

ABSTRAK

RANCANGAN INISIATIF STRATEGI LEAN PADA YASA WAHANA TIRTA SAMUDERA (*SAMUDERA SHIPYARD*) PERIODE 2020-2023

Perusahaan yang dapat bertahan dan berkembang di masa depan adalah perusahaan yang dapat memanfaatkan perubahan serta menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Beberapa studi membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki proses yang ramping di seluruh bagian organisasi akan menciptakan nilai tambah bagi Organisasi dan Pelanggan, meningkatkan daya saing, biaya operasi lebih rendah, serta lebih tahan terhadap tekanan eksternal. Dalam pelaksanaan bisnis perbaikan kapal, galangan Yasa Wahana Tirta Samudera (YWTS) mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan secara berkelanjutan, sehingga dengan melakukan hal tersebut, YWTS dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam segi biaya. Pada saat ini permasalahan utama di galangan ini adalah tren stagnasi *operating profit margin* (OPM) dari tahun 2015, penurunan kas dan setara kas, dan penurunan *Inventory turnover* dari 15.6 di tahun 2015 menjadi 8.94 di tahun 2018. Proses pemecahan masalah dalam sistem ini akan menggunakan metode *Theory of Constraint* sebagai kerangka analisis, sekaligus mengidentifikasi, menganalisis, dan menghilangkan kendala yang membatasi proses nilai tambah perusahaan. Dalam proses menyelesaikan masalah, penulis perlu menganalisis penyebab utama masalah tersebut dengan menggunakan diagram *Current Reality Tree* (CRT). Penyebab masalah utama yang dipilih adalah yang menghasilkan kontribusi sebesar 80% atau lebih dari keseluruhan masalah yang terjadi dalam sistem (*Undesirable Effect*). Penyebab utama tersebut adalah Pemikiran Silo, kurang adanya sistem *cost control*, dan rekap dokumen serta sistem pelaporan opname pekerjaan yang belum berbasis komputerisasi. Kemudian, dengan menggunakan diagram *Evaporating Cloud*, maka diusulkan strategi *lean* untuk menghilangkan penyebab masalah tersebut. Selanjutnya, diagram *Future Reality Tree* akan memberikan gambaran masa depan perbaikan/tujuan yang diinginkan (*Desirable Effect*), yaitu pertumbuhan pada *Operating Profit Margin* (OPM), peningkatan nilai kas dan setara kas, dan peningkatan rasio *Inventory Turnover* (ITO). Tujuan ini diturunkan menjadi rencana tindakan jangka menengah yang dirancang menggunakan diagram *Transition Tree* (TRT). Hasil dari penelitian ini menghasilkan strategi lean dengan 5 program utama yang dapat diimplementasikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja galangan, yaitu “pengembangan manajemen berbasis visual dan komunitas perbaikan”, “Pengembangan sistem berbasis *software* dan komputer”, “Pengembangan manajemen material”, “Pengembangan sistem *cost center*”, dan “Pengembangan kompetensi, ketrampilan dan pengetahuan”.

Kata kunci : *lean*, *Theory of Constraint*, *Cost Reduction*, Penghilangan pemborosan, Matriks dampak-usaha, Biaya Kualitas Galangan kapal.

ABSTRACT

LEAN STRATEGY DEVELOPMENT IN YASA AT WAHANA TIRTA SAMUDERA (SAMUDERA SHIPYARD) 2020-2023.

Companies can survive and develop in the future are companies that can take advantage of change and create value added for all stakeholders. Several studies prove that companies that have a *lean* process in all parts of the organization will create value added for organizations and customers, increase competitiveness, lower operating costs, and more resilience to external pressure. In carrying out the ship repair business, Yasa Wahana Tirta Samudera (YWTS) Shipyard has the goal of continuously improving the quality of their service, so that by doing so, YWTS could achieve efficiency and effectiveness in term of cost. In the current state, YWTS main problems are stagnation in Operating Profit Margin from 2015, second, a decrease in cash and cash equivalents from 2015, and a decrease in Inventory Turnover(ITO) from 15.6 in 2015 to 8.94 in 2018. The problem-solving process in this system will use the *Theory of Constraint* method as an analytical framework, while this method also identifying, analyzing, and removing constraints that limit the company's value-added processes. In the process of solving problems, the author needs to analyze the main causes of the problem using the *Current Reality Tree* (CRT) diagram. The cause of the main problem chosen is the one which has a contribution value of 80% of the overall problem in the System (*Undesirable Effect*). Those main causes are silo thinking, lack of cost control system, and recapitalization of the document (Opname Pekerjaan and *other documents*) are not using computerized yet. Then, using Evaporating Cloud diagram, a lean strategy is proposed to eliminate the cause of the problem. Furthermore, *Future Reality Tree* (FRT) diagrams will give a description of the Desirable Effect, namely growth in Operating Profit Margin (OPM) and an increase in cash and cash equivalents. These goal revealed to be a medium-term action plan designed using the *Transition Tree* (TRT) diagram. The result from this research is generate lean strategy that contains 5 ultimate program which can be implemented by company to increase their performance. Their programs are, "Development of visual management control and improvement community", "Development of software and computer-based system", "Development of material management", "Development of cost center system", and "Development of competency, skills, and knowledge".

Keywords: *Lean, Theory of Constraint, Cost Reduction, Impact-effort Matrix, Waste Elimination, Cost of Quality, Shipyard.*