

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan akan berupaya guna memenangkan persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka dibutuhkan sumber daya-sumber daya yang memadai, seperti tenaga kerja, modal, bahan baku, mesin, peralatan, cara kerja, dan informasi pasar.

Namun demikian, dari semua faktor-faktor produksi tersebut yang menjadi faktor utamanya, adalah tenaga kerja, karena tenaga kerja yang bersangkutanlah yang akan menjalankan roda perusahaan. Para tenaga kerja tersebut mempunyai keterampilan yang berbeda-beda, dari yang sangat terampil sampai yang biasa-biasa saja bahkan ada yang sangat lamban atau keterampilannya di bawah rata-rata pekerja lainnya. Padahal untuk memenangkan persaingan, maka pihak perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya secara optimal, khususnya para tenaga kerja yang bersangkutan harus dapat dimanfaatkan seproduktif mungkin.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, ini, perusahaan berusaha agar dapat memenuhi permintaan konsumen sesuai dengan spesifikasi, jumlah, dan waktu yang diminta, serta dengan biaya minimum, dimana pada akhirnya semua hal tersebut mengarah pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan input yang terbatas jumlahnya untuk dapat menghasilkan output semaksimal mungkin,

dimana pencapaian produktivitas yang maksimal sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengendalikan faktor-faktor produksinya.

Peranan manajemen operasi terutama sangat dibutuhkan untuk menjamin kelancaran proses produksi dalam rangka memenuhi permintaan konsumen secara efektif dan efisien. Dalam manajemen operasi terjadi proses konversi yang mengubah tenaga kerja, modal, dan input-input manajemen menjadi output berupa barang-barang dan jasa-jasa secara efektif dan efisien. Tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen operasi adalah meningkatkan produktivitas. Salah satu faktor yang menentukan produktivitas perusahaan adalah faktor tenaga kerja. Daya guna dari tenaga kerja dapat dicapai oleh perusahaan dengan mengadakan analisis kerja (*work study*) yang meliputi penentuan waktu standar yang dapat membantu perusahaan dalam upaya peningkatan produktivitas.

Demikian pula halnya dengan PT. Mitas Firsta Garmen yaitu sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan pakaian jadi. Output yang dihasilkannya adalah bermacam-macam, seperti kaos, kemeja, celana, dan juga jaket. Perusahaan juga perlu melakukan pengukuran waktu kerja standar guna menetapkan keluaran standar yang dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam memenuhi permintaan konsumennya.

Perusahaan tersebut dihadapkan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan pemenuhan permintaan konsumen, dimana target yang telah dibuat seringkali tidak dapat diwujudkan sebagai akibat kurang tepatnya penentuan waktu kerja standar selama ini.

Oleh sebab itu, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelaahan yang bersifat mendalam di perusahaan tersebut yang akan diwujudkan dalam bentuk karya ilmiah berupa skripsi, yaitu dengan judul :

“PERANAN PENETAPAN WAKTU STANDAR TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS DALAM MENGHASILKAN KEMEJA PRIA PADA PT. MITAS FIRSA GARMEN”.

1.2 Identifikasi Masalah

PT. Mitas Firsta Garmen memproduksi barang berupa pakaian jadi, seperti kemeja pria, kaos, dan celana pendek pria. Penelitian dilakukan pada proses produksi kemeja pria saja, karena pria merupakan produk utama dari PT. Mitas Firsta Garmen.

Pengukuran pendahuluan dilakukan pada 10 orang tenaga kerja, dimana masing-masing tenaga kerja tersebut diukur waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan pemotongan kain sebanyak 4 kali, sehingga diperoleh data waktu penyelesaian sebanyak 40 buah, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pengukuran pendahuluan

Tenaga kerja	Pengamatan (detik)			
	I	II	III	IV
1	30	31	28	30
2	29	33	32	28
3	32	28	31	32
4	31	29	29	31
5	28	33	30	33
6	33	32	32	29
7	33	30	31	35
8	29	34	34	34
9	28	33	35	28
10	30	31	29	30

Sumber : Hasil pengukuran penulis

Setelah dilakukan pengukuran pendahuluan, maka pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari 10 orang yang diukur didapatkan hasil yang bervariasi, terkadang cepat terkadang lambat, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai penetapan waktu standar.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- 1 Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi PT. Mitas Firsta Garmen dalam menetapkan waktu kerja standar ?
- 2 Berapa besarnya waktu standar yang dibutuhkan oleh bagian produksi pada PT. Mitas Firsta Garmen dalam menyelesaikan pembuatan kemeja pria tersebut ?
- 3 Bagaimana peranan penetapan waktu standar terhadap peningkatan produktivitas?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, adalah :

1. Untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran waktu kerja standar pada PT. Mitas Firsta Garmen
2. Untuk menetapkan berapa besarnya waktu standar yang dibutuhkan oleh bagian produksi pada PT. Mitas Firsta Garmen dalam menyelesaikan pembuatan kemeja pria.
3. Untuk menjelaskan peranan penetapan waktu standar terhadap peningkatan produktivitas.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, di antaranya :

1. Penulis

Yaitu untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi penulis, khususnya yang berkaitan dengan penerapan dan aplikasi langsung di lapangan mengenai pengukuran waktu kerja standar, serta dalam rangka menyusun suatu karya ilmiah berupa skripsi, yang merupakan salah satu persyaratan guna menempuh ujian Sarjana Ekonomi jenjang Strata-1, pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

2. Perusahaan

Yaitu sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan di dalam menentukan kebijakan waktu standar di masa yang akan datang.

3. Rekan mahasiswa dan pihak lain yang berkepentingan

Yaitu sebagai bahan bacaan dan pembanding terutama bagi para mahasiswa yang akan dan atau sedang menyusun skripsi dengan topik yang sama.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam melakukan proses produksi diperlukan fungsi-fungsi manajemen yang berguna untuk menetapkan keputusan-keputusan dalam upaya pengaturan dan pengkoordinasian penggunaan sumber-sumber daya dan kegiatan produksi untuk mencapai tujuan organisasi. Perubahan dari input menjadi output tersebut dinamakan proses transformasi, yaitu dengan menggunakan sumber daya (*man power, method, material, money, machine*) yang dimiliki perusahaan sebagai input untuk menghasilkan suatu produk atau jasa.

Adapun pengertian Manajemen Operasi adalah :

Operations Management is the management of the conversion process, which converts land, labor, capital, and management inputs into desired outputs of goods and services. (Everett E. Adam, Jr & Ronald J. Ebert 1995 , 11)

Peranan manajemen operasi sangat dibutuhkan untuk mengatur tenaga kerja dalam rangka menghasilkan produk atau jasa, karena tujuan manajemen operasi ialah untuk menghasilkan produktivitas yang dapat dicapai semaksimal mungkin tanpa mengorbankan kualitas, pelayanan atau daya tanggap. (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, 414). Untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien maka diperlukan pengukuran waktu kerja standar, Dengan adanya waktu standar, maka perusahaan yang bersangkutan akan dapat memperhitungkan berapa banyak keluaran standar yang dapat dihasilkan dalam proses produksi. Atau dengan perkataan lain, waktu kerja standar tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu pedoman bagi perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya secara optimum.

Oleh karena itu metode kerja dan waktu kerja perlu digunakan untuk menciptakan efisiensi dalam pemakaian alat kerja, hubungan tenaga kerja dengan mesin dan penentuan stasiun kerja yang berlanjut pada perbaikan cara kerja serta

penentuan waktu standar guna membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Produktivitas merupakan suatu petunjuk yang mengukur output (barang-barang dan jasa-jasa) dihubungkan dengan input (tenaga kerja, material-material, energi, dan sumber daya-sumber daya lainnya) yang digunakan untuk memproduksinya. (Stevenson,1996, 40)

Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan perlu mengelola tenaga kerja dengan sebaik-baiknya, sehingga perlu dilakukan analisis kerja (*work study*) untuk mengetahui apakah sumber daya yang ada di suatu perusahaan sudah dimanfaatkan seoptimal mungkin.

Analisis kerja (*Work Study*) merupakan suatu pemeriksaan sistematis dari kegiatan-kegiatan dengan tujuan untuk memperbaiki keefektifan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya. (Payne, Chelson,Reavill, 1996, 224) Analisis kerja ini mencakup analisis cara kerja (*Method Study*) dan analisis waktu kerja (*Time Study*). Analisis cara kerja (*Method Study*) merupakan teknik pencatatan sistematis dan pemeriksaan kritis dari cara – cara melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan untuk melakukan perbaikan (Payne,Chelson,Reavill,1996, 224). Sedangkan analisis waktu kerja (*Time Study*) merupakan suatu aplikasi dari rancangan teknik guna menetapkan waktu untuk pekerjaan yang memenuhi syarat dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada standar kerja yang telah ditentukan, tujuannya adalah untuk menghitung waktu standar. (Payne,Chelson,Reavill,1996, 223).

Untuk mendapatkan waktu kerja standar, maka harus dilakukan pengolahan data. Cara untuk mendapatkan waktu standar (Adam, Ebert, 1995 : 39) :

- Hitung waktu siklus rata-rata atau waktu pengamatan rata-rata.

$$\text{Rumus: } W_s = \frac{\Sigma \text{ waktu penyelesaian}}{\text{banyaknya data}}$$

- Menghitung waktu normal.

$$\text{Rumus: } W_n = W_s \times \text{faktor penyesuaian}$$

- Menghitung waktu kerja standar.

$$\text{Rumus: } W_{std} = W_n (1 + \text{persentase kelonggaran})$$

Setelah waktu standar diketahui, maka output standar yang dihasilkan perusahaan dapat pula dihitung jumlahnya. Output standar untuk tiap kegiatan dapat dihitung dengan membagi lamanya jam kerja dalam sehari dengan waktu standar untuk tiap kegiatan. Output standar inilah yang kemudian dibandingkan dengan output aktual guna melihat prestasi kerja karyawan.

Secara garis besar teknik penentuan waktu standar terbagi ke dalam dua bagian, yaitu secara tidak langsung dan secara langsung. Cara Langsung merupakan pengukuran yang dilaksanakan secara langsung, yaitu di tempat dimana pekerjaan yang bersangkutan dijalankan. Yang termasuk cara langsung adalah cara jam henti (*stop watch & filmed micromotion analysis*) dan sampling pekerjaan (*work sampling*). Sedangkan Cara Tidak Langsung melakukan perhitungan waktu tetapi tidak berada di tempat pekerjaan, yaitu dengan membaca tabel-tabel yang tersedia asalkan mengetahui jalannya pekerjaan melalui elemen-elemen pekerjaan atau elemen-elemen gerakan. Yang termasuk cara tidak langsung ini adalah data waktu baku (*elemental*

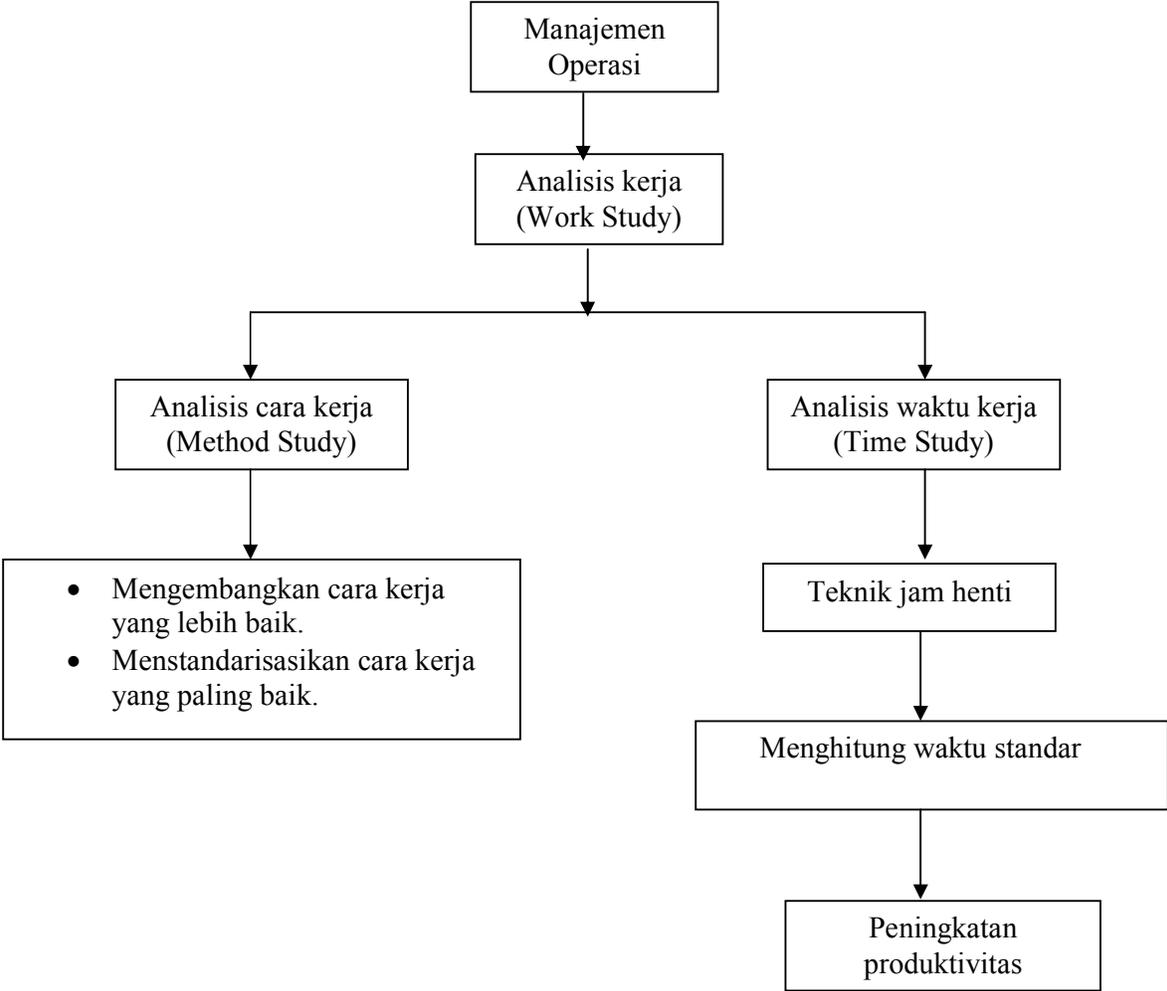
standard time data) dan data waktu gerakan (*predetermined motion time data*).
(Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, 425)

Pada penelitian ini akan digunakan teknik pengukuran jam henti terhadap tenaga kerja pada bagian mesin untuk memperoleh hasil analisis berupa waktu standar. Pemilihan teknik ini dikarenakan data yang diperoleh melalui teknik ini cukup akurat. Sedangkan tenaga kerja yang diukur untuk dijadikan standar adalah yang mewakili di antara tenaga kerja yang lainnya, bukan yang terbaik dan bukan pula yang terburuk dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian tujuan utama dari pengaplikasian analisis kerja dalam perusahaan ialah untuk meningkatkan produktivitas kerja, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat menghasilkan lebih banyak produk yang dinikmati oleh banyak orang.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1.1 BAGAN KERANGKA PEMIKIRAN



Sumber: Analisis penulis

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan di sini, adalah *studi kasus* atau *telaah kasus*. Adapun yang dimaksud dengan studi atau telaah kasus, yaitu penelitian tentang suatu subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Moh. Nazir, 1985, 66).

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah *penelitian deskriptif*. Adapun yang dimaksud dengan penelitian deskriptif, yaitu metode yang mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis data yang diperoleh sehingga dapat memberikan gambaran mengenai keadaan perusahaan berdasarkan gejala-gejala yang tampak pada situasi yang dihadapi saat itu. Dalam hal ini penulis akan memaparkan suatu keadaan, khususnya yang berkaitan dengan aktivitas pengukuran waktu kerja standar yang selama ini telah berjalan di PT. Mitas Firsta Garmen.

Sedangkan pengumpulan data dilakukan melalui *observasi* atau *pengamatan langsung* dan *wawancara*. Adapun yang dimaksud dengan observasi atau pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata. Disini, observasi tersebut digunakan penulis dalam mengamati aktifitas perusahaan sehari-hari, khususnya yang berkaitan dengan cara-cara perusahaan dalam menentukan waktu kerja standarnya. Yang dimaksud dengan wawancara, adalah suatu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan atau tanpa menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (*interview guide*) (Moh. Nazir, 1985, 234). Dalam hal ini wawancara atau *interview* digunakan oleh penulis guna memperoleh data primer yang berkaitan dengan cara-cara perusahaan di dalam menentukan waktu kerja standar.

Wawancara atau *interview* ini dilakukan terhadap manajer produksi dan karyawan bagian produksi kemeja pria.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik sampling, yaitu suatu teknik dimana sebagian dari populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat dan ciri yang dikehendaki dari populasi.

Untuk dapat menjamin bahwa jumlah pengukuran pendahuluan yang dilakukan telah cukup dalam rangka memberikan sampel yang memadai dari keseluruhan populasi, maka dilakukan uji kecukupan data dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat ketelitian 5% sebagai berikut:

$$N' = \left(\frac{40 \sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2}}{\sum X} \right)^2$$

Dimana : N' = Jumlah sampel yang diperlukan.

N = Jumlah pengamatan dari setiap elemen.

X = Waktu penyelesaian dari setiap elemen.

1.7 Lokasi dan Lamanya Penelitian

Adapun perusahaan yang dijadikan obyek di mana dilakukan observasi secara langsung, adalah PT. Mitas Firsta Garmen, yang beralamat di jalan Batujajar No.156 Padalarang.

Sedangkan lamanya penelitian adalah empat bulan, yaitu dari bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2005.

1.8 Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Berisi tentang alasan dilakukannya penelitian pada perusahaan yang nantinya diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas teori-teori yang bersangkutan dengan masalah penentuan waktu standar yang dapat dijadikan landasan penelitian.

BAB III : Obyek penelitian

Bab ini membahas tentang perusahaan yang menjadi obyek penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan tersebut, struktur organisasi dan uraian tugas personel perusahaan, serta kegiatan produksi yang dilakukan. Dari bab ini dapat diketahui gambaran mengenai keadaan perusahaan secara umum sehingga dapat membantu pemahaman tentang obyek penelitian.

BAB IV : Pembahasan

Mengemukakan mengenai hasil penelitian dan analisis pembahasan tentang permasalahan yang diteliti.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Memuat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik sehubungan dengan tujuan penelitian, disertai dengan saran-saran yang bermanfaat bagi pihak perusahaan.