

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri sepatu di Indonesia telah mengalami kemajuan yang cukup berarti. Kondisi tersebut diawali dengan produsen sepatu dalam negeri yang pada umumnya merupakan industri kecil (*home industri*) dengan kualitas yang masih rendah, kini telah berkembang menjadi produsen sepatu berskala besar yang mampu memproduksi sepatu berstandar internasional.

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, taraf hidup, bergesernya gaya hidup, dan semakin sadarnya manusia akan kesehatan, maka permintaan sepatu olah raga juga mengalami peningkatan. Hal ini mendorong tumbuhnya perusahaan-perusahaan yang memproduksi sepatu olah raga. Dewasa ini sepatu olah raga didominasi oleh merek-merek terkenal seperti Nike dan Reebok. Dominasi kedua merek ini ditunjukkan pada data pangsa pasar sepatu olah raga dunia tahun 1992 (Tabel 1). PT. Hardaya Aneka Shoes Industri (PT. HASI) merupakan salah satu produsen sepatu olah raga merek Nike diantara perusahaan lainnya yang memproduksi sepatu olah raga dengan merek sejenis yang tersebar di berbagai negara seperti Cina, Thailand, Korea, dan Malaysia. Produksi yang dibuat selama ini berdasarkan pesanan dari kantor pusat Nike di Amerika.

Sepatu yang diproduksi oleh PT. HASI adalah sepatu olah raga yang terbagi atas dua jenis yaitu sepatu olah raga kategori atletik dan soccer. Untuk kategori sepatu atletik, terbagi atas tiga jenis yaitu running, tenis, dan football. Sepatu diproduksi berdasarkan pesanan (*job order*) dari kantor pusat Nike di Amerika Serikat. Pemesanan datang dalam waktu yang tidak terjadwal namun akhir-akhir ini pemesanan sepatu bahkan datang setiap dua minggu, sedangkan



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



PT. HASI harus menyerahkan pesanan tersebut dalam waktu dua sampai tiga bulan setelah *job order* diterima.

Tabel 1. Pangsa Pasar Sepatu Olahraga Dunia Tahun 1992

	MEREK	PANGSA PASAR (%)
1	Nike	31,8
2	Reebok	21,1
3	Keds	5,8
4	LA Gear	4,6
5	Converse	4,2
6	Fila	4,0
7	Asics	3,7
8	Adidas	3,0
9	K-Swiss	1,9
10	Avia	1,8
11	New Balance	1,8
12	Dan Lain-lain	16,3

Sumber : wawancara dengan Then Ngin Fu, PT HASI.
Dimuat pada majalah Eksekutif, April 1994

Selama masa krisis ekonomi yang lalu, nilai produksi sepatu olah raga dari Indonesia mengalami penurunan. Hal ini dapat terlihat pada perkembangan produksi sepatu olahraga Indonesia dari tahun 1992 hingga 2000 (Tabel 2). Penurunan ini diakibatkan oleh berkurangnya permintaan sepatu olah raga baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Disisi lain, penurunan jumlah ekspor sepatu olah raga dari Indonesia juga diakibatkan karena semakin berkembangnya persaingan dari produsen sepatu olah raga dari negara lain seperti Vietnam dan China. Tidak stabilnya kondisi sosial ekonomi dan keamanan juga mengakibatkan berpalingnya para pemegang merek untuk memberikan *job order* pada produsen-produsen sepatu di Indonesia. Namun pada tahun 1999, walaupun tidak terlalu *significant*, nilai pemesanan untuk sepatu olah raga merek-merek terkenal mulai meningkat. Menurut Asosiasi Produsen Sepatu Indonesia (Aprisindo), diperkirakan nilai produksi sepatu olah raga Indonesia akan mencapai 113,1 juta pasang sepatu pada tahun 2000.

Pada masa sebelum krisis, jumlah produsen sepatu olah raga di Indonesia tercatat sebanyak 170 perusahaan. Tetapi pada saat krisis yaitu akhir

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta dilindungi IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



tahun 1997 jumlah tersebut telah berkurang menjadi 83 perusahaan, yang berarti bahwa jumlah tersebut merupakan 50% dari jumlah semula. Pada tahun 2000, produsen sepatu Nike di Indonesia berjumlah 12 perusahaan dari 43 yang ada diseluruh dunia, dengan kapasitas produksi antara 3 juta hingga 7 juta pasang sepatu per tahun (Tabel 3).

Tabel 2. Perkembangan Produksi Sepatu Olahraga Indonesia Tahun 1997-2000.

MEREK	VOLUME (pasang)			
	1997	1998	1999	2000
NIKE	62,640,000	45,000,000	56,100,000	56,100,000
REEBOK	23,137,000	23,137,000	23,137,000	25,200,000
ADIDAS	14,048,000	14,680,000	14,680,000	16,800,000
FILA	14,442,000	12,350,000	12,500,000	15,000,000
Total	114,267,000	95,167,000	106,417,000	113,100,000
Growth	-	-16.72%	11.82%	6.28%

*) Estimasi

Sumber : Aprisindo, dimuat pada majalah Indocommercial, Juli 2000.

Dalam perkembangannya, persaingan dalam industri sepatu olah raga baik di tingkat dunia maupun pada tingkat nasional sangat kompetitif. Untuk selalu meningkatkan daya saing serta agar tetap terjaga kerja sama yang baik dengan pihak pemegang merek yang selama ini telah terjalin, maka PT. Hardaya Aneka Shoes Industri (PT. HASI) dituntut untuk senantiasa meningkatkan mutu produk serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses produksinya. Tujuannya adalah agar tingkat biaya produksi yang terjadi dapat lebih kecil.

Sebagai produsen sepatu berkualitas internasional, sudah tentu kualitas menjadi perhatian utama perusahaan agar setiap produk yang dihasilkan dapat memuaskan pemesan khususnya dan konsumen pada umumnya. Di samping tuntutan kualitas yang prima, PT HASI dituntut pula untuk dapat memenuhi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



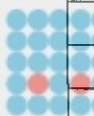
pesanan tepat waktu dan tepat jumlah. Kendala yang dihadapi manajemen adalah masih terdapatnya produk cacat, yang dimaksud produk cacat disini adalah produk yang tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan. Adanya produk cacat tersebut merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga akan mengurangi laba perusahaan.

Tabel 3. Produsen Sepatu Olahraga di Indonesia Dengan Merek-Merek Terkenal Tahun 2000

NO.	PERUSAHAAN	KAPASITAS (pasang/tahun)	MEREK
1	PT. Karet Murni Jelita	4,000,000	NIKE
2	PT. Karet Murni Kencana	4,000,000	NIKE
3	PT. Astra Graphia	7,200,000	NIKE
4	PT. HASI	7,000,000	NIKE
5	PT. Starwin Indonesia	6,640,000	NIKE
6	PT. Feng Thai Indonesia	7,000,000	NIKE
7	PT. Pouchen Indonesia	6,200,000	NIKE
8	PT. Lintas Adikarya	3,000,000	NIKE
9	PT. Pratama Abadi Industri	5,700,000	NIKE
10	PT. Doson Indonesia	5,000,000	NIKE
11	PT. Eltri Indo Footwear	6,000,000	NIKE
12	PT. Naga Sakti Pramashoes	6,000,000	NIKE
13	PT. Dong Joe Indonesia	7,000,000	REEBOK
14	PT. Tong Yang Indonesia	7,200,000	REEBOK
15	PT. Primarindo Asia Infrasturtuke	7,000,000	REEBOK
16	PT. Golden Adishoes	2,800,000	REEBOK
17	PT. Bintang Kharisma	4,200,000	REEBOK
18	PT. Panurub Industri	3,000,000	ADIDAS
19	PT. NIKO Mas Gemilang	6,200,000	ADIDAS
20	PT. Karang Fajar Mulia	6,000,000	ADIDAS
21	PT. Bosaeng Jaya	6,000,000	ADIDAS
22	PT. Prima Inreksa industri	5,200,000	ADIDAS
23	PT. Pouchen Indonesia	6,200,000	ADIDAS
24	PT. Germa Lapik	3,500,000	ADIDAS
25	PT. Havila Citra Footwear	3,600,000	FILA
26	PT. Tae Hwa Indonesia	3,000,000	FILA
27	PT. Trubaraya sportindo	6,000,000	FILA
28	PT. Golden adishoes	4,000,000	FILA
29	PT. Bintang Kharisma	4,200,000	FILA

Sumber : Aprisindo, dimuat pada majalah Indocommercial, Juli 2000

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



B.

Identifikasi Masalah

Sebagai perusahaan pembuat sepatu olah raga dengan merek terkenal, PT. Hardaya Aneka Shoes Industri (PT. HASI) harus selalu menjaga kepercayaan pihak pemegang merek Nike sebagai pemberi order kerja. Oleh karena itu PT. HASI dituntut untuk menghasilkan sepatu olah raga sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh pihak Nike sebagai upaya untuk memenuhi tuntutan konsumen sepatu olah raga Nike. Tanpa menjaga mutu produk sepatunya, PT. HASI akan dihadapkan pada resiko yaitu terputusnya kontrak kerjasama yang selama ini telah terjalin dengan baik.

Hasil proses produksi PT. HASI terbagi atas 3 macam grade yaitu "A-grade" merupakan hasil produk dengan kualitas baik tanpa cacat, "B-grade" merupakan hasil produksi yang mempunyai masalah namun masih dalam batas toleransi, dan "C-grade" (selanjutnya disebut : kategori C) merupakan hasil produksi yang tidak layak untuk dipasarkan. Produk dengan kategori C ini selanjutnya dihancurkan. Untuk periode Januari hingga Agustus 2000, dari data produksi diketahui bahwa tingkat munculnya produk dengan kategori C mencapai rata-rata 14% persen dari total produksinya. Angka ini dirasakan cukup tinggi mengingat tidak ada kebijakan perusahaan yang menentukan batas toleransi maksimum bagi tingkat kegagalan produksi. Kebijakan perusahaan hanya menyebutkan bahwa dalam proses produksi hendaknya diupayakan seminimal mungkin kegagalan produksi yang terjadi. Untuk itu, hasil produksi kategori C inilah yang harus ditekan jumlahnya seminimal mungkin karena tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan, mengurangi laba dan menurunkan daya saing perusahaan. Selain itu PT. HASI dituntut pula untuk dapat memenuhi pesanan tepat waktu dan tepat jumlah. Manajemen perusahaan selalu berusaha untuk menekan terjadinya kerusakan produk (*rework* dan *reject*) khususnya yang masuk kategori C.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



C. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan diatas, maka permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana meningkatkan efektifitas pengendalian mutu pada proses produksi untuk menekan besarnya persentase produk kategori C agar produk total menjadi bebas cacat (*zero defect*).
- 2) Langkah-langkah apa saja yang dapat ditempuh untuk meminimalkan timbulnya produk kategori C tersebut.
- 3) Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya produk dengan kategori C pada proses produksi sepatu.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB

D. Tujuan Geladikarya

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka geladikarya ini dilakukan dengan tujuan :

- 1) Mengevaluasi penerapan pengendalian mutu yang dilakukan oleh perusahaan.
- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab adanya kategori C, dan memberikan alternatif upaya perbaikan dalam pengendalian mutu produk untuk mengurangi persentase produk kategori C.

E. Manfaat Geladikarya

Geladikarya ini diharapkan dapat memberi masukan kepada manajemen perusahaan dalam menjalankan manajemen pengendalian mutu yang diterapkan sehingga dapat mengidentifikasi dan menemukan solusi bagi permasalahan mutu yang ada.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

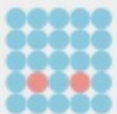


Ruang Lingkup Geladikarya

Berdasarkan pada ruang lingkup permasalahan serta tujuan geladikarya, maka agar pembahasan masalah dapat lebih terfokus, ruang lingkup geladikarya dibatasi pada faktor-faktor teknis pada pengendalian mutu di proses produksi sepatu. Sedangkan faktor lain seperti aspek keuangan dan lain-lain tidak termasuk dalam ruang lingkup geladikarya ini. Hasil pembahasan diberikan pada perusahaan sebagai rekomendasi, sedangkan implementasinya diserahkan kepada pihak manajemen PT. Hardaya Aneka Shoes Industri.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.