

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

*Lean* berasal dari *Toyota Motor Corporation* dengan *Toyota Production System* milik mereka. Istilah *lean* sendiri diciptakan oleh John Krafcik pada akhir tahun 1980an, namun filosofinya datang ke Barat pada awal 1980an akibat kompetitifnya pabrikan Jepang saat itu dengan harga yang lebih murah dan memiliki kualitas yang baik (Likers, 2004).

Bersamaan dengan suksesnya Toyota dan meningkatnya kesadaran akan *lean*, terjadi transformasi global hampir di setiap industri untuk menerapkan *lean manufacturing* dan metode serta filosofi dari *supply chain* (Likers, 2004).

Walaupun *lean* pertama kali diperkenalkan dan diterapkan di industri otomotif, prinsip *lean* telah berkembang dan menyebar ke berbagai industri selain di industri otomotif. Banyak sekali perusahaan-perusahaan yang telah mendapat keuntungan dalam menerapkan *lean* di area manufaktur mereka. (Chen dan Cox, 2012).

Dewasa ini, penerapan prinsip *lean* telah diaplikasikan di beberapa perusahaan besar dengan tujuan untuk menyediakan produk atau jasa yang menciptakan nilai kepada konsumen dengan meminimalisir pemborosan serta meningkatkan derajat kualitasnya. Untuk menghasilkan keuntungan yang seperti itu, penerapan prinsip *lean* sekarang diterapkan di kantor yang berdasarkan area fungsinya seperti kantor *research and development*, kantor administrasi dan

*customer service*. (Chen dan Cox, 2012). Hal ini juga diperkuat oleh Likers (2004) dimana *lean* juga bisa secara efisien diterapkan di berbagai proses bisnis, termasuk pada bagian pengadaan. Ditambah dengan pendapat bahwa hubungan dengan *supplier* adalah hal yang sangat penting dalam kesuksesan penerapan *lean*.

Menurut Larsson (2008), hal yang paling berhubungan terhadap produksi dalam perusahaan adalah bagian pengadaan, dimana bagian pengadaan memiliki peran yang terus meningkat dalam profitabilitas perusahaan. Dengan mengefisienkan pengadaan akan ada sebuah potensi dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Langley *et al*, 2008).

Pengadaan (*procurement*) menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2010) yakni menyediakan *input*, berupa barang maupun jasa, yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi maupun kegiatan lain dalam perusahaan. Di dalam rantai nilai milik Porter, pengadaan merupakan salah satu aktivitas pendukung dimana input dari pembelian bisa berhubungan baik dengan aktivitas primer (seperti *inbound logistic*, *outbound logistic*, pemasaran dan penjualan, dan jasa) serta aktivitas pendukung lainnya (infrastruktur perusahaan, HRM, perkembangan teknologi). (van Weele, 2002). Secara tradisional, kegiatan ini dianggap hanya merupakan bagian dari kegiatan pendukung. Namun seiring dengan meningkatnya tuntutan pelanggan dan semakin pendeknya siklus hidup produk, bagian pengadaan juga dituntut untuk bisa menciptakan keunggulan dari segi waktu. Cakupan kegiatan pengadaan membuatnya mampu menciptakan daya saing bagi perusahaan, bukan hanya dari perannya dalam mendapatkan bahan baku dengan harga murah, tetapi

juga dalam upaya untuk meningkatkan *time to market* (dalam perancangan produk baru), meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan *responsiveness*.

*Lean* di dalam pengadaan disebut dengan *lean procurement*. Dengan menerapkan *lean procurement*, gangguan yang mungkin terjadi terhadap bahan baku atau komponen yang dibutuhkan di dalam perusahaan akan berkurang dan juga akan meminimalisir tingkat persediaan yang ada di perusahaan (Yu *et al.*, 2011).

Berdasarkan van Weele (2002), perbedaan antara perusahaan yang menggunakan *lean* dan perusahaan yang lain adalah bagaimana mereka mengendalikan *supply chain* mereka. Perusahaan yang menerapkan prinsip *lean* menggunakan *supplier* yang sedikit dan mengajak mereka untuk bersama-sama meningkatkan kinerja dan juga pengembangan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dari *supplier*, pengirimannya serta biaya dimana hal itu akan meningkatkan efisiensi.

Menurut Celiori (2009) dalam Leire dan Guilherme (2013), sektor jasa telah menjadi inti dari aktivitas perekonomian dan menjadi salah satu pilar dalam perekonomian seperti industri pertambangan, agrikultur dan manufaktur. Disamping itu, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa telah menjadi pendukung utama dalam perindustrian. Salah satu yang menjadi pendukung adalah industri perhotelan.

Industri perhotelan adalah salah satu industri yang berperan penting dalam perkembangan ekonomi dan dunia pariwisata di Indonesia (Solikhan dan Putri, 2014). Menurut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Mari Elka Pangestu

dalam berita yang dirilis [Tempo.co.id](http://Tempo.co.id) pada tanggal 7 Februari 2014 menyatakan bahwa industri perhotelan masih menjadi penyumbang pendapatan paling besar di samping restoran dan hiburan di sektor pariwisata Indonesia.

Menurut Sulastiyono (2011:5) hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Hotel Bumi Surabaya didirikan pada tahun 1979 dengan nama Hotel Hyatt Bumi Surabaya dan terletak di tengah kota Surabaya yakni di Jalan Basuki Rahmat 106 – 128 Surabaya, Jawa Timur. Pada tahun 2008 Hotel ini berganti nama menjadi Bumi Surabaya City Resort hingga saat ini. Peneliti berupaya untuk mengetahui dan menganalisis apakah proses pengadaan dan bagian pengadaan di Bumi Surabaya City Resort ini sudah menerapkan prinsip *lean* atau tidak.

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui dan menganalisis proses pengadaan dan bagian pengadaan ini sudah *lean* atau tidak, peneliti melakukan wawancara dan observasi secara langsung di bagian pengadaan mulai dari bagaimana proses dan prosedur pengadaan yang harus dilakukan dan melihat secara langsung kondisi bagian pengadaan yang terdiri atas bagian *receiving*, bagian *buyer* dan bagian *store* dan bagaimana mereka melakukan proses pengadaan tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk menganalisis apakah proses pengadaan dan bagian pengadaan itu sendiri sudah menerapkan 9 prinsip dasar

*lean*. 9 prinsip dasar *lean* dari Chen dan Cox (2012) sendiri merupakan pengembangan dari 14 prinsip yang digunakan oleh perusahaan Toyota yang lebih dikenal dengan nama *Toyota Production System*. Dengan melihat dan mengamati serta melakukan tanya jawab dan wawancara dengan pihak yang terkait secara langsung di bagian pengadaan, peneliti berusaha untuk memastikan apakah setiap prinsip dasar tersebut sudah diterapkan atau tidak di bagian pengadaan Bumi Surabaya City Resort.

Dari hasil wawancara dan observasi serta dengan memperhatikan literatur yang sesuai dengan penelitian ini, peneliti akan menganalisa dan menentukan apakah bagian pengadaan Bumi Surabaya City Resort telah *lean* atau tidak. Jika hasil penelitian menemukan bahwa bagian pengadaan Bumi Surabaya City Resort belum menerapkan seluruh prinsip *lean* tersebut, peneliti akan mengidentifikasi penyebab kenapa prinsip *lean* tidak diterapkan dengan baik di Bumi Surabaya City Resort. Dalam pengerjaannya peneliti menggunakan diagram *cause and effect*. Diagram *cause and effect* pertama kali dikenalkan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1943 di Universitas Tokyo. Diagram *cause and effect* atau yang biasa disebut dengan *fishbone diagram* adalah metode yang didesain untuk membantu para pekerja untuk fokus kepada penyebab masalah dibandingkan berfokus hanya kepada gejala-gejalanya saja (Foster, 2007, 549). Diagram ini digunakan karena sifatnya yang fleksibel dan praktis untuk memandu peneliti dalam menemukan penyebab utama dari sebuah permasalahan. Isi dari diagram *cause and effect* ini didapatkan melalui hasil *brainstorming*, observasi lapangan serta wawancara dengan pihak Bumi Surabaya City Resort.

Setelah semua penyebab permasalahan telah teridentifikasi, peneliti dapat memberikan usulan perbaikan serta saran yang dapat diterapkan di Bumi Surabaya City Resort dalam menerapkan *lean procurement* yang baik di bagian pengadaan Bumi Surabaya City Resort menjadi lebih efektif. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti membuat skripsi berjudul “**Analisa Lean Procurement dan Usulan Perbaikannya pada Bumi Surabaya Ciy Resort**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana proses *lean procurement* di Bumi Surabaya City Resort?
2. Bagaimana usulan perbaikan yang dapat dilakukan terhadap proses *lean procurement* di Bumi Surabaya City Resort?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan menganalisis proses *lean procurement* di Bumi Surabaya City Resort.
2. Untuk memberikan usulan perbaikan terhadap proses *lean procurement* di Bumi Surabaya City Resort.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan serta pemahaman terhadap disiplin ilmu yang diterima di dalam perkuliahan dan bagaimana pengaplikasiannya di dalam dunia kerja.

## 2. Bagi Bumi Surabaya City Resort

Dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen untuk mengaplikasikan *lean procurement* yang baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik serta peningkatan efisiensi kinerja di bagian operasional Hotel Bumi Surabaya.

## 3. Bagi masyarakat atau pembaca

Dapat digunakan sebagai bahan informasi dan kajian untuk menambah wawasan ataupun sebagai bahan dasar penelitian selanjutnya atau sebagai kajian untuk penelitian yang berhubungan dengan permasalahan yang sama.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas serta sistematis dalam mempermudah pemahaman skripsi ini, penulis menyusun sistematika penulisan penelitian sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

#### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori dan konsep yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian serta

teori-teori dan kajian lain yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang metode serta tahapan-tahapan yang digunakan selama penelitian ini berlangsung. Pada bagian ini juga akan diperlihatkan susunan metodologi sistematis yang digunakan, pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang dibutuhkan, prosedur pengumpulan data, teknik analisis, dan tahapan penelitian yang dilakukan.

### **BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian serta penjelasan tentang profil perusahaan, data-data hasil penelitian yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini, kemudian hasil dari pengolahan data tersebut dianalisis untuk mengetahui hasil dari penelitian yang dilakukan penulis.

### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bagian terakhir skripsi ini yang terdiri dari simpulan penelitian yang dibuat dengan membandingkan hasil penelitian dengan teori-teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan, serta saran-saran dari penulis yang diharapkan bermanfaat bagi manajemen perusahaan dan diskusi penelitian yang lebih lanjut di masa yang akan datang.