

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Kerajinan merupakan sebuah karya seni yang menggunakan keterampilan tangan dalam proses pembuatannya, sehingga dapat menghasilkan produk yang memiliki nilai fungsional dan estetika. Kerajinan dapat terbuat dari berbagai jenis bahan, misalnya kayu, kulit, logam, kain, dan lainnya. Keadaan saat ini, kerajinan yang terbuat dari kulit menjadi salah satu produk favorit di pasaran. Alasan mengapa kerajinan yang terbuat dari kulit menjadi produk favorit saat ini karena produk tersebut saat ini memiliki banyak varian dan bentuk. Kerajinan yang terbuat dari kulit memiliki ketahanan yang cukup baik. Di Yogyakarta, terdapat perusahaan yang memproduksi kerajinan berbahan dasar kulit. Perusahaan tersebut bernama PT Mandiri Jogja Internasional.

PT Mandiri Jogja Internasional merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi produk sepatu dan tas berbahan dasar kulit. Perusahaan tersebut berdiri pada tahun 1997. Pendistribusian produk-produk terbagi menjadi 2 bagian yaitu lokal dan ekspor. Pada bagian ekspor, terbagi ke dalam beberapa negara yaitu Belanda dan Australia. Pada produk tas terdapat 3 tahap pemrosesan yaitu pembuatan pola, perakitan, dan proses *finishing*.

Tahap pertama pembuatan tas diawali dari departemen persiapan. Pada departemen tersebut, kulit-kulit yang ada di gudang, akan dipilah-pilah untuk mendapatkan kualitas kulit yang terbaik. Jika sudah mendapatkan kualitas kulit terbaik, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan penggambaran pola. Pola-pola yang sudah dibuat pada kulit, akan dipotong secara manual mengikuti pola yang sudah digambar. *Part-part* yang sudah dipotong, akan dibawa ke departemen perakitan.

Di departemen perakitan, terdapat 3 proses utama yaitu penggabungan *part*, proses penjahitan, dan pemasangan asesoris. Tiga proses tersebut akan membentuk sebuah produk jadi, namun harus dicek terlebih dahulu hasil perakitannya. Ketika menemukan sebuah cacat pada pemeriksaan produk jadi, maka karyawan pada departemen perakitan akan mengerjakan ulang produk tersebut atau langsung memintakan *part* baru pada departemen persiapan. Produk yang sudah selesai dikerjakan, akan dibawa ke departemen *finishing*. Di

departemen *finishing*, produk yang sudah jadi akan dibersihkan dari sisa-sisa benang atau sisa bahan lainnya. Tahap selanjutnya, setelah melalui proses *finishing*, produk-produk tersebut akan dipacking dan dikirim ke negara tujuan. Pada saat melakukan observasi pada perusahaan, ditemukan permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan tersebut.

Permasalahan yang dialami oleh perusahaan cukup beragam yaitu, budaya kerja yang masih bersifat kolektif, perekapan data yang hanya bisa dilakukan pada akhir produksi, dan belum adanya metode yang tepat dalam menyajikan data produksi. Permasalahan tersebut nantinya akan berdampak pada jalannya proses produksi, misalnya budaya kerja yang masih bersifat kolektif, akan berdampak pada *jobdesc* dan alokasi waktu yang dimiliki oleh *stakeholder*. Perekapan data yang hanya dilakukan pada akhir produksi, akan berdampak pada kecepatan *stakeholder* dalam mengambil keputusan penerimaan *order* baru. Penjelasan lebih detail mengenai permasalahan yang dialami oleh perusahaan, akan dijelaskan di sub bab selanjutnya.

Permasalahan yang dialami pada bagian produksi, berkaitan dengan proses rekapitulasi data *output* produksi, khususnya di departemen *Assembly*. Keadaan saat ini, data *output* produksi yang telah dibuat, hanya berdasarkan *output* pada setiap grup saja, tidak menuliskan nama karyawan yang mengerjakan produk tersebut. Permasalahan ini nantinya berdampak pada pekerjaan HRD, karena data yang dibutuhkan tidak tersedia. Data *output* produksi selalu digunakan oleh *stakeholder* untuk berbagai kepentingan misalnya, untuk dasar pengambilan keputusan, pemantauan progres produksi yang sedang berjalan dan kepentingan lainnya.

Rekapitulasi data *output* produksi dibuat menggunakan *software Microsoft Excel* dan dibuat oleh Manajer Operasional, yang data awalnya berasal dari hasil rekapitulasi secara manual dengan menggunakan tulisan tangan oleh setiap supervisor di departemen tersebut. Terdapat beberapa informasi yang tertulis pada rekapitulasi tersebut yaitu, nama order, *code*, *color*, *qty*, jumlah terpotong, waktu, tanggal *start*, dan tanggal *finish*. Data-data mentah dari setiap departemen akan direkap setiap hari di akhir produksi secara manual oleh setiap supervisor di departemen masing-masing.

Data yang tersedia saat ini, tidak dapat memvisualisasikan tingkat kemampuan untuk tiap karyawan. Permasalahan tersebut disebabkan oleh perekapan data

*output* produksi yang belum baik pada departemen *Assembly*. Perekapan saat ini, hanya mencatat *output* produksi pada tiap grup saja, tidak dengan nama karyawan yang mengerjakan produk tersebut. Permasalahan data *output* produksi juga berdampak pada pekerjaan Manajer Operasional dan Manajer Marketing. Manajer Operasional tidak memiliki metode yang tepat dalam melakukan perekapan data *output* produksi, sehingga informasi yang dikumpulkan tidak dapat terdefinisi dengan baik. Manajer *Marketing* juga mengalami kendala yang berkaitan dengan data *output* produksi saat ini. Permasalahan yang dialami oleh Manajer *Marketing* yaitu kesulitan dalam pengambilan keputusan untuk penerimaan *order* baru. Permasalahan ini disebabkan oleh durasi perekapan data *output* produksi. Keadaan saat ini, pembaharuan data hanya bisa dilakukan keesokan harinya, sehingga Manajer *Marketing* harus menunggu pembaharuan data keesokan harinya dan tidak dapat memutuskan penerimaan *order* baru ditengah proses produksi yang sedang berjalan.

## **1.2. Penelusuran Masalah**

Pada tahap penelusuran masalah, terdapat dua kegiatan yang dilakukan yaitu wawancara dan observasi. Proses wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara detil mengenai proses bisnis dan wewenang setiap *stakeholder* pada perusahaan tersebut. Kegiatan ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai permasalahan-permasalahan yang dialami oleh perusahaan ini. Pada proses observasi dan wawancara, terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan yaitu perusahaan selalu melakukan pemesanan bahan baku, ketika menerima *order* baru. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan tidak mengetahui jumlah sisa bahan baku yang dimiliki, sehingga untuk menghindari kekurangan bahan baku pada saat produksi, perusahaan selalu memesan bahan baku tanpa melihat sisa bahan baku yang dimiliki.

Perusahaan tersebut memang menggunakan sistem MTO (*Make To Order*), namun menurut hasil wawancara, bahan baku yang digunakan untuk produksi tidak sekaligus habis, sehingga sisa-sisa bahan baku dari hasil produksi, masih bisa digunakan. Namun, karena perusahaan tidak mengetahui persediaan yang dimiliki, maka pemesanan bahan baku selalu dilakukan, untuk menghindari kekurangan bahan baku. Masalah tersebut nantinya akan berdampak pada tingginya biaya produksi, karena terdapat pemborosan dalam penggunaan bahan baku. Penyimpanan sisa bahan baku yang terlalu lama, juga berdampak pada kualitas bahan baku, karena perusahaan ini tidak memiliki penyimpanan yang

sesuai. Perusahaan tersebut juga memiliki permasalahan lain, yaitu *jobdesc* yang tidak spesifik untuk setiap *stakeholder*. Sehingga, beberapa *stakeholder* dapat mengerjakan pekerjaan lainnya diluar *jobdesc* yang dimiliki. Sebagai contoh, Manajer Operasional dapat membantu pekerjaan di bagian produksi. Menurut hasil wawancara, budaya bekerja pada perusahaan ini memang bersifat kolektif, sehingga ketika departemen tertentu membutuhkan bantuan, *stakeholder* lainnya dapat membantu pekerjaan tersebut.

Permasalahan lain juga dialami di bagian produksi. Pada bagian produksi, khususnya di departemen persiapan, terdapat penumpukan *part-part* artikel yang belum di rakit. Hal ini disebabkan karena tidak adanya jumlah yang pasti dalam memproduksi *part* tersebut. Menurut hasil wawancara, penumpukan *part* tersebut memang tidak berdampak secara signifikan terhadap biaya produksi, sehingga masalah penumpukan tersebut tidak pernah diselesaikan. Namun, penumpukan *part* yang dibiarkan terlalu lama akan memengaruhi kualitas dari bahannya, sehingga terjadi pemborosan dalam penggunaan bahan baku.

Beberapa *stakeholder* yang terlibat langsung dalam proses wawancara, yaitu Manajer *Marketing*, Manajer HRD, dan Manajer Operasional. Bagian berikutnya, setelah melakukan proses wawancara dan observasi, permasalahan ditemukan pada proses rekapitulasi data *output* produksi. Untuk melihat permasalahan secara lebih detil, hal pertama yang harus dilakukan yaitu melihat struktur organisasi dari perusahaan tersebut, agar dapat melihat *jobdesc* dari setiap *stakeholder* yang akan dibahas. Berikut struktur organisasi dari perusahaan tersebut, yang dapat dilihat pada Lampiran 9.

Berdasarkan struktur organisasi pada Lampiran 9, *Stakeholder* yang ditandai dengan kotak bergaris putus-putus, merupakan *stakeholder* yang mengalami dampak dari permasalahan pada perusahaan tersebut. Berdasarkan pada struktur organisasi, terdapat keterangan "*Export*" di beberapa *Stakeholder*. Hal tersebut menjelaskan bahwa *Stakeholder* bertanggung jawab langsung dengan produk-produk yang akan di ekspor. Khusus untuk bagian ekspor, *order* yang masuk dari *customer* akan diterima langsung oleh *Director* atau *Vice Director*, kemudian akan disampaikan ke bagian *Marketing*. Sebelum menelusuri permasalahan yang dialami, hal yang harus dilakukan terlebih dahulu yaitu melihat *Jobdesk* pada setiap *Stakeholder*. Berikut *Jobdesk* dari setiap *Stakeholder* yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1. 1. Jobdesk Pada Setiap Stakeholder**

| <b>Stakeholder</b>  | <b>Jobdesc</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manajer Operasional | Melakukan perencanaan produksi dan membantu HRD mengevaluasi kinerja karyawan, membuat daftar kebutuhan bahan baku untuk memproduksi suatu artikel dan merekapitulasi data <i>output</i> produksi dari setiap <i>supervisor</i> pada departemen masing-masing.            |
| HRD                 | Mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perhitungan kompensasi. Manajer HRD juga melakukan pekerjaan lain yaitu, mengurus hal-hal yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, perijinan, dan penyelesaian masalah yang dialami oleh karyawan                               |
| Manajer Marketing   | Menghitung biaya produksi dan melakukan negosiasi dengan <i>customer</i> . Manajer Marketing membutuhkan informasi dari bagian produksi, apakah masih bisa menerima pesanan baru atau tidak. Penerimaan order dari <i>customer</i> juga dilakukan oleh Manajer Marketing. |

Berdasarkan *Jobdesc* setiap *stakeholder* pada Tabel 1.1., terdapat keterkaitan antara proses rekapitulasi *output* data produksi dengan wewenang para *Stakeholder*. Manajer Operasional memiliki wewenang untuk melakukan perencanaan produksi dan membantu HRD untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Rekapitulasi data *output* produksi yang baik, dibutuhkan oleh Manajer Operasional untuk membantu pekerjaannya. Data yang dibutuhkan oleh Manajer Operasional yaitu ringkasan data jumlah *part* yang dikerjakan setiap karyawan, karena saat ini Manajer Operasional hanya bisa mengumpulkan informasi *output* produksi

berdasarkan grup. Manajer HRD memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perhitungan kompensasi. Manajer HRD membutuhkan ringkasan data jumlah *part* yang dikerjakan setiap karyawan dan klasifikasi kemampuan setiap karyawan. Manajer *Marketing* memiliki wewenang untuk melakukan perhitungan biaya produksi dan melakukan negosiasi dengan *customer*. Manajer *Marketing* juga membutuhkan informasi dari bagian produksi, apakah masih bisa menerima pesanan baru atau tidak. Di kondisi tertentu, Manajer *Marketing* perlu mengetahui *progress* produksi yang sedang berjalan, karena terkadang *customer* menanyakan kemajuan pesannya ke bagian *Marketing*. Rekapitulasi data saat ini, tidak memenuhi beberapa kebutuhan para *stakeholder*, sehingga diperlukan format atau sistem penyajian data yang baru, agar kebutuhan para *stakeholder* yang berkaitan dengan data produksi dapat terpenuhi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, terdapat masalah yang dialami oleh beberapa *stakeholder*. Manajer Operasional mengalami kendala dalam proses rekapitulasi data produksi. Saat ini, Manajer Operasional hanya dapat mengumpulkan data *output* produksi berdasarkan grup. Permasalahan ini, juga nantinya akan berdampak pada pekerjaan HRD, karena HRD tidak dapat melihat *output* produksi yang telah dikerjakan oleh tiap karyawan. Manajer Operasional juga terkadang harus membantu pekerjaan di departemen produksi, sehingga dengan adanya tambahan pekerjaan tersebut, waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekapitulasi data menjadi terbatas. Manajer Operasional juga mengerjakan pekerjaan lain pada kondisi tertentu yaitu membuat daftar kebutuhan bahan baku untuk memproduksi sebuah artikel. Harapannya jika permasalahan ini dapat terselesaikan, maka Manajer Operasional dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh HRD berupa data jumlah *output* tiap karyawan.

Pada manajer marketing, mengalami kendala pada data produksi. Saat ini bagian marketing tidak dapat melihat data secara *real time*. Sehingga, harus menunggu *output* data produksi dari bagian produksi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini menjadi masalah karena, manajer marketing tidak dapat memantau progres harian pada bagian produksi. Tidak adanya ketersediaan data secara *real time*, Manajer marketing mengalami kesulitan dalam memutuskan penerimaan order baru dari *customer* pada saat ditengah produksi sedang berjalan. Ketersediaan data secara

*real time* dapat melakukan pengambilan keputusan secara cepat, apakah bagian produksi masih bisa menerima *order* baru atau tidak.

Pada Manajer HRD, juga mengalami kendala pada rekapitulasi data produksi saat ini. Permasalahan yang dialami yaitu tidak tersedianya data yang dibutuhkan. Saat ini, HRD kesulitan dalam melakukan proses klasifikasi kemampuan dari setiap karyawan, karena sistem saat ini belum bisa memantau karyawan secara spesifik dalam melakukan proses produksi. Hal ini juga menyebabkan HRD sulit melakukan pelacakan terhadap setiap karyawan dalam mengerjakan produk tertentu. Harapannya, jika permasalahan ini terselesaikan, maka HRD dapat melihat kemampuan tiap karyawan berdasarkan jumlah *output* yang dihasilkan. Tujuan dari proses klasifikasi kemampuan dari setiap karyawan yaitu agar setiap karyawan mendapatkan kompensasi dan tunjangan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Dari permasalahan yang dialami oleh para *stakeholder* dan kondisi rekapitulasi data saat ini, terdapat keinginan yang ingin dicapai yaitu menentukan sistem perekapan data produksi yang tepat, agar kebutuhan para *stakeholder* terhadap rekapitulasi data dapat terpenuhi. Hal tersebut ingin dicapai, agar dapat mempermudah pekerjaan Manajer Operasional, HRD, dan Manajer *Marketing*. Ketiga *stakeholder* menginginkan adanya sebuah sistem yang terintegrasi satu sama lain, agar para *stakeholder* dapat menggunakan sistem tersebut untuk kepentingan masing-masing.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Pada objek yang diamati dan hasil wawancara dengan para *stakeholder*, masalah yang ditemukan yaitu belum bisa memantau kinerja setiap karyawan berdasarkan *output* produksi. Dampak dari permasalahan tersebut yaitu HRD kesulitan dalam memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja setiap karyawan.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu melakukan perancangan solusi untuk mengatasi ketidakmampuan dalam memantau kinerja tiap karyawan berdasarkan *output* produksi. CSF (*Critical Success Factor*) pada tugas akhir ini yaitu seorang *supervisor* dari tiap departemen dapat merekap data *output* pada saat proses produksi sedang berjalan dan data dapat diperbarui maksimal setiap dua jam. Penentuan CSF hanya berdasarkan permintaan *stakeholder*, khususnya Manajer

*Marketing*, karena sangat berpengaruh pada kecepatan dalam mengambil keputusan penerimaan *order* baru.

### **1.5. Batasan Masalah**

Berikut batasan masalah pada Tugas Akhir ini.

- a. Para pekerja dibagian produksi, pada departemen perakitan.
- b. Menggunakan data produksi pada tahun 2024 dan bulan Februari tahun 2025.
- c. Terdapat tiga *stakeholder* yang terlibat yaitu Manajer Operasional, Manajer *Marketing*, dan HRD

