

1. PENDAHULUAN

Sebuah studi yang dilakukan selama lima tahun tentang masa depan mobil menghasilkan sebuah buku tentang praktik-praktik manufaktur revolusioner yang dikembangkan oleh Toyota Motor Co. berjudul *Mesin yang Mengubah Dunia* (turut menulis bersama Daniel Roos, direktur Program Kendaraan Bermotor Internasional MIT, dan Daniel Jones, direktur program Eropa), buku itu adalah panggilan untuk membangunkan perusahaan, sampai kemudian menjadi rumah bagi produsen kendaraan terbesar di dunia.

Untuk pertama kalinya, dunia pada umumnya menemukan resep rahasia yang digunakan Toyota untuk tumbuh tanpa henti di pasar global. Jelas, Womack sangat terkesan dengan sistem manufaktur *lean* Toyota (disebut demikian karena rahasianya terletak pada penggunaan segala sesuatu yang lebih sedikit: tenaga kerja, material, dan uang) sehingga ia menjadi penyebar *lean* pada tahun 1997, ketika ia mendirikan (nirlaba) *Lean Enterprise Institute* di Cambridge, Massachusetts. Sejak itu, Womack telah berkeliling dunia untuk menyebarkan *lean*. Baru-baru ini di India untuk seminar, Womack berbicara dengan R. Sridharan dari BT tentang manfaat dan tantangan untuk menjadi ramping (Sridharan, 2008).

Lean yang pada awalnya diterapkan di industri manufaktur, saat ini telah berkembang di industri jasa. Sebagai contoh di rumah sakit, banyak kesalahan-kesalahan yang dapat dibantu dengan menerapkan *Lean*, sebagai contoh kesalahan penghitungan dosis, kesalahan pemberian obat, kesalahan dalam interpretasi resep, kebingungan mengenai nama obat, pelabelan yang buruk, administrasi obat yang salah, administrasi pembayaran pasien yang salah dan lain sebagainya (Syukron et al., 2013).

Study mengenai *lean* telah juga dilakukan oleh (e.g Widiatoro, 2015; Lizasoain et al., 2015; Arfmann and Topolansky, 2014; Procter et al., 2014; Maleyeff, 2014; Nadeau, 2017; Rüttimann et al., 2014; Leite et al., 2015; Arafeh, 2016; Drake et al., 2013; Berenyi et al., 2015; De Sousa et al., 2014). Menurut Arfmann et al.(2014) Penerapan *Lean* hanya cocok di industri manufaktur saja, terlebih lagi berdasarkan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya didapatkan bahwa metode *Lean Consumption Mapping* (LCM) belum digunakan dalam menunjukkan perbaikan pada kondisi *Current State* dan *Future State*. Peneliti juga belum pernah mendapatkan penelitian yang menggunakan *Lean Consumption Mapping* (LCM) yang justru sangat cocok untuk menggambarkan kondisi *Current State* dan *Future State* untuk pelayanan publik atau jasa. (Widiatoro, 2015) memaksakan menggunakan tool VSM (*value stream mapping*) pada proses pengadaan barang dan jasa. *Study* mengenai *Lean* dengan *customer* internal juga masih belum ditemukan, saat ini banyak ditemukan *study* penerapan *Lean* dengan *external customer*, berikut adalah penelitian aplikasi *Lean thinking* (Sunaryanto et al., 2019) dimana customer adalah masyarakat, bukan pegawai Bapenda. Ada pula penelitian tentang *Lean Government* yang dilakukan terhadap *external customer* (e.g. Hadriyanto et al., 2019; Ginanjar et al., 2019; Hartanto et al., 2019). Demikian pula Artadi et al. (2019) mengenai *lean service* pada *purchasing* dengan *external customer*.

Pengadaan barang/jasa pada suatu organisasi atau perusahaan merupakan kegiatan rutin yang selalu dilakukan untuk keberlangsungan suatu proses operasional organisasi atau perusahaan. Menurut Anderson et al. (2012) biaya pengadaan barang/jasa yang dikeluarkan oleh bagian *Procurement* mencapai 25%-60% dari total biaya perusahaan, tergantung jenis industrinya. Fakta ini mengisyaratkan bahwa *Procurement* perlu dikelola secara komprehensif agar bisa mendapatkan penghematan yang optimal.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus dapat mencari dan memilih supplier yang tepat, dengan melakukan seleksi terhadap supplier, dan yang tidak kalah penting adalah melakukan kontrol kinerja supplier. Proses *procurement* yang baik harus dapat mengolah informasi yang tersedia berkaitan dengan pengadaan yang diperlukan tersebut agar menghasilkan transaksi yang terbaik bahkan dalam kondisi kritis. Fungsi *Procurement* harus sejalan dengan strategi bisnis perusahaan dan bisa menyelaraskan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pasar untuk memasok barang/jasa (Lizasoain et al., 2015). Hal ini perlu dilakukan agar tidak kehilangan momentum bisnis yang dapat menimbulkan kerugian. Keterlambatan dalam pengadaan barang terutama item baru akan berdampak pada penguasaan pasar, *image* perusahaan menjadi *follower* bukan *innovator*.

Pada umumnya permasalahan yang timbul adalah *lead time* yang lama pada proses pengadaan barang dan jasa, khususnya pengadaan untuk *new item* dan *project* yang saat ini terjadi di PT. Strawland. *Lead time* menjadi lama dikarenakan beberapa hal seperti adanya ketidakpahaman akan tingkat urgency dari item tersebut baik dari sisi tim *procurement*, *user* maupun *supplier*, ketidakpahaman akan spesifikasi barang dari sisi tim *procurement*. Target *Key Personal Indicator* (KPI) yang ditetapkan adalah 20 hari atau 9600 menit sedangkan rata-rata pencapaian yang terjadi saat ini adalah 38 hari.

Fenomena tersebut dapat dikategorikan sebagai pemborosan (*waste*) yang mengakibatkan inefisiensi proses pengadaan barang/jasa. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengatasi pemborosan (*waste*) dalam proses pengadaan barang/jasa ini adalah dengan metode *Lean* melalui analisis *waste* dalam aliran proses. *Lean* proses dilakukan melalui lima langkah yaitu (1) mendefinisikan nilai bagi pelanggan, (2) menetapkan *Lean Consumption Map*, (3) membuatnya “mengalir”, (4) “ditarik” oleh pelanggan, dan (5) berusaha keras untuk mencapai yang terbaik (Jones, 2005).

Berdasarkan pertimbangan hasil penelitian terdahulu dan hasil *Desk Research* terkait dengan metode *Lean Consumption* tersebut, maka hal inilah yang membuat peneliti ingin melakukan penelitian tentang analisa efektifitas penerapan konsep *Lean Consumption* di Indonesia dengan customer adalah pihak internal. Tentunya dengan menggunakan alat bantu *Lean Consumption Mapping* (LCM), maka akan semakin menambah pengetahuan baik dari sisi peneliti, akademisi, pemerintahan daerah maupun masyarakat luas. Besar harapannya hal ini akan menjadi referensi bagi peneliti- peneliti lainnya di masa-masa mendatang.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mengurangi *waste* pada proses pengadaan barang dan jasa untuk *new item* dan *project*. Selain itu tujuan dari tindakan penelitian ini untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan dari anggota-anggota organisasi. Peneliti membuat dan melakukan eksperimen pada sebuah masalah nyata, yang dibantu oleh praktisi dari organisasi dalam proses re-edukasi dengan membentuk tindakan yang baru. Disamping itu melalui penelitian ini diharapkan dapat menciptakan dukungan proaktif dari sisi supplier yang sesuai juga dengan konsep *Lean Consumption* yang tentunya sangat menguntungkan dari segi bisnis perusahaan secara luas.