

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam perkembangan Indonesia saat ini terdapat beberapa tantangan besar yang dihadapi oleh masyarakat untuk mendukung permasalahan ekonomi di Indonesia. Salah satu usaha yang dilakukan untuk mendukung perkembangan ekonomi di Indonesia saat ini adalah pengembangan UMKM. UMKM atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah merupakan sebuah usaha yang bergerak secara produktif dalam berbagai bidang yang dijalankan oleh individu, keluarga atau badan usaha yang memiliki penghasilan dengan skala kecil (Anggraeni et al., 2021). Hal yang dimaksudkan sebagai peranan UMKM dalam perkembangan ekonomi di Indonesia antara lain adalah potensi dari UMKM itu sendiri dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia serta keunggulan dari bidang UMKM dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam. Perkembangan UMKM ini tentu menimbulkan banyak persaingan yang mempengaruhi perusahaan yang akan berpengaruh pada segi produktivitas dan perencanaan produksi. Demi mencapai produktivitas yang lebih baik, maka diperlukan pengaturan tata letak fasilitas yang disesuaikan dengan aliran produksi yang ada.

Salah satu UMKM yang umum berada di antara masyarakat adalah UMKM *food and baverage*. Penelitian dilakukan pada perusahaan usaha keluarga (*home industry*) yaitu Lestari *Catering*. Perusahaan Lestari *Catering* merupakan salah satu penyedia layanan makanan berbentuk *catering* yang bekerja sama dengan hotel–hotel setempat. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Salya GG. IV A no 8, Denpasar, Bali. Sistem kerja sama yang dilakukan adalah dengan penyediaan menu makanan yang akan disajikan untuk konsumsi karyawan hotel setiap harinya. Bentuk penyajian yang diberikan berupa prasmanan serta pesanan nasi *box*. Perusahaan ini memiliki total karyawan sejumlah 19 orang. Perusahaan memiliki total 19 karyawan yang dibagi menjadi dua tim utama, yaitu tim dapur sebanyak 11 orang dan tim hotel sebanyak 4 orang. Selain itu, terdapat 4 karyawan yang dialokasikan sebagai tenaga pengganti untuk sistem rotasi libur. Kebijakan ini diterapkan untuk memastikan operasional perusahaan dapat terus berjalan setiap hari tanpa terganggu oleh jadwal libur karyawan.

Dalam mendukung proses produksi pada *catering* ini perusahaan menyediakan mesin-mesin yang sudah dianggap *modern*, seperti adanya mesin pengupas

bawang yang berfungsi untuk mempermudah proses pengupasan bawang. Kemudian terdapat mesin penanak nasi yang berbentuk oven guna memperkecil waktu pengerjaan pembuatan nasi. Pengadaan peralatan atau mesin – mesin ini tergolong baru, sehingga terdapat beberapa masalah mengenai tata letak mesin yang berukuran besar. Oleh karena itu, produktivitas dari perusahaan terganggu dan menyebabkan beberapa keterlambatan dalam proses produksinya. Keterlambatan ini menyebabkan banyak protes dari pihak hotel yang sudah melakukan kerjasama dengan *catering*. Hal yang dimaksudkan adalah ketika *catering* tidak bisa datang tepat waktu ketika perjanjian kerjasama yang telah dilakukan sebelumnya tidak dapat ditepati. Dari hal tersebut banyak kerugian yang didapatkan oleh pihak *catering* karena tidak dapat memenuhi permintaan dari konsumennya.

Perusahaan Lestari *Catering* memiliki total 7 departemen utama yang berperan untuk menjalankan proses produksi perusahaan. Masing-masing departemen memiliki tugas yang berbeda untuk mendukung proses produksi. Berikut merupakan Tabel 1.1 yang berisi mengenai tugas yang dilakukan pada masing-masing departemen.

Tabel 1.1. Fungsi Departemen

No	Departemen	Fungsi
1	<i>Receiving</i>	Bertanggung jawab menerima semua bahan baku yang masuk dari pemasok (supplier) dengan pengecekan kualitas secara visual dan menimbang
2	<i>Storage Bahan Baku</i>	Menyimpan bahan baku untuk menjaga kualitas dan kesegarannya sebelum diolah
3	<i>Preparing</i>	Menyiapkan bahan baku mentah secara manual sebelum masuk ke proses masak
4	<i>Cutting</i>	Memotong dan melumatkan seluruh bahan baku menjadi bumbu menggunakan mesin
5	<i>Hot Dishing</i>	Dapur utama tempat semua bahan diolah menjadi masakan jadi

Tabel 1.1. Lanjutan

No	Departemen	Fungsi
6	<i>Portioning</i>	membagi makanan ke dalam porsi-porsi yang telah ditentukan terutama untuk nasi kotak
7	<i>Shipping</i>	Tempat mobilisasi pengiriman

Proses produksi pada fungsi masing-masing departemen yang ditunjukkan pada Tabel 1.1. dikerjakan oleh tim dapur. Lestari *catering* tidak memiliki deskripsi pekerjaan yang tetap bagi karyawan karena pembagian tugas dilakukan secara dinamis oleh PIC dapur berdasarkan kebutuhan operasional. PIC akan mengalokasikan tenaga kerja secara dinamis antar departemen. Sebagai contoh, jika seluruh tim sedang fokus memasak di departemen *hot dishing* dan tiba-tiba ada vendor datang mengantar bahan baku, PIC akan segera menugaskan beberapa karyawan untuk beralih ke departemen *receiving* dan menangani penerimaan barang tersebut.

1.2. Penelusuran Masalah

Penelusuran masalah dilakukan observasi dengan 2 metode yaitu dengan mendatangi *catering* secara langsung dan wawancara secara *online*. Wawancara dilakukan sebanyak 3 kali, dengan menanyakan permasalahan kepada 3 *stakeholder* perusahaan. Adapun wawancara pertama yang dilakukan adalah dengan *manager* perusahaan yaitu Bapak Billy. Bapak Billy menyampaikan bahwa dalam perkembangan perusahaan, ia sering menemukan permasalahan pada bagian proses produksi pada rantai produksi. Ia menyampaikan bahwa sebenarnya *catering* ini berkonsep *home industry*, dengan skala produksi yang dipenuhi perusahaan berjumlah kecil. Seiring perkembangan waktu jumlah permintaan dari konsumen terus bertambah. Hal ini menyebabkan rantai produksi tidak dapat memenuhi jumlah permintaan yang ada. Bapak Billy menyampaikan mengenai tata letak dari rantai produksi yang kurang optimal. Menurutnya rantai produksi yang kurang optimal terkhusus pada bagian *portioning* dan *receiving* yang masih menjadi 1 departemen. Departemen yang menjadi 1 dimaksudkan dengan tempat dan sumber daya pekerja melakukan masing-masing aktivitas

pekerjaan yang sama pada departemen ini. Hal ini mengakibatkan banyak kesulitan yang dihadapi oleh para karyawannya, seperti keterbatasan ruang gerak, dan kecepatan para karyawan. Kemudian Bapak Billy juga menyampaikan bahwa bahan baku pada gudang sering mengalami penurunan kualitas. Selain itu, sering terjadi keterlambatan proses pengiriman produk makanan karena waktu proses produksi yang sangat lama.

Kemudian wawancara yang dilakukan selanjutnya adalah dengan PIC dapur yaitu Ibu Ketut. Ibu Ketut menyampaikan bahwa perusahaan sering mengalami permasalahan mengenai karyawan yang cenderung malas dan sering telat. Ibu Ketut mengeluhkan karyawan yang sering bolos dengan beralasan sakit dengan tiba-tiba, sehingga alur produksi menjadi kacau. Ia juga menambahkan mengenai permasalahan luas lantai produksi yang cenderung kecil seperti halnya area *portioning* dan *receiving* menjadi 1, sehingga sulit bagi karyawan untuk melakukan *portioning* dengan cepat. Selain itu, ia juga menambahkan bahwa permasalahan pada lantai produksi membuat laju produksi terlambat karena tidak dapat menambah mesin. Kemudian, Ibu Ketut juga menyampaikan bahwa perusahaan sekarang menerima pesanan nasi *box*. Dari hal ini muncul area baru yaitu area *portioning*. Ia menjelaskan bahwa area *portioning* terlalu kecil untuk memenuhi segala permintaan dari konsumen.

Selanjutnya, dilakukan wawancara dengan karyawan. Karyawan tersebut bernama Bapak Frangky, ia mengeluhkan mengenai *proses portioning* yang lambat. Selain itu, ia juga menyampaikan bahwa vendor sering datang terlambat jadi pekerja harus menangani pihak vendor untuk penerimaan barang. Selanjutnya ia menyampaikan bahwa tidak terdapat area persiapan secara khusus, sehingga tempat bekerja tidak menentu. Kemudian lantai *portioning* dianggap terlalu kecil dan meja pada *portioning* terlalu kecil untuk menampung jumlah *order* perusahaan, tidak dapat menampung jumlah karyawan yang ada. Ia juga merasa karyawan tidak dapat bekerja pada bagian *portioning* secara maksimal. Dari hasil wawancara dibuat ringkasan hasil wawancara dalam bentuk tabel. Tabel 1.1 merupakan tabel ringkasan wawancara yang berisi mengenai keluhan dan harapan dari masing-masing *stakeholder*.

Selain permasalahan yang teridentifikasi dari sisi *stakeholder* internal perusahaan, penelusuran masalah juga mengungkap beberapa keluhan utama dari *stakeholder* eksternal, yaitu konsumen. Keluhan konsumen tersebut mencakup aspek kualitas

pelayanan dan produk. Dari sisi pelayanan, konsumen menyampaikan bahwa makanan sering diantar terlambat. Dari sisi produk terdapat masukan mengenai kurangnya variasi menu yang ditawarkan.

Tabel 1.2. Ringkasan Wawancara

Stakeholder	Keluhan	Harapan
<i>Manager</i>	a. Lantai produksi yang kurang optimal, terkhusus pada <i>portioning</i> dan <i>receiving</i> yang masih menjadi 1 departemen b. Bahan baku sering mengalami penurunan kualitas c. Keterlambatan pada proses produksi makanan	Rancangan tata letak lantai produksi yang baru dan luas untuk mendukung proses produksi
PIC Dapur	a. Karyawan sering ijin dengan tiba-tiba b. Area <i>portioning</i> dan <i>receiving</i> menjadi 1 c. Laju produksi lambat karena kekurangan kompor dan pekerja	Penambahan kompor dan pekerja untuk membantu proses produksi
Karyawan	a. Proses <i>portioning</i> yang lambat. b. Area <i>portioning</i> kecil kekurangan fasilitas meja sebagai sarana <i>portioning</i> d. Tidak ada area <i>preparing</i> , sebagai tempat untuk melakukan persiapan	Membuat departemen <i>preparing</i> dengan tempat yang pasti
Konsumen	a. Makanan sering diantar terlambat b. Kurang variasi menu	Perbaikan pada proses pengiriman agar tidak sering mengalami keterlambatan

Berdasarkan hasil penelusuran masalah yang diklasifikasikan pada Tabel 1.1 ditemukan masalah yang sama yang disampaikan oleh keempat *stakeholder*. Masalah tersebut ialah mengenai keterbatasan ruang gerak pada rantai produksi terutama pada departemen yang bersatu seperti *receiving* dan *portioning* yang seringkali menyebabkan waktu untuk melakukan kegiatan *portioning* menjadi sangat lama. Fasilitas produksi pada departemen *receiving* dan *portioning* juga sangat minim. Permasalahan ini didukung juga dengan tidak adanya pemetaan rantai produksi yang pasti. Lestari *Catering* juga memang diawali dengan konsep *home industry* yang hanya mengambil pesanan dalam skala yang terjangkau, tetapi seiring perjalanan waktu jumlah *order* terus bertambah, sehingga perusahaan perlu melakukan perbaikan mengenai rantai produksi pada perusahaan.

Kemudian dalam wawancara terjadi pertentangan kebutuhan antar *stakeholder*, PIC dapur meminta untuk menambahkan kompor dan pekerja, tetapi menurut manager usulan tersebut merupakan investasi yang memerlukan biaya yang sangat banyak, karena kerumitan instalasinya. Manager lebih mengutamakan untuk perluasan dan perubahan *layout*. Berikut Gambar 1.1 yang menggambarkan mengenai kondisi departemen *receiving* dan *portioning* pada perusahaan ini.



Gambar 1.1. Departemen *Receiving* dan *Portioning*

Selanjutnya ditampilkan data pendukung waktu proses memasak dan waktu proses *portioning* untuk mengetahui frekuensi keterlambatan produksi pada perusahaan Lestari *catering*. Berikut merupakan data waktu proses memasak dan proses *portioning* yang telah diambil selama 28 hari proses pengamatan pada perusahaan.

Tabel 1.3. Waktu Proses Memasak

No	Hari	Waktu Mulai	Waktu Berakhir	Rekap Waktu Memasak
1	Selasa	05:30:00	07:15:51	01:45:51
2	Rabu	05:30:00	07:16:08	01:46:08
3	Kamis	05:30:00	07:11:08	01:41:08
4	Jumat	05:30:00	07:43:18	02:13:18
5	Sabtu	05:30:00	07:20:25	01:50:25
6	Minggu	05:30:00	07:12:38	01:42:38
7	Senin	05:30:00	07:46:22	02:16:22
8	Selasa	05:30:00	07:17:01	01:47:01
9	Rabu	05:30:00	07:17:01	01:47:01
10	Kamis	05:30:00	07:14:32	01:44:32
11	Jumat	05:30:00	07:40:59	02:10:59
12	Sabtu	05:30:00	07:20:48	01:50:48
13	Minggu	05:30:00	07:14:06	01:44:06
14	Senin	05:30:00	07:47:33	02:17:33
15	Selasa	05:30:00	07:15:31	01:45:31
16	Rabu	05:30:00	07:15:31	01:45:31
17	Kamis	05:30:00	07:10:01	01:40:01
18	Jumat	05:30:00	07:41:40	02:11:40
19	Sabtu	05:30:00	07:19:31	01:49:31
20	Minggu	05:30:00	07:11:05	01:41:05
21	Senin	05:30:00	07:44:20	02:14:20
22	Selasa	05:30:00	07:17:24	01:47:24
23	Rabu	05:30:00	07:17:24	01:47:24
24	Kamis	05:30:00	07:13:37	01:43:37
25	Jumat	05:30:00	07:43:32	02:13:32
26	Sabtu	05:30:00	07:22:24	01:52:24
27	Minggu	05:30:00	07:15:20	01:45:20
28	Senin	05:30:00	07:47:56	02:17:56

Berdasarkan data pendukung pada Tabel 1.3, teridentifikasi bahwa waktu proses memasak memerlukan durasi yang lebih lama pada hari tertentu. Hal ini terutama terjadi pada hari Senin dan Jumat, yang indikasinya disebabkan oleh tingkat kerumitan menu yang disajikan. Rincian menu untuk kedua hari tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.7 Selanjutnya dilakukan pengamatan terhadap proses *portioning* hingga pengiriman di perusahaan. Berikut merupakan tabel rekapitulasi waktu proses *portioning* pada perusahaan Lestari *Catering*.

Tabel 1.4. Waktu Proses *Portioning*

No	Hari	Waktu Mulai	Waktu Berakhir	Rekap Waktu <i>Portioning</i>	Status
1	Selasa	07:15:51	08:34:46	01:18:55	On time
2	Rabu	07:16:08	08:34:45	01:18:37	On time
3	Kamis	07:11:08	08:30:41	01:19:33	On time
4	Jumat	07:43:18	09:01:13	01:17:55	Terlambat
5	Sabtu	07:20:25	08:39:38	01:19:13	On time
6	Minggu	07:12:38	08:33:00	01:20:22	On time
7	Senin	07:46:22	09:04:43	01:18:21	Terlambat
8	Selasa	07:17:01	08:35:40	01:18:39	On time
9	Rabu	07:17:01	08:35:28	01:18:27	On time
10	Kamis	07:14:32	08:33:52	01:19:20	On time
11	Jumat	07:40:59	09:02:21	01:21:22	Terlambat
12	Sabtu	07:20:48	08:39:34	01:18:46	On time
13	Minggu	07:14:06	08:33:13	01:19:07	On time
14	Senin	07:47:33	09:03:27	01:15:54	Terlambat
15	Selasa	07:15:31	08:34:44	01:19:13	On time
16	Rabu	07:15:31	08:35:53	01:20:22	On time
17	Kamis	07:10:01	08:28:37	01:18:36	On time
18	Jumat	07:41:40	09:01:02	01:19:22	Terlambat
19	Sabtu	07:19:31	08:37:58	01:18:27	On time
20	Minggu	07:11:05	08:31:28	01:20:23	On time
21	Senin	07:44:20	09:05:22	01:21:02	Terlambat
22	Selasa	07:17:24	08:37:49	01:20:25	On time
23	Rabu	07:17:24	08:35:53	01:18:29	On time
24	Kamis	07:13:37	08:34:02	01:20:25	On time
25	Jumat	07:43:32	09:01:17	01:17:45	Terlambat
26	Sabtu	07:22:24	08:42:17	01:19:53	On time
27	Minggu	07:15:20	08:34:23	01:19:03	On time
28	Senin	07:47:56	09:07:55	01:19:59	Terlambat

Data pada Tabel 1.4 menyajikan hasil pengamatan waktu proses *portioning*. Dapat diidentifikasi bahwa durasi untuk tahap ini menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi, dengan catatan waktu yang berada dalam rentang sempit antara 01 jam 17 menit 45 detik hingga 01 jam 21 menit 22 detik. Variasi waktu yang sangat minim ini mengindikasikan bahwa proses pemorsian merupakan aktivitas yang stabil dan dapat diprediksi. Adapun penyebab dari kestabilan ini disebabkan oleh pekerjaan yang dilakukan secara berulang.

Kemudian dapat dilihat pada Tabel 1.4 bahwa terdapat frekuensi keterlambatan sebanyak 8 kali terkhusus pada hari Senin dan Jumat, hal ini karena tingkat

kerumitan pembuatan menu sesuai dengan variasi menu yang ditawarkan perusahaan Lestari *catering*. Variasi menu yang berbeda-beda setiap harinya menyebabkan waktu proses memasak menjadi sangat berbeda-beda. Manager perusahaan mengeluh tentang keterlambatan proses pengiriman akibat waktu proses produksi yang lama, sehingga sering terjadi komplain dari pihak *customer*. Pada lain hal, manager tidak menginginkan investasi yang besar seperti penambahan kompor dan tenaga kerja untuk menyelesaikan permasalahan keterlambatan. Dari hal tersebut menjadikan semua hal terhubung pada penyelesaian permasalahan pada penggunaan area yang kurang optimal terkhusus pada departemen *receiving* dan *portioning*, yaitu luas area yang sempit dan fasilitas kerja yang jumlahnya minim.

Dari permasalahan penggunaan area yang kurang optimal ini, berpengaruh pada waktu *portioning* yang lama sesuai dengan pernyataan dari manager perusahaan. Maka dilakukan analisis lebih lanjut terkhusus pada pengurangan waktu *portioning*, yang mengakibatkan keterlambatan proses pengiriman. Perusahaan menetapkan proses *portioning* harus selesai pada jam 08:55:00 dan jika melihat data pada Tabel 1.1 hari ke 28 waktu *portioning* terlama selesai pada jam 09:07:55, dengan total waktu proses *portioning* adalah 01:19:59. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui selisih dari waktu *portioning* terlama dan target selesai waktu *portioning*.

$$\text{Selisih waktu } \textit{portioning} = \text{waktu } \textit{portioning} \text{ terlama} - \text{target selesai}$$

$$\text{Selisih waktu } \textit{portioning} = 09:07:55 - 08:55:00 = 00:12:55$$

Untuk memudahkan proses perhitungan maka waktu dirubah menjadi detik. Total waktu proses yaitu 01:19:59 jika dirubah menjadi detik adalah 4799 detik, sedangkan selisih waktu *portioning* dari 00:12:55 jika dirubah menjadi detik bernilai 775 detik. Maka dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui presentase keterlambatan di hari paling lama pada perusahaan sebagai berikut.

$$\text{Presentase infensiensi waktu } \textit{portioning} = \frac{\text{Selisih waktu}}{\text{Target waktu } \textit{portioning}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase infensiensi waktu } \textit{portioning} = \frac{755 \text{ detik}}{4799 \text{ detik}} \times 100\% = 15,73\%$$

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari hasil penelusuran yang telah dilakukan, masalah yang dihadapi Lestari *Catering* adalah penggunaan departemen *receiving* dan *portioning* yang

sempit, sehingga berpengaruh pada waktu *portioning* yang akan menyebabkan keterlambatan.

1.4. Tujuan

Berdasarkan dari masalah yang disampaikan oleh *stakeholder*, tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi atau menghilangkan frekuensi keterlambatan dengan mengurangi waktu *portioning* sebesar 20%. Perhitungan CSF dilakukan dengan mengevaluasi waktu proses hasil perbaikan dengan waktu proses sebelum perbaikan.

1.5. Batasan

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, didapatkan beberapa batasan dalam menyelesaikan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa batasan yang didapatkan.

- a. Pemilik perusahaan tidak ingin untuk berpindah tempat.
- b. Terdapat menu *request* dari hotel yang proses produksinya tergolong lama sehingga mempengaruhi waktu produksi.
- c. Ukuran area yang akan dibangun untuk perbaikan sudah ditentukan, yaitu sebesar 7,5 m x 6,1 m dengan luas total 45,75 m².
- d. Stakeholder tidak ingin menambah kompor dan pekerja untuk mempercepat proses produksi.