, seperti tingkat optimal yang baik atau yang buruk dan tingkat optimal yang diupayakan. Tetapi karena bahan baku yang berubah dan operasi yang tidak optimal kinerja operasi dapat menyimpang dari tingkat optimal. Menurut Lee (2019), kinerja operasi pada perusahaan lebih baik dengan karyawan muda dikarenakan dapat menghasilkan biaya tenaga kerja yang tinggi dan usia bisnis yang

lebih panjang. Secara keseluruhan modal manusia, proses dan pelanggan merupakan dimensi utama dalam mempertahankan kinerja operasi yang baik.

Proses *batch* memainkan peran penting dalam proses industri modern. Tetapi, proses dapat menurun dari tingkat optimal yang membatalkan keuntungan ekonomi pabrik, dan teknik yang efektif untuk penilaian kinerja operasi sangat penting. Dalam aspek produksi bervolume rendah dan bernilai tambah tinggi, proses *batch* dan semi *batch* memainkan peran yang semakin penting dalam pabrik. Namun, karena gangguan, kebisingan dan penyebab tidak pasti lainnya, kinerja operasi dapat menurun jauh dari tingkat optimal yang sudah ditargetkan (Liu, 2018).

PT. Sinar Surya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembekuan ikan, tentunya hal ini melibatkan proses produksi yang memakan biaya packing yang besar. *Lean Management Accounting* merupakan suatu tindakan untuk mengurangi pemborosan, serta budaya organisasi yang sudah diterapkan. Hal ini tentunya akan diukur peneliti untuk mengetahui keakuratan data yang didapatkan dari informasi yang didapatkan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kedisiplinan Budaya Organisasi Dengan Pelaksanaan *Lean Management Accounting* Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Operasi (Studi Kasus Pada PT. Sinar Surya di Surabaya)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka topik permasalahan yang diangkat oleh peneliti adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi dengan pelaksanaan *Lean Management Accounting* sebagai variable moderasi?

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 budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional.
2. Untuk menguji, membuktikan, dan menganalisis bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional dengan pelaksanaan *Lean Management Accounting* sebagai variable moderasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini, diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi,

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang dapat digunakan sebagai referensi dalam pengukuran kinerja dimasa yang akan datang.

2. Bagi Kalangan Umum

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca, menambah refrensi, dan bahan kajian tentang praktik budaya

dalam penerapan praktik *Lean Management Accounting* untuk mendukung kinerja operasional.

3. Bagi Peneliti

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