BAB I

PENDAHULUAN

Penelitian yang dilakukan digambarkan melalui pembahasan mengenai pendahuluan. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan asumsi penelitian.

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, faktor yang mempengaruhi ini dapat berasal dari eksternal perusahaan seperti pelanggan, partner bisnis, pemerintah, dan bagian internal perusahaan yaitu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam sebuah perusahaan manufaktur ataupun perusahaan jasa, salah satu tolak ukur keberhasilannya dapat dilihat dari produktivitas yang dihasilkan perusahaan tersebut. Produktivitas adalah perbandingan antara *output* dan *input*. Produktivitas merupakan perbandingan antara *output* atau hasil yang telah dicapai dengan *input* berupa keseluruhan sumber daya yang dibutuhkan (Riyanto, 1986: 22). Oleh karena itu, bagian internal perusahaan tentunya sangat berpengaruh dalam pencapaian tingkat produktivitas dari perusahaan sehubungan dengan pengelolaan kinerja sumber daya yang merupakan bagian dari internal perusahaan. Produktivitas ini dipengaruhi oleh *input* berupa sumber daya yang dimiliki dan *outputnya* berupa barang jadi sehingga, sebuah perusahaan perlu melakukan pengukuran produktivitas agar dapat menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dari bagian perusahaan yang ada sehingga kinerja sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan diperbaiki.

Menurut Maharesi (2002) dalam analisis jaringan kerja, proyek merupakan berbagai kegiatan dengan tujuan menciptakan produk yang unik dan dikerjakan pada periode tertentu. Dalam sebuah perusahaan manufaktur yang berbasis proyek, perusahaan menciptakan produk sesuai dengan permintaan pengguna jasa perusahaan manufaktur tersebut dalam periode yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pengukuran produktivitas yang sistematis sangat diperlukan agar perusahaan memiliki dapat mengambil tindakan berkaitan dengan tingkat produktivitas yang telah dicapai dengan kesesuaiannya pada rencana yang telah ditetapkan. Dengan begitu, perusahaan dapat mengevaluasi produktivitas yang ada dan dapat melaksanakan upaya peningkatan produktivitas.

PT. Swadaya Graha merupakan perusahaan manufaktur dan jasa konstruksi yang berbasiskan proyek. Bisnis konstruksi yang ada dijalankan dengan memanfaatkan sinergi dari empat kompetensi utama yaitu, konstruksi sipil, fabrikasi, teknik dan pekerjaan listrik dan rental alat berat. Sampai saat ini PT. Swadaya Graha Gresik, khususnya lantai produksi Divisi Fabrikasi Baja yang fokus dalam 3 bidang produksi yaitu pengerjaan plat, struktur baja dan *conveyor* masih belum melakukan pengukuran produktivitas secara menyeluruh yang mencakup pengukuran unit kerja lain yang berpengaruh pada proses produksi di Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik atau menyangkut lebih dari satu kriteria produktivitas.

Pengukuran produktivitas yang dilakukan hanya berdasarkan *man power* atau tenaga sumber daya manusianya saja yang dibandingkan dengan *output* atau hasil produksinya, berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan, produktivitas sumber daya yang dihasilkan seringkali tidak sesuai dengan rencana yang ada. Pengukuran produktivitas yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.1. Tanpa adanya pengukuran produktivitas pada unit kerja lain yang secara langsung mempengaruhi produktivitas yang ada secara keseluruhan, perusahaan tidak dapat mengetahui penyebab permasalahan produktivitas yang disebabkan unit kerja lain yang mungkin menjadi permasalahan utama dari penurunan produktivitas yang ada.

Tabel 1.1

Hasil Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan Tahun 2016

Produktivitas Tenaga Kerja (tonase/tenaga kerja)								
Bulan	Minggu 1		Minggu 2		Minggu 3		Minggu 4	
	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual
Januari	0.42	0.32	0.44	0.44	0.45	0.34	0.45	0.32
Februari	0.47	0.34	0.38	0.26	0.41	0.15	0.41	0.22
Maret	0.32	0.31	0.38	0.76	0.37	0.68	0.42	8.61
April	0.46	0.46	0.47	0.97	0.45	0.22	0.45	3.20
Mei	0.45	0.28	0.29	0.17	0.28	0.25	0.43	0.17
Juni	0.44	0.09	0.45	0.17	0.46	0.16	0.44	0.12
Juli	0.44	1.01	0.38	1.02	0.39	0.13	0.45	0.12
Agustus	0.46	0.07	0.45	0.13	0.51	0.14	0.44	1.48
September	0.42	0.10	0.42	0.07	0.44	0.07	0.41	0.09
Oktober	0.40	0.16	0.55	0.14	0.43	0.11	0.45	0.16
November	0.46	0.38	0.47	0.12	0.42	0.17	0.42	0.31
Desember	0.38	0.13	0.37	0.12	0.36	0.77	0.35	0.53

Menurut Nasution (2006) dalam pengukuran produktivitas ada beberapa prinsip yang perlu diikuti, salah satunya adalah rasio produktivitas sebaiknya memasukkan semua tanggung jawab kerja sampai pada tingkat yang memungkinkan. Rasio produktivitas keseluruhan yang diukur harus mencakup beberapa rasio produktivitas parsial yang

disatukan. Untuk setiap rasio produktivitas parsial yang didefinisikan, mereka harus mewakili suatu ukuran produktivitas total. Tanpa adanya pengukuran yang menyangkut kriteria atau produktivitas parsial lain yang mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan yang dihasilkan oleh perusahaan, evaluasi pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas tidak dapat berjalan secara optimal. Hal ini dikarenakan, dengan adanya pengidentifikasian dan analisis kriteria produktivitas lain pada unit kerja yang mempengaruhi produktivitas keseluruhan perusahaan, perusahaan dapat mengetahui apakah tingkat produktivitas dari unit kerja yang dijadikan kriteria produktivitas lain sudah baik atau sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan adanya pengukuran pada kriteria lain maka perusahaan memiliki acuan untuk mengevaluasi pekerjaan berkaitan kriteria produktivitas tersebut yang tingkat produktivitasnya belum sesuai dengan rencana dan menjalankan perbaikan serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Produktivitas juga seringkali dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi dari sumber daya yang ada. Mali (1978) mengatakan bahwa produktivitas merupakan pengukuran bagaimana sumber daya dibawa bersama di dalam organisasi dan digunakan untuk mendapatkan serangkaian hasil, produktivitas adalah mencapai tingkat tertinggi kinerja dengan pengeluaran sumber daya yang sedikit. Oleh karena itu, dengan melakukan pengukuran produktivitas secara menyeluruh, dapat diketahui apakah sumber daya unit kerja yang diukur sudah efisien sesuai dengan output yang dihasilkan.

Selain itu, berdasarkan pengukuran yang telah dijalankan, terdapat produksi aktual yang tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan, berdasarkan data produksi Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik dalam periode satu tahun dari bulan Januari 2016 sampai Desember 2016, tercatat terdapat 4 bulan produksi dengan rata-rata kuantitas capaian produksi aktual 82% dari rencana produksi. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran produktivitas dengan mengukur lebih dari satu kriteria produktivitas yang sesuai dengan unit kerja yang ada di Divisi Fabrikasi Baja untuk mewakili keseluruhan produktivitas unit-unit kerja yang ada di Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik. Dengan begitu, perusahaan dapat mengetahui produktivitas keseluruhan saat ini dan permasalahan produktivitas yang ada pada unit kerja tersebut sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan mengenai kinerja yang sudah ada. Selain itu, analisis mengenai penyebab masalah produktivitas juga perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan produktivitas Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik.

Penelitian akan dijalankan pada Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik. Divisi Fabrikasi Baja merupakan bagian yang berperan besar dalam berjalannya bisnis jasa konstruksi yang ada di PT. Swadaya Graha Gresik. Dengan adanya permintaan dari *client* PT. Swadaya Graha Gresik, perusahaan dituntut untuk menjalankan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Oleh karena itu, perusahaan harus memproduksi produk yang dipesan pelanggan sesuai dengan jumlah yang telah direncanakan pada setiap bulannya agar tidak terjadi keterlambatan dari waktu yang ditentukan. Dengan menjalankan penelitian produktivitas di Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik diharapkan perusahaan dapat mengetahui bagaimana tingkat produktivitas yang ada dan penyebab tingkat produktivitas masih berada di bawah ekspektasi dan mengetahui penyebab permasalahan produktivitas. Dengan begitu, perusahaan dapat memperbaiki kinerja yang ada dan menjalankan bisnis sesuai rencana.

Dari permasalahan yang telah dikemukakan, Divisi Fabrikasi Baja di PT. Swadaya Graha Gresik memerlukan pengukuran produktivitas yang dapat membantu perusahaan mengetahui tingkat produktivitas keseluruhan Divisi Fabrikasi Baja dan meningkatkan produktivitas yang ada agar dapat menjadi lebih baik dari sebelumnya. Terdapat beberapa alat atau metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran produktivitas. Beberapa alat pengukuran produktivitas yang ada dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Macam-macam Alat Pengukuran Produktivitas

Variabel	<i>American Productivity Center</i>	<i>Objectives Matrix</i>
Metode	Pada metode <i>APC</i> , data mengenai banyaknya <i>output</i> dan <i>input</i> akan digandakan berdasarkan harga dan biaya per unit untuk mendapatkan indeks perbaikan pada periode yang ada. Dengan variabel <i>input</i> di antaranya adalah tenaga kerja, modal, energi dan bahan baku.	Pada metode <i>OMAX</i> , data yang digunakan adalah data seluruh kriteria produktivitas atau rasio produktivitas pada periode tertentu lalu merubahnya menjadi nilai indeks produktivitas. Seluruh faktor yang ada yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dapat digabungkan ke dalam suatu indeks atau indikator.
Fungsi	Mengetahui indeks produktivitas, indeks profitabilitas dan perbaikan harga. Selain itu, fungsi dari <i>APC</i> antara lain adalah untuk mengetahui hubungan antara faktor <i>input</i> yang ada dan pengaruhnya terhadap peningkatan keuntungan perusahaan.	Melakukan pengukuran terhadap indeks produktivitas berdasarkan satu atau lebih rasio produktivitas dari kriteria yang telah ditentukan yang berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Dengan adanya pengukuran indeks produktivitas pada periode yang telah ditentukan, pihak perusahaan dapat mengamati situasi produktivitas yang ada di dalam perusahaan.

Dari berbagai macam alat pengukuran yang ada, penelitian dilakukan dengan menggunakan model penilaian *OMAX (Objective Matrix)* untuk meneliti berdasarkan kriteria produktivitas yang terdapat di rantai produksi dan untuk mengetahui tingkat

produktivitas yang dimiliki Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha berdasarkan unit-unit kerja yang secara langsung mempengaruhi produktivitas yang ada. Penggunaan metode *OMAX* didasarkan oleh kelebihan yang dimiliki metode *OMAX*, yaitu gabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang dimiliki metode *OMAX* sehingga pengukuran produktivitas yang dijalankan dapat melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dalam produktivitas yang ingin dicapai. Dengan begitu, penentuan target produktivitas dan bobot setiap kriteria produktivitas yang ada dapat menjadi lebih realistis sesuai dengan pertimbangan dengan berbagai pihak yang terlibat. Dalam penggunaan metode *OMAX* pengukuran juga dapat dilakukan terhadap seluruh aspek yang terkait dengan produktivitas yang ada pada bagian yang diteliti sehingga penelitian yang dilakukan relevan dengan yang terjadi di lapangan.

Setelah melakukan pengukuran produktivitas, evaluasi terhadap permasalahan yang ada perlu dilakukan untuk mengetahui akar penyebab permasalahan yang ada. Alat yang dapat digunakan antara lain adalah *fault tree analysis*, *fishbone* atau alat evaluasi lain untuk mengetahui suatu kegagalan. Dari berbagai metode untuk mencari penyebab kegagalan yang ada, metode *fault tree analysis* digunakan untuk melakukan analisis terhadap permasalahan yang ada pada indikator atau kriteria produktivitas yang menyebabkan penurunan produktivitas dengan menemukan akar penyebab masalah secara jelas dengan mendefinisikan *event* atau kejadian terdahulu yang ada yang mempengaruhi penurunan produktivitas secara jelas.

Fault tree analysis dijalankan dengan Menentukan *top event* berupa kriteria produktivitas yang mempengaruhi penurunan tingkat produktivitas perusahaan berdasarkan perhitungan *OMAX* lalu diteliti dari atas sampai bawah (*top down*) untuk menemukan apa saja akar penyebab masalah yang ada. Dengan menggunakan metode *fault tree analysis* diharapkan dapat dilakukan pendefinisian terhadap kejadian yang mendahului penyebab terjadinya permasalahan produktivitas dengan melakukan diskusi bersama pihak yang terkait untuk mengetahui kejadian lain yang menyebabkan kejadian pendahulu dari permasalahan yang ada sampai didapatkan akar penyebab permasalahan. Dengan begitu, rekomendasi perbaikan yang ada dapat dirumuskan untuk mengatasi akar penyebab permasalahan yang ada.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, berikut ini merupakan masalah-masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini:

1. Pengukuran produktivitas Divisi Fabrikasi Baja PT Swadaya Graha Gresik masih berdasarkan satu kriteria produktivitas yaitu sumber daya manusia yang ada sehingga Divisi Fabrikasi Baja belum mempertimbangkan unit kerja yang berpengaruh secara keseluruhan. Dengan begitu, pengukuran yang ada kurang relevan karena unit kerja lain yang belum terukur dapat menjadi penyebab permasalahan produktivitas yang ada.
2. Terdapat capaian yang belum sesuai dengan rencana produksi sehingga perlu dilakukan identifikasi berkaitan dengan kendala yang menyebabkan tidak terpenuhinya rencana yang ada.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, berikut ini merupakan rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Berapakah tingkat produktivitas yang dihasilkan Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik?
2. Apa saja rekomendasi perbaikan yang ada berkaitan dengan permasalahan produktivitas perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut ini merupakan tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini:

1. Mengidentifikasi kriteria produktivitas yang ada berkaitan dengan produksi di Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha.
2. Mengukur tingkat produktivitas perusahaan berdasarkan pengukuran produktivitas dengan menggunakan model *OMAX (Objective Matrix)*.
3. Menganalisis penyebab permasalahan produktivitas di Divisi Fabrikasi Baja PT. Swadaya Graha Gresik
4. Memberikan rekomendasi perbaikan berkaitan dengan permasalahan produktivitas yang ada.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini merupakan manfaat dari penelitian ini:

1. PT Swadaya Graha Gresik dapat mengetahui penyebab permasalahan produktivitas yang terdapat di rantai produksi Divisi Fabrikasi Baja.
2. Hasil penelitian dapat menjadi dasar atau acuan perusahaan untuk melakukan perbaikan berkaitan dengan penyebab permasalahan produktivitas.
3. Dapat memberikan saran atau masukan terhadap perusahaan berkaitan dengan langkah rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan pada indikator produktivitas yang bermasalah.

1.6 Batasan Masalah

Batasan permasalahan yang ada di dalam penelitian ini adalah penelitian dijalankan dengan menjalankan tahap *measurement* dan *evaluation* dari siklus produktivitas.

1.7 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian yang dijalankan dalam penelitian ini adalah data jam kerja aktual atau *manhours* yang dicatat perusahaan didapatkan berdasarkan pekerja yang melakukan kerja secara terus menerus tanpa adanya pekerja yang *idle* atau tidak terutilisasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan