

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Keseluruhan aspek tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

Produktivitas merupakan istilah pada kegiatan produksi yang membandingkan secara keseluruhan dari hasil produksi dengan masukan, dimana harapan dari perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Selain itu produktivitas juga berfungsi sebagai tolak ukur untuk melihat kemajuan atau kemunduran pada suatu perusahaan. Menurut Sumanth (1985, p.4) produktivitas didefinisikan sebagai rasio antara efektifitas pencapaian tujuan pada tingkat tertentu (*output*) dan efisiensi penggunaan sumber daya (*input*), sehingga produktivitas merupakan salah satu faktor penting untuk melakukan perbaikan pada suatu perusahaan agar memberdayakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Widjaya (1993, p.32) mengemukakan bahwa efektif adalah hasil membuat keputusan yang mengarahkan untuk melakukan sesuatu dengan benar dan dapat membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan, sedangkan Hasibuan (2003, p.07) mengatakan efisien merupakan perbandingan terbaik antara *input* dan *output*. Oleh karena itu, proses produksi yang efektif dan efisien sudah menjadi impian dari setiap perusahaan dari waktu ke waktu. Sehingga perusahaan akan melakukan upaya untuk meningkatkan produktivitas. Sumanth (1985, p.48) memperkenalkan suatu konsep yang disebut siklus produktivitas yaitu pengukuran produktivitas, evaluasi produktivitas, perencanaan produktivitas dan peningkatan produktivitas.

Perusahaan PT. Filma Utama Soap merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi beberapa macam produk yaitu *Total Care*, *hand body lotion* Marina dan SOS. Semua produk yang diproduksi akan di distribusikan ke seluruh wilayah Indonesia. Dari beberapa produk PT. Filma Utama Soap yang diproduksi, produk *hand body lotion* Marina merupakan produk andalan dari perusahaan menurut pernyataan dari pihak manajemen. Pernyataan dari pihak manajemen juga diperkuat oleh sebuah riset *Top Brand Award* tahun

2017 dan dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang menggambarkan bahwa produk *hand body lotion* Marina merupakan produk yang diminati oleh masyarakat dan masuk jajaran *Top Brand* menurut hasil riset pada tahun 2017. Dalam menentukan produk yang menjadi *top brand*, maka *Top Brand Award* melakukan survey terhadap delapan kota sebagai responden yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, Pekanbaru dan Balikpapan. Kemudian dari 8 responden tersebut dilakukan pemungutan suara untuk menjadi dasar TBI (*Top Brand Index*) sebagai tolak ukur dalam menentukan peringkat dari produk dengan nilai TBI tertinggi akan menempati posisi paling atas dan seterusnya.

Tabel 1.1  
*Top Hand Body Lotion*

No	Merek	TBI	TOP
1	Citra	50,1%	TOP
2	Marina	17,0%	TOP
3	Vaseline	13,4%	TOP
4	Viva	5,5%	
5	Nivea	3,3%	

Seiring berjalannya waktu, perusahaan PT. Filma Utama Soap mendapati persaingan yang ketat dengan munculnya produk-produk baru sehingga menambah jumlah kompetitor. Salah satu cara agar perusahaan dapat bersaing yaitu dengan melakukan pengukuran produktivitas untuk mengetahui kemampuan produksi. Dimana, kemampuan produksi *hand body lotion* Marina masih belum mampu untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan adanya pengukuran produktivitas dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang berkaitan dengan produktivitas supaya perusahaan dapat mengindikasikan masalah yang sebenarnya terjadi pada sistem produksi.

Pada penelitian ini pengukuran produktivitas akan berfokus terhadap *hand body lotion* Marina dikarenakan pernyataan dari pihak manajemen. Dalam proses produksi *hand body lotion* Marina mulai dari pencampuran material hingga *storage* berada dalam satu lini produksi yang sama, namun terdapat perbedaan dalam proses *filling*. Pada proses *filling* terbagi menjadi dua yaitu *line* semi otomatis dan *line* otomatis. Dimana *line* semi otomatis dipergunakan untuk HBL jenis UV *White & UV Total Care* sedangkan *line* otomatis dipergunakan untuk HBL jenis *Natural*. Selain itu perbedaan yang terdapat pada kedua *line* tersebut yaitu pada *line* otomatis proses *packaging* sudah menggunakan *robotic*, sedangkan *line* semi otomatis masih menggunakan operator. Harapannya dari kedua *line* tersebut dapat memberikan *performance* yang baik sehingga dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya sesuai laporan produksi PT. Filma

Utama Soap masih terdapat perbedaan antara *output* aktual dengan target yang telah ditetapkan. Dari adanya perbedaan antara *output* aktual dengan target maka perusahaan tidak dapat memenuhi perencanaan yang telah ditetapkan sehingga perusahaan harus melakukan upaya perbaikan agar rantai produksi untuk *performance* kedepannya. Data *output hand body lotion* Marina UV White Healthy & Milk pada *line* semi otomatis dan *hand body lotion* Marina Natural Moist & Fresh pada *line* otomatis ukuran 200 ml tahun 2016 akan ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2

Data HBL Marina UV White Healthy & Milk dan HBL Marina Natural Moist & Fresh Ukuran 200 ml

No	Bulan	Line Semi Otomatis			Line Otomatis		
		Output Aktual	Target	Selisih	Output Aktual	Target	Selisih
1	Januari	384,409	384,331	77	236,063	236,588	-526
2	Februari	422,746	424,203	-1,457	223,093	223,839	-746
3	Maret	355,121	355,656	-506	251,331	251,313	18
4	April	303,016	303,721	-706	262,227	262,651	-424
5	Mei	239,067	239,599	-532	120,143	120,058	85
6	Juni	254,042	254,870	-828	257,599	259,170	-1,571
7	Juli	154,605	154,542	62	287,633	288,949	-1,316
8	Agustus	387,327	388,308	-981	211,687	212,266	-579
9	September	257,353	258,135	-782	313,125	313,601	-475
10	Oktober	342,052	343,131	-1,080	130,320	130,267	53
11	November	391,507	391,823	-316	242,051	243,033	-982
12	Desember	254,517	254,979	-462	340,708	341,122	-413

Sumber : Laporan PT. Filma Utama Soap diolah

Sesuai dengan definisi dari produktivitas yang merupakan rasio antara *output* dan *input*, maka perlunya untuk menentukan kriteria yang akan digunakan. Dalam menetapkan kriteria pada pengukuran produktivitas ditentukan dengan cara mengidentifikasi terlebih dahulu kondisi dilapangan dan pertimbangan dari manajemen. Sehingga pengukuran produktivitas dapat memberikan hasil yang nantinya digunakan dalam merumuskan perbaikan sistem produksi. Sedangkan menurut pernyataan pihak manajemen dari perusahaan PT. Filma Utama Soap produktivitas diukur hanya dengan kriteria material saja, dimana itu juga digunakan sebagai tolak ukur perusahaan dalam melihat produktivitas. Ilustrasi pengukuran produktivitas Tahun 2015 yang diterapkan oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.3. Dengan kondisi tersebut, maka perusahaan masih fokus terhadap sebagian sumber daya saja. Hal itu berbeda ketika perusahaan melakukan pengukuran produktivitas dengan melihat kriteria-kriteria lainnya yang berkaitan dengan kondisi di lapangan, karena akan memberikan

suatu pandangan untuk perusahaan dalam melakukan perencanaan terhadap sumber daya yang berkaitan dengan proses produksi, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan kedepannya.

Tabel 1.3  
Pengukuran Produktivitas Perusahaan Januari-Desember 2015

Bulan	<i>line semi otomatis</i>			<i>line otomatis</i>		
	<i>Output (pieces)</i>	<i>Input (liter)</i>	Produktivitas	<i>Output (pieces)</i>	<i>Input (liter)</i>	Produktivitas
Januari	202.761	41.057	4,939	242.939	49.288	4,929
Februari	185.535	37.645	4,929	209.379	42.397	4,939
Maret	268.418	54.524	4,923	234.318	47.558	4,927
April	208.321	42.264	4,929	356.290	72.201	4,935
Mei	227.590	46.085	4,939	224.339	45.496	4,931
Juni	281.948	56.976	4,949	97.152	19.730	4,924
Juli	273.283	55.228	4,948	185.433	37.721	4,916
Agustus	345.754	70.206	4,925	62.331	12.661	4,923
September	397.322	80.527	4,934	254.474	51.531	4,938
Oktober	231.275	46.921	4,929	317.971	64.418	4,936
November	196.615	39.869	4,932	88.802	17.982	4,939
Desember	212.366	43.015	4,937	149.550	30.327	4,931

Gaspersz (1994, p.24) mengemukakan bahwa perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya, agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber-sumber daya. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya melakukan pengukuran produktivitas dengan menggunakan kriteria-kriteria yang berkaitan dan berpengaruh pada sistem produksi agar perusahaan dapat melakukan perbaikan pada sumber daya yang memiliki efisiensi rendah. Pemilihan kriteria menjadi poin penting untuk mendapatkan hasil pengukuran produktivitas yang berguna bagi perusahaan. Hannula (2002, p.59) menggunakan kriteria *labor, capital, material and energy*. Selain itu Matebu and Shibabaw (2015, p.168) menggunakan kriteria *labor, capital, material, energy, welfare and miscellaneous* untuk melakukan pengukuran produktivitas. Dari kedua referensi yang telah disampaikan akan digunakan sebagai panduan dalam menentukan kriteria dan mempertimbangkan dari referensi lainnya serta menyesuaikan dari kondisi perusahaan. Setelah melakukan pengukuran produktivitas maka akan dilanjutkan dengan menganalisis risiko dari setiap kriteria.

Menurut Siahaan (2009, p.4) risiko merupakan suatu ketidakpastian. Dimana risiko dapat dikelompokkan berdasarkan konsep yaitu risiko murni dan risiko spekulasi. Suatu risiko disebut risiko murni jika suatu ketidakpastian terjadi dan kejadian tersebut pasti akan menimbulkan kerugian. Tidak ada kemungkinan kejadian tersebut akan mengalami

keuntungan, sedangkan risiko spekulasi yaitu ketidakpastian yang mengakibatkan keuntungan atau kerugian. Sehingga tujuan dari melakukan analisis risiko untuk memberikan informasi mengenai risiko yang ada pada rantai produksi agar perusahaan dapat melakukan perbaikan kedepannya atau mengurangi terjadinya risiko yang menjadikan produktivitas pada tiap kriteria tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Setelah melakukan analisis risiko, maka dilanjutkan dengan evaluasi terhadap hasil pengukuran produktivitas dan mempertimbangkan risiko yang dapat terjadi sehingga menghasilkan suatu saran perbaikan terhadap masalah yang ada.

Berdasarkan kondisi yang telah dipaparkan, maka penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk mengetahui kriteria-kriteria yang masih memiliki produktivitas rendah. Menurut Riggs (1987) OMAX merupakan suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang berfungsi untuk memantau produktivitas dari tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan kondisi bagian yang diukur. Pada tabel OMAX juga terdapat *Traffic Light System* (TLS) yang berfungsi untuk mengetahui hasil dari produktivitas berada di zona warna hijau, warna kuning atau warna merah. Dimana warna hijau berarti indikator produktivitas sudah mencapai target, warna kuning berarti indikator produktivitas belum mencapai target atau mendekati target, sedangkan warna merah berarti indikator produktivitas berada dibawah target dan segera memerlukan perbaikan. Model pembobotan yang digunakan pada pengukuran produktivitas adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan salah satu model yang fleksibel dan memungkinkan untuk menilai sesuatu berdasarkan persepsi manusia (Saaty, 1970). Setelah mendapatkan hasil pengukuran produktivitas maka dilakukan analisis risiko untuk mengetahui suatu ketidakpastian yang dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan (Siahaan, 2009) dengan menggunakan metode *Consequence-Likelihood Analysis* (CLA) berdasarkan AS/ANZ 4360. Penggunaan metode CLA berfungsi untuk pengkategorian tingkat peluang (*Likelihood*) dan dampak (*Consequence*). *Likelihood* merupakan kemungkinan suatu risiko tersebut akan muncul sedangkan *Consequence* merupakan suatu akibat yang disebabkan karena suatu kejadian. Kemudian setelah mendapatkan hasil pengukuran produktivitas dan analisis risiko maka dilanjutkan dengan melakukan pengendalian risiko dan perumusan perbaikan dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA). Dimana RCA berfungsi untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali atau mengurangi kejadian yang tidak diharapkan (Rooney dkk, 2004).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka berikut permasalahan yang diidentifikasi pada penelitian ini.

1. Terdapatnya perbedaan *output* aktual dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Perusahaan melakukan pengukuran produktivitas hanya dengan melihat kriteria material pada rantai produksi PT. Filma Utama Soap.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana tingkat produktivitas pada rantai produksi PT. Filma Utama Soap?
2. Apa saja kriteria yang memiliki produktivitas rendah dalam pengukuran produktivitas parsial pada PT. Filma Utama Soap?
3. Apa saja risiko yang terdapat pada rantai produksi PT. Filma Utama Soap?
4. Apa saja akar permasalahan yang dapat ditunjukkan dan rekomendasi yang dapat diberikan terkait dari risiko hasil pengukuran produktivitas yang rendah?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Mengukur tingkat produktivitas pada PT. Filma Utama Soap dengan menggunakan OMAX.
2. Mengidentifikasi kriteria yang memiliki produktivitas rendah.
3. Mengidentifikasi risiko dengan menggunakan CLA pada rantai produksi.
4. Mengetahui akar permasalahan risiko dengan menggunakan RCA dan rekomendasi yang dapat diberikan terkait kriteria yang memiliki produktivitas rendah.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu.

1. Memberikan informasi kepada PT. Filma Utama Soap mengenai indikator yang berpengaruh terhadap produktivitas.
2. Memberikan informasi mengenai risiko yang terdapat pada rantai produksi PT. Filma Utama Soap.

3. Memberikan informasi akar permasalahan risiko dan rekomendasi mengenai produktivitas yang rendah.

### **1.6 Batasan Masalah**

Berikut adalah batasan masalah pada penelitian ini.

1. Pada pengukuran produktivitas kriteria material yang diteliti adalah produk *hand body lotion* Marina UV *White Healthy & Milk* ukuran 200 ml dan *hand body lotion* Marina *Natural Moist & Fresh* ukuran 200 ml.
2. Data yang digunakan dalam penelitian tidak berkaitan mengenai data keuangan perusahaan

Halaman ini sengaja dikosongkan