

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

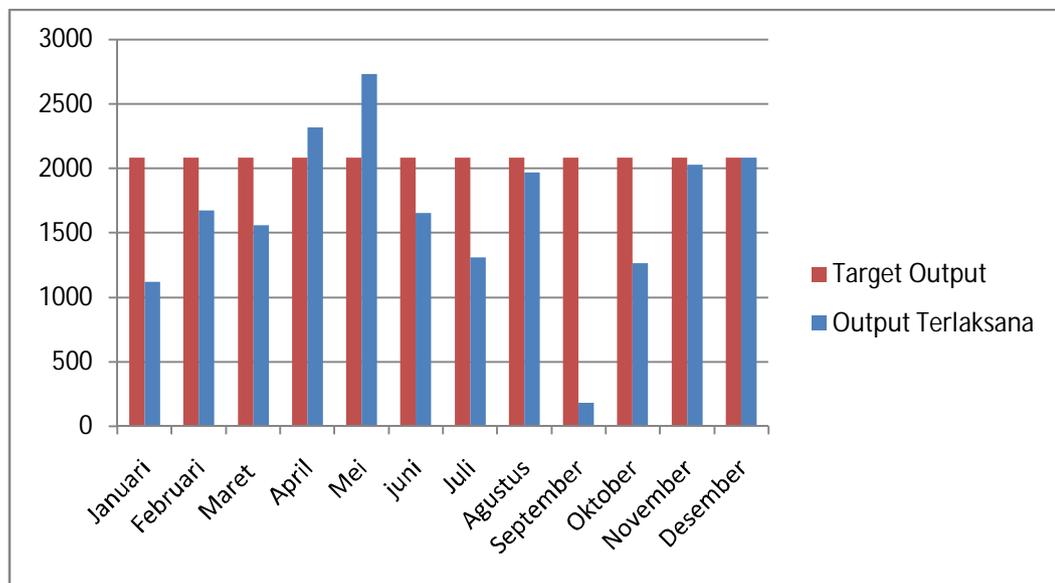
Impor alas kaki asal Cina ke Indonesia hingga Mei 2010 mengalami grafik peningkatan yang sangat tajam mencapai 25% hal ini akibat mulai diimplementasikannya ACFTA, yaitu perjanjian antara negara-negara yang bergabung dalam ASEAN dengan Cina sehingga produk Cina mulai membanjiri pasar Indonesia. Data yang dirilis oleh Kementerian Perdagangan (Kemdag) Republik Indonesia menunjukkan bahwa neraca perdagangan Indonesia-Cina sebelum diberlakukannya ACFTA (2009), nilai impor Indonesia dari Cina sebesar Rp. 9,73 triliun dan setelah diberlakukannya ACFTA (2010), nilai impornya meningkat menjadi Rp. 14,82 triliun (naik 52%). Sedangkan nilai ekspor Indonesia ke Cina sebelum dan sesudah ACFTA hanya meningkat 28% dari Rp. 7,97 triliun menjadi Rp. 10,21 triliun (Republika, Januari 2011). Hal ini menunjukkan kurang agresifnya Indonesia dibandingkan dengan Cina dalam memanfaatkan kerjasama ini, sehingga diperlukan peningkatan produktivitas tanpa mengurangi kualitas produk. Peningkatan produktivitas dilakukan dengan cara melakukan peningkatan jumlah produksi dan penurunan biaya produksi perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing dengan produk Cina.

Garsel Fashion Shoes merupakan salah satu perusahaan *home industry* yang bergerak dalam bidang produksi sepatu dan sandal telah berhasil menunjukkan kinerja yang baik dengan memasarkan berbagai macam produknya ke berbagai daerah di Indonesia. Untuk mempertahankan kualitas yang dimiliki oleh perusahaan maka diperlukan suatu peningkatan produktivitas, dan dalam melakukan hal tersebut setiap perusahaan harus membuat rencana dalam melakukan aktivitas penambahan nilai (*value added activity*) dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Hambatan yang menjadi sorotan bagi pihak Garsel Fashion Shoes saat ini adalah inefisiensi dalam alur produksi baik dalam segi waktu maupun metode pengerjaan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2011 Bapak Aris selaku manajer produksi di Perusahaan tersebut mengungkapkan bahwa

Garsel Fashion Shoes merupakan perusahaan sepatu yang memproduksi barang berdasarkan pesanan (*make to order*). Namun terdapat beberapa masalah yang terjadi di rantai produksi. Masalah tersebut di antaranya adalah jumlah permintaan konsumen yang jauh melebihi kapasitas di rantai produksi. Mengetahui permasalahan tersebut, maka pihak manajemen perusahaan melakukan kerjasama (*subcontract*) dengan beberapa *home industry* lain yang terdapat di sekitar perusahaan untuk memenuhi seluruh permintaan konsumen. Pihak manajemen sendiri hanya menargetkan rantai produksi perusahaan mampu menghasilkan 25000 pasang sepatu pada tahun 2010. Namun pada kenyataannya di tahun tersebut rantai produksi perusahaan hanya mampu menghasilkan produk sebanyak 19869 pasang sepatu saja, atau sebesar 79,47% dari jumlah produksi yang ditargetkan oleh perusahaan.

Gambar 1.1 Menjelaskan bahwa jumlah sepatu yang diproduksi oleh rantai produksi perusahaan masih belum memenuhi target perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 1.1 Grafik Output Rantai Produksi Perusahaan Tahun 2010

Target produksi yang tidak tercapai disebabkan karena banyaknya pemborosan yang terjadi selama proses produksi. Untuk mengidentifikasi, memetakan pemborosan selama proses, dan menentukan akar permasalahan yang terjadi pada perusahaan dibutuhkan alat bantu berupa *current state map* (Liker, 2004). Alat bantu ini dapat membantu Garsel Fashion Shoes untuk mencari akar permasalahan yang terjadi.

Pihak perusahaan Garsel Fashion Shoes menyadari manfaat yang sangat besar yang dapat dirasakan jika telah menjadi perusahaan yang “lean”. Oleh karena itu penerapan *lean manufacturing* secara benar merupakan program kerja yang ingin diwujudkan secara bertahap dengan terus-menerus melakukan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) demi terciptanya peningkatan produktivitas perusahaan.

Oleh karena itu, dalam penelitian yang difokuskan pada rantai produksi di perusahaan Garsel Fashion Shoes ini, akan dikembangkan suatu usulan rancangan strategi perbaikan dengan menggunakan prinsip *lean manufacturing* yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan yang ada sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perwujudan penerapan prinsip *lean manufacturing* di perusahaan Garsel Fashion Shoes khususnya yang terdapat di rantai produksi perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini merupakan usaha untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan menggunakan pendekatan *Lean Manufacturing* serta usaha untuk menurunkan biaya produksi pada perusahaan. Fokus penelitian dilakukan di rantai produksi Garsel Fashion Shoes. Adapun permasalahan yang dirumuskan di sini adalah :

1. Jenis pemborosan apa saja yang terdapat di rantai produksi Garsel Fashion Shoes pada saat ini yang menyebabkan produktivitas perusahaan tidak optimal?
2. Bagaimana cara mengatasi pemborosan tersebut berdasarkan pendekatan *Lean Manufacturing* sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan di rantai produksi Garsel Fashion Shoes adalah untuk meningkatkan produktivitas pada perusahaan Garsel Fashion Shoes dengan pendekatan *Lean Manufacturing*. Upaya peningkatan produktivitas tersebut dapat dilakukan dengan cara :

1. Mengidentifikasi pemborosan apa saja yang terdapat di rantai produksi Garsel Fashion Shoes yang menyebabkan produktivitas perusahaan tidak optimal.
2. Mengajukan usulan strategi perbaikan cara mengatasi pemborosan tersebut berdasarkan pendekatan *Lean Manufacturing* sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain adalah :

1. Dapat mengendalikan pemborosan utama yang berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada perusahaan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi atau langkah kebijakan peningkatan kinerja produksi pada masa yang akan datang.
3. Memberikan usulan kepada perusahaan agar perusahaan mendapatkan proses produksi yang lebih cepat sehingga dapat meningkatkan jumlah produksi dengan cara menghilangkan atau meminimasi pemborosan.
4. Memberikan usulan kepada perusahaan untuk mendapatkan biaya produksi yang lebih murah sehingga dapat membuat kebijakan untuk menurunkan harga produk dan bersaing dengan produk impor dari sisi harga.

1.5 Pembatasan Masalah dan Asumsi

1.5.1 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan untuk membatasi pembahasan yang dilakukan pada penelitian supaya lebih fokus dan terarah serta tidak melebar dari tujuan yang direncanakan. Adapun pembatasan masalah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya mengkaji permasalahan yang timbul di rantai produksi Garsel Fashion Shoes berdasarkan 8 kriteria *waste* menurut Toyota.
2. Produk yang diikuti pada penelitian ini hanya produk sepatu pantofel dengan kode produk GRN 956.

3. Tahapan yang dilakukan hanya sampai dengan perancangan strategi perbaikan yang nantinya akan direkomendasikan kepada perusahaan, tahapan implementasi tidak dilakukan dalam penelitian ini.
4. Biaya yang diperhitungkan di dalam penelitian ini hanya mencakup biaya-biaya yang berkaitan langsung dengan produk saja.
5. Pada simulasi dengan menggunakan *ProModel 7.5 Student Version*, tidak menghitung jumlah barang cacat dari produk yang dihasilkan.

1.5.2 Asumsi

1. Operator diasumsikan bekerja secara wajar pada saat pencatatan data waktu proses.
2. Kemampuan operator diasumsikan sama dan mewakili performansi rata-rata saat ini.
3. Perhitungan data waktu dilakukan dengan akurat dan menggunakan *stopwatch* yang dalam kondisi baik dan telah dikalibrasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini diuraikan latar belakang dalam permasalahan pendekatan *Lean Manufacturing* yang dibahas. Hal yang terpenting adalah dinyatakan permasalahan yang dimulai dari area masalah yang luas hingga menuju pertanyaan yang diajukan pada penelitian. Selain itu juga terdapat perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan dan asumsi masalah, serta sistematika dalam penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Tinjauan pustaka berisi kajian mengenai teori yang akan digunakan untuk penelitian. Pembahasan ini meliputi prinsip-prinsip yang terdapat di dalam *Lean Manufacturing* yang menjadi dasar pemikiran untuk pemecahan masalah. Tujuan dari bab ini adalah memberikan acuan ilmiah yang berguna untuk membentuk kerangka berpikir yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan kerangka berpikir penyelesaian masalah dalam pelaksanaan penelitian. Dengan adanya kerangka berpikir, arah penelitian akan terjaga dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyelesaian masalah disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat penelitian dilakukan yang didasari oleh teori-teori yang terdapat pada BAB II.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menampilkan data-data umum perusahaan dan data-data lain yang dikumpulkan melalui proses wawancara, observasi langsung dan data primer perusahaan. Kemudian dijabarkan pengolahan data sesuai dengan metode yang diuraikan pada Bab III, dalam rangka perancangan strategi perbaikan.

BAB V ANALISIS DAN REKOMENDASI PERBAIKAN

Pada bab ini disajikan analisis dan strategi perbaikan yang dibuat berdasarkan informasi dari hasil pengolahan data dan dengan menggunakan pendekatan *Lean Manufacturing*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diberikan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang.