

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan informasi mengakibatkan peningkatan persaingan antar perusahaan dalam industri sejenis. Perusahaan-perusahaan yang ada dituntut untuk dapat *survive* dan dapat melangsungkan aktivitas perusahaan dengan normalnya. Peranan manajemen juga penting dalam melakukan tugas-tugasnya dengan cermat dan teliti dalam menghadapi kendala-kendala yang timbul sebagai upaya menjaga dan mempertahankan eksistensi perusahaannya.

Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang mampu memenuhi tuntutan berupa produk yang sesuai dengan keinginannya, yaitu berharga jual murah tetapi tanpa adanya pengurangan kualitas produk serta pengiriman produk yang tepat waktu. Hal ini tidaklah mudah karena dalam proses produksi sering kali ditemui adanya kendala-kendala yang akan menghambat suatu proses produksi, sehingga harga produk akan mengalami kenaikan walaupun harga jual tidak dinaikkan tetapi akan mengurangi *throughput* yang diperoleh. Pengiriman produk ke tangan konsumen juga akan terhambat dengan adanya kendala yang terjadi tersebut.

Kendala adalah aktivitas-aktivitas yang memperlambat total waktu produksi. Kendala-kendala dari perusahaan dapat berasal

dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Kendala-kendala tersebut dapat disebabkan oleh:

1. Sumber daya yang digunakan dalam proses produksi, misalnya, bahan baku (kualitas yang bervariasi dan volume), produktivitas tenaga kerja yang menurun, kapasitas mesin yang terbatas yang dapat dirasakan oleh perusahaan ketika permintaan konsumen meningkat sehingga menyebabkan hilangnya keuntungan yang seharusnya menambah *throughput* perusahaan, dan sebagainya.
2. Kemampuan manajer dalam mengatur pendayagunaan sumber daya yang berkendala seoptimal mungkin.
3. Permintaan pasar yang diperhitungkan. Dimana apabila produk menghasilkan output lebih besar dari permintaan, pasar akan menimbulkan *wasted output*, jika sebaliknya akan menimbulkan *opportunity loss* yang akan merugikan perusahaan.

Adanya kendala-kendala yang ditemui dalam perusahaan serta adanya tuntutan konsumen membuat persaingan menjadi lebih ketat. Agar dapat menghadapi para kompetitor, manajer perusahaan dituntut untuk dapat menyadari pentingnya pengelolaan sumber-sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien. Efisiensi merupakan hal penting yang harus mendapat perhatian serta perlu peningkatan dalam pengelolaan sumber daya

yang terbatas sehingga perusahaan dapat *survive* dan mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Kendala-kendala yang terjadi dapat diatasi melalui suatu pendekatan yaitu pendekatan *Theory of Constraints* (TOC), dimana TOC menawarkan suatu cara untuk mengatasi kemacetan produksi dan menganjurkan agar manajer terfokus pada pengelolaan kapasitas dan kapabilitas dari kendala-kendala yang terjadi apabila ingin memperbaiki kinerja dari perusahaannya. Teori ini juga mengembangkan pendekatan spesifik untuk mengelola kendala dengan cara mengidentifikasi kendala yang ada di setiap perusahaan, sehingga kegiatan produksinya dapat optimal. Selain itu juga perlu mengoptimalkan penggunaan mesin yang berkendala dan batasan kapasitas mesin sehingga *throughput* (tingkat di mana suatu perusahaan dapat menghasilkan uang melalui penjualan) yang dihasilkan dapat maksimal. Teori ini juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan dalam proses produksi. Teori ini berfokus pada pengidentifikasian produk dan jasa untuk memaksimalkan nilai tambah kepada konsumen dan kemampuan meningkatkan laba perusahaan.

Industri penggilingan beras di Jember terdiri dari beberapa perusahaan yang mengolah padi dari sawah menjadi beras yang sesuai dengan permintaan konsumen di pasar. Dimana dalam setiap perusahaan penggilingan beras memilih lokasi yang dekat dengan pemasok (sawah) agar memudahkan perusahaan untuk

memperoleh bahan baku sehingga dapat mempercepat proses produksi. Permasalahan yang dihadapi pada industri ini bermacam-macam, dari kesulitan perusahaan untuk mendapatkan bahan baku jika tidak dalam masa panen, keadaan cuaca yang tidak mendukung sehingga mengakibatkan proses pengeringan padi terhambat dan beras yang dihasilkan bermutu jelek, kesulitan untuk mendapat pelanggan tetap, mesin yang bermasalah saat proses produksi berlangsung, kesulitan mendapatkan tenaga kerja langsung yang handal, dan lain-lain. Dari berbagai masalah diatas, sebagian besar masalah yang dihadapi perusahaan-perusahaan terletak pada mesin yang bermasalah saat digunakan untuk berproduksi.

Di Kota Jember banyak perusahaan-perusahaan penggilingan padi yang dapat ditemukan di setiap kecamatan-kecamatan atau di desa-desa yang mana masih terdapat banyak sawah sehingga dapat memudahkan produsen memperoleh padi. Lokasi ini dipilih oleh setiap perusahaan dikarenakan proses mengubah padi menjadi beras cukup memakan banyak waktu, sehingga pemilihan lokasi merupakan suatu pertimbangan penting dari industri ini. Hal ini disebabkan karena proses pengeringan padi memakan waktu sekitar 2-3 hari cuaca normal, lalu padi harus disimpan di gudang selama 2-3 hari lagi untuk menurunkan suhunya agar didapat beras dengan kualitas yang baik. Setelah melalui proses penyimpanan, padi baru siap diproses untuk menjadi beras yang siap dipasarkan kepada konsumen.

Pemrosesan padi menjadi beras ini kurang lebih 1 hari, tetapi setelah padi digiling melalui RMU (*Rice Mill Unit*), yang terdiri dari mesin pemisah jerami, mesin *blower*, mesin pemecah kulit, mesin separator, dan mesin *polisher* menjadi beras *medium*, beras *medium* kembali akan disimpan di gudang selama 3-4 hari lagi, baru diproses lagi melalui mesin *stoner*, mesin *kibi*, mesin pengayak beras, dan terakhir mesin *greeder*. Pada setiap mesin-mesin produksi terdapat penghubung yaitu mesin *elevator* yang digunakan untuk memindahkan padi maupun beras dari mesin satu ke mesin yang lain.

Terkadang dalam memproses padi menjadi beras, ada masalah-masalah yang dihadapi. Salah satu masalah yang terjadi adalah terdapat salah satu mesin produksi yang mengalami kemacetan bahkan kerusakan. Tidak semua perusahaan mengalami kendala pada mesin yang sama. Dalam penelitian kali ini, diambil sampel dari perusahaan-perusahaan yang terletak di Kecamatan Kalisat dan Sukowono karena terdapat banyak perusahaan penggilingan padi. Dari survei yang dilakukan, pada Kecamatan Kalisat dan Sukowono terdapat sekitar 16 perusahaan penggilingan padi. Hanya 5 perusahaan yang bersedia untuk dijadikan sampel setelah pemilik mendapat surat kesediaan untuk penelitian ini. Lima perusahaan yang dipilih sebagai sampel mengalami kendala mesin yang berbeda-beda dan dari survei awal diketahui 1 perusahaan mengalami kendala pada mesin *blower* katul yang dipakai untuk memisahkan bekatul dengan biji

padi yang utuh; perusahaan lain mengalami kendala pada mesin *stoner* yang digunakan untuk memisahkan beras *medium* dengan batu-batu kecil; perusahaan lainnya mengalami kendala pada mesin *separator* yang berfungsi untuk memisahkan beras dari gabah; perusahaan lain mengalami kendala pada mesin kibi yang berfungsi untuk memutihkan dan membuat beras menjadi lebih mengkilap; sedang perusahaan lain mengalami kendala pada mesin pecah kulit yang dipakai untuk melepaskan kulit biji padi utuh dengan padi utuhnya.

Tiap perusahaan yang menjadi objek penelitian tidak hanya mengalami kendala pada satu mesin produksi saja. Mesin-mesin yang berkendala di setiap perusahaan merupakan mesin-mesin penting dalam proses produksinya, sehingga apabila mesin-mesin tersebut bermasalah, maka akan mengurangi volume produksi perusahaan karena proses produksi akan terhenti jika salah satu mesin yang dimiliki mengalami kendala. Hal ini membuat perusahaan-perusahaan penggilingan beras tidak optimal dalam berproduksi sehingga perusahaan-perusahaan tidak dapat mencapai tingkat efisien yang diinginkan, selain itu *throughput* yang dihasilkan juga tidak maksimal.

Manajemen setiap perusahaan diharapkan untuk bisa mendapatkan suatu alternatif dalam mengatasi kendala yang terjadi agar dapat mencapai efisiensi dalam berproduksi sehingga dengan adanya efisiensi biaya, perusahaan memperoleh *throughput* yang maksimal. Oleh karena itu industri ini perlu

suatu alat untuk membantu manajemen dalam mengetahui kendala yang dihadapi dalam proses produksi. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah *Theory of Constraints* (TOC). Dalam *Theory of Constraints*, manajer perusahaan dapat meningkatkan *throughput* secara keseluruhan dengan mengidentifikasi dan mengelola kendala yang didapat. Selain itu perusahaan menjadi mampu bersaing dengan perusahaan yang lain dan dapat memenuhi seluruh permintaan pasar yang ada.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penggunaan *Theory of Constraints* (TOC) dalam mengoptimalkan mesin yang berkendala guna optimalisasi *throughput* pada beberapa perusahaan penggilingan beras di Jember?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penggunaan aplikasi TOC dalam mengoptimalkan mesin yang berkendala guna optimalisasi *throughput*. Selain itu juga untuk melihat produk mana yang memiliki *throughput* yang lebih besar dari produk lainnya yang diproduksi pada tiap perusahaan, sehingga tiap perusahaan sampel dapat mengubah komposisi produksinya dengan memproduksi produk yang memiliki *throughput* yang

lebih besar untuk mendapat *throughput* yang maksimal sesuai dengan yang diinginkan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dilihat dari segi akademis dan praktis.

1. Manfaat praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam memecahkan masalah yang dihadapi industri penggilingan beras sebagai dasar kebijakan bagi pihak manajemen dalam mempertimbangkan langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, membantu mengidentifikasi kendala-kendala yang ada, menentukan prioritas yang dapat mengoptimalkan *throughput* dalam upaya pemenuhan permintaan pasar, dan memberikan saran bagi manajemen agar dapat dijadikan salah satu alternatif tindakan dalam mengelola perusahaan.

2. Manfaat akademis

- Bagi peneliti

Memberikan kesempatan untuk dapat mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh sehubungan dengan penyusunan skripsi ini dan dapat melatih diri untuk berpikir kritis dalam menghadapi masalah yang nyata.

- Bagi Pembaca

Memberikan informasi dan tambahan pengetahuan mengenai penerapan TOC dan kendala yang terjadi dalam mengoptimalkan *throughput* serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Skripsi

Skripsi ini terdiri dari 5 bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Berisi uraian tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Berisi penelitian terdahulu dan landasan teori yang mengemukakan berbagai teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, beserta rerangka berpikir.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Berisi cara-cara untuk melakukan penelitian mulai dari desain penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data dalam penelitian.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi karakteristik umum obyek penelitian, proses produksi, deskripsi data, serta analisis dan pembahasan.

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Berisi simpulan dari analisis dan pembahasan serta saran-saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak berkepentingan.