

BAB I

PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan batasan masalah.

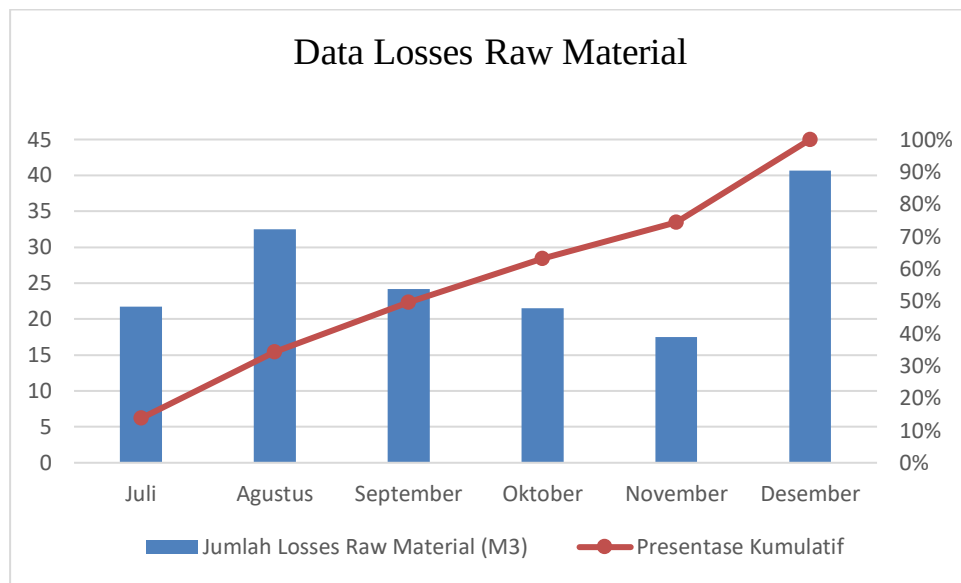
1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri manufaktur khususnya sektor *furniture* yang ada di Jawa Timur tiap tahun mengalami peningkatan. Seiring berkembangnya industri manufaktur sektor *furniture* di Jawa Timur, permintaan akan ekspor produk hasil ke pasar global seperti negara China, Korea, Amerika Serikat, Belanda, Swedia dan lain-lain juga meningkat tiap tahunnya. Industri manufaktur dapat didefinisikan sebagai perusahaan atau tempat yang dapat memproses untuk merubah bahan baku yang masih mentah hingga menjadi suatu produk jadi maupun produk setengah jadi melalui suatu proses yang berteknologi. Teknologi dari industri manufaktur terhitung sangat cepat berubah seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan. Tetapi, untuk produk dari industri manufaktur selalu bergerak secara dinamis berubah dan berkembang mengikuti spesifikasi dan kebutuhan pakai dari konsumen (Sulistyarini et al., 2018).

Proses manufaktur dari pembuatan *furniture* melalui berbagai tahapan-tahapan dari perancangan produk yang didalamnya terdapat desain awal produk, riset terhadap pasar, estimasi biaya produksi dan lain sebagainya. Tahapan selanjutnya proses perencanaan serta pemilihan material apa yang ingin digunakan dan tahapan terakhir adalah proses produksi yang dilakukan manusia dan tentunya menggunakan bantuan mesin seperti mesin CNC, *Circular Saw*, dan lain sebagainya (Supriyanto, 2020). Pada proses produksi diperlukan sebuah kesinambungan antara divisi produksi dan divisi lainnya, terutama dalam sektor logistik yang menjadi tempat penyimpanan material awal dan penyimpanan produk jadi. Sektor logistik merupakan bagian dari proses rantai suplai (*supply chain*) yang mempunyai atau memiliki fungsi merencanakan, mengelola, melaksanakan, mengontrol, menyimpan barang dengan secara efektif dan efisien, proses

pengadaan, pelayanan serta informasi mulai dari titik awal sampai pada titik konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan konsumen (Siagian, 2005).

Penelitian mengenai manajemen kinerja ini dilaksanakan di PT. Romi Violeta yang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur pembuatan *furniture* dan ekspor yang sudah berdiri sejak tahun 1991 di Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Provinsi Jawa Timur sendiri merupakan salah satu daerah yang menyumbang devisa negara yang besar tiap tahunnya di sektor ekspor *furniture*. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, didapatkan hasil data ekspor *furniture* pada tahun 2021 sebesar 1,31 juta ton dengan valuasi sebesar 1,16 milyar USD dan mengalami peningkatan pada tahun 2022 sebesar 1,53 juta ton dengan valuasi sebesar 1,55 milyar USD. Tingginya angka ekspor bahan olahan dari kayu atau *furniture* tersebut membuat setiap produsen harus memperkuat sektor logistik yang mereka miliki (<https://jatim.bps.go.id>). PT. Romi Violeta menghasilkan beberapa produk olahan kayu dan rotan seperti kursi, meja, lemari dan mebel kayu *knock down* (K/D). Pasar dari produk olahan kayu PT. Romi Violeta ini kebanyakan berasal dari mancanegara seperti Jepang, Amerika Serikat, Belanda, Belgia, Austria dan lain sebagainya. PT. Romi Violeta memiliki masalah pada sektor logistik dimana setiap *Product Order* memiliki *losses* pada *raw material*. Penjelasan mengenai data *losses raw material* tersaji dalam diagram berikut ini :



Gambar 1.1 data losses raw material 2022

Berdasarkan Gambar 1.1 tentang data *losses raw material* di atas terdapat masalah pada sektor logistik di PT. Romi Violeta dimana *losses raw material* terlihat fluktuatif dari bulan Juli hingga bulan Desember tahun 2022 dengan contoh pada bulan Juli dari total *order* sebesar 362 M³ terdapat 6% *losses* yaitu sebesar 21,72 M³. *Losses* tersebut disebabkan oleh pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan kurang baik dikarenakan masih menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional yaitu *performance appraisal*. Metode pengukuran kinerja tersebut hanya menilai dari 5 aspek dasar saja yaitu disiplin, komunikasi, kerja sama, sikap dan prestasi sehingga beberapa aspek khusus pada setiap divisi tidak dapat dilakukan penilaian dan tidak di evaluasi.

Perusahaan atau organisasi tentunya memerlukan sebuah perubahan guna mencapai target yang ingin dicapai seperti kepuasan konsumen dan sistem yang rapi, terutama pada sektor sektor yang dirasa kurang maksimal (Yusuf, 2019). Untuk mencapai target yang diinginkan serta memiliki sistem yang rapi, maka perlu dibuat sistem manajemen kinerja yang baik dan benar. Manajemen kinerja adalah proses yang penting bagi organisasi untuk memastikan karyawan mereka mencapai tujuan dan sasaran atau target dari perusahaan (Aguinis, 2019). Permasalahan yang dialami PT. Romi Violeta adalah setiap *product order* sering mengalami *losses raw material* yang disebabkan oleh pengukuran kinerja yang kurang baik, oleh karena

itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut seperti menggunakan metode *Balance Scorecard*, *Performance Prism*, dan *Performance World Class Manufacturing*

Berdasarkan masalah yang sudah dijelaskan oleh peneliti di atas, maka dilakukan suatu perancangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *World Class Manufacturing : Pillar Logistics* dikarenakan metode ini sangat tepat untuk meminimalisir *losses* pada *raw material* pada sektor logistik yang pada akhirnya dapat meminimalisir kerugian materil dan waktu serta dapat membantu HR dalam mengidentifikasi letak inti dari permasalahan sehingga dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan segera. Metode *World Class Manufacturing* (WCM) merupakan sebuah metode penyempurna dari metode pengukuran kinerja *Balance Scorecard*. Pengukuran kinerja menggunakan metode WCM ini memiliki kelebihan dari metode-metode lain yaitu dapat lebih bisa terfokuskan pada objek sehingga evaluasi dan usulan perbaikan bisa tepat sasaran sesuai permasalahan. Metode WCM sendiri adalah suatu metode manajemen kinerja yang mengintegrasikan prinsip prinsip *Total Quality Management* (TQM) dan *Lean Manufacturing* yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas produksi. (Schonberger, 2008).

Metode WCM dilakukan dengan 4 tahapan inti yaitu yang pertama dengan analisis *losses* yang ada pada sektor logistik perusahaan dilanjutkan dengan yang kedua yaitu mengidentifikasi *key performance indicator* (KPI) dan *key activity indicator* (KAI) sebagai standar perbaikan dari perusahaan. Tahapan selanjutnya adalah memvalidasi dan menentukan bobot kepentingan dari setiap KPI dan KAI menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Tahapan yang ketiga adalah implementasi dari metode WCM yaitu optimalisasi internal logistik dengan cara mengurangi WIP dan *material handling*, Tahapan inti yang terakhir adalah menggunakan OMAX dan *Traffic Light System* (TLS) untuk target nilai yang dicapai KPI.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini diambil dari latar belakang diatas yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang pengukuran kinerja PT. Romi Violeta menggunakan implementasi dari metode *World Class Manufacturing* ?
2. Bagaimana mengukur kinerja PT. Romi Violeta sektor logistik dengan metode *World Class Manufacturing* ?
3. Bagaimana memperbaiki permasalahan yang terjadi pada PT. Romi Violeta dengan metode *World Class Manufacturing* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan hasil dari perancangan pengukuran kinerja PT. Romi Violeta dengan menggunakan implementasi dari metode *World Class Manufacturing*.
2. Mendapatkan hasil dari pengukuran kinerja di PT. Romi Violeta sektor logistik dengan metode *World Class Manufacturing*.
3. Mendapatkan usulan perbaikan dari permasalahan yang terjadi pada PT. Romi Violeta dengan metode *World Class Manufacturing*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Diperoleh sistem pengukuran kinerja dengan metode *World Class Manufacturing* di perusahaan dan mendapatkan solusi perbaikan.
2. Perusahaan memiliki bahan evaluasi yang berguna untuk perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.
3. Praktisi HR atau bidang HRD dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja karyawan dengan baik.

1.5 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Aktivitas dan proses internal PT. Romi Violeta sektor logistic tidak berubah selama penelitian dilaksanakan.
2. Narasumber atau pihak yang akan di wawancarai untuk menentukan dan memvalidasi KPI dan KAI memahami dengan baik dan benar kondisi perusahaan secara keseluruhan.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini dibuat dengan tujuan agar penelitian berjalan terarah dan topik yang dibahas mudah dipahami yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada PT. Romi Violeta data yang diambil mulai sejak bulan Maret 2023 hingga bulan Juni 2023.
2. Penelitian ini difokuskan hanya sampai usulan perbaikan implementasi dari metode *World Class Manufacturing* yaitu pada proses internal logistik.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan menjelaskan tahap penulisan dalam pengerjaan penelitian yang dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu menjelaskan tentang pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi penelitian, batasan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi tentang dasar – dasar atau landasan teori yang digunakan sebagai referensi dalam pelaksanaan penelitian dan proses pengolahan data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menjelaskan alur penelitian yang dilaksanakan seperti waktu dan tempat penelitian, jenis penelitian dan tahapan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan pada bab empat menjelaskan diskripsi / sejarah perusahaan , pengambilan data, pengolahan data dan analisa hasil penelitian yang sudah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima kesimpulan dan saran adalah tahap akhir dalam penelitian dimana kesimpulan menjawab dari tujuan penelitian yang dilakukan sedangkan saran adalah masukan yang diberikan oleh peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN