

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin berat dan tuntutan ekonomi global yang semakin ketat, maka setiap perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dan melakukan *improvement* demi kesejahteraan semua pihak yang terkait di dalam perusahaan tersebut. Dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada saat ini tentu dapat membantu pihak perusahaan untuk memenuhi permintaan konsumen secara cepat namun dengan tetap menjaga kualitas produknya. Perusahaan yang mampu memberikan pelayanan serta kualitas barang yang sangat baik bagi konsumen akan memiliki reputasi yang baik di bandingkan kompetitornya. Oleh sebab itu perusahaan harus memiliki strategi untuk mempertahankan, memperbaiki serta mampu meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan meningkatkan produktivitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cepat. Perbaikan proses produksi harus dilakukan secara *countinuous improvement* agar pemborosan dapat diperkecil. (Ashmore, 2001).

Selain kewajiban perusahaan untuk menghadapi kompetisi usaha yang kian ketat, faktor kondisi situasi perekonomian yang tidak bisa dipastikan dan tekanan kompetisi di dunia perdagangan yang sangat amat ketat juga menuntut tiap-tiap perusahaan untuk mencari langkah antisipasi terhadap kondisi atau situasi yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan. Terjadinya kenaikan upah pekerja yang signifikan salah satunya, memaksa perusahaan mengeluarkan biaya lebih. Tetapi, problem dilema situasi permasalahan timbul ketika kenaikan biaya ini tidak diimbangi dengan naiknya produktivitas perusahaan, sehingga akan mengurangi profit yang didapatkan. Untuk bisa tetap bertahan di tengah-tengah kondisi tersebut, setiap perusahaan semestinya mempunyai keunggulan kompetitif yang akan membuatnya menang dalam kompetisi dan persaingan. Untuk itu, perusahaan harus senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan dalam setiap prosesnya supaya tercapai tingkat produktivitas yang semaksimal mungkin. Ketika banyak perusahaan yang berupaya menerapkan lean

manufacture untuk mengurangi atau menghilangkan pemborosan pada tiap-tiap proses produksi. Hal ini erat kaitannya dengan upaya memberikan kepuasan yang maksimal terhadap pelanggan dengan memberikan produk yang bermutu dengan harga yang kompetitif.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan daya dunia industri yang kompetitif memberikan banyak sekali konsumen pilihan produk detail yang spesifik sesuai dengan keinginan dan harapan para konsumen. Hal tersebut dapat memberikan *impact* terhadap perilaku dan ekspektasi dari konsumen, hal tersebut dapat memicu suatu perilaku baru pada dunia manufacturing saat ini. Dampak dari perilaku konsumen tersebut mengharuskan produsen memproduksi barang dalam jumlah yang sedikit dan memiliki berbagai varian untuk mengisi pasaran saat ini untuk mempertahankan konsumen agar tetap memilih produknya. Beberapa upaya untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan menargetkan untuk mengurangi waktu setup atau fine tuning untuk mencapai tujuan tersebut PT. ITC adalah salah satu perusahaan rokok terkemuka di dunia yang memiliki sekitar 449 varian *brand SKU (Stock Keeping Unit)* dengan 31 negara pasar tujuan. Perusahaan tersebut memiliki beberapa varian mesin untuk membuat produk jadi dalam 1 *case* yang akan di kirim ke konsumen.

Mesin pembuat batang cigarette yang sering kita sebut Protos merupakan mesin pembuat batang rokok dari tembakau yang di proses menjadi batang rokok yang akan di transfer ke packer. Sedangkan mesin *packer* adalah mesin pembungkus cigarette yang di hasilkan dari mesin protos, mesin packer sering kita sebut focke yang akan memproses batang rokok menjadi shipping case yang akan di kirim ke konsumen. Mesin focke merupakan mesin yang sangat vital dalam suatu *line* karena mesin tersebut merupakan mesin proses akhir yang berhubungan langsung dengan konsumen dan memiliki *equipment* yang sangan banyak pada saat melakukan pergantian *brand*, bukan hanya itu saja performa suatu *line* di lihat dari berapa besar *uptime* mesin focke tersebut. *Uptime* adalah alat ukur yang digunakan untuk alat pembanding hasil produksi secara teoritikal dan actual mesin secara real time . *Uptime* mencakup seluruh kegiatan yang terjadi di area produksi atau link up tersebut meski kegiatan tersebut

produktif atau tidak produktif, terplaning atau tidak terplaning. *Uptime* mengkombinasikan seluruh kinerja elemen pendukung produksi dari berbagai aspek mesin, operator, *maintenance*, dan *management*. Faktor terbesar penyumbang menurunnya nilai *Uptime* terbesar adalah lamanya proses pergantian *brand* lama ke *brand* yang baru dalam suatu *link up*. Proses perpindahan *variant* produk tersebut sering kita kenal dengan nama *Brand change over*, jadwal perpindahan tersebut telah di tetapkan oleh *production planning*.

Brand Change tersebut telah terjadwalkan oleh PPIC selama 1 bulan kedepan tergantung kebutuhan *market* dan juga negara tujuan *export* produk. Proses tersebut memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga *stock* di pasaran dan juga sebagai tolok ukur performa suatu *link up* terutama pada *Departemen Business Unit* yang mulai memproduksi *brand ekspor* sejak Oktober 2012. Jumlah unit yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *market ekspor* ada 12 *link up*. Satu *Link Up* terdairi dari 2 mesin utama yaitu focke sebagai *packer* dan protos sebagai *maker cigarette*. Dari hasil pengamatan beberapa minggu di lapangan tercatat waktu rata-rata yang dibutuhkan dalam satu *link up* adalah 162.71 menit. Waktu tersebut di peroleh dari laporan waktu rata-rata yang dibutuhkan dalam proses *brand change*. Jika waktu brand change dan *finetunning* mesin dalam proses *brand change* dapat di kurangi diharapkan dapat meningkatkan performa dari *link up* tersebut. Akibat yang ditimbulkan dari lamanya proses tersebut adalah menurunnya performa suatu *link up* dalam tiap minggu, pencapaian performa di 4 minggu pengamatan hanya sekitar 25.70%. Angka tersebut 25.70% masih sangat jauh di bawah target tahun 2015 yaitu 56%. (sumber: Data perusahaan 2015).

Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari pihak management, karena lamanya proses pergantian *brand* tersebut dapat mempengaruhi *uptime*, biaya produksi, ditribusi, bahkan sampai *stock out* di *market* juga bisa mengganggu *planing* pada minggu selanjutnya. Pada penelitian kali ini penulis akan membahas bagaimana caranya memperbaiki proses *brand change* tersebut dengan metode *Single minutes exchange of dies* (SMED). Hasil dari penerapan metode tersebut adalah untuk dapat mereduksi

waktu *setup* pada saat melakukan *brand change*, dan digunakan untuk memisahkan aktivitas –aktivitas internal dan eksternal dalam proses tersebut. Alasan penulis memilih metode SMED karena metode ini dapat menganalisa permasalahan pada saat *brand change* sehingga dapat meningkatkan *uptime* suatu *link up*. Dari hasil pemisahan kegiatan tersebut dapat pula kita lakukan analisa SOP yang tepat dalam melakukan kegiatan tersebut sehingga dapat memperoleh waktu yang optimal dalam melakukan suatu kegiatan sehingga harapannya dapat meningkatkan performa dan output produksi yang optimal. Sebagai tambahan untuk mengurangi resiko *customer complaint* yang terjadi karena proses tersebut penulis akan membuatkan saran untuk pembuatan OPL (*One point Lesson*) prosedur *clearing*. (sumber: Data perusahaan 2017).

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan dapat di rumusan sebagai berikut. Metode SMED ini merupakan metode yang akan penulis gunakan sebagai pendekatan dalam upaya mereduksi waktu *setup* mesin dan mengeliminasi kegiatan yang kurang produktif pada saat proses *brand change*:

1. Bagaimana mengetahui waktu yang di digunakan pada saat *brand change* pada suatu *Link Up*.
2. Apa penyebab terjadinya *mix up product*.
3. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mereduksi waktu pada saat proses *brand change*.

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui waktu *brandchange* saat ini di dalam satu *Link Up*.
2. Untuk mengetahui penyebab *mixup* produk.
3. Untuk memberikan saran masukan terhadap perusahaan saat melakukan proses *brand change*.



1.3 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manfaat untuk perusahaan yaitu memberikan analisa mengenai bagian-bagian apa yang akan di *improve* untuk mempersingkat waktu *brandchange*.
2. Manfaat untuk Universitas yaitu dapat di gunakan acuan sebagai bahan studi untuk generasi selanjutnya.
3. Manfaat bagi penulis dapat gunakan untuk mengembangkan penelitian yang selanjutnya.

1.4 Batasan masalah dan asumsi

Adapun beberapa batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam laporan ini tidak melebar jauh, maka penulis menggunakan batasan sebagai berikut:

1. Penelitian di fokuskan pada 2 jenis mesin yaitu *maker* dan *packer*
2. Data yang di gunakan berdasarkan waktu *brandchange* yang telah di buat laporan diformbrand change termasuk data *finetuning*
3. Pengukuran studi di lakukan secara langsung di floor dengan menggunakan stopwatch, maupun dengan studi waktu dari hasil rekaman vidio.
4. Data yang digunakan berdasarkan *history* dari laporan harian pada saat *brandchange*.

1.5.2 Asumsi

Berikut adalah beberapa asumsi yang di gunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada perubahan signifikan terkait dengan proses produksi
2. Faktor material dianggap sudah baik
3. Brand tertentu memerlukan *treatment* khusus pada saat *brandchange*
4. Skill operator sudah di anggap baik.

