

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT Wangsa Jatra Lestari adalah perusahaan percetakan yang terletak di Jalan Raya Pajang Kartasura Km 8 Surakarta. Untuk memenuhi permintaan konsumen, perusahaan menggunakan strategi *make to order*, sehingga produk yang diproduksi merupakan pesanan dari pembeli (*buyer*). Produk yang dihasilkan antara lain *cover* (buku, brosur, leaflet), *magazine* (majalah, buku), *packaging* (dos obat, dos makanan, *gift box*), dan *paper bag*.

Departemen bagian produksi terdiri dari 4 bagian yaitu PPIC (*Product Planner Inventory Control*), pra cetak, cetak, finishing. Jalannya proses produksi dipengaruhi oleh petunjuk pengerjaan yang dinamakan *job sheet*. *Job sheet* dibuat oleh bagian PPIC yang mana isinya berupa kalkulasi mengenai jalannya proses produksi antara lain spesifikasi order, spesifikasi kertas, spesifikasi handle, spesifikasi mesin, spesifikasi finishing. Pada dasarnya proses produksi haruslah berjalan lancar agar produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan customer.

Berdasarkan laporan bulanan yang dilakukan di PT Wangsa Jatra Lestari ditemukan beberapa kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat jalannya produksi. Laporan yang menunjukkan kesalahan - kesalahan yang dilakukan bagian produksi tercatat pada hasil *Quality Assurance*. Hasil *Quality Assurance* diambil pada laporan bulan September 2012, dimana pada bulan tersebut

terjadi banyak kesalahan. Adapun kesalahan yang dilakukan berdasarkan hasil *Quality Assurance* adalah sebagai berikut :

1. Spesifikasi Order yang tidak jelas (tiga kali kesalahan)
 - a. Tidak adanya petunjuk kapan order harus diselesaikan atau diserahkan, yang ada hanyalah tanggal masuk order
 - b. Tidak ada nama order (misalnya paper bag, kembang api, dus lampu, buku), yang ada hanya nama perusahaan pemesan
 - c. Jumlah oplah yang dipesan
 - d. Ketidaksesuaian jumlah plat yang diinginkan marketing dan PPIC
2. Spesifikasi kertas yang tidak jelas (lima kali kesalahan)
 - a. Ukuran kertas
Ukuran kertas tidak jelas, tidak ada keterangan seberapa besar kertas yang dibutuhkan (misalnya ada tulisan grm, lembar), yang ada hanyalah angka. Untuk pembuatan paper bag ukuran tidak ada. Harusnya tercantum agar memudahkan saat penyetelan kertas ke dalam mesin.
 - b. Jenis kertas yang tidak jelas
Hanya tertulis HVS, padahal HVS banyak jenisnya. Misalnya ivory, .
Ukuran kertas juga tidak ada, seperti berapa gr yang dipakai (misal 70gr/80gr).
 - c. Warna kertas
Hanya menyebutkan 4 warna khusus, tidak ditulis jelas warna khusus yang dibutuhkan. Tidak ada tanda checklist. Sehingga sering terjadi kekeliruan penentuan warna. Misalnya saja antara warna merah atau warna merah

muda. Hal ini akan mudah bila ada tanda checklist agar lebih mempermudah bagian cetak.

3. Spesifikasi Handle yang tidak jelas (empat kali kesalahan)
 - a. Pada panjang handle tidak ada keterangan yang jelas mengenai satuannya. Yang ada hanyalah angka saja. Jadi disini sering terjadi kesalahan antara cm (centimeter) atau mm (milimeter).
 - b. Pada tebal handle juga tidak memiliki diameter yang jelas, hanya angka saja yang tertulis
 - c. Pada warna handle tidak ada sample yang nyata, sehingga sering terjadi kekeliruan. Misal yang dimaksud warna merah, yang di acc warna merah muda, sehingga sampai ditangan customer tidak sesuai dengan keinginan.
4. Spesifikasi Mesin (tiga kali kesalahan)
 - a. Pemakaian mesin tidak ada petunjuknya, dalam hal ini yang dimaksud adalah urutan saat pembuatan produk, yang ada saat ini hanyalah urutan pembuatan buku.
 - b. Tidak ada penjadwalan mesin atau estimasi waktu tiap-tiap mesin yang digunakan untuk pembuatan produk. Selama ini hanya menggunakan waktu masuk kantor hingga selesai jam kerja.
5. Spesifikasi bagian *finishing* (sepuluh kali kesalahan)
 - a. Tidak ada urutan-urutan atau prosedur awal sampai akhir dalam pembuatan produk , sehingga sering kali terjadi kekeliruan dalam pembuatan produk (melompat-lompat) sesuai mana bahan yang selesai duluan.

- b. Tidak ada batasan waktu dalam pembuatan *paper bag* di setiap pelaksanaan.

Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bagian produksi tersebut mengarah pada prosedur. Prosedur sendiri merupakan suatu standar yang seharusnya dimiliki pada tiap-tiap bagian. Masalah bagian produksi tidak memiliki prosedur yang jelas sehingga muncul hal tersebut. *Standard Operating Procedure* yang selanjutnya dikenal dengan istilah SOP adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa. SOP dimaksudkan untuk menghindari terjadinya bias/variasi yang ekstrim dalam proses pelaksanaan kegiatan yang apabila terjadi akan dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Jadi dapat dikatakan bahwa SOP adalah perangkat atau instrumen sebagai penggerak organisasi / lembaga agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif dan efisien. Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja perusahaan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain dari hasil *Quality Assurance* dilakukan juga wawancara dengan karyawan bagian produksi untuk mengetahui keadaan nyata saat berada dilapangan. Adapun hasil wawancara yang telah dilakukan pada bagian produksi

yang mencakup PPIC, pra-cetak, cetak, dan *finishing* menyatakan bahwa mereka memiliki permasalahan pada ketidak jelasan *job sheet* yang di trima. *Job sheet* yang mereka terima tidak jelas petunjuknya. Untuk ukuran ketas saja tidak ada panduan kertas apa yang dibutuhkan, ukurannya juga tidak jelas, secara keseluruhan bahan yang dibutuhkan untuk pembuatan *paper bag* tidak jelas. Pada dasarnya *job sheet* dibuat oleh bagian PPIC. Hasil wawancara dengan PPIC menunjukkan bahwa, mereka menyadari bahwa *job sheet* yang mereka buat memang tidak jelas. Menurut mereka ketidak jelas an ini terjadi karena pada dasarnya prosedur yang telah ada tidak dapat memberi penjelasan yang lengkap. Terkadang penjelasan yang tidak ada di *job sheet* mereka sampaikan secara lisan, namun pada kenyataannya walaupun sudah disampaikan secara lisan mereka sering kali lupa dan sering bertanya berkali-kali. Bagian PPIC sendiri tidak mengeti dan tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki *job sheet* nya. Selain itu dalam bekerja karyawan merasa tidak diberi oleh perusahaan prosedur kerja yang jelas dari awal proses produksi sampai akhir. Memang pada kesehariannya kita menurut karyawan mereka bekerja sesuai perintah, namun karyawan mengharapkan kepada perusahaan agar perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas agar mereka tidak sering bertanya. Seringnya mereka bertanya membuat mereka menjadi bingung. Misalnya saja pada bagian finishing. Runtutan pekerjaan yang harus mereka lakukan sangatlah banyak. Apabila mereka melakukan kekeliruan dalam urutan nya maka akan terjadi salah proses produksi. Hal seperti ini sering mereka alami. Mereka merasa bahwa sering terbalik antara urutan pengeleman dan pemasangan tali. Hasil yang salah ini menjadikan mereka

ditegur oleh atasan karena hasil produksi tidak sesuai dengan pesanan atau contoh dari customer. Seluruh karyawan bagian produksi menginginkan standar kerja yang jelas agar dapat digunakan saat bekerja, karena selama ini hanya komunikasi verbal saja yang mereka lakukan saat bekerja.

Hal serupa juga di lontarkan oleh atasan mereka langsung yaitu manajer produksi. Menurut nya bagian produksi memang sering kali mengalami masalah dalam hal *job sheet*. Ketidak lengkapan *job sheet* yang ada membuat jalannya proses produksi tidak lancar. Manajer berharap bisa memperbaiki prosedur yang ada pada bagian produksi.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan di bagian produksi ditemukan bahwa *job sheet* yang mereka terima tidak lengkap, terjadi coretan-coretan, antar rekan sekerja lebih sering bertanya, ketidak urutan jalannya mesin, proses paper bag di bagian *finishing* yang tidak urut (misalnya urutan seharusnya susun-lem-sambung-lipat, namun karena petunjuk urutan tidak jelas maka yang terjadi di lapangan yaitu susun-lem-cor-pasang tali) hal ini mengakibatkan hasil cetakan rusak. Kerusakan yang dialami antara lain produk bau bensin, lem tidak rapi keluar dari tempat semestinya.

Dengan adanya masalah seperti diatas maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi. Hal ini terbukti dengan adanya hasil kinerja karyawan bagian produksi yang rata-rata memiliki nilai di bawah rata-rata yang mana data diambil pada saat tahun 2012. Adapun hasilnya adalah mereka tidak memiliki atau gagal menunjukkan beberapa ketrampilan atau kompetensi yang diminta. Karyawan gagal dalam mencapai hasil yang diharapkan. Hasil kinerja mereka

menunjukkan bahwa saat bekerja tidak melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya, kualitas hasil/ penyelesaian pekerjaan, kurang cepat dan kurang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, kurang cepat dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*) yang jelas. Maka dari itu untuk meminimalisir permasalahan maka akan dilakukan pembuatan SOP bagian produksi. Hal ini dinilai penting karena Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan SOP juga merupakan alat penilaian kinerja instansi pemerintah/perusahaan berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur, penyelenggaraan administrasi pun dapat berjalan dengan pasti. Berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari atau sekalipun terjadi penyimpangan di lingkungan perusahaan, hal tersebut dapat ditemukan penyebabnya dan bisa diselesaikan dengan cara yang tepat. Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur, maka secara bertahap kualitas pelayanan publik akan lebih profesional, cepat dan mudah (LAN RI, 2009).

Menurut Stup (2001) Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan suatu rangkaian instruksi tertulis yang mendokumentasikan kegiatan atau proses rutin yang terdapat pada suatu perusahaan. Pengembangan dan penerapan dari SOP merupakan bagian penting dari keberhasilan sistem kualitas dimana SOP

menyediakan informasi untuk setiap individu dalam perusahaan untuk menjalankan suatu pekerjaan, dan memberikan konsistensi pada kualitas dan integritas dari suatu produk atau hasil akhir. Tujuan utama dari penerapan SOP adalah agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan suatu proses kerja yang dirancang pada SOP. Pemaparan yang telah dikemukakan, memberikan pengetahuan bahwa tujuan dari SOP adalah untuk memudahkan dan menyamakan persepsi semua orang yang menggunakannya, dan untuk lebih memahami setiap langkah kegiatan yang harus dilaksanakannya (Stup, 2001). Kesalahan prosedur dapat mengakibatkan hasil yang kurang baik bahkan dapat menimbulkan kecelakaan atau kerusakan pada mesin perusahaan yang hal ini akan dapat merugikan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Sebaliknya implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan (Stup, 2001). Begitu juga halnya dengan kinerja yang berarti sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

PT Wangsa Jatra Lestari memberikan *project* kepada penyusun untuk membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang difokuskan pada proses produksi. Berdasarkan *project* dari perusahaan tersebut maka penyusun melakukan peninjauan Standar Operasional Prosedur (SOP).

B. Rumusan Masalah

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu persyaratan produk yang harus dipenuhi oleh PT Wangsa Jatra Lestari untuk menjaga konsistensi kualitas dan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada kenyataannya PT Wangsa Jatra Lestari belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) proses produksi yang terdokumentasi dan mendistribusikannya untuk melihat sejauh mana karyawan bekerja, oleh karena itu dengan belum adanya SOP maka berdampak pada kinerja karyawan yang kurang maksimal.

Oleh karena itu guna memudahkan penyelesaian permasalahan di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana pembuatan, pemberian dan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian produksi pada PT Wangsa Jatra Lestari ?

C. Tujuan Penelitian

Memberikan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk pembuatan, pemberian dan penerapan diberikan, diterapkan pada proses produksi *paper bag* dan ada acuan kerja yang jelas untuk meningkatkan kinerja.

D. Keaslian Penelitian

Berbagai penelitian awal tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Berikut ini dipaparkan berbagai penelitian terkait meliputi:

Sehubungan dengan hal ini pada penelitian sebelumnya oleh D.Asmara tahun 2012 di STPSS (Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta) mengemukakan bahwa adanya hubungan SOP terhadap kinerja karyawan bahkan meningkatkan kualitas pelayanan,serta pengembangan sikap pribadi karyawan tersebut.

Dalam penelitian Angih Wanabakti 2011 disebutkan bahwa pelaksanaan SOP berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas di perusahaan teknisi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan (Rizky, 2012) yaitu mengenai hubungan kompetensi dan sistim prosedur kerja dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa ada hubungan (korelasi) antara variabel Kompetensi dengan variabel Kinerja Pegawai yaitu 0,301 pada tingkat signifikansi 5%. Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan suatu kegiatan organisasi, karena pegawai yang mempunyai kompetensi dan sadar akan kompetensi yang dimilikinya diharapkan dapat menunjang pekerjaan yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang menuntut dikerjakan secara efektif dan efisien.

Pada hasil penelitian (Pinem, 2010) menunjukkan bahwa variabel penerapan SOP mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat pelaksana RSUD Mitra Sejati

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan informasi dan data-data empiris bagi kepentingan akademis yaitu psikologi industri dan organisasi. Terutama mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) pada karyawan bagian produksi.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi psikolog perusahaan dapat menjadi referensi atau pengetahuan tentang Standar Operasional Prosedur untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Bagi perusahaan PT Wangsa Jatra Lestari dapat memberikan Standar Operasional Prosedur sebagai panduan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga permasalahan rendahnya kinerja dapat teratasi.