

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin berkembang, persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain menjadi semakin ketat pula. Hal ini menyebabkan kondisi pasar menjadi semakin rumit dan sulit diprediksi. Situasi seperti ini menghadirkan tantangan serius yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan untuk bisa tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan. Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk bisa mengefektifkan dan mengoptimalkan sumber daya mereka dengan sebaik mungkin. Di sisi lain situasi pasar yang tidak terprediksi mengharuskan perusahaan untuk bisa merespon dengan cepat terhadap perubahan pasar. Dengan demikian akan ada biaya-biaya tambahan yang harus dikeluarkan (Pujawan & Mahendrawati 2010, 33). Kedua hal ini menjadi sebuah *trade off* yang harus dihadapi perusahaan.

Melihat kondisi persaingan dan situasi pasar seperti di atas, setiap perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi-strategi yang efektif dalam setiap proses yang dilakukan baik proses-proses eksternal maupun proses-proses internal. Secara eksternal perusahaan menerapkan strategi *supply chain management* yaitu bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan *upstream* dan *downstream* dengan tujuan untuk menciptakan dan mengantar produk kepada konsumen *at the right cost at the right time* (Pujawan & Mahendrawati 2010, 8). Secara internal perusahaan menerapkan strategi-strategi yang dapat meningkatkan efisiensi seperti *lean manufacturing*, yang merupakan strategi *improvement* yang menjadi *trend* dalam beberapa tahun terakhir (Liker 2004, 7). Penerapan strategi ini akan berdampak pada pengurangan/perbaikan *manufacturing lead time*, karena pengurangan *lead time* membuat perusahaan bisa mengirim produknya kepada pelanggan dalam waktu yang lebih singkat dan dengan biaya yang lebih kecil.

PT ECCO Indonesia adalah perusahaan manufaktur sepatu kualitas ekspor. Perusahaan ini memiliki pangsa pasar di Eropa, Asia, Australia, maupun Amerika.

Karena itu perusahaan ini harus memiliki daya saing yang kuat untuk bisa memenangkan pangsa pasar. Daya saing yang kuat dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk memproduksi dengan sumber daya yang efisien dan waktu yang sesingkat mungkin. Efisiennya penggunaan sumber daya dan waktu yang singkat bisa dicapai dengan mengeliminasi setiap *non-value added activity* dan meminimalkan *necessary non-value added activity* di dalam aliran material. Hal ini akan tercapai melalui penerapan *lean manufacturing*.

Pada saat ini PT ECCO Indonesia memiliki satu departemen khusus yaitu *Work Study Department* yang bertanggung jawab mempelajari setiap aktivitas kerja di rantai produksi kemudian menganalisis dan melakukan perbaikan atas kerja tersebut. Selain itu perusahaan ini juga mempunyai *lean academy* untuk mendidik karyawannya yang kemudian akan bertugas sebagai *lean change agent* di setiap *plant* yang tersebar di beberapa negara (Indonesia, Thailand, Portugal, China, Slovakia, dan Denmark). Hal ini merupakan wujud dari komitmen PT ECCO Indonesia untuk menerapkan *lean manufacturing* di dalam kegiatan usahanya.

Lean manufacturing mulai diterapkan di perusahaan ini pada tahun 2005 dengan pertama kali membuat *value stream mapping* yang kemudian diikuti oleh sejumlah perbaikan-perbaikan lainnya. Akan tetapi *value stream mapping* yang dibuat hanya terbatas pada *big picture mapping*, dan tidak pernah membuat *detailed mapping* untuk memetakan *value stream*-nya secara detail. *Value stream mapping* ini terus-menerus di-*update* dan sampai saat ini *value added ratio* yang dimiliki adalah 0.62% (dipetakan pada April 2010) dengan *manufacturing lead time* rata-rata 1 minggu. Nilai ini tentunya lebih baik dari saat-saat sebelumnya tetapi sebagai perusahaan yang berkomitmen menerapkan *lean manufacturing*, PT ECCO Indonesia akan terus melakukan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan nilai perusahaannya, termasuk nilai *value added ratio*.

Selain dari segi *value added ratio*, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, masih terdapat sejumlah *workstation* yang belum ditata sesuai dengan prinsip 5S dan beberapa proses yang sebenarnya tidak perlu dilakukan dan harus dieliminasi karena menambah biaya tetapi tidak menambah nilai. Melihat

potensi keuntungan yang bisa didapatkan jika menerapkan *lean manufacturing* pada perusahaan ini maka sangat penting untuk meneliti cara penerapannya yang efektif sesuai dengan kondisi perusahaan. Setiap *non-value added* yang didapatkan sepanjang *value stream* akan dieliminasi. Seperti sudah dikatakan di atas bahwa PT ECCO Indonesia belum pernah membuat *detailed mapping tools* untuk melihat *value stream*-nya secara detail maka sangat penting untuk membuat *detailed mapping* tersebut supaya *waste* yang terjadi di dalam proses secara detail dapat diidentifikasi dan dieliminasi.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang ingin dijawab dengan penelitian tugas akhir ini antara lain:

- 1) mengetahui kondisi penerapan *lean manufacturing* saat ini pada PT ECCO Indonesia
- 2) mengevaluasi penerapan *lean manufacturing* tersebut dengan menggunakan *value stream mapping* dan simulasi
- 3) memberikan usulan yang seharusnya diterapkan untuk mereduksi *manufacturing lead time*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian tugas akhir ini antara lain:

- 1) mengevaluasi penerapan *lean manufacturing* dengan menggunakan *value stream mapping* dan simulasi
- 2) memberikan usulan yang seharusnya diterapkan untuk mereduksi *manufacturing lead time*.

1.4 Ruang Lingkup dan Batasan

Ruang lingkup dan batasan penelitian ini antara lain:

- 1) pembahasan hanya dilakukan pada *value stream* proses produksi *product family* Ecco Mimic (yang menggunakan baik material kulit maupun non kulit)
- 2) pengumpulan data difokuskan pada artikel 750101

- 3) pembahasan penelitian tugas akhir ini juga tidak mencakup pembahasan biaya-biaya yang dihemat atau dikeluarkan dalam setiap usulan perbaikan yang diajukan.

1.5 Asumsi

Dalam penelitian tugas akhir ini diasumsikan bahwa proses dan kegiatan yang terjadi dalam setiap *shift* adalah sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

- BAB I Berisi latar belakang penelitian; perumusan masalah; tujuan penelitian; ruang lingkup dan batasan; asumsi; dan sistematika penulisan.
- BAB II Membahas dan menjelaskan dasar-dasar teori yang mendukung penelitian dan penulisan tugas akhir ini, baik teori-teori yang ada di dalamnya maupun metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini.
- BAB III Menguraikan metode-metode yang digunakan beserta urutan langkah-langkah yang ditempuh dan *flowchart* penelitian. Pada bagian ini dijelaskan bagaimana setiap metode diterapkan di dalam penelitian. Adapun teori metode-metode tersebut dijelaskan pada Bab II.
- BAB IV Menyajikan data-data yang dikumpulkan serta pengolahannya dan menguraikan analisis data-data tersebut. Setelah melakukan analisis, pada bab ini juga dirumuskan usulan perbaikan serta pembuatan *future state value stream mapping*.
- BAB V Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan yang didapatkan dari penelitian dan saran-saran yang bisa bermanfaat untuk peneliti selanjutnya.