

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Seiring dengan semakin berkembangnya pengetahuan dan teknologi, persaingan antar industri pun juga meningkat. Perusahaan yang tidak bisa memenuhi keinginan konsumen pasti akan kalah bersaing. Menurut Imai (1986), dalam rangka mempertahankan kinerja agar dapat bersaing dengan perusahaan lain sebuah organisasi perlu melakukan proses inovasi dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam segala elemen dalam sistem. Salah satu elemen penting dalam sistem adalah manusia yang dalam sebuah perusahaan / organisasi berkedudukan sebagai pekerja (Chiarini, 2011).

Menurut Phusavat dan Kanchana (2008), beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan untuk dapat melakukan perbaikan berkelanjutan termasuk pada elemen tenaga kerja adalah kualitas, fleksibilitas, dan kemampuan untuk dapat memenuhi permintaan sesuai dengan keinginan konsumen. Semua faktor tersebut dapat terealisasi dengan baik tergantung dari kemampuan perusahaan dalam melakukan manajerial aspek dan elemen dalam sistem.

Tenaga kerja pada sebuah perusahaan terbagi menjadi 2, yaitu pekerja langsung (*direct labor*) dan pekerja tak langsung (*indirect labor*). Menurut Barnes (1980), kepentingan relatif dari *direct labor* akan menurun seiring dengan bertambah canggihnya teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Hal yang sama juga disampaikan oleh Witt (1971), bahwa kemajuan teknologi dapat menyebabkan dominasi tenaga kerja langsung menurun. Dengan adanya kondisi tersebut akan meningkatkan peran dan kepentingan *indirect labor* yang memiliki tanggungjawab melakukan pelayanan (jasa) kepada pihak eksternal, melakukan perawatan mesin, dan pekerja yang bertanggungjawab pada pekerjaan kantor lainnya. Meningkatnya peran dari *indirect labor* tersebut dapat menjadi salah satu hal yang memicu adanya proses perbaikan terus-menerus pada *indirect labor*.

PT. X merupakan perusahaan yang sudah memiliki pandangan bahwa *continuous improvement* adalah hal yang sangat penting. Hal ini tercermin pada visi perusahaan yaitu "Menjadi perusahaan *Spray Dryer* berkelas dunia dengan melakukan perbaikan terus-menerus agar dapat berkontribusi pada pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan". Perbaikan berkelanjutan yang dimaksud mencakup

semua elemen yang ada di dalam PT. X, salah satunya adalah tenaga kerja tidak langsung.

Formento (2013) mengatakan bahwa salah satu cara untuk mencapai perbaikan terus-menerus pada pekerja adalah melalui pengukuran dan penilaian performansi. Pengukuran performansi merupakan penilaian secara sistematis pada pekerja untuk membandingkan kinerja dengan standar pekerjaan yang ditetapkan untuk dapat mengidentifikasi potensi perbaikan (Pinar Güngör, 2011).

Meskipun begitu masih banyak pekerja tak langsung yang belum dapat melakukan proses perbaikan dikarenakan perusahaan ini belum mengetahui dan menerapkan *tools* yang tepat untuk melakukan pengukuran performansi sehingga target, pemborosan yang terjadi, dan potensi perbaikan belum dapat teridentifikasi dengan baik. Salah satu bagian dari *indirect labor* yang belum pernah dilakukan perbaikan secara khusus adalah *security team*. *Security team* merupakan *indirect labor* yang menjadi bagian dari *Human Resource & General Affair* (HR&GA) tepatnya sub bagian *Facility management* (FM). *Security team* adalah bagian yang memegang peran penting dalam perusahaan karena kontribusinya yang besar yaitu menjaga keamanan perusahaan dan merupakan salah satu entitas pada proses bisnis penerimaan *raw material* dan pengiriman *finished Goods*.

Dari hasil observasi awal diidentifikasi bahwa keamanan perusahaan memiliki cakupan yang luas seperti keamanan dari pihak luar, kewanibawaan dari bahaya kebakaran, dan keamanan dari kecelakaan kerja. Sedangkan bila dilihat dari keterkaitan petugas *security* dalam perannya sebagai salah satu entitas pada proses bisnis penerimaan *raw material*, dapat juga berpengaruh bagi proses yang terjadi pada *pump room* dan *warehouse*. Kemudian bila dilihat dari proses pengiriman *finished Goods* akan berdampak ketepatan waktu pengiriman produk.

Saat observasi awal dilakukan, didapati adanya indikasi keterlambatan dalam proses penerimaan *raw material* maupun *finished Goods*. Indikasi ini ternyata muncul saat supir *truck* melakukan proses administrasi di pos utama *security*. Dengan belum adanya standarisasi mengenai sistem administrasi penerimaan *raw material* dan pengiriman *finished Goods* pada pos *security* (dalam bidang penempatan *checklist*, kartu identitas, SIM&STNK) akan berpotensi pada munculnya keterlambatan yang diakibatkan dari lamanya waktu pelayanan yang diberikan petugas *security* saat melayani proses administrasi. Lamanya proses

administrasi pada pos utama juga akan berpengaruh pada penerimaan *raw material* di *pump room* maupun *warehouse*.

Jika *pump room* dan *warehouse* mengalami masalah dalam proses persiapan *raw material* (misalnya terlambat melakukan *unloading* dikarenakan proses administrasi yang lama di pos utama *security*) dapat berpengaruh pada jam kerja petugas *pump room* maupun *warehouse*. Dampak buruk dari keterlambatan penerimaan *raw material* juga dapat berpengaruh pada *staff quality control*. Saat barang terlambat masuk *pump room* maupun *warehouse*, secara otomatis akan memperlambat mulainya proses pengecekan kualitas *raw material* di departemen *quality control*. Kemungkinan tersebut dapat meningkatkan potensi munculnya pemborosan berupa proses penerimaan *raw material* yang memakan waktu lama dan waktu menunggu bagi pihak *warehouse* maupun *pump room* dalam menunggu hasil pemeriksaan departemen *quality control*. Pemborosan lain yang dapat timbul adalah munculnya biaya lembur pada bagian *warehouse* dan *quality control* yang diakibatkan dari lamanya proses pemeriksaan keamanan dan administrasi *truck raw material* pada bagian *security*.

Indikasi munculnya keterlambatan ini juga bisa terjadi pada proses pengiriman *finished Goods* dikarenakan masalah yang sama, yaitu proses administrasi. Jika pelayanan yang dilakukan memakan waktu lama akibat proses pencarian SIM&STNK ataupun *checklist* yang dapat dikategorikan sebagai pemborosan, maka berpotensi pada ketidaktepatan waktu pengiriman barang.

Dampak dari belum adanya *tools* yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja yang bertujuan ke arah perbaikan pada *security team* adalah pihak FM masih belum bisa mengidentifikasi potensi perbaikan yang dapat dilakukan dan secara otomatis prinsip *continuous improvement* pada *team* ini belum tercapai. Untuk dapat mencapai perbaikan terus-menerus termasuk pada bidang tenaga kerja, pada tahun 2013 PT. X mendirikan departemen baru yang menjadi penanggungjawab utama dalam proses perbaikan terus-menerus yaitu *World Class Operation Management (WCOM)*. *Continuous improvement* merupakan bagian dari proyek tetap yang selalu dilakukan oleh WCOM dimana realisasi perbaikan tersebut akan diterjemahkan dalam suatu proyek yang melibatkan *team* dan departemen yang bersangkutan.

Pada departemen ini *team* yang bertanggungjawab pada perbaikan dalam bidang tenaga kerja adalah *Team Efficiency Improvement (TEI)*. TEI memiliki

keinginan untuk selalu meningkatkan performansi tenaga kerja yang ada, baik tenaga kerja langsung dan tidak langsung yang menjadi bagian dari PT. X. Dalam melakukan proses peningkatan performansi tentunya dibutuhkan sebuah *tools* yang tepat agar tujuan organisasi tercapai. Dengan adanya proses perbaikan terus-menerus secara bertahap pada semua bagian dari tenaga kerja di PT. X maka harapan dari *team* ini adalah seluruh tenaga kerja yang ada dapat selalu mengalami peningkatan performansi.

Barnes (1980) mengatakan bahwa salah satu *tools* yang dapat digunakan dalam melakukan perbaikan kinerja pada *indirect labor* adalah menggunakan *motion and time study*. Menurut Satalaksana (1979), *motion and time study* merupakan teknik yang digunakan untuk mendapat rancangan terbaik dari sebuah sistem kerja. *Tools* ini dapat membantu dalam menganalisis pekerja dengan sifat pekerjaan yang non repetitif (tidak berulang) dan melakukan perbaikan dari segi metode kerja. Performansi sebuah sistem kerja dapat diukur menggunakan beberapa kriteria salah satunya adalah waktu sehingga pada tugas akhir ini performansi sistem akan dilihat dari waktu siklus. Terdapat banyak metode pada *motion and time study*, namun pada penelitian ini akan proses pengambilan data dan analisis waktu siklus akan menggunakan metode *Day In a Life Of* (DILLO) karena melalui metode ini akan membantu dalam proses identifikasi pekerjaan dan dapat menangkap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Identifikasi pekerjaan menggunakan metode ini dapat dilakukan dengan mengetahui kronologis detail berjalannya sebuah aktivitas sehingga melalui metode ini dapat diidentifikasi bagaimana urutan kerja petugas *security* dalam melakukan pelayanan. Dalam memberikan usulan perbaikan akan digunakan salah satu dari *lean principle* yaitu *Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify analysis* karena dengan metode ini akan membantu *security team* dalam mengidentifikasi *waste* yang terjadi sehingga akan muncul usulan perbaikan.

## 1.2. Rumusan Masalah

PT. X merupakan perusahaan yang memegang prinsip *continuous improvement*. Hal ini tentu berlaku pada semua aspek termasuk pekerja, baik *direct* maupun *indirect labor*. Dari observasi awal teridentifikasi bahwa perusahaan belum menemukan *tools* yang tepat untuk mengukur performansi dan adanya potensi pemborosan waktu pada rangkaian proses bisnis penerimaan *raw material* dan pengiriman *finished Goods*, tepatnya bagian administrasi. Dari teridentifikasinya

potensi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah pada metode kerja *security* saat melakukan pelayanan administrasi. Berdasarkan indikasi tersebut maka permasalahan yang terjadi adalah belum adanya pengukuran performansi dengan menggunakan *tools* yang tepat pada *security team* sehingga penyebab pemborosan dan potensi perbaikan metode kerja belum dapat teridentifikasi.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk membantu pihak perusahaan mengukur dan memperbaiki performansi *security team* melalui identifikasi penyebab pemborosan dan potensi perbaikan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi tanggungjawab *security* beserta durasi waktu siklusnya
- b. Mengidentifikasi penyebab pemborosan yang terjadi pada aktivitas tertentu yang menjadi tanggungjawab *security*
- c. Memberikan usulan perbaikan metode kerja dengan tujuan untuk mereduksi waktu siklus kerja
- d. Mengidentifikasi dampak terukur dari usulan perbaikan yang diberikan

### **1.4. Batasan Masalah**

- a. Usulan perbaikan yang akan diberikan adalah berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Juli tahun 2015 pada *shift* pagi (06.30-15.00) dan *shift* siang (14.30-23.00) selama 8 hari di hari kerja kantor.
- b. Beberapa jenis aktivitas yang tidak didapati saat observasi maka durasinya akan diperoleh dari pencatatan waktu menggunakan *stopwatch* berdasarkan simulasi aktivitas yang dilakukan di luar jam kerja *security* yang bertugas.
- c. Tidak disediakannya *job description* petugas *security* maka dalam penentuan klasifikasi *Value Added (VA) activity* atau *Non Value Added (NVA) activity* akan berpedoman pada penjabaran tanggungjawab *security* dari hasil observasi.
- d. *Lean principle* yang digunakan pada proses pemberian usulan perbaikan adalah mengenai *Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify (ECRS) analysis*.

## **BAB 2**