

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor industri merupakan salah satu sektor yang berperan penting dalam perekonomian. Menurut data badan pusat statistik, industri pengolahan menjadi sektor usaha dengan kontribusi terbesar yakni sebesar 19,28% terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) pada kuartal 1 tahun 2024 di Indonesia. Industri pengolahan merupakan industri yang mengubah bahan dasar menjadi suatu produk jadi/setengah jadi dengan cara mekanis ataupun kimia dengan tujuan untuk meningkatkan nilai benda tersebut. Untuk memasarkan berbagai produk yang dihasilkan, perusahaan industri membutuhkan suatu kemasan yang baik untuk menjamin keamanan dan kualitas produknya. Salah satu kemasan yang bagus dan banyak digunakan ialah kardus.

Menurut Kamaliah (2021), setidaknya terdapat 6 juta paket yang beredar di Indonesia menggunakan kardus setiap harinya. Hal tersebut menunjukkan besarnya permintaan dan pemakaian produk kardus sehingga menimbulkan peluang yang besar pula untuk industri yang bergerak di bidang tersebut. Besarnya permintaan tidak hanya menimbulkan peluang besar namun juga menciptakan persaingan yang ketat antar pelaku industri. Perusahaan hanya dapat memenuhi permintaan pasar apabila memperhatikan aktivitas produksi dari hulu hingga hilir dengan baik. Perusahaan yang dapat mengatur dan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik dapat dengan mudah untuk memenangkan persaingan dengan cara memuaskan pelanggan.

CV. Satya Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kardus. Perusahaan ini mempunyai 2 area lahan yang digunakan sebagai lantai produksi dan gudang. Lantai produksi perusahaan berada di Jalan Parangtritis km. 8, Bangi, Timbulharjo, Kec. Sewon, Kab. Bantul, Yogyakarta sedangkan gudang perusahaan berada di Jalan Parangtritis, Cabean, Panggungharjo, Kec. Sewon, Kab. Bantul, Yogyakarta. Bapak Abdullah Rifki selaku pemilik perusahaan sudah mendirikan perusahaan ini sejak tahun 2005 dan sudah mempekerjakan 47 karyawan yang bekerja di berbagai lini produksi dan kantor. Perusahaan ini memakai aturan *make to order* dimana perusahaan hanya akan melakukan

produksi ketika ada pesanan yang masuk. Hal ini disebabkan karena permintaan yang bervariasi dari segi ukuran, jenis bahan baku dan jumlah pesanan.

CV. Satya Abadi saat ini mempunyai 4 stasiun kerja pada rantai produksi yaitu pemotongan (*slitter*), pelubangan (*slotter*), sablon dan *finishing*. Selain keempat stasiun kerja tersebut terdapat 1 divisi pendukung di rantai produksi yaitu serabutan. Serabutan bertugas untuk memindahkan material antar stasiun kerja dan melakukan proses *loading* dan *unloading* bahan baku. Jumlah tenaga kerja yang berada di rantai produksi adalah 19 orang yang terdiri dari 2 orang pada stasiun pemotongan, 2 orang pada stasiun pelubangan, 5 orang pada stasiun sablon, 5 orang pada stasiun *finishing* dan 5 orang serabutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rina (Wakil Direktur Perusahaan), perusahaan beberapa kali tidak dapat menyelesaikan pesanan tepat pada waktunya. Hal ini terjadi setidaknya 2-5 kali dalam sebulan. Situasi tersebut menyebabkan perusahaan harus melakukan negosiasi ulang kepada pelanggan terkait waktu pengiriman pesanan. Hasil wawancara dengan beliau, sampai saat ini perusahaan belum pernah sampai harus memberikan biaya kompensasi kepada pelanggan namun situasi ini menyebabkan beberapa pelanggan tidak pernah lagi memesan ke perusahaan. Kejadian ini menghambat perusahaan dalam memulihkan kondisi keuangannya, terlebih lagi situasi covid-19 sebelumnya sudah menyebabkan penurunan pendapatan. Selain itu, hal tersebut juga dapat memperburuk reputasi perusahaan yang dapat merugikan untuk jangka waktu yang cukup lama.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka pada penelitian ini akan dilakukan identifikasi secara menyeluruh terhadap kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan untuk mencari penyebab masalah dan menyelesaikannya.

1.2. Penelusuran Masalah

Proses wawancara yang telah dilakukan dengan Ibu Rina sebelumnya menunjukkan terdapat suatu permasalahan dimana perusahaan tidak dapat menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu. Terkait temuan tersebut, peneliti melakukan pengamatan untuk menelusuri penyebab masalah.

Observasi dilakukan terhadap 4 stasiun kerja, divisi serabutan dan kondisi lingkungan perusahaan. Peneliti mendapati temuan pertama pada stasiun kerja pelubangan dan sablon yakni rentannya terjadi *bottleneck* pada kedua stasiun

kerja tersebut. Kedua stasiun kerja tersebut rentan terjadi *bottleneck* karena waktu operasi di kedua stasiun kerja tersebut cenderung lebih lama dibandingkan dengan stasiun kerja lainnya. Selain itu, *bottleneck* pada stasiun sablon juga disebabkan oleh waktu *set up* yang relatif lama yakni 1 - 1,5 jam. Situasi saat pekerja sablon sedang melakukan *set up* akan menyebabkan penumpukan (*bottleneck*) pada stasiun kerja tersebut.



Gambar 1.1. Bottleneck Stasiun Pelubangan



Gambar 1.2. Bottleneck Stasiun Sablon

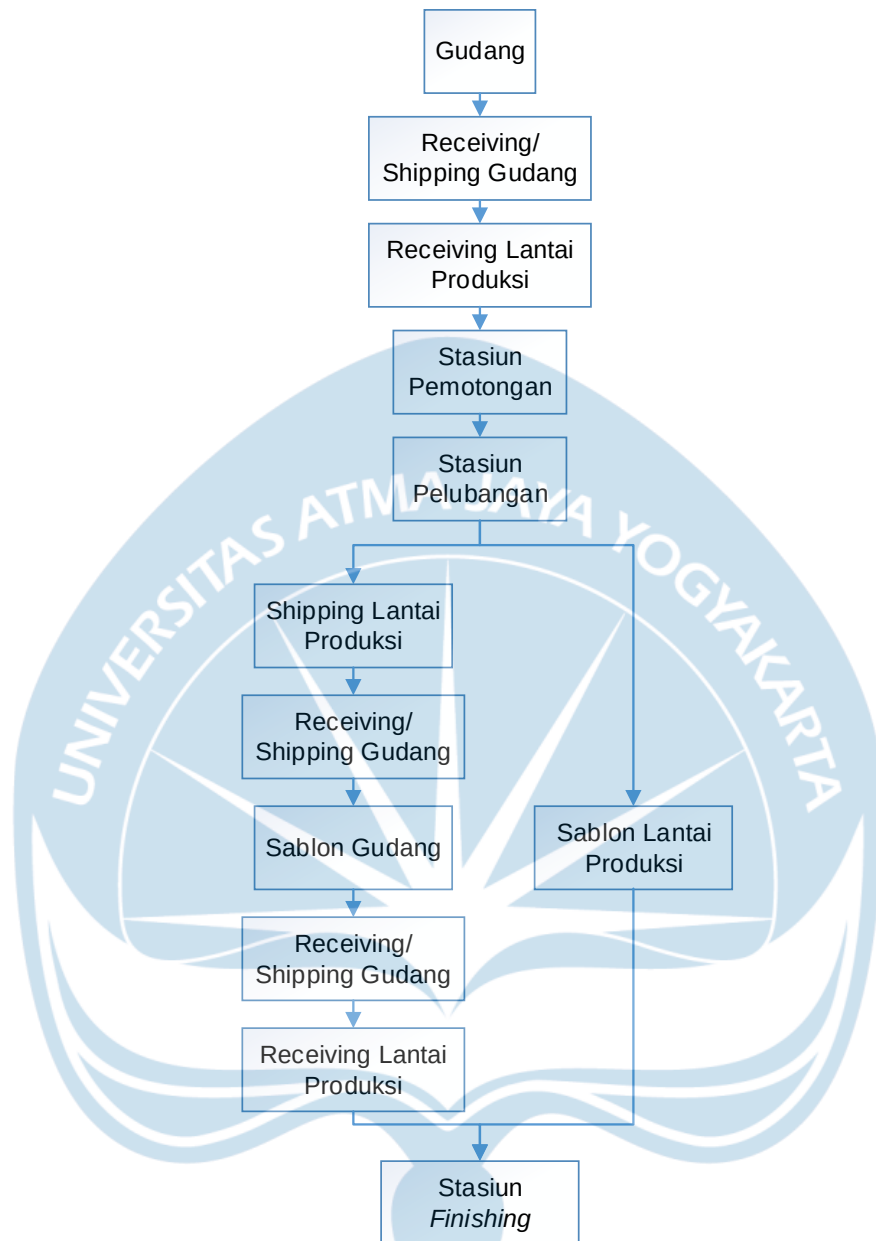
Temuan kedua yang ditemukan ialah seringkali pekerja pemotongan dan *finishing* menganggur. Fenomena menganggurnya pekerja pemotongan disebabkan karena adanya *delay* dalam pengiriman bahan baku. Selain itu, waktu operasi yang cenderung lebih cepat di stasiun kerja pemotongan menyebabkan potensi pekerja menganggur semakin besar juga. Sedangkan pada stasiun *finishing*, pekerja menganggur dikarenakan masih menunggu material selesai diproses pada stasiun sablon dan pelubangan. Hasil wawancara dengan Mbak Alfi (Kepala Produksi), fenomena menganggurnya pekerja pemotongan dan *finishing* hampir terjadi setiap hari, namun durasi menganggur pada tiap harinya berbeda-beda.



Gambar 1.3. Pekerja Menganggur pada Stasiun *Finishing*

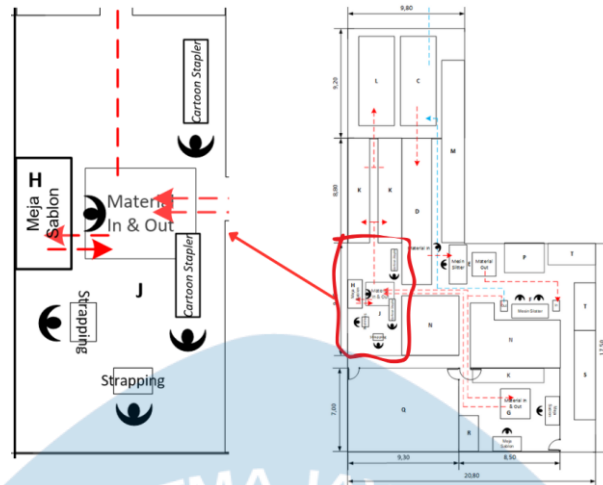
Temuan ketiga yang ditemukan terjadi pada pekerja serabutan. Tidak adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang mendetail menyebabkan pekerja serabutan menghindari pekerjaan yang lebih berat seperti melakukan *loading* bahan baku di gudang. Situasi ini menyebabkan waktu *delay* pengiriman bahan baku menjadi lebih lama. Selain itu, pemindahan material antar stasiun kerja hanya berdasarkan keinginan dari pekerja serabutan saja. Pada momen tertentu, stasiun sablon sudah menyablon ratusan lembar kardus dan siap untuk diantar ke stasiun *finishing*. Namun pekerja serabutan lebih mendahulukan memindahkan material dari stasiun pemotongan ke pelubangan dan dari stasiun pelubangan ke sablon. Kondisi ini tentunya menimbulkan potensi menganggur untuk pekerja stasiun *finishing*.

Observasi juga dilakukan terhadap kondisi lingkungan kerja terutama pada tata letak lantai produksi untuk mengidentifikasi aliran material. Aliran material saat produksi masih kurang baik karena mengharuskan pemindahan material antar gudang dengan lantai produksi dengan frekuensi yang cukup intens. Hal ini disebabkan karena stasiun kerja sablon berada di 2 lokasi yang berbeda yakni 3 meja sablon yang berada di lantai produksi dan 2 meja sablon di gudang. Kondisi aliran material perusahaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.4. Aliran Material Perusahaan

Selain aliran material, tata letak lantai produksi saat ini menimbulkan masalah lain yaitu adanya area kerja yang saling tumpang tindih. Terdapat 1 meja sablon yang berada di area kerja stasiun *finishing*. Situasi ini menyebabkan meja sablon yang berada di area kerja stasiun *finishing* tidak dapat beroperasi jika stasiun *finishing* sedang bekerja. Berikut denah yang menunjukkan adanya area kerja yang saling tumpang tindih.



Gambar 1.5. Area Kerja yang Timpang Tindih

Berdasarkan penelusuran masalah yang dilakukan dengan cara observasi, selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan beberapa *stakeholder* perusahaan untuk memahami permasalahan yang terjadi dengan lebih luas. Beberapa *stakeholder* yang terlibat adalah Ibu Rina (Wakil Direktur), Mbak Alfi (Kepala Produksi), Mas Indra (Kepala Pembahanan/Gudang) dan pekerja dari stasiun pelubangan dan sablon.

Hasil wawancara dengan Ibu Rina menunjukkan adanya masalah yaitu penyelesaian pesanan tidak tepat waktu. Kejadian ini terjadi setidaknya sebanyak 2-5 kali dalam sebulan. Hal ini menyebabkan beberapa pelanggan tidak pernah memesan di perusahaan ini lagi dan berdampak terhadap pendapatan perusahaan. Perusahaan saat ini sedang berusaha untuk memulihkan kondisi keuangannya yang sebelumnya sudah sangat terpukul akibat dari covid-19. Namun akibat dari masalah ini membuat kondisi perusahaan semakin sulit. Selain itu, menurut Ibu Rina situasi ini dapat memperburuk reputasi perusahaan yang mungkin akan merugikan perusahaan di masa yang akan datang.

Wawancara dengan Mbak Alfi menunjukkan bahwa temuan masalah yang ditemukan saat observasi benar terjadi. Menurut beliau kegiatan produksi saat ini belum berjalan dengan baik. Masalah seperti *bottleneck*, pekerja yang menganggur dan mesin tidak beroperasi masih rentan terjadi. Sebelumnya beliau sudah berhasil menemukan solusi untuk mengeringkan *screen* sablon pada saat musim hujan, namun untuk masalah yang terjadi saat ini beliau masih belum menemukan cara karena kurangnya pemahaman beliau. Salah satu upaya yang

dilakukan Mbak Alfi ketika pesanan yang dikerjakan tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu adalah dengan melakukan jam lembur (*overtime*).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Mas Indra sebagai kepala pembahanan/gudang. Mas Indra mempunyai tanggung jawab dalam pengiriman bahan baku maupun material setengah jadi antar gudang dengan lantai produksi. Hasil wawancara dengan beliau menunjukkan adanya permasalahan dalam pengiriman bahan baku. Proses pengiriman bahan baku membutuhkan waktu yang cukup lama karena keterbatasan pekerja serabutan untuk melakukan *loading* bahan baku. Menurut beliau pekerja serabutan sering menghindari pekerjaan *loading* bahan baku di gudang dengan alasan masih memindahkan material antar stasiun kerja di lantai produksi. Hal ini diperburuk dengan pengiriman material setengah jadi antar gudang dengan lantai produksi yang membuat Mas Indra semakin kewalahan.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan pekerja terutama pekerja stasiun pelubangan dan sablon. Hasil wawancara menunjukkan adanya indikasi kecemburuan antar pekerja. Pekerja pelubangan dan sablon merasa iri dengan pekerja lainnya yang sering menganggur. Pekerja merasa beban kerja mereka lebih berat dibandingkan dengan pekerja lainnya namun upah mereka sama dengan pekerja lain. Selain itu adanya kegiatan lembur membuat mereka merasa kelelahan dan membuat kondisi badan tidak prima saat bekerja keesokan harinya. Kondisi ini membuat motivasi pekerja pelubangan dan sablon menurun dan malas untuk bekerja dengan giat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap *stakeholder*, maka keinginan ideal yang diinginkan dari *stakeholder* ialah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Stakeholder

Stakeholder	Keinginan
Ibu Rina	Menginginkan agar pesanan pelanggan dapat diselesaikan dengan tepat waktu
Mbak Alfi	Kegiatan produksi dapat berjalan dengan lebih baik
Mas Indra	1. Adanya pembagian tenaga kerja serabutan 2. Pengiriman antar gudang dengan lantai produksi berkurang
Pekerja Pelubangan dan Sablon	1. Adanya apresiasi terhadap kinerja pekerja 2. Beban kerja yang lebih merata

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan penelusuran masalah, CV. Satya Abadi mempunyai masalah dalam waktu pengerjaan yang terlalu lama sehingga tidak dapat mengerjakan pesanan dengan tepat waktu. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor seperti pemanfaatan sumber daya yang kurang baik dan tata letak yang buruk.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menurunkan waktu pengerjaan pesanan sebesar 25% dengan cara menyusun jadwal produksi dan perubahan tata letak.

1.5. Batasan Masalah

Terdapat beberapa batasan masalah yang diterapkan dalam penelitian ini guna menghindari penyimpangan. Batasan-batasan masalahnya ialah sebagai berikut:

1. Kegiatan observasi, wawancara dan pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei – September 2023
2. Data waktu operasi tiap stasiun kerja diambil pada tanggal 24 – 29 Juli 2023 berdasarkan pesanan yang dikerjakan pada periode waktu tersebut
3. Data waktu dan jarak gudang dengan rantai produksi diambil dari *google maps*