

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

PT TAM Jakarta saat ini sedang melakukan penelitian guna menerapkan *lean system* di bagian General Affair khususnya terhadap sistem pembelian barang/jasa. Ide *lean* di PT TAM Jakarta dikenal dengan semangat *continuous improvement* atau biasa dikenal dengan istilah *kaizen*.

4.1 Analisis Permasalahan atas Pembelian untuk operasional internal dan belum ditangani 100% oleh FAD

Seiring dengan semangat *continuous improvement* di PT TAM khususnya di bagian pembelian dalam Departemen GA maka dilakukan analisis atas proses pembelian tersebut serta hal-hal apa yang dapat dilakukan pengembangan dan perbaikan. Disesuaikan dengan prinsip dalam *Toyota Production System* maka semua dimulai dengan pertanyaan, “Apa yang diinginkan oleh pelanggan dari proses pembelian ini?” Pelanggan dalam hal ini adalah *user* dari proses tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan diskusi langsung dengan para *user* dan didukung oleh *purchasing report* 2007 diperoleh informasi bahwa proses pembelian yang dijalankan saat ini belum memuaskan dari sisi *lead time*. Data pembelian selama tahun 2007, proses pembelian memiliki *lead time* seperti yang disajikan di table 4.1 halaman 49.

Tabel 4.1 PR-PO Lead time Journal 2007

Deskripsi	Total Transaksi	PR – PO LeadTime (hari)		
		Avg (SAP)	Stdev	Maximum
Consumable (201)	3960	15.3	16.9	169.0
Services (203)	2703	4.5	12,5	183.0
P3 Material (204)	1436	3.3	4.6	50.0
Special Printing (205)	213	9.3	17,0	111.0
Asset Non-IT (206)	607	20.3	26.0	130.0
Marketing Matters (207)	3667	4.6	13.7	207.0
Expedition (208)	438	3.9	5.9	57.0
IT Related (209)	473	9.4	10.3	65.0

Sumber: Data PT TAM tahun 2007 atas PR-PO *lead time* pembelian yang telah diolah.

Dari tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa maksimum hari yang diperlukan untuk masing-masing jenis *purchasing group* adalah sebagai berikut:

- a. Pembelian untuk barang-barang *consumables* membutuhkan waktu rata-rata 15,3 hari dengan waktu maksimum 169 hari dan standar deviasi 16,9%.
- b. Pembelian untuk *services* membutuhkan waktu rata-rata 4,5 hari dengan waktu maksimum 183 hari dan standar deviasi 12,5%.
- c. Pembelian untuk *P3 material* membutuhkan waktu rata-rata 3,3 hari dengan waktu maksimum 50 hari dan standar deviasi 4,6%.
- d. Pembelian untuk *special printing* membutuhkan waktu rata-rata 9,3 hari dengan waktu maksimum 111 hari dan standar deviasi 16,95%.
- e. Pembelian untuk *asset non-IT* membutuhkan waktu rata-rata 20,3 hari dengan waktu maksimum 130 hari dan standar deviasi 26%.
- f. Pembelian untuk *marketing matters* membutuhkan waktu rata-rata 4,6 hari dengan waktu maksimum 207 hari dan standar deviasi 13,7%.
- g. Pembelian untuk *expedition* membutuhkan waktu rata-rata 3,8 hari dengan waktu maksimum 57 hari dan standar deviasi 5,8%.

- h. Pembelian untuk *IT related* membutuhkan waktu rata-rata 9,4 hari dengan waktu maksimum 65 hari dan standar deviasi 10,3%.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pembelian selain untuk *P3 material, expedition* dan *IT related* masih membutuhkan waktu yang terlalu lama selain itu variasi dari waktu untuk pengadaan masing-masing komoditas di dalam *purchasing group* terlalu tinggi.

Setelah diperoleh informasi mengenai permasalahan yang terjadi maka sesuai dengan prinsip *Toyota Production System* untuk mengurangi pemborosan dalam hal waktu maka PT TAM melakukan pembentukan tim untuk menghadapi permasalahan ini. Hal ini sesuai dengan **Prinsip 10 dari Toyota Way: Kembangkan orang dan kelompok yang memiliki kemampuan istimewa, yang menganut filosofi perusahaan Anda.** Misi dari pembentukan tim ini adalah melakukan hal yang tepat bagi para *user*. Selanjutnya tim yang terbentuk dan terdiri dari karyawan-karyawan dari berbagai departemen (departemen GA dan *user*) beserta peneliti melakukan analisis lebih lanjut guna mengidentifikasi permasalahan yang ada secara lebih spesifik dan menentukan solusi yang terbaik. Berdasarkan **Prinsip 2: Ciptakan proses yang mengalir secara kontinu untuk mengangkat permasalahan ke permukaan** diidentifikasi aktifitas-aktifitas yang menimbulkan pemborosan; mengenai hal ini dapat dilihat dengan lebih jelas di lampiran 2 sampai 9 yaitu proses PR dan PO yang lama. Sering kali terdapat pemikiran bahwa meningkatkan kecepatan proses berarti berkompromi dengan kualitas, bahwa lebih cepat berarti lebih ceroboh. Namun proses mengalir justru menghasilkan yang sebaliknya-proses mengalir pada umumnya meningkatkan kualitas. Dalam proses bisnis; biarkan masing-masing departemen melakukan pekerjaannya dalam *batch* dan memberikan *batch* tersebut kepada departemen lain dan dapat dipastikan akan terjadi keterlambatan yang besar dalam penyelesaian pekerjaan.

Proses PR dan PO yang lama diakibatkan birokrasi yang berlebihan. Sebagian besar waktu dihabiskan untuk menunggu keputusan atau tindakan. Hasilnya akan terjadi kekacauan dan kualitas yang rendah seperti yang dapat dilihat di tabel 4.4. akibat proses yang lama maka kualitas barang/jasa yang diadakan hanya memenuhi kebutuhan saja dan mengabaikan kualitas dari barang/jasa tersebut.

Langkah selanjutnya adalah **Prinsip 4: Meratakan beban kerja (*Heijunka*)**. Meratakan beban kerja dilakukan guna mengatasi 3 M, yaitu: *Muda*-tidak menambah nilai, *Muri*-memberi beban berlebih kepada orang atau peralatan, dan *Mura*-ketidakseimbangan. Mencapai *heijunka* merupakan hal mendasar untuk menghilangkan *mura*, yang merupakan hal mendasar untuk menghilangkan *muri* dan *muda*. Pemerataan beban kerja dilakukan antara departemen GA khususnya bagian pembelian dan para *user* guna membatasi sejauh mana tanggung jawab dan tugas dari masing-masing bagian.

Guna melakukan pemerataan beban kerja diperlukan sebuah standar kerja; sesuai dengan **Prinsip 6: Standar kerja merupakan fondasi bagi peningkatan berkesinambungan dan pemberdayaan karyawan**. Standar Toyota memiliki peran yang lebih besar dari sekedar membuat tugas pekerja berulang dan efisien. Seringkali manajer memiliki pengertian yang salah bahwa standarisasi adalah tentang menemukan satu cara terbaik secara ilmiah untuk melakukan suatu tugas dan kemudian membekukannya. Seperti dijelaskan dengan baik oleh Imai (1986) dalam *Kaizen*, bukunya mengenai peningkatan berkesinambungan, tidak mungkin memperbaiki proses apapun sebelum proses tersebut distandarisasi. Seseorang harus melakukan standarisasi, dan dengan demikian membuat proses menjadi stabil sebelum peningkatan berkesinambungan dapat dilaksanakan.

Standarisasi pekerjaan juga merupakan suatu fasilitator kunci dalam membangun kualitas. Tugas penting pada saat mengimplementasikan standarisasi adalah menemukan keseimbangan antara menyediakan prosedur kaku agar diikuti karyawan dan menyediakan kebebasan untuk berinovasi dan menjadi kreatif untuk memenuhi target yang menantang secara konsisten dalam hal biaya, dan kualitas.

Selanjutnya adalah diperlukan adanya sebuah pengendalian visual sesuai dengan **Prinsip 7: Gunakan pengendalian visual agar tidak ada masalah yang tersembunyi** agar proses yang telah terstandarisasi dapat berjalan dengan baik. Sistem Pengendalian Visual adalah mengenai meningkatkan aliran proses yang menambah nilai.

Berdasarkan penjelasan dari konsep *Toyota Way* diatas maka dapat dilihat bagaimana pengembangan dari proses pembelian barang/jasa yang dilakukan oleh PT TAM disesuaikan dengan teori *lean system* dalam sub bab-sub bab berikut ini.

4.1.1. Pengembangan Proses Pembelian untuk Operasional Internal dan Ditangani tidak 100% oleh FAD di PT TAM berdasarkan *Maturity Path*

Pengembangan proses pembelian umum di PT TAM memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Peningkatan pelayanan pembelian guna mencapai *customer satisfaction*.
2. Adanya dukungan internal untuk pengembangan kinerja dari proses pembelian guna meningkatkan *customer satisfaction* melalui *lead time* PR-PO yang semakin pendek.

Berdasarkan tujuan diatas dapat dilihat bahwa semangat dan tujuan dalam perbaikan proses pembelian barang/ jasa di PT TAM sudah sesuai dengan semangat dari *lean accounting system* yaitu penambahan *value* kepada *customer* yang dideskripsikan sebagai *lead time* PR-PO yang semakin pendek.

Sistem pembelian barang/jasa di bagian General Affair PT TAM jika dicerminkan dalam *maturity path* di konsep *lean* masih berada di *maturity path-stage* 1 yaitu PT TAM sedang melakukan uji coba penerapan *cell* produksi yang *lean* (tabel 2.3 halaman 36) dan akan mulai melakukan perubahan *lean accounting* selama tahap penerapan awal dengan *lean accounting* dalam *maturity path* (tabel 2.3 halaman 36).

Pada tabel 4.2 di halaman 54 dapat dilihat hasil analisis atas penerapan *lean manufacturing system* dan *lean accounting* berdasarkan atribut-atribut yang ada.

4.1.1.1 *Lean Manufacturing*

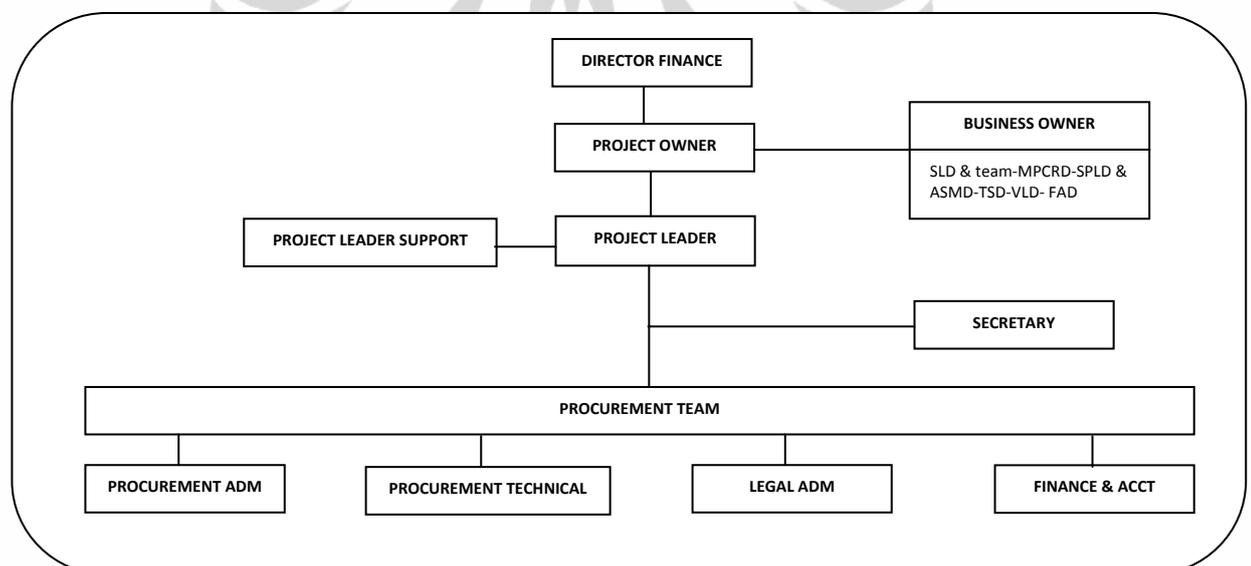
Sesuai dengan konsep *lean manufacturing* yang terdapat di *maturity path-stage* 1 maka PT TAM khususnya bagian *purchasing & cost analysis* di Departemen General Affair masih berada di tahap uji coba penerapan *cell* produksi yang *lean*. Atas dasar hal tersebut analisis dari tahap uji coba ini berdasarkan *lean manufacturing attributes* adalah sebagai berikut:

a. Keberhasilan Penempatan *Lean Cells*

Keberhasilan atas penempatan *lean cells* pada bagian *purchasing & cost analysis* di Departemen General Affair PT TAM dicerminkan dengan penentuan *cell team* yang dilakukan dengan mengabaikan departemental di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan tuntutan dari *lean system* itu sendiri.

Cell team di PT TAM memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut :

1. Membantu *Project Leader* dalam menyiapkan kebijakan pembelian, sistem dan pengembangan prosedur.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah, mengembangkan solusi yang membangun, dan merekomendasikan langkah-langkah manajemen yang spesifik.
3. Memberikan saran dan kritik atas kemampuan proses pembelian guna memastikan efektivitas atas sistem dan prosedur pembelian.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi *Cell Team*

Sumber : Data PT TAM atas struktur organisasi tim *procurement improvement* tahun 2007.

Gambar 4.1 menjelaskan mengenai struktur organisasi dari *cell* yang mengabaikan konsep departemental, dapat dilihat dalam *cell team* terdiri dari bagian administrasi, hukum, akuntansi dan keuangan serta *purchasing & cost analysis* itu sendiri ditambah

user dan diketuai oleh General Manager General Affair. Hal ini senada dengan konsep dari *cell team* dari *lean system*.

Maturity Path-Stage 1

Tabel 4.2 Analisis Perubahan *Lean Accounting* selama tahap Penerapan Awal dengan *Lean Accounting* dalam *Maturity Path*

Perubahan <i>Lean Accounting</i> selama tahap Penerapan Awal dengan <i>Lean Accounting</i> dalam <i>Maturity Path</i>			
Lean Manufacturing	Analisis	Lean Accounting	Analisis
<ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan penempatan <i>lean cells</i> • <i>Training</i> prinsip-prinsip <i>lean</i> yang menyeluruh • Alur, tarikan, <i>kanban</i> • Perubahan yang cepat • Pekerjaan yang terstandarisasi • Sumber daya dan pemeriksaan individu yang berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> O O O O X O 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran kinerja <i>Lean</i> di <i>cell-cell</i> produksi • Menghitung dampak keuangan dari pengembangan <i>lean</i> • Mengurangi banyak transaksi operasional • Mengurangi pelaporan selisih dan pengukuran kinerja yang tradisional • Mengurangi sisa dari proses Akuntansi Keuangan • Mengidentifikasi <i>value stream</i> yang utama dari perusahaan • Mengidentifikasi <i>driver</i> yang utama dari biaya dan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> O X X X X O Δ

Keterangan : O = ok, Δ = moderate, x = no

Sumber: Data dan informasi yang telah diolah berdasarkan teori.

Sebagaimana halnya *lean operation* dalam proses manufaktur yang berfokus pada penambahan *value* bagi *customer*; dalam hal ini yang berfungsi sebagai *customer* adalah *business owner/user*. Penambahan *value* dalam hal ini diukur dengan *lead time* dari proses pembelian umum.

Guna memenuhi tujuan dari *cell team* maka dilakukan pengumpulan data atas masalah yang muncul guna melakukan perbaikan secara permanen serta memberikan umpan balik yang cepat untuk penanganan yang tepat dan cepat oleh *cell team*.

Sebagaimana telah dijelaskan di Bab 2 bahwa *cell* yang *lean* harus befokus pada *takt time* pelanggan, *flow rate*, efisiensi dari pekerjaan yang terstandarisasi, dan stabilitas dari sistem tarik dan *single piece flow*; maka pengukuran kinerja dari *cell team* digambarkan dalam bentuk *mile stone* dari proses pengembangan *general procurement* sebagai berikut:

a. Bulanan

ACTIVITY	2008 Schedule											In Charge	
	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec		
1. Kebijakan Pembelian													Tim Pembelian
a. Persiapan	V	V	V	V									
b. Benchmark ke Astra International				V									
c. Set Up Kebijakan Pembelian				V	V	V							
d. Review & Approva				V	V	V	V						
2. Rencana Procurement Perusahaan				V	V	V							Tim Pembelian
3. Sosialisasi dan Percobaan implementasi						V	V		V	V	V		Project Leader
4. Pengembangan Rencana Pembelian tahun 2009										V	V		Semua Divisi
5. Pengembangan operasional		V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		Semua Divisi

b. Tahunan

2008	<ul style="list-style-type: none"> - Persetujuan kebijakan pembelian umum - Rencana percobaan penerapan kebijakan pembelian umum
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Implementasi kebijakan pembelian umum - Penerapan kebijakan pembelian umum - Evaluasi atas penerapan kebijakan umum - Mempelajari kebijakan pembelian untuk W/S Necessity
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kebijakan pembelian umum - Rencana pengembangan kebijakan pembelian untuk W/S Necessity - Mengelola pembelian W/S Necessity
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan kebijakan pembelian umum dan W/S Necessity - Evaluasi atas penerapan kebijakan umum dan W/S Necessity - Seluruh pembelian ditangani oleh bagian pembelian
2012	<ul style="list-style-type: none"> - Review kebijakan pembelian - Rencana Pengembangan Kebijakan

Gambar 4.2 Mile stone TAM's Procurement Improvement

Sumber : Data PT TAM tahun 2007 atas pengembangan pembelian

Gambar 4.2 menyajikan pengukuran kinerja atas pengembangan pembelian barang/jasa PT TAM baik secara bulanan maupun tahunan. Gambar diatas telah menyajikan secara jelas mengenai hasil yang diharapkan dari kinerja *cell team*.

Rencana aktivitas yang digambarkan diharapkan akan mendorong tumbuhnya motivasi dari *cell team* dengan tetap memfokuskan hasil pada *takt time* pelanggan yang dalam hal ini dinyatakan sebagai *lead time*, efisiensi dari pekerjaan yang terstandarisasi, dan stabilitas dari sistem tarik.

Pengukuran kinerja dengan *mile stone* yang dilakukan PT TAM senada dengan metode *day by the hour production* dalam *lean accounting system* dimana dalam *mile stone* ini *cell team* diharapkan berfokus dalam mencapai output berupa kebijakan pembelian barang/jasa yang terdiri dari prosedur operasional masing-masing kelompok pembelian dan manual khusus dari persetujuan kerja, *vendor management* dan pembayaran dan pajak.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *day by the hour production* lebih tepatnya disebut sebagai *day by the month/year production*. Pengukuran dilakukan dengan cara menghitung waktu mulai dari masing-masing aktivitas *cell team* hingga waktu selesainya; apabila aktivitas tersebut dapat selesai sebelum target waktu yang ditentukan atau maksimal sesuai dengan target waktu yang ditentukan dalam *mile stones* di gambar 4.2 maka dapat dikatakan *cell team* memiliki kinerja yang baik.

Selain menggunakan pengukuran *day by the month/year report* dapat dilakukan pengukuran kinerja *cell team* yang lain dengan menggunakan pengukuran *First Time Through* dengan cara menghitung keseluruhan waktu yang dilakukan untuk memproses pembelian barang/jasa dikurangkan dengan *rejects* atau *reworks* dibagi dengan keseluruhan waktu yang dilakukan untuk memproses pembelian barang/jasa. Hal ini dilakukan untuk mengukur efisiensi dari pekerjaan *cell* yang terstandarisasi.

b. Training prinsip-prinsip *lean* yang menyeluruh

Prinsip-prinsip *lean* tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung oleh nilai-nilai budaya yang mendasarinya. Namun yang perlu diketahui adalah bahwa prinsip-prinsip *lean* tidak dapat muncul tanpa adanya rasa ‘respek pada manusia’ dan ‘semangat kerja sama dalam kelompok’.

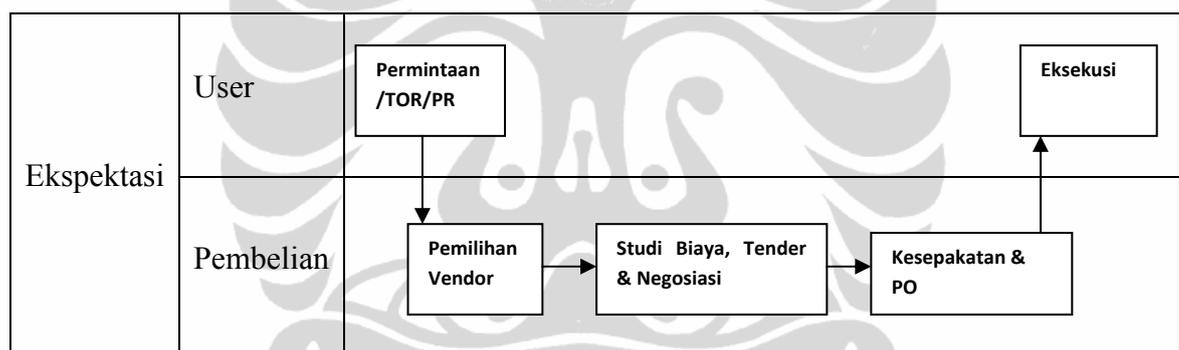
Sebagaimana yang dinyatakan oleh Fujio Cho-President Toyota Motor Company kepada Liker (2004) atas hal yang unik dari keberhasilan Toyota yang sangat luar biasa, maka jawabannya adalah:

Kunci dari Toyota Way dan apa yang membuat Toyota unggul bukan masing-masing elemennya... Tetapi yang penting adalah meyatukan semua elemen-elemen tersebut menjadi satu sistem. Hal tersebut harus dilakukan setiap hari dengan cara yang sangat konsisten-tidak dikebut.

Sesuai dengan semangat tersebut dan salah satu bagian dari *Toyota Way*: Menambah nilai untuk organisasi dengan mengembangkan orang dan mitra kerja anda-maka PT TAM secara berkala melakukan training atas prinsip-prinsip *Toyota Way* yang didalamnya terdapat TPS dan prinsip-prinsip *lean*.

c. Alur, Tarikan, *Kanban*

Alur yang terdapat dalam proses pembelian barang/jasa di PT TAM selama ini seperti yang terdapat di gambar 3.1 halaman 51 tidak sesuai dengan prinsip *heijunka* dalam TPS, maka *cell team* mengembangkan prosedur pembelian PT TAM Jakarta untuk penggunaan operasional internal sebagai berikut:



Gambar 4.3 Prosedur Pembelian PT TAM Jakarta untuk Penggunaan Operasional Internal

Sumber : Data perusahaan yang telah diolah

Gambar 4.3 menjelaskan bahwa ketika proses permintaan sedang dilakukan sekaligus proses PR dijalankan secara paralel sebagai bukti dari proses permintaan dari *user*, selanjutnya oleh bagian *purchasing & cost analysis* dengan bukti PR melakukan proses pemilihan *vendor*, analisis biaya, tender dan negosiasi hingga kesepakatan dan menerbitkan PO untuk akhirnya *user* yang menentukan dilakukannya eksekusi atas permintaan pembelian barang/jasa berdasarkan saran dari bagian *purchasing & cost analysis*.

Harapan atas penerapan prosedur yang baru ini adalah mengatasi *gap* 15,52% di tabel 3.3 halaman 54 serta proses dari masing-masing grup pembelian yang 'ok'. Fokus atas alur yang terstandarisasi, tarikan dan pengurangan waktu ini sudah sesuai dengan perspektif *lean*.

d. Perubahan yang cepat

PT TAM dengan semangat *continuous improvement* dan setelah melakukan identifikasi masalah yang terdapat di bagian *purchasing & cost analysis* segera melakukan langkah cepat dengan membentuk *cell team* guna mengatasi permasalahan yang ada; bahkan *cell team* dengan pengukuran kinerja berupa *day by the month/year report (mile stone)* telah merencanakan kapan standarisasi prosedur pembelian barang/jasa mulai diterapkan dan target-target yang hendak dicapai setiap bulan bahkan setiap tahunnya.

e. Pekerjaan yang terstandarisasi

Alur atau proses pembelian barang/jasa yang terdapat di PT TAM selama ini belum terstandarisasi, maka atas dasar tersebut alur yang seperti dijelaskan di gambar 4.3 halaman 58 sebaiknya segera distandarisasi dan disosialisasi agar masing-masing individu dalam organisasi yang berfungsi sebagai tim *purchasing & cost analysis* maupun yang berhubungan dengan tim tersebut mengetahui tugas dan fungsi masing-masing sesuai dengan *standard operating procedure* yang ada.

Saat ini *cell team* yang telah dibentuk bersama dengan peneliti sedang merumuskan mengenai *standard operating procedure* yang memenuhi kebutuhan perusahaan.

f. Sumber daya dan pemeriksaan individu yang berkualitas

Sumber daya dan pemeriksaan atas individu yang berkualitas secara berkala telah dilakukan oleh PT TAM dari proses *recruitment* hingga *performance appraisal* setiap akhir tahun, bahkan untuk mengatasi *gap* yang ada terkait dengan *competency*, *capability* dan KPI dilakukan proses *coaching* dan *counseling*.

Namun atas poin ini peneliti tidak melakukan kajian secara lebih mendalam.

4.1.1.2 *Lean Accounting*

Lean manufacturing erat kaitannya dengan *lean accounting*; dan terkait dengan kondisi *maturity path-stage* 1 seperti yang telah dijelaskan diatas maka cerminan *lean accounting* di PT TAM khususnya di bagian *purchasing & cost analysis* (tabel 4.2 halaman 54) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Identifikasi *Value Stream* yang utama dari proses pembelian barang/jasa

Value stream dalam hal ini direpresentasikan dalam bentuk *purchasing group*, yang dibagi-bagi lagi dalam berbagai kelompok pembelian seperti yang dibahas di halaman 45 dan 46.

Value stream di PT TAM sesuai dengan kelompok pembelian yang ada mengalir melalui departemen-departemen yang terkait, yaitu:

1. Pembelian atas barang-barang *consumable*; terkait dengan seluruh departemen yang ada guna memenuhi kebutuhan harian.
2. Pembelian atas *services*; terkait dengan seluruh departemen dalam hal perawatan, perbaikan dan pembelian jasa atas hal-hal yang terkait dengan aktiva, TSD dan HRD.
3. Pembelian atas *P3 Material*; terkait dengan MPCRCD, ASMD dan departemen marketing.
4. Pembelian atas barang-barang *special printing*; terkait dengan FAD dan departemen marketing.
5. Pembelian atas *asset-non IT*; terkait dengan FAD.
6. Pembelian atas *marketing matters*; terkait dengan departemen marketing.
7. Pembelian atas *expedition*; terkait dengan SPLD.
8. Pembelian atas barang-barang *IT related*; terkait dengan departemen IT.

Cell team telah mengidentifikasi value stream dan sedang berusaha untuk mengembangkan dan menyempurnakan *value stream* di atas. *Value stream* yang

disebutkan diatas termasuk kategori *value stream order fulfillment* dalam *lean accounting system* yaitu *value stream* untuk *current customers* atas *current products/services*.

Value stream seyogyanya merupakan tempat dimana uang diperoleh, namun dalam hal ini perolehan uang yang dimaksud lebih kepada efisiensi atas biaya yang timbul dalam proses pembelian (*negotiation cost, opportunity cost, telephone, utilities*, dan lain sebagainya) dengan penciptaan nilai berupa *lead time* yang semakin pendek dari masing-masing *value stream* dengan menggabungkan usaha dari berbagai departemen yang berbeda.

Tujuan utama dari pemikir-pemikir di *cell team* adalah berfokus pada proses *value stream* secara berkesinambungan yaitu proses pembelian barang/jasa yang mengalir sesuai dengan standarisasi yang dituangkan dalam *standard operating procedure*. Nilai diciptakan melalui proses *value stream* adalah *lead time* yang cepat dan tepat; hal ini juga terkait dimana waktu sisa tercipta. Perusahaan berfokus terhadap *value stream*, karena disinilah dapat diidentifikasi sisa dan pengembangan rencana tindakan untuk menguranginya, yaitu *rejects* atau *reworks* dan solusi yang dapat dilakukan guna menghadapi atau mengeliminasi hal-hal yang menyebabkan terjadinya *rejects* atau *reworks*.

Tujuan utama *cell team* dalam mengelola perusahaan menggunakan *value stream* adalah:

1. Fokus; dimana masing-masing orang yang bekerja sama berusaha memaksimalkan penciptaan nilai melalui *value stream* dengan cara menciptakan waktu yang cepat dan tepat dalam proses pembelian barang/jasa, guna pengembangan *value stream* yang berkelanjutan, menumbuhkan bisnis, dan menghemat biaya. *Value stream* dalam hal ini dirancang untuk memelihara fokus atas alur yang ada.
2. Akuntabilitas; yaitu tim berikut manajer *value stream* bertanggungjawab atas pengembangan operasional, pertumbuhan, dan profitabilitas dari *value stream*. Hal ini secara konkrit digambarkan sebagai penghematan atas biaya-biaya yang timbul dalam proses pembelian barang/jasa seperti *negotiation cost*, dan *utilities cost* lainnya. Tim *value stream* tidak hanya bertanggungjawab untuk

pengembangan jangka pendek, tetapi juga untuk jangka panjang dari *value stream* tersebut.

3. Kesederhanaan; hal ini terkait dengan pelaporan kinerja yang sederhana, struktur organisasi, laporan akuntansi, dan proses infrastruktur lainnya dimana diharapkan *value stream* dapat berjalan baik dengan memiliki tim yang bekerja sama untuk melayani pelanggan, meningkatkan nilai (*lead time* yang cepat dan tepat), mengembangkan pengukuran kinerja mereka setiap minggu, dan bagaimana menghemat biaya (*negotiation cost, utilities cost, dan lain sebagainya*).

Perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement/CI*) diperoleh melalui *value stream*, yaitu dengan cara menciptakan kriteria atas masing-masing kelompok pembelian dengan lebih spesifik berdasarkan jenis, komoditas dan waktu pemesanannya (rutin periodik, rutin non periodik, non rutin dan *urgent*). Tim CI untuk masing-masing *value stream* ini merupakan tim *purchasing & cost analysis* dari Divisi GA.

Pengukuran kinerja dari *value stream* yang berfokus pada perbaikan dan menunjukkan kemampuan *value stream* dalam memproduksi nilai bagi para pelanggan atas usaha perbaikan yang berkelanjutan dilakukan dengan cara pelayanan yang tepat waktu atas permintaan pembelian oleh masing-masing departemen yaitu dengan mengurangi *gap* yang terdapat di tabel 2.1 halaman 23.

Pelayanan yang tepat waktu dapat diukur dengan persentase dari pesanan pelanggan yang dilakukan pada saat pemesanan hingga pemenuhan pesanan pelanggan. Atas hal ini dapat diukur dengan menggunakan data dari SAP PT TAM yaitu dari proses PR hingga penerimaan barang yang dipesan oleh masing-masing pelanggan. Jika dicerminkan dengan pengukuran *value stream* di landasan teori Bab 2; hal ini senada dengan pengukuran kinerja menggunakan proses pengiriman yang tepat waktu.

Selain pengukuran tersebut masih dapat digunakan pengukuran dengan metode PPT (*purchasing rejected per transaction*) sebagai modifikasi dari metode PPM (*parts rejected per million*). Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengukur seberapa banyak proses pembelian barang/jasa yang ditolak atau diulang oleh *user*.

b. Pengukuran kinerja *lean* di *cell-cell* produksi

Pengukuran kinerja *lean* di *cell-cell* produksi dalam hal ini di bagian *purchasing & cost analysis* PT TAM dapat dilihat dari 3 hal, yaitu:

- *lead time*; proses yang cepat dan tepat.
- *quality*; kualitas atas barang/jasa yang dibeli sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan oleh *user*.
- *cost*; biaya yang timbul dalam proses pembelian barang/jasa serta biaya atau harga perolehan dari barang/jasa tersebut.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa proses yang mengalir (*lead time* yang singkat) tidak akan mengurangi kualitas, maka pengukuran kinerja *lean* di *cell-cell* produksi diukur dengan menggunakan metode yang sama dengan *day by the hour production* yaitu dengan memfokuskan pada *lead time gap* yang terdapat di tabel 3.3 dan dapat disebut *day by the month/year report* dan *first time through*.

Dalam hal atribut penghitungan dampak keuangan dari pengembangan *lean*, pengurangan transaksi operasional, pengurangan pelaporan selisih dan pengukuran kinerja yang tradisional, pengurangan sisa dari proses akuntansi keuangan; saat ini belum dilakukan oleh PT TAM.

4.2 Kelebihan dan Kelemahan atas Proses Pembelian untuk Operasional Internal dan Ditangani tidak 100% oleh FAD di PT TAM

Proses pembelian untuk operasional internal dan ditangani tidak 100% oleh FAD yang diterapkan oleh PT TAM secara umum telah sesuai dengan prinsip-prinsip *lean* yang ada namun masih terdapat beberapa kelemahan atau kekurangan atas proses ini, yaitu:

1. *Value Stream*

Penetapan *value stream* yang dilakukan sudah sesuai dengan prinsip *lean* yang ada namun hal ini masih kurang memadai disebabkan kurang spesifik-nya kriteria dari masing-masing bagian dalam *value stream* sehingga sering terjadi

tumpang tindih antar masing-masing bagian tersebut. Contoh; untuk pembelian yang terkait dengan IT seharusnya masuk ke *value stream* 209 namun karena nilainya dibawah Rp 2.500.000, dimasukkan ke *value stream* 201.

Maka atas dasar tersebut kriteria atas *value stream* yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

201: consumables; Pembelian atas barang-barang untuk kegiatan operasional perusahaan untuk keperluan sehari-hari perusahaan, diantaranya:

- a. Pembelian yang terkait dengan kegiatan rumah tangga perusahaan; contoh: gula, teh, kopi, tissue, pengharum ruangan, pembersih toilet/ruangan, dan sebagainya.
- b. Pembelian alat-alat yang terkait dengan kegiatan rumah tangga perusahaan; contoh: gelas, piring, dan sebagainya.
- c. Pembelian *sparepart* untuk kepentingan Divisi Parts.
- d. Pembelian-pembelian lain yang tidak terkait dengan purchasing group yang lain namun terkait dengan kegiatan rumah tangga perusahaan yang belum diatur di poin a, b dan c serta dimanfaatkan untuk kepentingan internal perusahaan.

203: services & HR related;

1. Semua bentuk perbaikan, pengelolaan & perawatan gedung serta *asset* perusahaan lainnya kecuali yang terkait dengan IT.
 - a. Gedung
 - perawatan/perbaikan termasuk di dalamnya material, upah buruh, dsb.
 - Hal-hal lain yang menyebabkan penambahan nilai bagi gedung (konstruksi) termasuk di dalamnya biaya material, upah buruh, konsultan, dsb.

- b. Mesin; Perawatan/perbaikan mesin termasuk di dalamnya biaya material, upah buruh, dan lain sebagainya.
 - c. Mobil; Perawatan/ perbaikan termasuk di dalamnya biaya material, upah buruh, dan lain sebagainya.
2. Hal-hal yang berhubungan dan terkait dengan HR
- a. Kelengkapan kepegawaian seragam sepatu kartu nama papan nama, dsb.
 - b. Pelatihan kepegawaian (*mandatory/ non mandatory training*), termasuk: *fee trainer* (termasuk transportasi & akomodasi), transportasi & akomodasi pegawai (jika pelatihan di luar kota), sertifikat/ plakat, *gift*, sewa tempat, dsb.
 - c. Benefit lainnya bagi karyawan, yaitu: asuransi, makan, majalah & koran, penghargaan, tiket.
3. Hal-hal yang terkait dengan *service & maintenance* namun tidak termasuk kategori 1 & 2:
- a. Pajak; yang terkait dengan operasional perusahaan diluar hal-hal yang berhubungan dengan *marketing event*: gedung, pegawai, tower, perusahaan.
 - b. Sewa kendaraan; yang terkait dengan operasional perusahaan diluar hal-hal yang berhubungan dengan *marketing event*: asuransi, *fee*, tol/bensin/parkir.
 - c. Air
 - d. Sampah
 - e. WWT Cibitung/ maintenance
 - f. Fotocopy

204: P3 material; Pembelian-pembelian yang terkait dengan *packing*, *packaging* dan *pallet* dan hal-hal yang terkait didalamnya, diantaranya:

- a. *Plastic bag*
- b. *Cartoon box*
- c. *Wooden Case*
- d. *Styrofoam*
- e. *Other supplies*, seperti: paku, timah, lakban, spidol, tali dan lain sebagainya.
- f. *Tools*, seperti: masker, sarung tangan, dan lain sebagainya.

205: *special printing*; Semua bentuk pembelian dalam hal pembelian percetakan khusus untuk kegiatan operasional perusahaan termasuk didalamnya biaya disain dan ongkos cetak, dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Form-form khusus; segala jenis form untuk kegiatan operasional perusahaan dan telah distandiasi seperti PO, Bukti kas keluar, Bukti kas masuk, dan lain sebagainya dan digunakan untuk kegiatan internal perusahaan.
- b. Poster/Leaflet/Flyers; semua jenis poster/leaflet/flyers yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan baik untuk kegiatan internal maupun eksternal perusahaan, contoh : poster media informasi karyawan, poster/leaflet/flyers produk, dan lain sebagainya.
- c. Katalog produk; sudah cukup jelas dan digunakan untuk kepentingan eksternal perusahaan.
- d. Dan lain sebagainya yang tidak disebutkan diatas seperti buku *service*, dan buku garansi.

Dalam hal percetakan khusus ini baik yang dilakukan secara rutin periodik (maupun rutin non periodik (poster, leaflet, flyers)).

206: *assets*; Semua bentuk pembelian untuk asset baik yang berwujud (*tangible*) maupun tidak (*intangible*).

- a. Tanah; pembelian tanah baru

- b. Gedung; pembelian gedung baru, sewa gedung baru (jika pencatatan sewa menggunakan metode sewa dibayar dimuka),
- c. Mesin; pembelian mesin baru
- d. Kendaraan; pembelian kendaraan baru
- e. *Equipment*; pembelian peralatan baru
- f. *Supplies*; pembelian perlengkapan kantor termasuk *stationary*, *tools*, dan lain sebagainya dengan kriteria pembelian asset yang nilainya dibawah Rp 2.500.000,0 (meskipun dicatat sebagai beban).

Termasuk poin diatas apabila pembelian menggunakan *financial lease*.

207: *marketing event*; Semua bentuk pembelian yang terkait dengan kegiatan *marketing* dengan perincian sebagai berikut:

- a. Brosur/leaflet/flyers; yang terkait dengan informasi atau iklan kegiatan marketing yang akan diadakan serta termasuk di dalamnya biaya *advertising* lainnya atas kegiatan marketing.
- b. *Fee*; termasuk di dalamnya fee pembicara, dan pengisi acara (hiburan, host, dan sebagainya).
- c. Transportasi dan akomodasi; termasuk di dalamnya penginapan, transportasi (bensin, tol dan parkir, termasuk sewa kendaraan lainnya yang muncul dalam kegiatan *marketing*), serta konsumsi peserta maupun pengisi acara.
- d. Biaya-biaya yang muncul lainnya yang belum termasuk di poin a sampai c diatas;

Biaya-biaya tersebut termasuk sewa tempat, dekorasi dan dokumentasi.

208: *expedition*; Pembelian-pembelian yang terkait dengan ekspedisi untuk operasional perusahaan terkait dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan, diantaranya adalah:

- a. Biaya pengiriman dokumen

- b. Biaya pengiriman part
- c. Biaya pengiriman unit mobil
- d. Biaya-biaya lain yang timbul diluar poin a, b dan c diatas, diantaranya: biaya pajak, *import fee*, dan lain sebagainya

209: IT related; Semua bentuk pembelian, perawatan/perbaikan yang terkait dengan IT

1. Pembelian; *hardware* maupun *software*.
 - a. *Hardware-Equipment*; CPU, monitor, LCD, notebook, dsb.
 - b. *Hardware-Supplies*; USB, tinta printer, modem, kabel printer, external HD, scanner, dsb.
 - c. *Software*; semua jenis *software* yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan.
2. Perawatan/pemeliharaan/perbaikan yang rutin/non rutin atas asset perusahaan yang berhubungan dengan IT-baik *hardware* maupun *software*.
 - a. Komputer & Notebook; antivirus dan *software*, perawatan, perbaikan dan pemeliharaan atas kerusakan hardware atau program dan lainnya.
 - b. Printer, penggantian tinta, perawatan, perbaikan dan pemeliharaan atas kerusakan dan lain sebagainya.
 - c. Website; pengelolaan website.
 - d. *Call center*; pengelolaan *call centre*.

Lain-lain yang terkait dengan IT dan belum diatur di 2 poin di atas.

2. Prosedur atas masing-masing *Value Stream*

Prosedur yang dijelaskan di gambar 4.3 halaman 58; menurut peneliti sudah sesuai dengan kondisi ideal yang diharapkan namun masih perlu diperhatikan lagi atas dasar kriteria dari masing-masing bagian dalam *value stream* dan diperlukan *standard operating procedure* yang lebih spesifik khususnya atas

pesanan yang rutin (rutin secara periodik, contoh pembelian atas kebutuhan alat tulis kantor dan tidak periodik, contoh pembelian kartu nama karyawan) dan pesanan yang non rutin (contoh; pembelian asset). Hal ini akan sangat berpengaruh dalam *lead time* masing-masing *value stream*. Atas hal ini tim *continuous improvement* sedang melakukan penelitian guna menciptakan kriteria yang spesifik atas masing-masing bagian dalam *value stream* sebelum membuat prosedur yang spesifik.

3. Pengukuran *Value Stream*

Pengukuran *value stream* sudah sesuai dengan semangat *lean* namun untuk masing-masing bagian dalam *value stream* belum terdapat papan pengukuran sebagai bentuk visualisasi dari pengukuran *value stream* itu sendiri. Papan visualisasi dalam hal ini menurut peneliti sangat diperlukan guna mengontrol proses dari *value stream* dan meningkatkan kesadaran dari anggota tim *continuous improvement*. Pengukuran atas *value stream* saat ini dapat dilakukan dengan cara menghitung proses pelayanan yang tepat waktu sebagai modifikasi dari proses pengiriman yang tepat waktu dari *lean manufacturing* dan PPT (*purchasing rejected per transaction*)-modifikasi dari PPM (*parts rejected per million*) dalam *lean manufacturing*.

4. Selain hal tersebut diatas masing-masing *value stream* belum memiliki *lead time* yang ideal, *lead time* yang ada saat ini dan *gap* yang muncul di tabel 3.3 (hal. 47) masih secara umum dan hasilnya belum dapat dikatakan sempurna karena masih bias disebabkan kelemahan yang disebutkan di poin 2. Hal ini juga terkait dengan kelemahan di poin 1 dan atas hal ini tim *continuous improvement* sedang melakukan penelitian guna membuat *lead time* ideal atas masing-masing *value stream*.

5. Pengukuran Kinerja *Cell Team*

Pengukuran kinerja dari *cell team* selain menggunakan *day by the month/year report* seperti dijelaskan dalam *mile stones* pada gambar 4.2 halaman 64 dan 65 juga dapat dilakukan dengan menggunakan FTT seperti dijelaskan sebelumnya dalam *lean manufacturing* bagian keberhasilan penempatan *lean cells*.

6. *Vendor Management*

PT TAM dalam hal ini Divisi GA belum menjalankan *vendor management* yang terintegrasi sehingga dalam proses pembelian barang/jasa memakan waktu yang panjang dalam negosiasi, *cost analysis* dan pemilihan *vendor* guna memenuhi permintaan dari *user*.

7. Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi yang ada di PT TAM belum maksimal yaitu proses PR belum dilakukan dengan *paperless*, seharusnya hal ini dapat dilakukan dengan *paperless* dan dilaksanakan dalam satu hari proses sehingga akan mempercepat proses pembelian barang/jasa.

Atas hal ini didasari juga dengan masih diperlukannya bukti fisik untuk masing-masing pembelian yang terkait dengan kebijakan perusahaan dalam hal otorisasi sehingga proses PR yang memakan waktu lebih dari satu hari seringkali disebabkan karena pihak-pihak yang mengotorisasi tidak ada di tempat.

8. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan yang ada belum mengatur mengenai proses otorisasi yang efisien dimana hal ini terkait dengan rantai birokrasi yang panjang. Dalam hal ini terkait dengan semangat *continuous improvement* sedang dilakukan review atas kebijakan perusahaan yang ada. Hal ini berkaitan erat dengan poin sebelumnya.

Selain kelemahan yang telah dijelaskan diatas terdapat kelebihan-kelebihan dalam proses pembelian barang/jasa di PT TAM, yaitu:

- a. Kesadaran dan semangat dari tim *procurement* guna melakukan *continuous improvement* di bagiannya tanpa menunggu instruksi dari atasan. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *Toyota Ways*.

- b. Kerja sama tim yang kuat, dengan segala keterbatasan atas prosedur yang ada, tim CI memiliki semangat *teamwork* dan rasa saling menghargai yang tinggi. Hal ini terbukti ketika peneliti melakukan observasi; seluruh anggota tim dapat bekerjasama dan meluangkan waktu dalam menjelaskan hal-hal yang terkait dengan proses pembelian barang/jasa kepada peneliti.
- c. Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan *continous improvement* sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dari *Toyota Ways* dan TPS.

