

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Pengaruh krisis moneter yang terjadi di Indonesia sejak pertengahan 1997 masih dirasakan oleh semua sektor kehidupan tidak terkecuali sektor riil khususnya dunia industri dan aktifitas bisnis lainnya, sehingga lingkungan bisnis semakin bergolak (*turbulent*) dan tingkat persaingan semakin tajam (*Hyper competition*). Dengan adanya krisis moneter tersebut menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat sehingga konsumsipun menurun.

Industri secara umum adalah kelompok bisnis tertentu yang memiliki teknik dan metode yang sama dalam menghasilkan laba. Istilah industri juga digunakan bagi suatu bagian produksi ekonomi yang terfokus pada proses manufakturisasi tertentu yang harus memiliki permodalan yang besar sebelum bisa meraih keuntungan atau sering disebut dengan industri besar. Pada saat ini, perusahaan berlomba-lomba untuk menarik konsumen sebanyak mungkin agar mampu bertahan.

Pertumbuhan industri nasional pada tahun 2007(5,15%) menurun 63,24% dibandingkan pada tahun 2006 (5,27%). Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal, yaitu salah satunya disebabkan oleh kenaikan harga minyak dunia dan harga komoditas pertanian. Faktor eksternal seperti perlambatan ekonomi global, lonjakan harga minyak dunia yang sempat menyentuh US\$110 per barel, dan tingginya harga pangan, memberi sentimen negatif terhadap pertumbuhan industri nasional. Efek dari faktor eksternal tersebut

menyebabkan pertumbuhan industri pada 2008 dipastikan di bawah pertumbuhan ekonomi, atau setidaknya mengikuti tren tahun lalu. Faktor lain yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja dari industri nasional adalah kurang kompetitifnya pemberian insentif fiskal dan nonfiskal dibandingkan dengan negara-negara lain.

Dari beberapa sektor industri yang ada di Indonesia, terdapat salah satu sektor industri yang perkembangannya dirasakan cukup pesat yaitu sektor industri kendaraan bermotor/otomotif. Sektor industri yang bergerak dalam bidang kendaraan bermotor termasuk ke dalam kelompok industri mesin, peralatan, dan alat angkut yang mampu menyelamatkan industri nasional dari keterpurukan. Kelompok industri ini tumbuh 9,73%, pada tahun 2006 total produksi mobil terbesar di antara negara-negara ASEAN berada di Thailand yang mencapai 1,12 juta unit. Sementara itu, Malaysia dan Indonesia menempati posisi kedua dan ketiga dengan total produksi masing-masing 502.900 unit dan 296.000 unit (www.wartaekonomi.com, 2 januari 2008). Dengan melihat posisi ketiga untuk produksi mobil di antara negara-negara ASEAN yang diduduki oleh Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa industri otomotif di Indonesia memang sangat berkembang.

Sektor industri otomotif selain memiliki nilai ekonomi besar bagi Indonesia juga memiliki *multiplier effect* ke beragam sektor usaha. Industri otomotif adalah salah satu pilar penting dalam sektor ekonomi dan kesejahteraan masyarakat sehingga penggunaan kandungan produk-produk lokalnya harus ditingkatkan menjadi 80-85 persen. Dengan demikian industri-

industri perakitan yang lain di Indonesia bisa tumbuh lebih besar dan lapangan pekerjaan bisa menampung lebih banyak lagi. Sepanjang tahun 2007 sampai akhir september 2007 kumulatif produksi kendaraan bermotor naik sekitar 30%. Sedangkan daya serap pasar domestik mengalami pertumbuhan sekitar 40 persen.

Dengan melihat kondisi perkembangan sektor industri otomotif di Indonesia yang maju, maka hal tersebut memberikan dampak positif terhadap perekonomian Indonesia dengan memberikan daya tarik tersendiri bagi para investor untuk menanamkan modalnya di sektor ini. Oleh karena itu di Indonesia banyak sekali perusahaan yang bergerak dalam dunia bisnis ini sehingga persaingan dalam sektor industri otomotif sangat ketat. Dengan adanya persaingan yang ketat tersebut, semua pelaku bisnis ini selalu berlomba-lomba untuk mendapatkan *competitif advantage*. *Competitif advantage* ini dapat diraih dengan adanya peningkatan produktivitas dari perusahaan tersebut.

Di Indonesia sendiri terdapat banyak nama perusahaan-perusahaan maju dari berbagai negara yang masuk dalam persaingan dunia bisnis otomotif. Beberapa perusahaan-perusahaan tersebut tergabung dalam GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia). Gaikindo adalah asosiasi kendaraan bermotor di Indonesia. Organisasi ini dibentuk pada tahun 1969 dan bersifat non profit. Hingga tahun 2006, anggota Gaikindo terdiri dari 16 perusahaan perakitan, 21 agen penjualan, 7 perusahaan suku

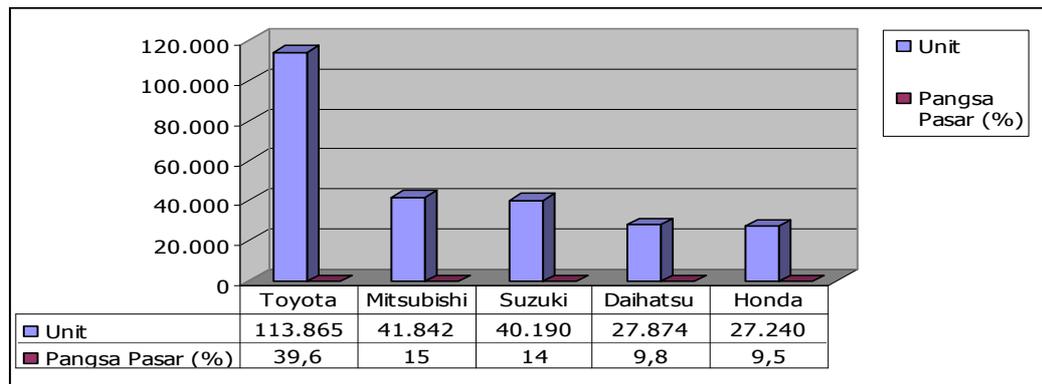
cadang, dan 4 industri komponen utama. Beberapa perusahaan-perusahaan otomotif yang tergabung dalam anggota GAIKINDO saat ini yaitu:

Tabel 1.1 Anggota GAIKINDO

No	Perusahaan	No	Perusahaan
1	PT. Krama Yudha Tiga Berlian	20	PT. General Motors Indonesia
2	PT. DaimlerChrysler Indonesia	21	PT. DaimlerChrysler Distributor
3	PT. BMW Indonesia	22	PT. Astra Nissan Diesel Indonesia
4	PT. Toyota Astra Motor	23	PT. Tjahja Sakti Motor Corp
5	PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia	24	PT. Unicor Prima Motor
6	PT. Indomobil Suzuki International	25	PT. Astra France Motor
7	PT. Honda Prospect Motor	26	PT. Central Sole Agency
8	PT. Astra Daihatsu Motor	27	PT. Car & Cars Indonesia
9	PT. Pantja Motor	28	PT. Timor Putra Indonesia
10	PT. Nissan Motor Indonesia	29	PT. Java Motors
11	PT. KIA Mobil Indonesia	30	PT. Grand Auto Dinamika
12	PT. Hyundai Motor Indonesia	31	PT. Auto Euro Indonesia
13	PT. Hino Motor Manufacturing Indonesia	32	PT. Indobuana Autoraya
14	PT. Hino Motors Sales Indonesia	33	PT. Proton Edar Indonesia
15	PT. Ford Motor Indonesia	34	PT. TC Subaru
16	PT. Krama Yudha Ratu Motors	35	PT. Trijaya Union
17	PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors & Manufacturing	36	PT. National Assemblers
18	PT. DaimlerChrysler Indonesia	37	PT. Gaya Motor
19	PT. Nissan Motor Indonesia	38	PT. Mesin Isuzu Indonesia

(Sumber; www.wikipedia.com/dikutip pada 7 Maret 2008)

Salah satu anggota dari Gaikindo adalah PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing yang merupakan salah satu anak perusahaan dari Mitsubishi di Indonesia. Kemajuan dari bidang otomotif di Indonesia, dapat kita lihat dari penjualan mobil nasional pada 2006 yang termuat pada Gambar 1.1 berikut ini.



Sumber: Gaikindo, Republika-Kamis, 21 Desember 2006

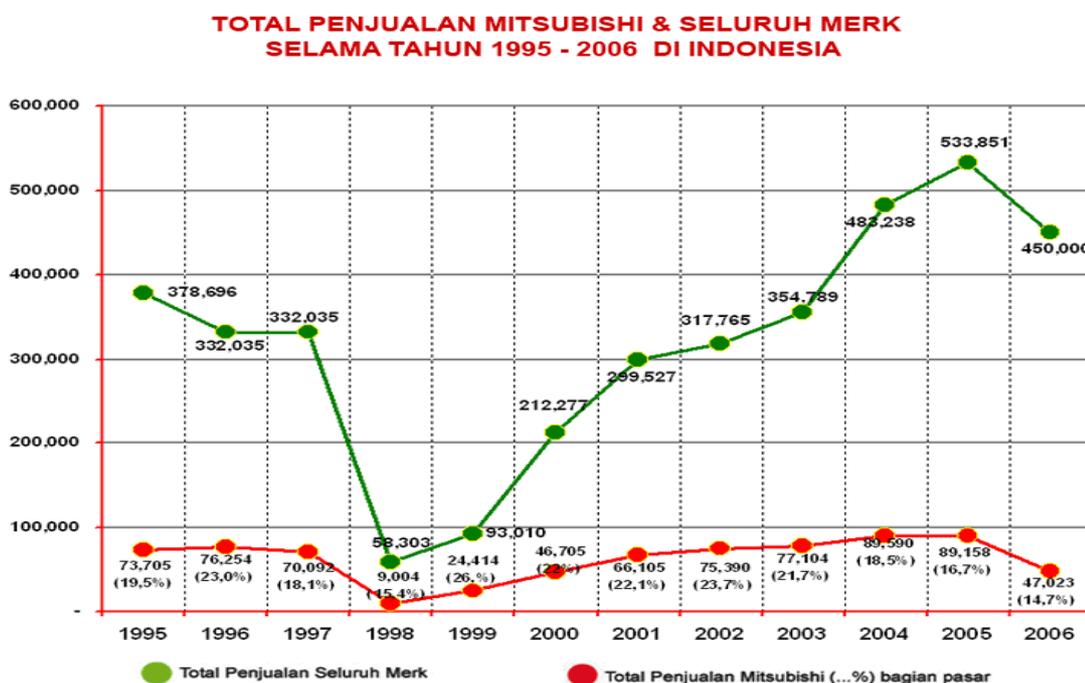
Gambar 1.1
Grafik Total Penjualan Mobil Berdasarkan Mereknya
Periode Januari-November 2006

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa terdapat persaingan antar Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), hal ini dapat dilihat dari bersaingnya ATPM dalam 5 besar peringkat penjualan mobil di Indonesia. Kelima ATPM tersebut adalah PT Toyota Astra Motor (TAM) sebagai ATPM Toyota, PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors sebagai ATPM Mitsubishi, PT Indomobil Niaga International (IMNI) sebagai ATPM Suzuki, PT Astra Daihatsu Motor (ADM) sebagai ATPM Daihatsu, PT Honda Prospect Motor (HPM) sebagai ATPM Honda.

Menurut data Gaikindo, TAM masih mendominasi pangsa pasar otomotif nasional dengan penjualan tahun 2006 sampai bulan November penjualannya berjumlah 113.865 unit dan berhasil meraih 39,6% pangsa pasar. Sedangkan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors berada di peringkat kedua dengan jumlah penjualan tahun 2006 mencapai 41.842 unit dan hanya meraih 15% pangsa pasar (Sumber: Gaikindo, Republika-Kamis, 21 Desember 2006). Pada Januari-Juli 2007 mencapai 235.721 unit dengan komposisi penguasaan pasar Toyota 33,7%, Suzuki 13,5%, dan Mitsubishi 13,5%

(www.radarlampung.co.id pada tanggal 31 Agustus 2007). Data Gaikindo menyebutkan pasar mobil dicapai 135.598 unit pada triwulan I 2008. Jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu naik sebesar 60,78% dari 84.337 unit. Dari angka itu penjualan sebesar 41.381 unit pada Januari 2008, 47.503 unit pada Februari 2008, dan 46.714 unit pada Maret 2008. Toyota mencapai 45.058 unit, Mitsubishi sebesar 19.787 unit, dan Suzuki sebesar 18.706 unit.

Berikut ini akan disajikan data mengenai penjualan mobil di Indonesia pada tahun 1995-2006 dalam bentuk grafik.



(Sumber; www.ktb.co.id/ dikutip pada 7 Januari 2008)

Gambar 1.2 Total Penjualan Mobil di Indonesia

Dengan melihat ketatnya persaingan antar perusahaan tersebut, Mitsubishi selalu masuk dalam jajaran tiga besar untuk peraih *competitif advantage*. Salah satu indikator dari *competitif advantage* yaitu dengan melihat dari penjualan atau pangsa pasar yang diraih oleh perusahaan tersebut

dalam persaingannya. Sedangkan dalam meraih *competitif advantage* dapat dilakukan dengan adanya peningkatan produktivitas dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I pada tahun 2008 mengalami penurunan produktivitasnya, sedangkan posisinya dalam persaingan dapat dikatakan cukup bagus.

Produktivitas dari Mitsubishi sangat tergantung oleh anak perusahaannya, PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing (PT. MKM) merupakan salah satu perusahaan yang berdiri di bawah naungan nama Mitsubishi. Dalam hal ini PT. MKM merupakan anak perusahaan dari Mitsubishi yang ada di Indonesia dan tergabung dalam **Krama Yudha Mitsubishi Group**, yang juga memiliki beberapa anak perusahaan lain di berbagai tempat di Indonesia, diantaranya PT. Krama Yudha Ratu Motor, PT. Krama Yudha Tiga Berlian, dan PT. Krama Yudha Kesuma Motor

PT. MKM mempunyai peran penting dalam memproduksi komponen dan suku cadang kendaraan bermotor merk Mitsubishi yang dirakit didalam negeri. PT. MKM dibagi menjadi 2 pabrik, PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing 1 (PT. MKM I) untuk *Stamping Factory* dan PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing 2 (PT. MKM II) untuk *Engine Factory* yang sekaligus merupakan kantor pusat dari PT. MKM. PT. MKM I merupakan *Automotive Component Manufacturer*.

Menurut data hasil wawancara dengan *Supervisor* produksi dari PT. MKM I, produktivitas PT. MKM I khususnya lini produksi Press sedang mengalami penurunan dalam produktivitasnya. PT. MKM I menggunakan

beberapa strategi untuk dapat meningkatkan produktivitasnya. Salah satu strategi yang digunakan oleh PT. MKM dalam meningkatkan produktivitas dan kinerjanya adalah dengan melakukan perubahan dalam strategi *Layout* produksi. *Layout* Produksi akan mempengaruhi waktu *handling* dan *setting* untuk *Machine* dan *Equipment* Produksi.

Seperti yang dikatakan oleh Herjanto, (2006:12) “Produktivitas merupakan ukuran bagaimana baiknya suatu sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Dalam mencapai peningkatan produktivitas tersebut, Haming dan Nurnajamuddin juga mengatakan bahwa:

“Tata letak yang baik akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kelancaran arus faktor-faktor produksi yang akan diproses, mulai sejak disiapkan dan diserahkan ke dalam pemrosesan sampai menjadi produk akhir (*final product*).” (2007:285)

Sedangkan menurut Render dan Heizer, (2001:272) “Tata Letak (*layout*) merupakan salah satu keputusan yang menentukan efisiensi operasi perusahaan dalam jangka panjang”. Lini produksi Press D merupakan salah satu sub *section* yang cukup dibutuhkan kontribusinya dalam menghasilkan sebuah produk. Oleh karena itu PT. MKM I melakukan perubahan layout pada lini produksi Press D.

Hal tersebut dilakukan oleh PT. MKM I dalam upaya mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja produksi. Perubahan *Layout* ini terjadi pada lini produksi Press D saja. Pada awalnya letak dari Press D dapat dikatakan kurang efisien dan efektif karena letak dari mesin Press D berjauhan dengan

Material Stock (tempat penyimpanan bahan baku), serta dengan lini produksi lainnya yang berkesinambungan dalam produksi sebuah produk. Produk yang diproduksi pada mesin Press D tidak semua produk langsung selesai dibuat (*final process*), akan tetapi harus diproses kembali di mesin yang ada pada lini selanjutnya. Penggunaan mesin tergantung kepada kapasitas tenaga yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah produk. Hal inilah yang mendasari dilakukannya penelitian ini, dengan judul **“Pengaruh Strategi *Layout* Produksi terhadap Produktivitas Pada Lini Produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam sektor industri otomotif di Indonesia sangat banyak sekali sehingga menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat. Perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut berusaha keras untuk mendapatkan *competitif advantage* agar dapat menguasai persaingan.

Di Indonesia sendiri terdapat 3 nama besar perusahaan otomotif yang telah meraih *competitif advantage* yaitu Toyota, Mitsubishi, dan Suzuki. Toyota selalu mendominasi persaingan, terlihat dari penjualannya yang selalu menempati urutan atas. Sedangkan Mitsubishi dan Suzuki selalu secara bergantian memperebutkan posisi kedua. *Competitif advantage* dapat diraih melalui adanya peningkatan produktivitas. Kedua perusahaan yang bersaing ini mempunyai kesempatan dalam menempati posisi pertama.

Dengan melihat dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa PT. MKM I sedang mengalami penurunan untuk Produktivitasnya, sedangkan posisi penjualannya di Indonesia pada tahun 2008 triwulan I Mitsubishi menempati posisi kedua setelah Toyota.

Dalam upaya peningkatan produktivitasnya PT. MKM I melakukan perubahan strategi *Layout* pada lini produksi Press D. Dalam hal ini PT. MKM I melakukan perubahan *layout* pada Press D dikarenakan Lini produksi Press D merupakan salah satu sub *section* yang cukup dibutuhkan kontribusinya dalam menghasilkan sebuah produk.

Strategi *layout* merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk peningkatan produktivitas. Oleh karena itu PT. MKM I melakukan perubahan pada strategi *layout*.

1.2.2 Rumusan Masalah

- Adapun rumusan masalah yang penulis rumuskan, sebagai berikut:
1. Bagaimanakah gambaran Strategi *Layout* produksi pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I?
 2. Bagaimanakah gambaran produktivitas pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I?
 3. Bagaimanakah pengaruh Strategi *Layout* produksi terhadap Produktivitas pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis terlebih dahulu menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah, untuk mengetahui:

1. Gambaran Strategi *Layout* produksi pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I.
2. Gambaran Produktivitas pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I.
3. Pengaruh Strategi *Layout* produksi terhadap Produktivitas pada lini produksi Press D di PT. Mitsubishi Kramayudha Motors and Manufacturing I.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini terdapat dua kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Ilmiah, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap ilmu Manajemen khususnya Manajemen Operasional terutama mengenai Strategi *Layout* untuk menjalankan kegiatan produksi dari perusahaan.
2. Kegunaan Praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna pada umumnya bagi perusahaan serta bagi manajer operasional khususnya dalam melakukan kebijakan strategi operasional menyangkut Strategi *Layout*. Selain itu juga sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas.