

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini, diberikan penjelasan yang mendalam mengenai latar belakang dari objek penelitian, proses pemetaan permasalahan, proses perumusan masalah, penentuan tujuan masalah dan batasan-batasan masalah yang diselesaikan pada penelitian ini.

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa banyak dampak pada masyarakat Indonesia. Masyarakat Indonesia saat ini memiliki banyak pilihan ketika memutuskan untuk mengonsumsi suatu produk/jasa. Dengan meningkatnya variasi pada pilihan tersebut, tiap produsen/penyedia jasa berlomba-lomba untuk menciptakan produk dengan kualitas terbaik dengan penggunaan sumber daya seefisien mungkin.

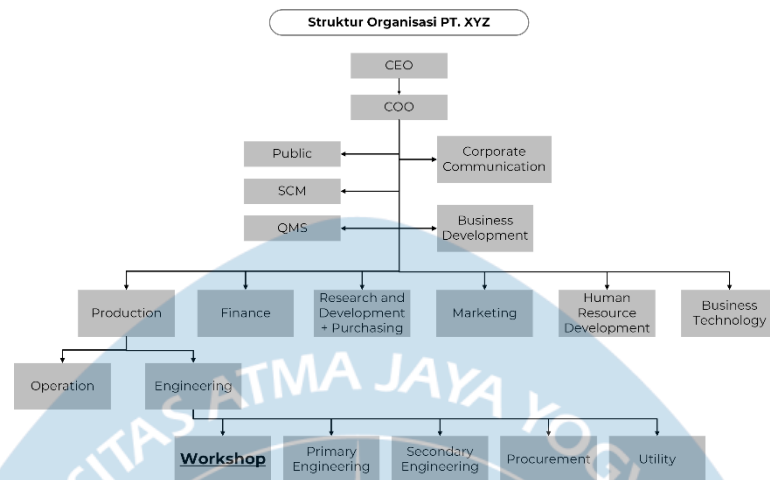
Salah satu contoh perusahaan tersebut, yang juga merupakan objek penelitian ini adalah PT XYZ. PT. XYZ, merupakan perusahaan produksi yang bergerak dalam industri produk tembakau. Dalam menjalankan fungsi bisnis ini, PT XYZ membagikan fungsi-fungsi perusahaan dalam struktur organisasi yang dibagi dalam unit dan subunit.

Salah satu contoh dari unit yang ada di PT XYZ merupakan Unit Produksi. Unit ini berfungsi untuk melakukan dan memastikan kelangsungan kegiatan produksi produk-produk PT. XYZ. Dalam menjalankan fungsi ini, Unit Produksi dibagi menjadi beberapa subunit, seperti Subunit *Operation* dan Subunit *Engineering*.

Subunit *Engineering* merupakan subunit yang memiliki fungsi mendukung perusahaan apabila diperlukan kebutuhan-kebutuhan teknik dari kegiatan produksi maupun kegiatan-kegiatan pendukung PT. XYZ. Dalam menjalankan fungsi ini, terdapat pembagian fungsi lagi menjadi beberapa subunit – subunit kecil, salah satu subunit, yang juga merupakan objek dari tugas akhir ini, adalah Subunit *Engineering Workshop*.

Subunit *Engineering Workshop* merupakan subunit berupa *workshop* atau bengkel yang berfungsi untuk memproduksi *spare part/modul/mesin* yang diperlukan oleh PT XYZ. Subunit ini memiliki sistem produksi yang berbasis *job shop* yang terdiri dari 131 karyawan pada waktu penulisan. Untuk lebih memahami letak Subunit

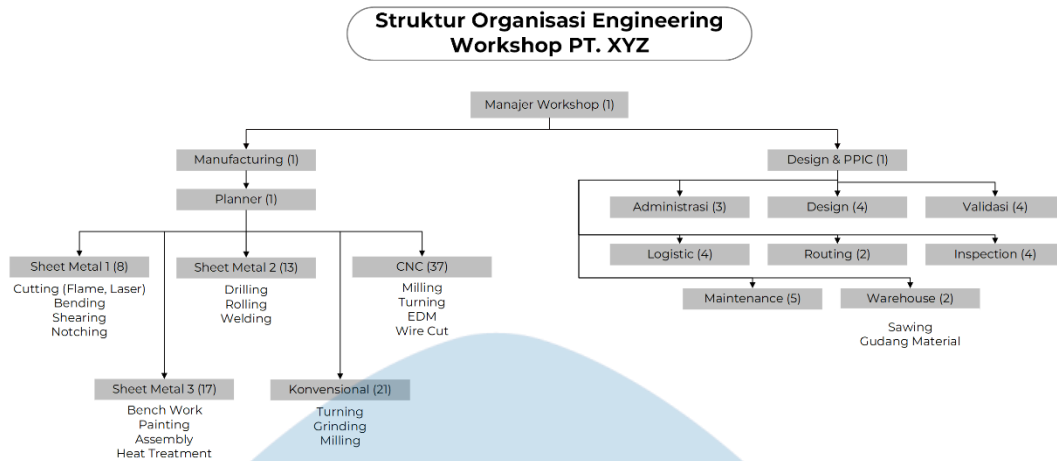
Engineering Workshop dalam struktur organisasi PT XYZ, diilustrasikan struktur organisasi PT XYZ pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Struktur Organisasi PT. XYZ

Dalam menjalankan fungsinya, Subunit *Engineering Workshop* akan menerima pesanan dari subunit – subunit lain dalam internal PT XYZ atau dari perusahaan-perusahaan dalam grup PT XYZ. Proses bisnis Subunit *Engineering Workshop* akan menerima *input* pesanan dalam bentuk gambar teknik atau dalam bentuk konsep *spare part/modul/mesin* dan akan menghasilkan *output* berupa gambar teknik dari konsep dan produk jadi dari *spare part/modul/mesin*.

Dalam menjalankan proses bisnisnya, Subunit *Engineering Workshop* memiliki struktur organisasinya sendiri. Struktur organisasi ini dibagi menjadi 2 unit besar, yaitu Unit *Manufacturing* dan Unit *PPIC & Design*. Unit *PPIC & Design* merupakan unit yang memiliki fungsi untuk mengontrol kegiatan produksi, mengontrol *inventory* bahan baku kebutuhan produksi dan membantu membentuk gambar teknik untuk *spare part*, modul atau mesin apabila diperlukan. Unit *Manufacturing* merupakan unit yang memiliki fungsi untuk melaksanakan kegiatan produksi. Struktur organisasi dari Subunit *Engineering Workshop* dapat dilihat pada Gambar 1.2.

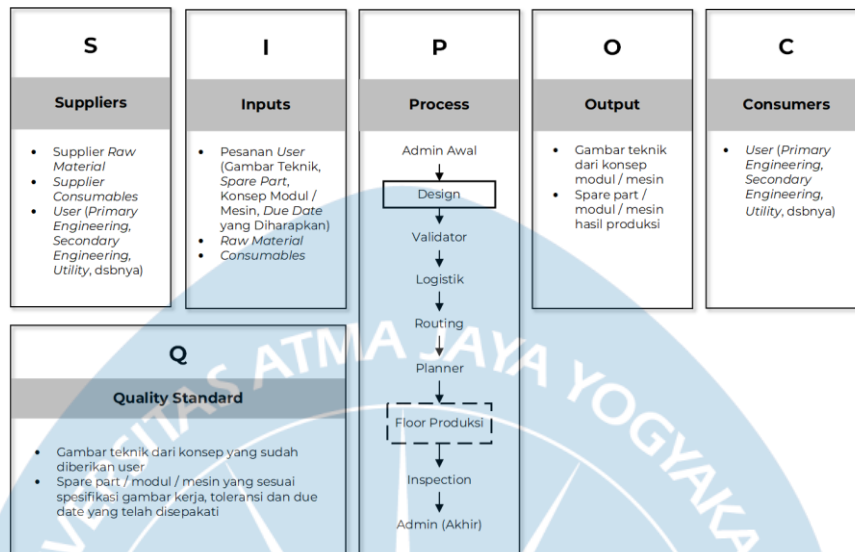


Gambar 1.2. Struktur Organisasi Subunit *Workshop* PT XYZ

Setelah melihat struktur organisasi tersebut, dapat dilihat juga bahwa terdapat lebih dari satu subunit dalam tiap bagian. Bagian *Design & PPIC* sendiri terbagi menjadi bagian Admin, *Design*, *Validasi*, *Logistik*, *Routing*, *Inspeksi*, *Maintenance* dan *Warehouse*. Sedangkan bagian *Manufacturing* sendiri dapat dibagi menjadi bagian *Sheet Metal 1*, *Sheet Metal 2*, *Sheet Metal 3*, *Konvensional* dan *CNC*.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi produk-produk tembakau. Dalam menjalankan bisnis ini, PT XYZ sendiri terbagi menjadi beberapa unit dan subunit, salah satunya yaitu Subunit *Engineering Workshop*. Subunit *Engineering Workshop*, yang merupakan objek tugas akhir ini, merupakan bengkel produksi berbasis *job shop* yang berfungsi untuk memproduksi *spare part/modul/mesin* sesuai dengan kebutuhan PT. XYZ. Menurut metodologi *Six Sigma*, salah satu alat visualisasi yang dapat dibentuk untuk mempermudah visualisasi keseluruhan proses bisnis suatu subunit merupakan Model SIPOC/Model *Supplier, Input, Process, Output* dan *Customer* dari Subunit *Engineering Workshop*.

Model SIPOC Sub Unit Engineering Workshop PT XYZ



Gambar 1.3. Model SIPOC Subunit Engineering Workshop

1.2. Pemetaan dan Penelusuran Akar Masalah

Pada bagian pemetaan dan penelusuran permasalahan, penulis mencoba untuk memetakan permasalahan yang ada. Proses penggalan permasalahan dilakukan melalui 2 tahap.

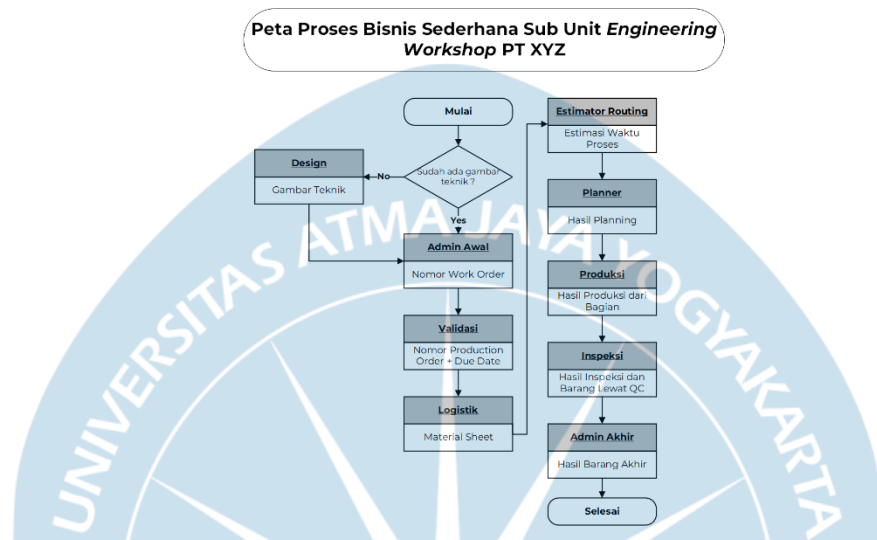
Tahap penggalan permasalahan dilakukan dengan melakukan observasi lapangan terlebih dahulu. Proses observasi lapangan ini dilakukan dengan melakukan observasi terhadap seluruh proses pada Subunit Engineering Workshop. Observasi dilakukan dengan menggunakan *diagnostic tools* berupa analisis *pain points* pada proses bisnis pada unit PPIC & Design dan *framework 7 waste* pada kegiatan operasional unit Manufacturing.

Tahap kedua merupakan tahap wawancara dengan beberapa *stakeholder-stakeholder* kunci. Tahap ini dilakukan untuk menggali permasalahan yang dialami oleh *stakeholder* dan untuk memastikan hasil temuan dari observasi lapangan.

1.2.1. Observasi Lapangan (Pain Point Proses Bisnis)

Observasi lapangan dilakukan bersamaan dengan program magang yang berlangsung dari bulan Agustus 2023 – Januari 2024. Seperti yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, observasi ini dilakukan untuk mencari permasalahan yang ada secara riil. Observasi dilakukan dengan mendalami proses dari tiap

bagian dan dengan melakukan observasi lapangan dengan *diagnostic tools* berupa observasi 7 waste. Kegiatan observasi lapangan ini diawali dengan penjelasan proses bisnis *Engineering Workshop* secara keseluruhan terlebih dahulu oleh bagian *PPIC & Design*. Peta proses bisnis sederhana Subunit *Engineering Workshop* terdapat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4. Peta Proses Bisnis Sederhana Subunit *Engineering Workshop* PT XYZ

Setelah penjelasan singkat tersebut, dilakukan observasi pada tiap proses bisnis bagian *PPIC & Design* dan bagian *Manufacturing*. Observasi mulai dilakukan dengan memperhatikan pekerjaan yang dilakukan oleh tiap area kerja pada Bagian *PPIC & Design*. Observasi dilakukan dengan objektif akhir untuk menghasilkan daftar deskripsi pekerjaan dan daftar permasalahan dalam bentuk *pain point* proses bisnis yang dialami oleh tiap bagian pada Bagian *PPIC & Design*.

Sebagai contoh, dilakukan observasi pada bagian *estimator routing*. Melalui proses observasi, disimpulkan bahwa bagian ini memiliki fungsi untuk membentuk *routing* untuk *work order* atau *production order* yang masuk pada Subunit *Engineering Workshop*. Melalui proses observasi, ditemukan juga *pain point* yang dialami bagian ini, diantaranya seperti adanya kesulitan untuk mencari *history routing* dan estimasi waktunya pada gambar kerja – gambar kerja yang sudah pernah dikerjakan, tetapi memiliki nomor *work order* atau *production order* yang berbeda. Proses observasi untuk mendata deskripsi pekerjaan dan *pain point* ini dilakukan untuk tiap bagian pada Bagian *PPIC & Design*. Cuplikan dari proses observasi ini terdapat pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5.Bagian *Estimator Routing* Subunit *Engineering Workshop*

Melalui proses observasi ini, berhasil dibentuk daftar deskripsi kerja tiap Bagian *PPIC & Design* dan *pain point* yang dirasakan tiap bagian. Hasil dari rekapitulasi deskripsi kerja dan *pain point* tertera pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Tabel Rekapitulasi Permasalahan *Subunit Engineering Workshop* Berdasarkan *Pain Points* Proses Bisnis

Bagian	Deskripsi Tugas Bagian	Permasalahan Berdasarkan <i>Pain Point</i>
Admin Awal	Melakukan menerima pesanan dari <i>user</i> dan melakukan penyaringan pesanan secara administratif	Bagian admin awal belum memiliki wadah untuk melakukan pendataan complain defek dari <i>user</i>
Validasi	Memastikan bahwa semua gambar teknik yang berhasil diloloskan oleh bagian admin secara administratif dapat diproses secara kapasitas dan kapabilitas.	Bagian validasi belum memiliki standar kualitas yang jelas mengenai standar keterangan gambar teknik.
Logistik	Mengestimasi kebutuhan material dari gambar kerja dan mengalokasikan kebutuhan material untuk gambar kerja tersebut	Belum ada <i>pain point</i> yang ditemukan di bagian ini
Estimator Routing	Membentuk <i>routing</i> dan mengestimasi waktu tiap proses pada kegiatan <i>routing</i>	Adanya kesulitan dalam mencari data <i>routing</i> dan estimasi waktu untuk pekerjaan yang telah dikerjakan tapi memiliki nomor <i>production</i> atau <i>work order</i> yang berbeda
Planner	Memastikan kelangsungan dari proses produksi dapat berjalan sesuai dengan target produksi dengan penjadwalan kegiatan produksi	Belum adanya alat untuk membantu menghitung kapasitas produksi ketika harus memutuskan harus menerima pekerjaan <i>project</i> atau memberikannya kepada subkontraktor.

Tabel 1.1. Lanjutan Tabel Rekapitulasi Permasalahan *Subunit Engineering Workshop* Berdasarkan *Pain Points* Proses Bisnis

Bagian	Deskripsi Tugas Bagian	Permasalahan Berdasarkan <i>Pain Point</i>
Lantai Produksi	Menjalankan kegiatan produksi secara riil	Belum adanya standar kualitas yang jelas pada setiap area kerja.
<i>Quality Control</i>	Melakukan pemeriksaan produk jadi dari kegiatan produksi <i>Subunit Engineering Workshop</i> dari aspek kualitas dan kuantitas.	Tidak adanya pendataan area kerja – area kerja yang menyebabkan defek sehingga manajemen tidak dapat melakukan analisis area kerja yang menyebabkan <i>defect</i> atau <i>reject</i> .
Admin Akhir	Memastikan bahwa <i>user</i> berhasil mengetahui bahwa pesananannya telah selesai dan untuk mengoordinasikan pengambilan barang	Sebagai <i>job description</i> tambahan, bagian ini sering mengalami kesulitan dalam melakukan pendataan pekerjaan lembur.

1.2.2. Observasi Lapangan (7 Waste)

Tahap selanjutnya merupakan tahapan observasi dengan menitikberatkan 7 *Waste* yang terjadi. Dalam konteks *Lean Manufacturing*, terdapat beberapa jenis *waste* atau pemborosan yang dapat terjadi dalam suatu proses manufaktur. Eliminasi 7 *Waste* secara berkala diharapkan dapat menciptakan proses manufaktur yang lebih *lean* atau yang lebih “ramping”. Terdapat 7 jenis *waste* atau pemborosan menurut konteks *lean manufacturing*. Ketujuh jenis *waste* tersebut adalah *inventory*, *waiting*, *defects*, *overproduction*, *motion*, *transportation* dan *overprocessing*.

Proses observasi 7 *waste* dilakukan dengan memperhatikan pemborosan-pemborosan yang terjadi pada seluruh area produksi. Proses observasi ini memiliki tujuan akhir untuk membentuk tabel rekapitulasi ketujuh jenis pemborosan pada *Subunit Engineering Workshop*. Sebagai contoh, dalam konteks pemborosan *waiting* atau menunggu, ditemukan bahwa terdapat beberapa area kerja yang menjadi *bottleneck* aliran kerja, sehingga proses transfer

material terkadang berhenti di area tertentu. Gambar dokumentasi dari bentuk pemborosan berupa *waiting* tertera pada Gambar 1.6.



Gambar 1.6. Contoh Pemborosan 7 Waste dalam Bentuk *Waiting* dari Subunit *Engineering Workshop*

Melalui proses observasi area produksi yang dilakukan, ditemukan bahwa terdapat contoh-contoh pemborosan pada 6 jenis pemborosan dari *framework 7 waste*. Hasil observasi dan pemborosan yang telah ditemukan ini direkapitulasikan dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Tabel Rekapitulasi Permasalahan *Subunit Engineering Workshop* Berdasarkan 7 Waste.

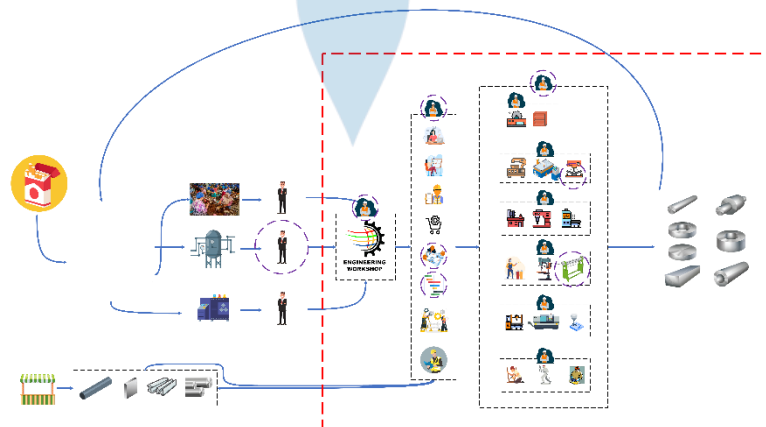
Jenis Permasalahan Menurut 7 Waste	Bentuk Pemborosan dalam Subunit <i>Engineering Workshop</i>
<i>Inventory</i>	Beberapa area kerja belum memiliki area penyimpanan <i>work in process</i> yang jelas, sehingga mengganggu area kerja
<i>Waiting</i>	Terdapat beberapa area yang cenderung terhambat pekerjaannya karena terdapat area kerja yang menjadi <i>bottle neck</i>
<i>Defect</i>	Terjadi Ketika operator sering kali kembali ke beberapa area kerja tertentu karena barang kerja hasil area kerja tersebut menyebabkan tidak bisa dilakukan <i>assembly</i>

Tabel 1.2. Lanjutan Tabel Rekapitulasi Permasalahan *Subunit Engineering Workshop* Berdasarkan 7 Waste.

Jenis Permasalahan Menurut 7 Waste	Bentuk Pemborosan dalam Subunit <i>Engineering Workshop</i>
<i>Motion</i>	Ditandakan dengan pergerakan <i>unit head</i> untuk memberikan gambar kerja ke area kerja dan mengambil gambar kerja tersebut.
<i>Transportation</i>	Belum ditemukan pemborosan pada konteks ini.
<i>Overprocessing</i>	Operator terkadang tidak ada di mesin. Hal ini bisa disebabkan karena waktu estimasi pekerjaan yang diberikan <i>estimator</i> waktu cukup lama.

1.2.3. Wawancara Stakeholder

Tahap terakhir dalam proses penelusuran permasalahan merupakan tahap wawancara pada *stakeholder* Subunit *Engineering Workshop*. Proses wawancara ini dilakukan dengan memetakan terlebih dahulu *stakeholder* – *stakeholder* kunci. Tahapan ini dilakukan dengan menggambarkan proses bisnis di Subunit *Engineering Workshop* dengan membentuk *Rich Picture* dan untuk memetakan *stakeholder* – *stakeholder* utama dalam proses tersebut. Proses wawancara ini dilakukan sekaligus dengan verifikasi permasalahan yang ditemukan di lapangan melalui observasi *pain points* dan 7 waste yang terjadi di seluruh proses bisnis *Engineering Workshop*. Untuk memulai proses ini, dibentuk *rich picture* terlebih dahulu.



Gambar 1.7. Rich Picture Sistem Subunit *Engineering Workshop*

Setelah melakukan pemetaan *rich picture* tersebut, ditetapkan beberapa *stakeholder-stakeholder* kunci. *Stakeholder-stakeholder* ini terdiri dari berbagai unsur, seperti dari unsur konsumen/*user*, *manager*, hingga operator lapangan. Dalam konteks ini, *stakeholder* ditunjukkan dengan pemberian lingkaran berwarna ungu pada simbol *rich picture*. Pengambilan ukuran sampel *stakeholder* yang cukup besar ini dilakukan dengan harapan untuk memetakan permasalahan-permasalahan kunci yang mempengaruhi lebih dari satu *stakeholder* Subunit *Engineering Workshop*. Tabel 1.3. menunjukkan daftar dari *stakeholder-stakeholder* yang diwawancarai beserta jabatan-jabatannya.

Tabel 1.3. Daftar Nama *Stakeholder* Subunit *Engineering Workshop* yang Diwawancarai

Nama	Jabatan	Nomor Lampiran Wawancara
Mas Ra	Operator Mesin Rolling	Lampiran 1
Mas Ro	User (PPIC Secondary Engineering)	Lampiran 2
Pak W	Manager <i>PPIC & Design</i>	Lampiran 3
Pak H	Manager Manufacturing	Lampiran 4
Pak L	General Manager <i>Subunit Engineering Workshop</i>	Lampiran 5

Untuk menyimpulkan hasil dari wawancara-wawancara tersebut, terdapat beberapa permasalahan yang menonjol dari sudut pandang *Engineering Workshop*. Semua permasalahan ini direkapitulasikan dalam bentuk tabel untuk mempermudah pembaca untuk menyimpulkan permasalahan yang ada dari segi *stakeholder*.

Tabel 1.4. Rekapitulasi Permasalahan Melalui Proses Wawancara

<i>Stakeholder</i> yang Diwawancarai	Permasalahan
Mas Ra (Operator Mesin <i>Rolling</i>)	Operator sering kali merasa bagian-bagian tertentu belum memiliki standar kualitas (bagian laser sering kali mengantarkan barang ke proses selanjutnya tapi masih memiliki <i>chip</i>)

Tabel 1.4. Lanjutan Rekapitulasi Permasalahan Melalui Proses Wawancara

Stakeholder yang Diwawancarai	Permasalahan
Mas Ro (PPIC <i>Secondary Engineering</i>)	Barang yang dihasilkan oleh <i>Engineering Workshop</i> terkadang bisa melebihi <i>due date</i>
Pak W (PPIC & <i>Design Manager</i>)	Masih terdapat peluang bagi biaya produksi <i>Engineering Workshop</i> direduksi agar dapat berkompetisi dengan harga subkontraktor. Rasa memiliki bersama <i>Engineering Workshop</i> dan komunikasi antar bagian masih bisa ditingkatkan.
Pak H (<i>Manufacturing Production Manager</i>)	Rasa disiplin dan rasa memiliki bersama masih bisa ditingkatkan. <i>Stakeholder</i> terkadang bingung harus menerima pekerjaan atau tidak karena belum memiliki cara untuk melihat kapasitas mesin secara <i>real time</i>
Pak L (<i>Manager Engineering Workshop</i>)	Disiplin bersama masih bisa ditingkatkan lagi. Masih terdapat peluang perbaikan seluruh sumber daya manusia untuk memiliki inisiatif dan <i>leadership</i> yang lebih kuat.

Setelah dilakukan proses wawancara dari *stakeholder* yang ada, dilakukan proses verifikasi permasalahan. Dari daftar permasalahan yang ada, ditemukan bahwa terdapat permasalahan berupa pemberian biaya pada Subunit *Engineering Workshop* yang kurang kompetitif apabila dibandingkan dengan vendor-vendor lain. Apabila kurangnya kemampuan kompetitif pembiayaan ini dibiarkan, maka peran dari *Engineering Workshop* sebagai subunit *support* proses produksi bisa saja terancam dan pekerjaan-pekerjaan dapat diberikan kepada vendor-vendor.

Tabel 1.5. Perbedaan Biaya Proses Subunit *Engineering Workshop*

Nomor <i>WorkOrder</i>	Harga Vendor	Biaya Produksi Vendor (Asumsi <i>Profit Margin</i> 20%)	Biaya Produksi <i>Actual Workshop</i>	Selisih
600032068	Rp3.000.000	Rp2.500.000	Rp2.973.644	18,95%
600025326	Rp2.500.000	Rp2.083.333	Rp2.552.567	22,52%
600031575	Rp500.000	Rp416.667	Rp554.984	33,20%
600026327	Rp500.000	Rp416.667	Rp591.583	41,98%
600046756	Rp800.000	Rp666.667	Rp703.581	5,54%
Rata - rata				24,44%

1.2.4. Pengambilan Keputusan Permasalahan yang Dikaji

Setelah melalui proses-proses tersebut, telah dikumpulkan permasalahan-permasalahan yang relevan pada Subunit *Engineering Workshop*. Permasalahan-permasalahan tersebut kemudian dikemukakan kepada jajaran manajerial Subunit *Engineering Workshop*. Pengemukakan permasalahan-permasalahan tersebut dilakukan dengan mengemukakan permasalahan-permasalahan yang telah diamati dan dengan melakukan diskusi mengenai permasalahan-permasalahan yang ingin difokuskan. Melalui proses diskusi ini, dibentuk Matriks RACI untuk memetakan tiap permasalahan yang telah ditemukan dan memberikan tanggung jawab penyelesaian permasalahan tersebut. Untuk keperluan penelitian ini, peneliti diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan 15, yaitu permasalahan tingginya biaya produksi yang menyebabkan Subunit *Engineering Workshop* kurang mampu berkompetisi dengan vendor.

Tabel 1.6. Rekapitulasi Permasalahan yang Didiskusikan Bersama dengan Stakeholder Subunit Engineering Workshop

Analisis Pain Point Proses Bisnis		
Bagian	Permasalahan Berdasarkan Pain Point	Kode Permasalahan
Admin Awal	Bagian admin awal belum memiliki wadah untuk melakukan pendataan komplain <i>defek</i> dari <i>user</i>	Permasalahan 1.
Validasi	Bagian validasi belum memiliki standar kualitas yang jelas mengenai standar keterangan gambar teknik.	Permasalahan 2.
Logistik	Belum ada <i>pain point</i> yang ditemukan di bagian ini	-
Estimator Routing	Adanya kesulitan dalam mencari data <i>routing</i> dan estimasi waktu untuk pekerjaan yang telah dikerjakan tapi memiliki nomor <i>production</i> atau <i>work order</i> yang berbeda	Permasalahan 3
Planner	Belum adanya alat untuk membantu menghitung kapasitas produksi ketika harus memutuskan harus menerima pekerjaan <i>project</i> atau memberikannya kepada subkontraktor.	Permasalahan 4
Lantai Produksi	Belum adanya standar kualitas yang jelas pada setiap area kerja.	Permasalahan 5
Quality Control	Tidak adanya pendataan area kerja – area kerja yang menyebabkan <i>defek</i> sehingga manajemen tidak dapat melakukan analisis area kerja yang menyebabkan <i>defect</i> atau <i>reject</i> .	Permasalahan 6
Admin Akhir	Sebagai <i>job description</i> tambahan, bagian ini sering mengalami kesulitan dalam melakukan pendataan pekerjaan lembur.	Permasalahan 7

Tabel 1.6. Lanjutan Rekapitulasi Permasalahan yang Didiskusikan Bersama dengan *Stakeholder* Subunit *Engineering Workshop*

Analisis 7 Waste Proses Manufaktur		
Permasalahan 7 Waste	Bentuk Pemborosan dalam Subunit <i>Engineering Workshop</i>	Kode Permasalahan
<i>Inventory</i>	Beberapa area kerja belum memiliki area penyimpanan <i>work in process</i> yang jelas, sehingga mengganggu area kerja	Permasalahan 8
<i>Waiting</i>	Terdapat beberapa area yang cenderung terhambat pekerjaannya karena terdapat area kerja yang menjadi <i>bottle neck</i>	Permasalahan 9
<i>Defect</i>	Terjadi ketika operator sering kali kembali ke beberapa area kerja tertentu karena barang kerja hasil area kerja tersebut menyebabkan tidak bisa dilakukan <i>assembly</i>	Permasalahan 10
<i>Motion</i>	Ditandakan dengan pergerakan <i>unit head</i> untuk memberikan gambar kerja ke area kerja dan mengambil gambar kerja tersebut.	Permasalahan 11
<i>Transportation</i>	Belum ditemukan pemborosan pada konteks ini.	-
<i>Overprocessing</i>	Operator terkadang tidak ada di mesin. Hal ini bisa disebabkan karena waktu estimasi pekerjaan yang diberikan <i>estimator</i> waktu cukup lama.	Permasalahan 12

Tabel 1.6. Lanjutan Rekapitulasi Permasalahan yang Didiskusikan Bersama dengan Stakeholder Subunit Engineering Workshop

Permasalahan Menurut Proses Wawancara Stakeholder		
Stakeholder	Permasalahan	Kode Permasalahan
Mas Ra (Operator Mesin <i>Rolling</i>)	Operator sering kali merasa bagian-bagian tertentu belum memiliki standar kualitas (bagian laser sering kali mengantarkan barang ke proses selanjutnya tapi masih memiliki chip)	Permasalahan 13
Mas Ro (PPIC <i>Secondary Engineering</i>)	Barang yang dihasilkan oleh <i>Engineering Workshop</i> terkadang bisa melebihi due date	Permasalahan 14
Pak W (<i>PPIC & Design Manager</i>)	Masih terdapat peluang bagi biaya produksi <i>Engineering Workshop</i> direduksi agar dapat berkompetisi dengan harga subkontraktor. Rasa memiliki bersama <i>Engineering Workshop</i> dan komunikasi antar bagian masih bisa ditingkatkan.	Permasalahan 15
Pak H (<i>Manufacturing Production Manager</i>)	Rasa disiplin dan rasa memiliki bersama masih bisa ditingkatkan. <i>Stakeholder</i> terkadang bingung harus menerima pekerjaan atau tidak karena belum memiliki cara untuk melihat kapasitas mesin secara <i>real time</i>	Permasalahan 16
Pak L (<i>Manager Engineering Workshop</i>)	Disiplin bersama masih bisa ditingkatkan lagi. Masih terdapat peluang perbaikan seluruh sumber daya manusia untuk memiliki inisiatif dan <i>leadership</i> yang lebih kuat.	Permasalahan 17

Tabel 1.7. Matrix RACI untuk Keperluan Pengambilan Keputusan Permasalahan yang Diselesaikan

Permasalahan	Manajer U.	Manajer PPIC & D.	Manajer M.	Unit Head Area Kerja	Admin	Design	Validasi	Logistik	Est.R out	Planner	QC- Maint.- WH.	Operator	Peneliti
P.1.	I	A	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
P.2.	I	A	I	C	I	I	R	I	I	I	I	C	I
P.3.	I	A	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I
P.4.	I	A	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I
P.5.	I	I	A	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C
P.6.	I	A	I	C	I	I	I	I	I	I	R	I	I
P.7.	I	A	C	C	R	I	I	I	I	I	I	C	I
P.8.	I	I	A	R	I	I	I	I	I	I	I	C	I
P.9.	I	A	A	C	I	I	I	I	I	R	I	C	I
P.10.	I	A	I	R	I	I	I	I	I	I	C	C	I
P.11.	I	I	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
P.12.	I	A	I	I	I	I	I	I	R	I	I	C	I
P.13.	I	I	A	R	I	I	I	I	I	I	I	C	I
P.14.	A	R	I	C	I	I	I	I	I	C	I	I	I

Tabel 1.7. Lanjutan Matrix RACI untuk Keperluan Pengambilan Keputusan Permasalahan yang Diselesaikan

Permasalahan	Manajer U.	Manajer PPIC & D.	Manajer M.	Unit Head Area Kerja	Admin	Desain	Validasi	Logistik	Est.R out	Planner	QC-Maint.-WH.	Operator	Peneliti
P.15.	A	C	C	C	I	I	I	I	I	I	I	C	R
P.16.	A	C	R	C	I	I	I	I	I	C	I	I	I
P.17.	A	C	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Setelah melalui proses diskusi tersebut, disimpulkan bahwa permasalahan yang akan diselesaikan oleh peneliti merupakan permasalahan biaya produksi Subunit *Engineering Workshop* yang tinggi. Melalui proses diskusi dengan pemangku kepentingan (dalam konteks ini Manajer Umum, Manajer *PPIC & Design* dan Manajer *Manufacturing*), disimpulkan bahwa objektif dari penelitian ini adalah untuk mengurangi biaya produksi sebesar 5% dari biaya produksi awal.

1.3. Rumusan Masalah

Permasalahan yang ada pada Subunit *Engineering Workshop* PT. XYZ adalah Subunit *Engineering Workshop* memiliki biaya produksi yang tinggi apabila dibandingkan dengan *vendor – vendor* subkontraktor yang dimiliki PT XYZ. Biaya produksi yang lebih mahal ini dapat mengurangi insentif perusahaan untuk mempertahankan keberadaan Subunit *Engineering Workshop* sebagai unit *support* PT XYZ.

1.4. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengurangi biaya produksi (tanpa memperhitungkan biaya material) area *Sawing Everising* Subunit *Engineering Workshop* sebesar 5% untuk meningkatkan kemampuan kompetitif Subunit *Engineering Workshop*.

1.5. Batasan

Terdapat beberapa batasan masalah dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dalam tugas akhir ini, antara lain:

1. Dalam penelitian ini, upaya-upaya pengurangan biaya hanya difokuskan pada pengurangan biaya dari segi operasi-operasi internal Subunit *Engineering Workshop*. Ini berarti tidak dilakukan upaya pengurangan biaya untuk kegiatan – kegiatan yang dilakukan secara eksternal Subunit *Engineering Workshop* seperti dari pemilihan *vendor material* atau faktor-faktor lain.
2. Dalam penelitian ini, dilakukan upaya pengurangan biaya yang difokuskan pada area *Sawing Everising* sebagai area kerja kritis di Subunit *Engineering Workshop*
3. Dalam penelitian ini, upaya-upaya pengurangan biaya dilakukan dengan memperhatikan data historis dari proses-proses produksi yang dilaksanakan pada bulan Januari – Agustus 2023.