

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri jasa reparasi suku cadang memiliki peran krusial dalam menjaga kelancaran berbagai sektor ekonomi yang tergantung pada peralatan dan mesin. Sebagai jasa yang menyediakan solusi untuk kebutuhan perawatan, perbaikan, dan penggantian suku cadang, industri ini memiliki dampak yang sangat signifikan dalam mencegah potensi terhentinya suatu kegiatan bisnis yang dapat menyebabkan kerugian. Industri ini secara tidak langsung berkontribusi pada kelangsungan produktivitas dan efisiensi operasional. Kemampuan untuk dapat mengidentifikasi permasalahan pada suku cadang dan komponen, serta memperbaiki suku cadang, membantu menjaga agar operasi bisnis tetap berjalan tanpa hambatan yang dapat mengakibatkan dampak finansial yang negatif. Persaingan pada industri reparasi ini juga meningkat seiring dengan kesadaran akan dibutuhkannya sektor ini.

Persaingan yang semakin ketat, membuat pemenuhan kepuasan konsumen menjadi kunci untuk mempertahankan reputasi dan pangsa pasar. Menurut Heskett et al., dalam Hallowel (1996) kepuasan customer memiliki kaitan erat dengan loyalitas customer, dan dampak dari hal ini sangat berkaitan dengan keuntungan finansial perusahaan. Terdapat berbagai macam metode yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan untuk bisa unggul dibanding dengan perusahaan lain dalam hal keputusan dasar operasional. Metode-metode ini seperti desain produk, desain proses, manajemen sumber daya manusia, penjadwalan, penentuan lokasi, pengelolaan rantai pasok, tata letak fasilitas, manajemen persediaan, pemeliharaan, dan manajemen kualitas (Heizer & Render, 2012). Salah satu hal yang dapat mengurangi kepercayaan customer adalah ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan dengan tepat waktu. Oleh karena itu, para penyedia jasa menghadapi tantangan untuk dapat mengelola berbagai aspek produksi dengan baik.

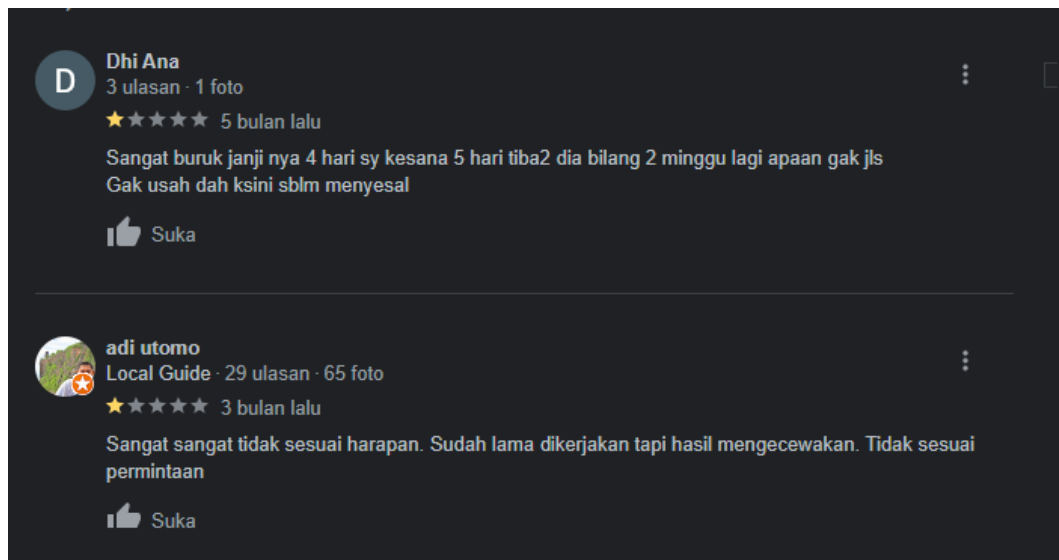
Dalam konteks operasi produksi, perusahaan memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dengan cara mengadopsi pengukuran kerja. Pengukuran kerja yang tepat akan berdampak baik seperti pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas, yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan meraih kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, bahkan dengan

keterbatasan investasi yang rendah atau bahkan tanpa investasi sama sekali (Akansel, Yagmahan, dan Emel, 2017). Sebuah sistem yang terstruktur dan terencana juga menjadi sangat penting, maka peran penjadwalan produksi menjadi krusial. Penjadwalan akan sangat mempengaruhi efisiensi operasional secara menyeluruh. Sumantri (2011) menekankan pentingnya peran penjadwalan produksi dalam mengoptimalkan perencanaan produksi guna memenuhi kebutuhan konsumen dengan tepat waktu. Penjadwalan produksi juga memainkan peran sentral dalam membentuk strategi perencanaan manufaktur dan sistem pengendalian produksi (Herrmann, 2002).

Tugas akhir ini dilakukan di CV. Dharma Putra yaitu usaha keluarga yang bergerak di bidang jasa reparasi suku cadang atau bengkel reparasi suku cadang. Berdiri sejak tahun 1984, CV. Dharma Putra berlokasi di pusat kota Denpasar, Bali. Sebagai bengkel reparasi yang berpengalaman, CV. Dharma Putra menawarkan berbagai layanan perbaikan suku cadang, mulai dari reparasi ringan hingga pembuatan suku cadang yang sudah tidak tersedia di pasaran. Proses pekerjaan yang dilakukan melibatkan berbagai elemen penting seperti tenaga manusia, mesin, biaya, metode, material, dan lainnya. Model bisnis yang diterapkan oleh CV. Dharma Putra adalah *engineering to order* (ETO) dimana proses pekerjaan dilakukan setelah mendapatkan order. Dalam melakukan pekerjaannya CV. Dharma Putra menerapkan metode *First Come First Serve* (FCFS), yang berarti perusahaan akan mengerjakan pekerjaan berdasarkan urutan pesanan yang datang lebih dahulu.

Observasi awal dilakukan dengan tujuan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang kondisi perusahaan serta mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi. Setelah melakukan observasi awal di lokasi tugas akhir, hasil yang diperoleh mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah pekerjaan yang mengalami keterlambatan dan mengakibatkan komplain dari customer. Data yang terkumpul selama periode 14 hari pengamatan menunjukkan bahwa terdapat 9 pekerjaan yang mengalami keterlambatan dan berakhir dengan keluhan dari customer. Hal ini juga mendasari pengambilan estimasi waktu perusahaan terhadap penerimaan order yang akan datang menjadi cukup lama yang akhirnya mengakibatkan seringnya customer mengurungkan niat untuk menggunakan jasa dari perusahaan (*lost sale*). Terdapat 5 situasi *lost sale* selama pengamatan awal. Hal ini juga didukung dari adanya ulasan buruk terkait keterlambatan

penyelesaian pekerjaan oleh *customer* pada *google review* yang dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1. Ulasan Buruk Keterlambatan Penyelesaian Pekerjaan

Google Review ini adalah media umum yang diberikan oleh Google kepada seseorang untuk memberikan pendapat mereka tentang pengalaman yang mereka alami setelah mengunjungi suatu lokasi.

Wawancara awal kepada pihak yang dirasa terkait dilakukan untuk mengetahui permasalahan lebih dalam. Manajer operasional mengungkapkan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang berdatangan memiliki proses yang beragam. Menurutnya hal tersebut mengakibatkan pemanfaatan fasilitas mesin yang ada menjadi tidak baik, seperti terdapat beberapa mesin yang menganggur, namun di lain sisi terdapat pekerjaan yang menumpuk pada suatu fasilitas mesin, sehingga beberapa pekerjaan harus menunggu. Manajer operasional mengungkapkan bahwa ia sudah sangat mengupayakan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Diketahui juga bahwa selama ini penentuan estimasi waktu penyelesaian hanya berdasarkan perkiraan dan juga pengalaman. Menurutnya sulitnya mengestimasi waktu pekerjaan dan sulitnya mendapatkan izin untuk melakukan penambahan jam kerja (lembur) menjadi penyebab adanya keterlambatan. Manajer operasional mengaku juga kerap kali menentukan waktu penyelesaian lebih dari normal untuk menghindari keterlambatan. beliau menginginkan dukungan direktur dalam upayanya mengatasi permasalahan ini.

Sementara itu, Direktur CV. Dharma Putra mengaku bahwa ia sangat berharap untuk dapat menjaga kepercayaan customer dan reputasi perusahaan. Faktor-faktor seperti fasilitas dan jam kerja, menurutnya, bukanlah penyebab utama dari masalah keterlambatan. Fasilitas yang ada menurutnya sudah cukup memadai, bahkan terkadang terdapat fasilitas yang tidak digunakan sepenuhnya. Keterlambatan ini kerap kali memaksa dilakukannya penambahan jam kerja, baginya penambahan jam kerja hanya untuk situasi yang sangat genting dan harus memaksa melakukan penambahan jam kerja, karena penambahan jam kerja yang dilakukan kerap mengacaukan *cash flow* perusahaan. Untuk saat ini Direktur menginginkan adanya solusi perbaikan dalam mengatasi ataupun meredakan permasalahan ini tanpa mengeluarkan biaya.

Tabel 1.1. Data Jumlah Jam Lembur Operator

Bulan	Total jam lembur	Total karyawan lembur	Total Upah Lembur
Januari	44	20	Rp 33.572.254
Februari	32	12	Rp 14.649.710
Maret	44	23	Rp 38.608.092
April	40	23	Rp 35.098.265
Mei	28	16	Rp 17.091.329
Juni	44	19	Rp 31.893.641

Masalah keterlambatan yang dihadapi mengindikasikan bahwa terdapat sejumlah faktor yang perlu dievaluasi dan ditingkatkan pada rantai produksi. Faktor-faktor tersebut seperti, fasilitas yang ada, jumlah tenaga kerja, ataupun efektivitas manajemen produksi yang diterapkan. Beberapa temuan juga secara nyata mendukung indikasi ini, seperti belum diketahuinya waktu baku suatu proses pekerjaan yang berujung pada kurang tepatnya pengambilan keputusan waktu estimasi penyelesaian. Berdasarkan hal tersebut maka akan dilakukan tugas akhir sebagai upaya untuk mendapatkan solusi yang tepat, dan mengembangkan langkah-langkah perbaikan yang konstruktif dalam rangka mengatasi permasalahan keterlambatan dengan mempertimbangkan keinginan serta harapan dari para *Stakeholders*.

1.2. Rumusan Masalah

Terkait dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan yang menjadi perhatian pada tugas akhir ini adalah bagaimana upaya menurunkan tingkat keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada usaha

bengkel CV. Dharma Putra guna mengurangi biaya penambahan jam kerja karyawan.

1.3. Tujuan Tugas akhir

Berdasarkan permasalahan terkait, maka tujuan dari tugas akhir ini adalah untuk memberikan usulan terkait suatu upaya yang dapat mengurangi tingkat keterlambatan yang ditandai dengan menurunnya total jam lembur sebesar 50% serta dapat diimplementasikan dengan memperhatikan keinginan dan harapan *stakeholder*.

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam melakukan tugas akhir ini, adalah pengamatan dilakukan hanya pada pekerjaan *Shaft, Piston, Gear, Cylinder Head*, dan *Crank Shaft*.

