BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri manufaktur yang semakin pesat menyebabkan perusahaan harus mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan pasar, seperti penyediaan produk berkualitas, biaya produksi yang efisien, serta ketepatan dalam memenuhi jadwal pengiriman. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja operasional agar dapat mempertahankan posisinya di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Rangkuti et al. (2024) menjelaskan bahwa peningkatan daya saing perusahaan tidak terlepas dari kemampuan perusahaan dalam mengelola proses produksi secara efektif dan mengurangi berbagai aktivitas yang menyebabkan inefisiensi. Oleh karena itu, upaya untuk mengidentifikasi dan meminimalkan pemborosan dalam proses produksi menjadi penting karena dapat berpengaruh terhadap produktivitas, biaya operasional, dan kemampuan perusahaan dalam mencapai target produksi.

Efisiensi merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung kinerja sistem produksi perusahaan manufaktur. Efisiensi dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya serta pengurangan berbagai aktivitas *non-value added* dalam proses produksi. Menurut Setiawan et al. (2025), peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan dapat dilakukan melalui upaya perbaikan berkelanjutan dengan mengurangi berbagai bentuk pemborosan yang terjadi selama proses produksi. Pemborosan tersebut dapat menyebabkan penggunaan waktu, tenaga kerja, material, maupun sumber daya lainnya menjadi kurang efisien sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya biaya operasional, serta tidak tercapainya target produksi perusahaan.

Menurut Aribowo et al. (2023), suatu proses dapat dikatakan efisien apabila mampu meminimalkan pemborosan yang terjadi selama proses produksi. Dalam teori *Toyota Production System* (TPS), pemborosan dalam proses produksi diklasifikasikan ke dalam tujuh kategori, yaitu *overproduction*, *defects*, *inventory*, *transportation*, *waiting*, *unnecessary motion*, dan *overprocessing*. Oleh karena itu, identifikasi dan pengurangan *waste* serta aktivitas *Non-Value Added* (NVA) menjadi langkah penting dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian target produksi perusahaan.

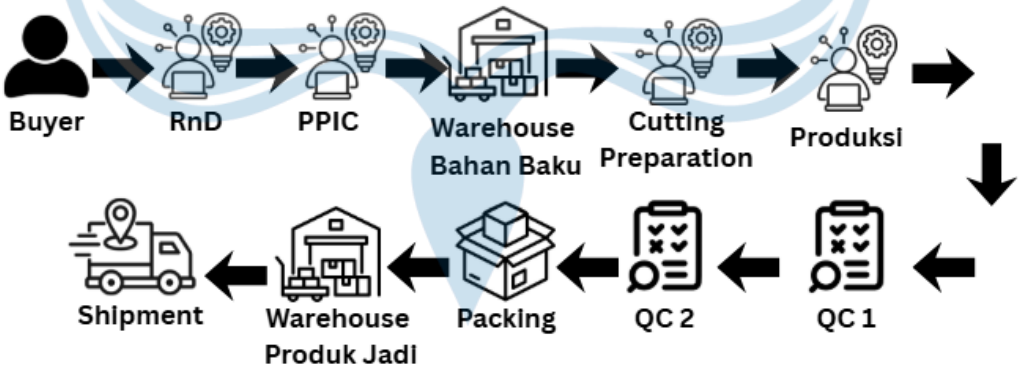
PT Jogja Glove Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi sarung tangan (*glove*) untuk berbagai kebutuhan, seperti *golf, fishing, batting, bike & riding.* Perusahaan ini berlokasi di Jalan Candi Sambisari No.12, Kalasan, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Produk yang dihasilkan menggunakan beragam

bahan, baik sintetis maupun kulit alami seperti *goat skin*, *sheep skin*, hingga *kangaroo skin*. Sejak berdiri, perusahaan memiliki visi menjadi produsen sarung tangan dan pakaian olahraga terbaik di Indonesia dengan misi menyediakan produk berkualitas melalui desain inovatif, perhatian terhadap detail, serta layanan pelanggan yang unggul.

Dalam menjalankan aktivitas produksinya, PT Jogja Glove Indonesia memiliki struktur organisasi fungsional yang melibatkan beberapa divisi utama, yaitu *finance*, HRD, *operational*. Masing-masing divisi memiliki tanggung jawab dan fungsi yang saling mendukung dalam memastikan kelancaran seluruh proses produksi, mulai dari perencanaan hingga pengiriman produk ke *buyer*. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 1.1.

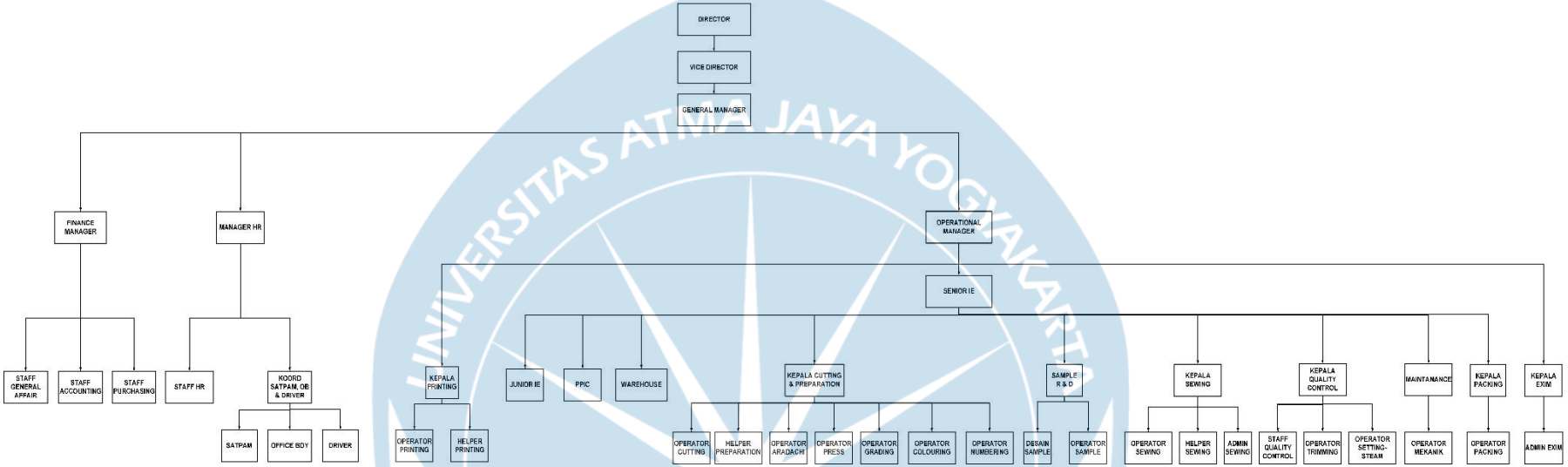
Sebagai perusahaan yang juga berorientasi pada pasar ekspor, PT Jogja Glove Indonesia menerapkan sistem *Original Equipment Manufacturer* (OEM) dan *Original Design Manufacturer* (ODM). Perusahaan bekerja sama dengan berbagai *buyer* seperti Eiger, Zerofit, DBG Gloves, Top Golf, dan Pure Golf. Segmentasi pasar meliputi industri keselamatan kerja, olahraga khusus, serta *fashion sport* internasional. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mampu memenuhi kebutuhan pasar secara konsisten. Oleh karena itu, kemampuan dalam menjaga kualitas dan kuantitas produksi menjadi hal yang penting.

Pada Gambar 1.2 menunjukkan alur proses produksi mulai dari penerimaan order hingga proses pengiriman produk kepada *end customer.*



Gambar 1.1 Alur proses produksi

STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 1.2 Struktur organisasi perusahaan

Sistem produksi perusahaan terdiri atas beberapa tahapan yang saling terintegrasi. Proses diawali dari penerimaan *purchase order* (PO) dari *buyer* yang diteruskan kepada bagian *Production Planning and Inventory Control* (PPIC) untuk dilakukan perencanaan produksi. Selanjutnya proses pengembangan produk dilakukan oleh bagian *Research and Development* (R&D) sebelum diteruskan ke bagian *cutting preparation*. Tahapan produksi dimulai dari proses *cutting, sewing, quality control*, hingga *packing*. Produk yang telah selesai diproses kemudian disimpan pada warehouse barang jadi sebelum dilakukan pengiriman kepada *buyer.*

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan *stakeholder* pada periode September 2025 yang terlibat yaitu *owner, operational manager, senior industrial engineering*, *supervisor* produksi, *accounting* serta operator pada area *sewing* dan *packing*, diketahui bahwa sistem produksi di PT Jogja Glove Indonesia masih menghadapi beberapa permasalahan. Permasalahan pertama adalah tingginya jam kerja lembur pada bagian produksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner*, *operational manager*, *supervisor* produksi, *accounting*, dan operator produksi, diketahui bahwa aktivitas produksi masih memerlukan tambahan waktu kerja di luar jam kerja normal. Tingginya jam kerja lembur menyebabkan peningkatan biaya operasional perusahaan, terutama biaya tenaga kerja, sehingga berpotensi menurunkan efisiensi operasional.

Permasalahan kedua adalah ketidaktercapaian target produksi pada beberapa departemen produksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner*, *operational manager*, *senior industrial engineering*, *supervisor* produksi, serta operator *sewing* dan *packing*, diketahui bahwa *output* aktual yang dihasilkan belum mampu memenuhi *output* yang telah direncanakan oleh perusahaan. Ketidaktercapaian target produksi tersebut berpotensi menyebabkan keterlambatan penyelesaian produk, menurunkan produktivitas, serta mengganggu pemenuhan permintaan pelanggan.

1.2 Eksplorasi Masalah

Eksplorasi masalah dilakukan untuk memahami kondisi aktual sistem produksi dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di PT Jogja Glove Indonesia. Tahapan eksplorasi dilakukan melalui observasi langsung pada area produksi, wawancara dengan *stakeholder* terkait, serta analisis data operasional perusahaan periode September hingga November 2025. Data operasional yang diperoleh dari perusahaan terlebih dahulu direkapitulasi dan dianalisis untuk mengetahui kondisi aktual sistem produksi. Berdasarkan hasil eksplorasi awal diperoleh dua permasalahan utama yang

terjadi dalam sistem produksi, yaitu tingginya jam kerja lembur dan ketidaktercapaian target produksi.

1.2.1 Permasalahan tingginya jam kerja lembur

Sebagai langkah awal eksplorasi, dilakukan peninjauan terhadap data jam kerja lembur pada bagian produksi untuk mengetahui kondisi beban kerja yang terjadi pada sistem produksi perusahaan. Rekapitulasi data jam kerja lembur karyawan disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pelaksanaan lembur produksi periode September–November 2025

Bulan	Lembur Hari Kerja	Total Jam Lembur
September	5 hari × 3 jam	15 jam
Oktober	4 hari × 3 jam	12 jam
November	4 hari × 3 jam	9 jam

Tabel 1.2 Data jam kerja lembur produksi

No	Bulan	Total Jam Lembur (Jam)	Upah Lembur per Jam		Total Biaya Lembur (Rp)	
1	September	963	Rp	20.000	Rp	19.260.000
2	Oktober	959	Rp	20.000	Rp	19.180.000
3	November	702	Rp	20.000	Rp	14.040.000
Total Jam Lembur		**2624**	**Total Biaya Lembur**		**Rp**	**52.480.000**

Berdasarkan Tabel 1.2, diketahui bahwa selama periode September hingga November, total jam kerja lembur pada bagian produksi mencapai 2.624 jam dengan total biaya lembur sebesar Rp52.480.000. Tingginya kebutuhan lembur menunjukkan bahwa perusahaan masih memerlukan tambahan waktu kerja untuk memenuhi kebutuhan produksi yang tidak dapat diselesaikan pada jam kerja normal. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *accounting*, lembur merupakan kebijakan yang diperbolehkan oleh perusahaan selama masih diperlukan untuk memenuhi target produksi. Namun demikian, perusahaan mengharapkan agar penggunaan lembur dapat dikendalikan dan tidak terus mengalami peningkatan karena akan menambah biaya tenaga kerja yang harus ditanggung perusahaan.

Selama periode September hingga November, biaya lembur yang dikeluarkan mencapai Rp52.480.000, sehingga menjadi salah satu komponen biaya produksi yang perlu mendapat perhatian dari manajemen. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan *owner* dan *operational manager*, diketahui bahwa dalam beberapa bulan terakhir perusahaan juga menghadapi peningkatan biaya produksi yang berasal dari berbagai komponen, seperti material, utilitas, dan tenaga kerja. Oleh karena itu, manajemen menekankan pentingnya upaya pengendalian biaya operasional, termasuk biaya lembur, agar efisiensi produksi dapat ditingkatkan. Pihak manajemen bahkan memberikan perhatian khusus terhadap penggunaan lembur pada departemen produksi karena hingga saat ini belum terdapat indikator maupun mekanisme pengendalian lembur yang terstruktur pada masing-masing departemen.

1.2.2 Permasalahan rendahnya ketercapaian target produksi

Selain analisis terhadap pelaksanaan lembur, eksplorasi masalah juga dilakukan melalui evaluasi pencapaian target produksi pada departemen produksi. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan *output* yang direncanakan oleh perusahaan dengan *output* aktual yang dihasilkan selama proses produksi. Sebagai langkah awal, dilakukan peninjauan terhadap data produksi harian yang diperoleh dari laporan *output* produksi (*daily production report*) pada masing-masing *line* produksi. Laporan tersebut berisi informasi mengenai jumlah *input* produksi, *output* yang dihasilkan pada proses *sewing*, *output* yang lolos pada proses *quality control*, serta *output* yang berhasil diselesaikan pada proses *packing*.

Target produksi yang digunakan pada tugas akhir ini merupakan target produksi bulanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan permintaan pesanan (*Purchase Order*/PO) dari *buyer* yang diterima pada setiap periode produksi. Target tersebut disusun oleh perusahaan sebagai acuan pelaksanaan produksi dengan mempertimbangkan jumlah pesanan, jadwal pengiriman (*delivery schedule*), serta kapasitas produksi yang tersedia. Oleh karena itu, target produksi yang ditampilkan pada Tabel 1.3 berbeda pada setiap bulan karena menyesuaikan jumlah pesanan yang harus dipenuhi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *operational manager* dan *supervisor* produksi, proses *cutting* tidak menjadi fokus analisis dalam tugas akhir ini karena *output* yang dihasilkan telah mampu memenuhi kebutuhan material untuk proses produksi berikutnya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, proses *cutting* tidak menjadi penyebab utama rendahnya ketercapaian target produksi. Penurunan ketercapaian target produksi mulai terlihat pada proses *sewing* dan berlanjut hingga

quality control serta *packing*. Oleh karena itu, analisis pada tugas akhir ini difokuskan pada ketiga proses tersebut karena lebih merepresentasikan permasalahan yang memengaruhi ketercapaian target produksi perusahaan.

Tabel 1.3 Data ketercapaian target produksi

Proses	Bulan	*Output*		Total Output Setelah Lembur	% Ketercapaian Sebelum Lembur	% Ketercapaian Setelah Lembur
		Output Planning	Output Aktual			
Sewing Maryani	September	15500	12539	14180	81%	91%
	Oktober	20000	17830	18886	89%	94%
	November	16000	14110	14902	88%	93%
Quality control	September	15500	12244	13564	79%	88%
	Oktober	20000	14675	15731	73%	79%
	November	16000	13710	14502	86%	91%
Packing	September	16000	11931	13251	75%	83%
	Oktober	20000	14325	15381	72%	77%
	November	16000	13410	14202	84%	89%
Rata Rata Ketercapaian						87%

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwa pada periode September hingga November ketercapaian target produksi pada seluruh departemen yang diamati, yaitu *sewing* Maryani, *quality control*, dan *packing*, masih belum mencapai 100%. Sebelum pelaksanaan lembur, tingkat ketercapaian target produksi berkisar antara 72% hingga 89%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kapasitas produksi pada jam kerja reguler belum mampu memenuhi target produksi yang telah ditetapkan perusahaan secara konsisten.

Tingkat ketercapaian target produksi terendah terjadi pada proses *packing* pada bulan Oktober, yaitu sebesar 72%, diikuti oleh Proses quality control sebesar 73%. Sementara itu, ketercapaian target produksi pada Proses sewing *Maryani* berkisar antara 81% hingga 89%. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan rendahnya ketercapaian target produksi tidak hanya terjadi pada satu proses tertentu, tetapi juga terjadi pada beberapa tahapan proses produksi.

Untuk meningkatkan ketercapaian target produksi, perusahaan menerapkan kebijakan lembur pada bagian produksi. Pelaksanaan lembur terbukti mampu meningkatkan *output* yang dihasilkan sehingga tingkat ketercapaian target produksi mengalami peningkatan. Sebagai contoh, pada proses *sewing* Maryani bulan September,

ketercapaian target produksi meningkat dari 81% menjadi 91% setelah pelaksanaan lembur. Namun demikian, pelaksanaan lembur belum mampu meningkatkan ketercapaian target produksi hingga mencapai 100%. Kondisi tersebut terlihat pada proses *packing* yang setelah lembur baru mencapai 83% pada bulan September, 77% pada bulan Oktober, dan 89% pada bulan November.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Operational Manager* dan *Supervisor* Produksi, kondisi tersebut terjadi karena pelaksanaan lembur dibatasi sesuai kebijakan perusahaan, yaitu maksimal 3 jam per hari kerja. Selain mempertimbangkan efisiensi biaya operasional, pembatasan tersebut juga dilakukan untuk menjaga efektivitas kerja dan kondisi pekerja. Oleh karena itu, kekurangan *output* yang belum dapat diselesaikan melalui lembur pada periode berjalan akan dimasukkan ke dalam perencanaan produksi periode berikutnya (*planning for production next period*) sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Meskipun perusahaan telah menerapkan lembur untuk meningkatkan *output* produksi, ketercapaian target produksi masih belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penambahan jam kerja belum mampu menyelesaikan permasalahan secara menyeluruh. Dengan kata lain, tingginya jam lembur merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan ketercapaian target produksi, namun belum mampu mengatasi akar permasalahan yang menyebabkan rendahnya pencapaian target produksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Operational Manager dan Supervisor Produksi, kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam sistem produksi. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi akar penyebab rendahnya ketercapaian target produksi sehingga dapat dirumuskan usulan perbaikan yang tepat dan diharapkan mampu meningkatkan ketercapaian target produksi sekaligus mengurangi kebutuhan pelaksanaan lembur.

1.2.3 Penetapan permasalahan prioritas

Permasalahan tingginya jam kerja lembur menunjukkan bahwa kapasitas produksi pada jam kerja normal belum mampu memenuhi kebutuhan produksi sehingga perusahaan perlu menambah jam kerja dan mengeluarkan biaya operasional tambahan. Sementara itu, rendahnya ketercapaian target produksi menunjukkan bahwa *output* aktual yang dihasilkan masih belum mampu memenuhi target produksi yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *operational manager* serta *supervisor* produksi, pelaksanaan lembur disebabkan oleh produktivitas aktual yang

dihasilkan selama jam kerja reguler belum mampu memenuhi target produksi perusahaan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh masih adanya aktivitas dalam proses produksi yang menyebabkan waktu penyelesaian produk menjadi lebih lama sehingga produktivitas operator belum mencapai tingkat yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan lembur sebagai upaya untuk menutupi kekurangan *output* yang masih terjadi.

Berdasarkan hasil diskusi dengan *stakeholder* terkait, rendahnya ketercapaian target produksi ditetapkan sebagai permasalahan prioritas dalam tugas akhir ini. Hal tersebut dikarenakan rendahnya ketercapaian target produksi tidak hanya mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan dan menjaga ketepatan waktu pengiriman produk, tetapi juga meningkatkan kebutuhan pelaksanaan lembur serta biaya operasional perusahaan. Selain itu, tingginya jam kerja lembur merupakan dampak dari belum tercapainya target produksi, sehingga penyelesaian akar penyebab rendahnya ketercapaian target produksi diharapkan dapat sekaligus mengurangi kebutuhan pelaksanaan lembur. Oleh karena itu, tugas akhir ini difokuskan pada identifikasi faktor-faktor penyebab rendahnya ketercapaian target produksi.

Berdasarkan hasil diskusi dengan *operational manager* dan *senior industrial engineering*, perusahaan mengharapkan adanya peningkatan ketercapaian target produksi sebagai upaya meningkatkan jumlah *output* yang dihasilkan sekaligus mengurangi biaya operasional akibat pelaksanaan lembur. Menurut pihak perusahaan, peningkatan *output* produksi akan memberikan manfaat berupa berkurangnya kebutuhan lembur, meningkatnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan, serta peningkatan nilai produksi yang dihasilkan.

Berdasarkan target produksi perusahaan yang berkisar antara 15.500–20.000 unit per bulan perusahaan menilai bahwa tambahan *output* sekitar 775–1.000 unit per bulan telah memberikan manfaat operasional dan ekonomi yang berarti. Dengan harga produk sekitar Rp65.000 per unit, tambahan *output* tersebut setara dengan potensi peningkatan nilai produksi sekitar Rp50.375.000–Rp65.000.000 per bulan. Untuk memperoleh tambahan *output* tersebut diperlukan peningkatan ketercapaian target produksi sekitar 5%.

Target peningkatan ketercapaian sebesar 5% dipilih karena dinilai masih dapat dicapai berdasarkan kondisi aktual perusahaan dan peluang peningkatan produktivitas yang masih tersedia pada proses produksi. Hasil identifikasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan *output* produksi melalui perbaikan proses kerja. Di sisi lain, target peningkatan di bawah 5% dinilai belum memberikan dampak yang

signifikan terhadap peningkatan ketercapaian target produksi maupun pengurangan biaya operasional perusahaan. Oleh karena itu, target peningkatan ketercapaian target produksi minimal sebesar 5% digunakan sebagai *Critical Success Factor* (CSF) dalam tugas akhir ini.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan analisis data produksi, diketahui bahwa ketercapaian target produksi pada beberapa departemen di PT Jogja Glove Indonesia masih berada di bawah target yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *output* aktual yang dihasilkan belum mampu memenuhi target produksi sehingga berpotensi mempengaruhi kelancaran proses produksi serta ketepatan waktu penyelesaian dan pengiriman produk kepada *buyer*. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya ketercapaian target produksi serta perumusan usulan perbaikan yang dapat meningkat ketercapaian target produksi di PT Jogja Glove Indonesia.

1.4 Tujuan Tugas akhir

Tujuan tugas akhir ini adalah meningkatkan pencapaian target produksi di PT Jogja Glove Indonesia melalui usulan perbaikan pada proses *sewing* dan *Packing*. Keberhasilan tugas akhir diukur berdasarkan peningkatan ketercapaian target produksi minimal sebesar 5% dibandingkan kondisi awal.

1.5 Persyaratan dan Batasan Tugas akhir

Batasan tugas akhir ini ditetapkan agar pembahasan tetap terarah dan fokus pada permasalahan yang dianalisis, serta sesuai dengan ruang lingkup kegiatan tugas akhir yang dilakukan di perusahaan. Penentuan batasan didasarkan pada hasil observasi lapangan, wawancara dengan pihak terkait, serta ketersediaan data selama periode tugas akhir.

a. Data historis yang digunakan untuk analisis dan perancangan solusi dibatasi pada periode September hingga November 2025.

b. Tugas akhir tidak mengubah jenis produk maupun spesifikasi produk yang diproduksi oleh perusahaan.

c. Tugas akhir ini difokuskan pada produk yang menggunakan bahan kulit, sehingga seluruh analisis dan perancangan perbaikan sistem produksi disesuaikan dengan karakteristik material kulit yang digunakan dalam proses produksi.