



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan



Gambar 2.1 Logo Indocare

(Sumber: Dokumen Perusahaan)

Sekitar 20 tahun silam (1988) perjalanan Indocare Group dimulai dengan didirikannya sebuah perusahaan pemasaran berjenjang oleh professional-profesional muda putra bangsa. Perusahaan ini berkembang pesat karena kepeloporannya dalam memasarkan produk sabun transparan. Untuk menjangkau pasar yang lebih luas, setahun kemudian (1989) didirikan perusahaan baru dengan metode pemasaran konvensional. Melalui perusahaan ini produk sabun transparan berhasil menjangkau pasar hingga mancanegara seperti; Malaysia, Singapura, Jepang dan Amerika.

Pasar Multilevel Marketing (pemasaran berjenjang) yang prospektif dan peluang pasar sabun transparan yang terluka lebar kemudian mendorong didirikannya perusahaan pemasaran berjenjang kedua pada tahun 1989. Dua perusahaan pemasaran berjenjang yang ada tersebut pada akhirnya menjadi cikal bakal perusahaan berjenjang ada tersebut pada akhirnya menjadi cikal bakal perusahaan pemasaran berjenjang yang ada sekarang. Karena ditahun 1992 keduanya digabung menjadi satu dengan nama Multicare.



Gambar 2.2 Logo Multicare

(Sumber: Dokumen Perusahaan)

Perjalanan Indocare Group terus bergulir dan ide penambahan kategori produk makanan kesehatan (*health food*) menjadi agenda yang mendesak untuk lebih memajukan bisnis. Pada tahun 1991 agenda itu direalisasikan dengan didirikannya perusahaan baru yang beroperasi dengan metode pemasaran konvensional. Perusahaan yang pada tahun 2001 akhirnya berganti identitas menjadi Totalcare Nutraceutical ini awalnya mengandalkan aktivitas pemasarannya pada produk vitamin C generasi terbaru Ester-C yang diimpor langsung dari Amerika. Dengan strategi pemasaran yang baik, antara lain dengan memanfaatkan iklan-iklan di media masa, perusahaan ini menuai sukses besar.



Gambar 2.3 Logo Totalcare Nutraceutical

(Sumber: Dokumen Perusahaan)

Komitmen Indocare Group pada bidang bisnisnya yang tidak pernah melemah mendorongnya untuk terus meningkatkan konsistensi kualitas dan ketepatan waktu pengiriman produk-produk yang dipasarkan. Suplai produk oleh pihak luar yang

selama ini terjadi akhirnya ditangani sendiri dengan cara mendirikan perusahaan manufaktur sabun transparan dan *personal care* **Citrasemesta Asrisejati (CSAS)** di tahun 1993.



Innovation, Quality & Excellent Service

Gambar 2.4 Logo CSAS

(Sumber: Dokumen Perusahaan)

Tujuan awal untuk mensuplai kebutuhan produk internal Indocare Group akhirnya terlampaui, karena CSAS selanjutnya dipercaya oleh banyak perusahaan dalam dan luar negeri untuk menyuplai kebutuhan produk-produknya. Untuk mendukung CSAS dan Indocare Group dalam menjalankan bisnis antar institusi ini maka pada tahun 2001 dibentuk divisi baru Institutional Marketing.

Indocare Citrapasific atau Indocare Group sebagai nama *holding company* sebenarnya baru dikenal sejak tahun 1992 setelah satu perusahaan baru dibentuk untuk menggantikan *holding company* yang ada sebelumnya. Sampai sekarang Indocare Group sebagai *holding company* membawahi Multicare Mitra Sejahtera. Totalcare Nutraceutical, Citrasemesta Asrisejati (CSAS) dan Divisi Institutional Marketing.

Perjalanan Indocare Group dalam mengemban misinya masih sangat panjang. Segala bentuk upaya untuk meningkatkan kemampuan dalam mengemban misi tersebut terus dilakukan. Sebagai contoh, untuk membantu menerjemahkan misi, visi dan strategi ke dalam aktivitas operasional, maka sejak tahun 2006 diaplikasikan *balanced scorecard* (BSC). Untuk meningkatkan kualitas manajemen organisasi dalam mencapai kepuasan pelanggan, maka sejak tahun 2003 diaplikasikan *international organization for standardization* (ISO 9001 : 2008). Dan untuk membantu aktivitas

produksi dalam menghasilkan produk-produk komestik yang aman, bermutu dan bermanfaat, maka sejak tahun 2008 diaplikasikan Cara Pembuatan Kosmetik yang Baik (CPKB).

2.2 Visi & Misi Perusahaan

2.2.1 Visi Perusahaan

Menjadikan Perusahaan yang terpercaya dan terdepan dalam penyediaan produk *health supplement* dan *supplement* dan *personal care* inovatif yang berunjuk kerja tinggi, aman, dan dibutuhkan masyarakat, dengan mengutamakan kealamian produk.

2.2.2 Misi Perusahaan

Meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan menyediakan produk-produk yang berunjuk kerja tinggi dan aman yang bahan aktifnya didukung data ilmiah yang kredibel, yang dapat meningkatkan kesehatan dan penampilan fisik dengan mengutamakan kealamian produk.

2.3 Falsafah Indocare

1. I = IN GOD WE TRUST
(Percaya pada Tuhan Yang Maha Esa.)
2. C = CARE AND RESPECT FOR INDIVIDUAL
(Peduli dan menghargai setiap individu.)
3. A = ATTENTION CUSTOMER'S NEEDS
(Perhatian terhadap kebutuhan pelanggan)
4. R = REPESECTABLE BUSSINESS CONDUCT
(Perilaku bisnis yang terpuji)
5. E = EXCELLENT PERFORMANCE TO BE STRIVED
(Upaya keras untuk menghasilkan yang terbaik)

2.4 Landasan Teori

2.4.1 Pengertian Manajemen

(Hasibuan, 2011) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Ibrahim, 2016) Manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. (Rivai, 2010) Manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.

Dari beberapa pengertian manajemen menurut para ahli bisa penulis simpulkan, bahwa manajemen adalah suatu proses pengaturan, pengelolaan sumber daya, pengontrolan, perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.4.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Henry Fayol terdapat 5 fungsi manajemen antara lain yaitu : POCCC (*Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling*).

1. *Planning*

Henry Fayol menempatkan *Planning* atau perencanaan sebagai fungsi manajemen yang pertama karena fungsi ini dianggap memiliki peran yang signifikan. Perencanaan diperlukan untuk mengatur dan mengevaluasi tindakan berikutnya.

- Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah langkah awal yang diperlukan untuk menentukan sasaran dan menentukan bagaimana tujuan dapat diraih.

- Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi di mana pemimpin memanfaatkan pengaruhnya atas wewenangnya untuk memutuskan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi.
- Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan adalah proses memutuskan dalam jangka panjang dan dilakukan di masa mendatang terkait aktivitas yang akan dilaksanakan, cara menjalankannya, bilamana dan penanggungjawabnya, lokasi pengambilan keputusan tidak menentu akan sesuai hingga pelaksanaan dari perencanaan tersebut terbukti di masa mendatang. Sasaran dari proses perencanaan atau fungsi dari perencanaan itu sendiri yaitu :
 1. Perencanaan untuk menyediakan arahan yang lebih jelas.
 2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian.
 3. Perencanaan untuk mengurangi pemborosan sumber daya.
 4. Perencanaan sebagai acuan dalam evaluasi kualitas (sesuai dengan manajemen mutu yang ditetapkan).

Proses perencanaan pada fungsi manajemen menurut Henry Fayol dibagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional antara lain :

- Perencanaan *Strategic* terdiri dari :
 - Strategi Korporasi
 - Strategi Bisnis
 - Strategi Fungsional
- Perencanaan Operasional terdiri dari :
 - Perencanaan Produksi
 - Perencanaan Keuangan
 - Perencanaan Fasilitas
 - Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pada fungsi manajemen dalam organisasi memiliki hambatan dalam penerapannya secara efektif. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya :

1. Kurangnya pengetahuan tentang organisasi
2. Kurangnya pengetahuan tentang lingkungan
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
4. Kesulitan perencanaan operasi/kegiatan yang tidak berulang
5. Biaya
6. Takut Gagal
7. Kurang Percaya Diri
8. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan alternatif (tujuan selain tujuan organisasi)

2. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan Cara pada pembuatan struktur organisasi yang cocok dengan sasaran organisasi, sumber daya-sumber daya yang dipunyai, dan lingkungan sekelilingnya. Pengorganisasian dalam fungsi manajemen berusaha untuk mensinkronkan sumber daya yang ada di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi. Sumber daya yang termasuk diantaranya sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya modal.

Proses ini dilakukan untuk membagi suatu pekerjaan kompleks menjadi pekerjaan yang sederhana dan mampu dilakukan oleh perorangan atau sekelompok orang.

Misalnya pengorganisasian dilaksanakan dalam penentuan kewajiban yang perlu diselesaikan, siapa pelaksana dan penanggung jawab, dan bagaimana tugas tersebut dikelompokkan. Hal ini akan mempermudah manajer dalam melakukan pekerjaan dan pengawasan akan pekerjaan tersebut. Pada pengertian pengorganisasian dalam fungsi manajemen menurut Henry Fayol terdapat pemusatan **wewenang** pada level pimpinan suatu organisasi.

Pimpinan atau tingkat manajer membagi organisasi dalam dua aspek utama yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pembagian dan membuat grup dari beberapa

aktivitas kerja suatu organisasi agar aktivitas serupa dan memiliki keterkaitan dapat diselesaikan bersamaan. Hal ini dapat dilihat dalam struktur formal suatu organisasi dan terlihat dari suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja adalah menspesifikan kewajiban supaya setiap pekerja dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan/mengerjakan berbagai aktivitas yang terbatas.

3. Commanding

Pengarahan dilakukan untuk memberi arahan kepada semua pekerja supaya mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengarahan dalam fungsi manajemen dilakukan dengan memberikan arahan kepada pekerja melalui motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi supaya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Proses pengarahan dapat dilaksanakan setelah perencanaan dan sumber daya manusia sebagai pelaksana sudah tersedia. Prinsip pengarahan bertujuan untuk mensinkronkan tujuan individu dengan tujuan organisasi yang dibentuk menjadi tujuan bersama. Oleh karena itu pengarahan dalam fungsi manajemen menurut Henry Fayol dilakukan untuk memberikan berbagai macam arahan mengenai manajemen organisasi kepada sumber daya manusia sebagai pelaksana dalam organisasi atau perusahaan untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin.

4. Coordinating

Pengkoordinasian menurut pandangan Henry Fayol merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjaga supaya kegiatan organisasi tetap tersinergi dan bekerja sama dengan baik. Komunikasi sangat diperlukan dalam proses koordinasi antar lini dalam organisasi baik komunikasi formal maupun informal dalam organisasi.

5. *Controlling*

Kejadian yang kerap muncul dalam setiap perusahaan ialah tugas yang belum terselesaikan dengan baik, tidak sesuai dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas, perencanaan dana yang melebihi standar, dan berbagai aktivitas lain yang tidak sesuai rencana.

Oleh karena itu diperlukan *Controlling*, *Controlling* menurut Henry Fayol merupakan kegiatan untuk memantau, membuktikan serta memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah melalui proses fungsi manajemen sebelumnya berjalan sesuai target dan tetap berjalan sesuai standard dalam pencapaian tujuan.

Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*Controlling*) : *Evaluating, Appraising, Correcting*. Penamaan ***Controlling*** lebih sering dipakai dikarenakan sesuai dan memiliki arti yang mencakup penentuan acuan, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif. Perlu digaris bawahi bahwa proses pengendalian merupakan :

1. Berbagai proses untuk menjamin diraihnya sasaran organisasi.
2. Konsep “penentuan acuan, *Activities* measurement dan tindakan untuk memperbaiki”.
3. Kegiatan mencari, membenahi penyimpangan hasil disesuaikan dengan perencanaan kerja yang telah ditentukan.

Kegiatan pengawasan memiliki prinsip-prinsip tertentu dalam pelaksanaannya. Diantaranya adalah :

1. Pengawasan dilaksanakan oleh pimpinan dalam organisasi dan dipahami oleh para karyawan dengan standar penilaian yang jelas
2. Fungsi pengawasan harus dipahami sebagai hal penting dalam pencapaian tujuan oleh setiap elemen organisasi khususnya pimpinan
3. Standar penilaian dalam pengawasan harus dipahami oleh semua karyawan karena hal ini akan menentukan reward dan punishment yang akan diberlakukan.

Ada beberapa tahapan proses pengawasan menurut Henry Fayol :

- Penentuan acuan proses *Controlling*.
- Penetapan cara mengukur aktivitas kerja.
- Melakukan perbandingan dengan standar evaluasi.
- Tindakan korektif apabila diperlukan.

Di samping itu terdapat 10 kriteria dalam proses pengawasan pada fungsi manajemen. 10 kriteria tersebut yaitu :

1. Akurat, (Mengawasi kegiatan benar dan real).
2. Tepat Waktu, (Informasi dikumpulkan dan dievaluasi secepatnya bila korektif segera).
3. Fleksibel, (Fleksibel terhadap perubahan lingkungan).
4. Obyektif dan Integratif, (Info mudah dipahami, obyektif dan lengkap).
5. Terpusat pada titik pengawasan strategis, (Fokus pada aktivitas dengan penyimpangan tertinggi sehingga bisa fatal).
6. Realistik ekonomis, (Biaya lebih kecil dari manfaat yang diperoleh).
7. Realistik organisasional, (Sistem harus cocok harmonis dengan kenyataan organisasi).
8. Sebagai petunjuk operasional, (Menunjukkan, mendeteksi, serta mengoreksi).
9. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, (Tiap tahap pekerjaan mempengaruhi kesuksesan/kegagalan operasional perusahaan).
10. Diterima anggota organisasi, (Mendorong tanggungjawab dan berprestasi).

2.4.2 Teori Manajemen Operasi

Menurut Heizer, Render dan Munson (2017) *Operations Management (OM) is the set of activities that creates value in the form of goods and services by transforming inputs into outputs*. Dapat diartikan sebagai serangkaian

kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *Input* menjadi *Output*. Ada beberapa pengertian manajemen operasi menurut para ahli antara lain :

1. William J. Stevenson (2009:4), manajemen operasional adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.
2. Menurut Eddy Herjanto (2007:2) , manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.
3. James Evans dan David Collier (2007:5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan
4. Richard L. Daft (2006:216), manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.
5. James Evans dan David Collier (2007:5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli, penulis bisa menyimpulkan bahwa manajemen operasi adalah ilmu yang mempelajari serangkaian proses pengubahan *Input* dan *Output* yang bernilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

2.4.3 10 Strategic Operations Management Decisions

1. Design of Goods and Services

Defines much of what is required of operations in each of the other OM decisions. For instance, product design usually determines the lower limits of cost and the upper limits of quality, as well as major implications for sustainability and the human resources required.

2. *Managing Quality*
Determines the customer's quality expectations and establishes policies and procedures to identify and achieve that quality.
3. *Process and Capacity Strategy*
Determines how a good or service is produced (i.e., the process for production) and commits management to specific technology, quality, human resources, and capital investments that determine much of the firm's basic cost structure.
4. *Location strategy*
Requires judgments regarding nearness to customers, suppliers, and talent, while considering costs, infrastructure, logistics, and government.
5. *Layout strategy*
Requires integrating capacity needs, personnel levels, technology, and inventory requirements to determine the efficient flow of materials, people, and information.
6. *Human resources and job design*
Determines how to recruit, motivate, and retain personnel with the required talent and skills.
7. *Supply chain management*
Decides how to integrate the supply chain into the firm's strategy, including decisions that determine what is to be purchased, from whom, and under what conditions.
8. *Inventory management*
Considers inventory ordering and holding decisions and how to optimize them as customer satisfaction, supplier capability, and production schedules are considered.
9. *Scheduling*
Determines and implements intermediate- and short-term schedules that effectively utilize both personnel and facilities while meeting

customer demands.

10. Maintenance

Requires decisions that consider facility capacity, production demands, and personnel necessary to maintain a reliable and stable process.

10 Strategi Menentukan Keputusan Operasi Manajemen (Parafrase)

1. Desain Barang dan Jasa

Didefinisikan dengan berbagai hal, tentang operasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan operasi manajemen lainnya. Contohnya, desain produk biasanya akan menentukan batas bawah biaya produksi dan batas atas kualitas, serta implikasi utama untuk proses selanjutnya dan sumber daya manusia yang diperlukan.

2. Mengelola Kualitas

Menentukan ekspektasi kualitas pelanggan lalu menetapkan kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi serta mencapai kualitas yang ditetapkan.

3. Proses dan Strategi Kapasitas

Menentukan bagaimana suatu barang atau jasa diproduksi (misalnya, proses produksi) dan melakukan pengaturan untuk menentukan teknologi, kualitas, sumber daya manusia serta investasi modal yang menentukan struktur biaya dasar perusahaan.

4. Strategi Lokasi

Membutuhkan evaluasi terhadap pendekatan dengan pelanggan, pemasok, dan keterampilan, dengan mempertimbangkan biaya, infrastruktur, logistik, serta pemerintahan.

5. Strategi Tata Letak

Melakukan integrasi terhadap kapasitas yang diperlukan, tingkatan level karyawan, teknologi, persediaan yang diperlukan untuk menentukan alur persediaan yang efisien, orang, dan informasi.

6. Sumber Daya Manusia dan Desain Pekerjaan
Menentukan cara untuk merekrut, memotivasi, serta mempertahankan karyawan dengan keterampilan yang diperlukan.
7. Manajemen Rantai Pasokan
Memutuskan bagaimana mengintegrasikan rantai pasokan ke dalam strategi perusahaan, termasuk keputusan yang menentukan apa yang akan dibeli, dari siapa, dan dalam kondisi apa.
8. Manajemen Persediaan
Mempertimbangkan pemesanan persediaan, pengambilan keputusan, serta bagaimana mengoptimalkan kepuasan pelanggan, kemampuan pemasok, dan jadwal produksi yang telah dipertimbangkan.
9. Penjadwalan
Menentukan dan mengimplementasikan jadwal jangka panjang maupun pendek secara efektif dan efisien, memanfaatkan karyawan serta fasilitas untuk memenuhi permintaan pelanggan.
10. Pemeliharaan
Membutuhkan keputusan dengan mempertimbangkan kapasitas fasilitas, permintaan produksi, serta karyawan yang diperlukan untuk mempertahankan proses yang baik dan stabil.

2.4.4 *Lean Manufacturing*

Dikutip dari ukirama *Lean Manufacturing* merupakan strategi atau metode yang dirancang untuk mencapai suatu siklus produksi manufaktur sesingkat mungkin dengan mengurangi persediaan yang berpotensi tidak terpakai atau terbuang (*Waste Product*). Hasilnya yang diharapkan adalah memproduksi barang hanya untuk memenuhi permintaan pelanggan secara tepat sekaligus mengurangi persediaan yang tidak efektif. Hal ini akan berdampak pada berkurangnya beban biaya, kinerja yang lebih tinggi, dan siklus produksi yang singkat.

2.4.4.1 Prinsip Lean Manufacturing

Prinsip *Lean Manufacturing* berbeda dari prinsip perusahaan manufaktur yang umumnya dipakai yaitu hanya berkonsentrasi pada efisiensi dan pemanfaatan sumber daya secara penuh. Namun seperti yang sudah dijelaskan di awal, *Lean Manufacturing* juga menekankan pada pengurangan persediaan tak terpakai. Ini artinya, konsep ini akan berupaya memangkas persediaan yang bisa mengurangi Harga Pokok Penjualan (HPP). Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Lean Manufacturing* setidaknya memiliki 3 prinsip dasar, yaitu nilai produk, menghilangkan pemborosan, dan mengutamakan karyawan.

1. Prinsip Mendefinisikan Nilai Produk (*Define Value Principle*)

Mendefinisikan nilai suatu produk didasarkan pada pandangan dan perspektif pelanggan. Konsep yang digunakan adalah QCDS (Quality Cost Delivery, Service) + PME (Productivity, Motivation, and Environment). Prinsip ini bertujuan untuk mengidentifikasi nilai yang ada pada seluruh aliran proses, mulai dari pemasok sampai ke pelanggan. Hasil identifikasi tersebut berupa informasi mengenai proses atau elemen apa saja yang tidak memberikan nilai tambah kepada kepuasan pelanggan.

2. Prinsip Menghilangkan Pemborosan (*Waste Elimination Principle*)

Konsep *Lean Manufacturing* dalam memandang pemborosan adalah untuk menghilangkan segala aktivitas yang tidak memberikan kontribusi dalam peningkatan nilai produk di mata pelanggan. Setidaknya ada 8 macam pemborosan (waste) yang umumnya terjadi dalam perusahaan manufaktur, yaitu :

- Pemborosan Transportasi, yang terdiri dari pemindahan atau pengangkutan yang tidak dibutuhkan seperti perpindahan barang, penempatan sementara, atau penumpukan barang.
- Pemborosan Gerakan, yaitu berupa waktu untuk mencari atau bekerja yang tidak efisien dan tidak ergonomis.
- Pemborosan Kelebihan Persediaan, yaitu stok yang jumlahnya berlebihan dan justru tidak berguna.
- Pemborosan Menunggu, seperti aktivitas menunggu barang untuk datang atau menunggu mesin otomatis yang tengah bekerja yang pada hakikatnya akan membuang waktu.
- Pemborosan Kelebihan Produksi, yaitu produk yang melebihi permintaan ataupun lebih awal dari jadwal yang sudah ditetapkan.
- Pemborosan Proses Berlebih, yaitu penambahan proses yang sebenarnya tidak diperlukan bagi produksi dan justru menambah biaya produksi.
- Pemborosan *Defect* , yaitu pekerjaan yang dilakukan berulang namun tidak menambah nilai barang tersebut.
- Pemborosan Keterampilan, yaitu manajemen tidak memanfaatkan kemampuan staf secara tepat termasuk tidak melibatkan mereka pada proyek improvement perusahaan.

3. Prinsip Mengutamakan Karyawan (*Support the Employee*)

Lean Manufacturing selayaknya dilakukan oleh karyawan di semua level dalam organisasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan untuk memahami metode *Lean Manufacturing* karena karyawanlah yang menjalankan operasional harian produksi.

2.4.4.2 Kegunaan Lean Manufacturing pada Perusahaan

Lean Manufacturing bermanfaat bagi perusahaan tidak hanya soal efisiensi produksi. Jika di *breakdown* lebih dalam, maka metode ini akan berguna bagi perusahaan diantaranya seperti :

1. Merampingkan Proses Perusahaan

Penerapan *Lean Manufacturing* menjadikan perusahaan merampingkan proses di seluruh bagian organisasi dari mulai *front office* sampai ke distribusi. Hal ini akan berkaitan erat dengan biaya produksi dan percepatan penjualan.

2. Menghilangkan Pemborosan

Seperti yang sudah dijelaskan panjang lebar sebelumnya, *Lean Manufacturing* akan menghilangkan pemborosan di berbagai titik. Kegiatan yang tidak perlu dan tidak menambah nilai dianggap sebagai *waste* yang harus dihilangkan.

3. Pekerjaan yang Berkesinambungan

Kesinambungan antara satu proses ke proses lainnya dalam suatu kegiatan produksi menjadikan suatu metode yang dipakai akan saling mempengaruhi. Kesempatan untuk menjadi lebih efisien juga akan mengikuti seiring penerapan metode *Lean Manufacturing* ini.

4. Meminimalisasi Inventory

Perusahaan seringkali terlalu banyak menyiapkan stok inventaris pada proses produksi untuk mengantisipasi kekurangan material. Hal ini menjadi kurang efisien karena perusahaan membutuhkan tempat dan tambahan biaya untuk meletakkannya. Metode *Lean Manufacturing* yang menganggap inventory atau stok sebagai pemborosan, akan menjadikan perusahaan menghapus atau mengurangnya dengan menciptakan alur produksi yang lancar.

5. Komunikasi yang Efektif

Kelancaran alur dalam proses produksi di perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh komunikasi. *Lean Manufacturing* dengan sistem yang lebih ringkas akan membuat komunikasi menjadi lebih efektif dan membuat aktivitas produksi menjadi lebih lancar.

6. Peningkatan Kemampuan Karyawan

Melalui penerapan *Lean Manufacturing*, pengembangan sumberdaya juga menjadi hal yang diperhatikan. Kemampuan karyawan akan ditingkatkan agar bisa mengikuti pola kerja berdasarkan metode yang digunakan. Didalam *Lean Manufacturing* terdapat beberapa istilah waktu diantaranya adalah :

A. Cycle Time

Dikutip dari toggl “*Cycle time is the time it takes to complete the production of one unit from start to finish. By tracking your completed items and your net production time (NPT), you can determine the time it takes for you to complete one cycle (one crochet hook, in the above example)*”. Bisa diartikan sebagai berikut, *Cycle Time* ialah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi terhadap satu unit produk dari awal hingga akhir. Kita bisa melacak produk yang telah diselesaikan dan waktu produksi bersih (*Net Production Time*) yang diperlukan, Kita juga dapat menentukan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu siklus produksi terhadap 1 produk.

B. Takt Time

Dikutip dari toggl “*Takt time is the rate at which you need to complete the production process in order to meet customer demand. In German, "takt" means "pulse." Just as your heart rate can speed up or slow down, your company's takt time can be high*

or low, compared to customer demand". Dari kutipan diatas bisa diartikan sebagai berikut : *Takt Time* adalah tingkat waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi agar memenuhi permintaan pelanggan. Dalam bahasa Jerman "*Takt*" berarti debar atau detak. Sama seperti detak jantung yang dapat mempercepat atau memperlambat, *Takt Time* perusahaan anda bisa tinggi atau rendah jika dibandingkan dengan permintaan pelanggan. Ada beberapa manfaat dari menghitung *Takt Time* antara lain yaitu:

- Memprediksikan proses pengiriman layanan.
- Menjadikan aliran produksi yang konstan.
- Meningkatkan efisiensi dan mengurangi waktu pelatihan.
- Menetapkan target waktu yang realistis.
- Meminimalkan waktu lembur.

C. Lead Time

Dikutip dari toggl "*Lead time is the time it takes for one unit to make its way through your operation from taking the order to receiving payment. If the lead time is much higher than cycle time, it means you have a lot of units in your inventory*". yaitu : waktu tunggu adalah waktu yang diperlukan untuk proses produksi dari mulai menerima pesanan hingga menerima pembayaran. Jika *Lead Time* perusahaan jauh lebih tinggi daripada *Cycle Time*, itu berarti perusahaan menyimpan banyak unit didalam *Inventory*.