

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Pada pengantar bab ini akan dijelaskan kondisi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan sebagai latar belakang dari penelitian ini. Dari latar belakang, disusunlah rumusan masalah beserta batasannya sehingga didapatkan tujuan dan manfaat dari penelitian ini. Selanjutnya dibuatlah kerangka pemikiran penelitian.

### 1.1 Latar belakang

Rantai pasok merupakan salah satu bagian penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Rantai pasok yang baik dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam kegiatan bisnisnya. Rantai pasok sangat sensitif terhadap fluktuasi. Sedikit perubahan pada rantai pasok dapat menimbulkan dampak yang besar bagi perusahaan. Salah satu bagian yang vital pada rantai pasok ialah gudang (ten Hompel & Schmidt, 2007).

Diantara aset rantai pasok, gudang merupakan bagian yang berfungsi sebagai tempat untuk menyimpan bahan mentah, barang jadi, barang konsumsi, ataupun barang aset perusahaan. Gudang pada umumnya digunakan untuk memfasilitasi pergerakan barang untuk memenuhi permintaan pelanggan. Proses dasar pada gudang diawali dengan penerimaan barang, penyimpanan barang, pemrosesan permintaan barang, penambahan jasa untuk meningkatkan nilai barang, dan pengiriman barang (Richards, 2014).

Gudang tidak selalu harus dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Penggunaan gudang dapat dengan memanfaatkan jasa penyewaan gudang yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Penyewaan gudang lebih disukai karena dapat membantu perusahaan untuk lebih fokus dalam kegiatan operasional utama, mengurangi biaya logistik, mempermudah skalabilitas dan utilisasi gudang, mengurangi waktu pengiriman barang, serta meningkatkan mutu pada bagian logistik (ten Hompel & Schmidt, 2007).

Bagian gudang melakukan berbagai macam kegiatan untuk memenuhi fungsinya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan

tersebut yang memiliki keterkaitan dalam suatu peristiwa disebut sebagai proses bisnis. Proses bisnis terbagi menjadi dua berdasarkan durasinya, yaitu peristiwa dan aktivitas. Aktivitas memiliki durasi, sedangkan peristiwa tidak (Damelio, 2011). Penyelarasan proses bisnis dengan tujuan organisasi dilakukan dengan penerapan *business process management* (BPM). BPM memiliki siklus hidup yang berisi tahapan-tahapan untuk menggali, menganalisis, mendesain ulang, mengeksekusi, dan mengawasi proses bisnis.

Kelancaran suatu proses bisnis yang terjadi di dalam gudang dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya ialah prosedur kerja. Untuk pencapaian hasil kerja yang profesional, efektif, dan efisien, dibutuhkan suatu prosedur standar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan setiap proses di dalam gudang. Prosedur dalam sistem kerja dikenal dengan nama standar operasional prosedur (SOP) (Sitorus & Nasution, 2017).

SOP adalah sekumpulan instruksi tertulis yang mendokumentasikan aktivitas rutin yang dilaksanakan oleh organisasi. SOP menjelaskan cara kegiatan dilakukan dibawah manajemen pengendalian mutu (U.S. EPA, 2007). Penerapan SOP dalam melakukan setiap kegiatan dapat membantu memastikan bahwa setiap langkah, keputusan, dan penggunaan fasilitas dilakukan secara efektif dan efisien (Sitorus & Nasution, 2017). SOP wajib dimiliki oleh perusahaan yang menerapkan ISO 9001:2015. Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan hal tersebut ialah PT. Puninar Infinite Raya.

PT. Puninar Infinite Raya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa penyewaan gudang, transportasi, dan pengurusan bea cukai. Pada jasa penyewaan gudang terbagi menjadi dua penawaran, yaitu penyewaan gudang saja dan penyewaan gudang beserta karyawannya. Jasa *decanting* disesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggan. Jasa *decanting* dilengkapi dengan laboratorium untuk memenuhi permintaan pelanggan. Jasa transportasi pada perusahaan cabang Balikpapan terbatas pada transportasi darat berjenis kendaraan angkutan barang dengan tipe L300, CDD, CDDE, *high bed*, dan *long bed*. Jasa pengurusan bea cukai merupakan jasa yang mempermudah pelanggan dalam proses impor dan ekspor barang. Satu pelanggan dapat memperoleh seluruh layanan yang ditawarkan dari

mengimpor barang, mengangkut barang ke gudang, hingga mengantar barang ke pengguna (PT. Puninar Infinite Raya, 2013).

Penelitian ini akan berfokus pada permasalahan yang terjadi di departemen gudang, khususnya gudang makanan. Fungsi utama yang dilaksanakan oleh departemen gudang milik PT. Puninar Infinite Raya ialah memberikan layanan jasa kepada pelanggan yang menyewa gudang berupa penerimaan barang datang, pengelolaan barang dalam gudang, dan pengiriman barang sesuai kebutuhan dan permintaan dari pelanggan. Pada departemen gudang makanan, barang yang dikelola berjumlah 511. Barang-barang tersebut masuk dan keluar gudang melalui proses *inbound* dan *outbound*. Proses *outbound* dapat terjadi 0 hingga 8 kali dalam sehari dengan angka rata-rata 3. Proses *inbound* terjadi dalam 2 sampai 6 kali sehari dengan rata-rata 4 (PT. Puninar Infinite Raya, 2013).

Perusahaan menerapkan ISO 9001:2015 untuk manajemen pengendalian mutunya. Untuk memenuhi klausul-klausul dari ISO 9001:2015, perusahaan melakukan dokumentasi dalam bentuk SOP dan WI. SOP dan WI dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai pedoman dalam pelaksanaan usahanya. Departemen gudang makanan tidak luput dari penerapan tersebut. Pegawai gudang melaksanakan kegiatannya dengan mengacu pada SOP dan WI yang telah disahkan. SOP departemen gudang mencakup proses bisnis yang dilakukan oleh *section head*, *general admin*, *checker frozen*, *checker dry*, *operator forklift*, dan *picker*.

Saat ini di departemen gudang terdapat tujuh SOP antara lain untuk proses *billing*, *inbound dry*, *inbound frozen*, *outbound dry*, *outbound frozen*, *cycle count dry*, dan *cycle count frozen*. SOP tersebut belum mencakup keseluruhan proses yang dilaksanakan oleh departemen gudang. SOP yang ada hanya mencakup kegiatan yang merupakan fungsi utama gudang. Beberapa kegiatan yang tercantum pada SOP tidak sesuai dengan yang dilaksanakan karena terjadi perubahan kegiatan selama dilakukannya pembaharuan SOP. Perubahan kegiatan dilaksanakan karena adanya sumbang saran, permintaan pelanggan, dan kebijakan dari *section head*. Penyusunan SOP saat ini dilaksanakan oleh pegawai departemen *management improvement* (MI) yang berjumlah 1 orang. Penyusunan SOP departemen gudang pada tahun 2020 membutuhkan waktu 5 bulan karena keterbatasan jumlah SDM

yang mengerjakannya. Selain itu, lama penyusunan SOP dipengaruhi oleh beban kerja pegawai MI yang juga menyusun SOP milik departemen lain.

Berdasarkan permasalahan tersebut, disimpulkan bahwa perusahaan perlu untuk mendokumentasikan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai gudang dalam SOP dan WI. Pelaksanaan penelitian ini berpedoman pada klausul-klausul ISO 9001:2015 yang ditetapkan oleh perusahaan dalam manajemen mutunya, dokumen standar prosedur pengendalian dokumen, dan dokumen standar manual terpadu milik perusahaan.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, dilakukan peninjauan terhadap penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penyusunan SOP gudang. Penelitian Sitorus dkk menyusun SOP untuk sebuah gudang yang belum mempunyai SOP. Pada gudang tersebut juga belum diatur penanggung jawab dari setiap aktivitasnya. Penelitian menghasilkan empat SOP utama yaitu penerimaan barang, penyimpanan barang, pengiriman ke produksi, dan pengiriman ke pelanggan (Sitorus & Nasution, 2017). Penelitian selanjutnya ialah yang dilakukan Rahmaningtias dkk pada sebuah gudang ritel. Gudang tersebut menerima keluhan ketidakpuasan dari pelanggan. Keluhan tersebut terjadi karena tidak adanya konsistensi dalam pemberian pelayanan. Oleh sebab itu penelitian tersebut menyusun SOP sebagai standar aktivitas gudang. Hasil dari penelitian ialah SOP barang masuk dan keluar (Rahmaningtias & Hati, 2020). Penelitian lainnya yang ditinjau ialah milik Almara dkk. Penelitian dilaksanakan pada gudang inventarisasi dokumen. Permasalahan dihadapi perusahaan ialah inventarisasi yang tidak terorganisir. Hasil dari penelitian adalah SOP pengambilan dokumen, inventarisasi dokumen pengadaan, dan pengambilan dokumen pengadaan (Almara & Liquidanu, 2020).

ISO 9001:2015 adalah sertifikasi internasional dalam manajemen mutu. ISO 9001:2015 memiliki klausa-klausa yang berisikan informasi, persyaratan dan rekomendasi bagi organisasi dalam meningkatkan mutunya. Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi ialah pendokumentasian informasi (Yanuariska & Miharti, 2018).

Salah satu bentuk dari pendokumentasian informasi dalam persyaratan ISO 9001:2015 ialah SOP. Pada perusahaan pembuatan SOP dan WI mengacu pada *template* SOP dan WI yang merupakan bagian dari dokumen standar prosedur

pengendalian dokumen. Oleh karenanya, penelitian akan dilaksanakan sesuai dengan standar prosedur tersebut.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, diketahui bahwa departemen gudang memiliki beberapa aktivitas yang belum didokumentasikan dalam bentuk proses bisnis dan SOP. Dari latar belakang tersebut disusunlah rumusan masalah bagaimana menyusun SOP dan WI departemen gudang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ialah menjawab pertanyaan yang tercantum pada perumusan masalah dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Adapun tujuan yang ingin dicapai ialah menyusun SOP dan WI departemen gudang.

## 1.4 Batasan Masalah

Batasan dari penelitian ini tercantum sebagai berikut:

1. Penyusunan SOP dan WI hanya pada departemen gudang makanan dan terbatas hanya pada proses yang dilakukan *general admin, checker frozen, checker dry, operator forklift, dan picker*.
2. Penelitian berpedoman pada klausul-klausul ISO 9001:2015 berdasarkan pengarahan dari narasumber.
3. Metode penyusunan SOP dan WI mengacu pada dokumen standar prosedur pengendalian dokumen serta dokumen manual sistem manajemen terpadu milik perusahaan
4. Siklus hidup BPM yang dilaksanakan dalam penelitian ialah *process identification, process discovery, process analysis, dan process redesign*

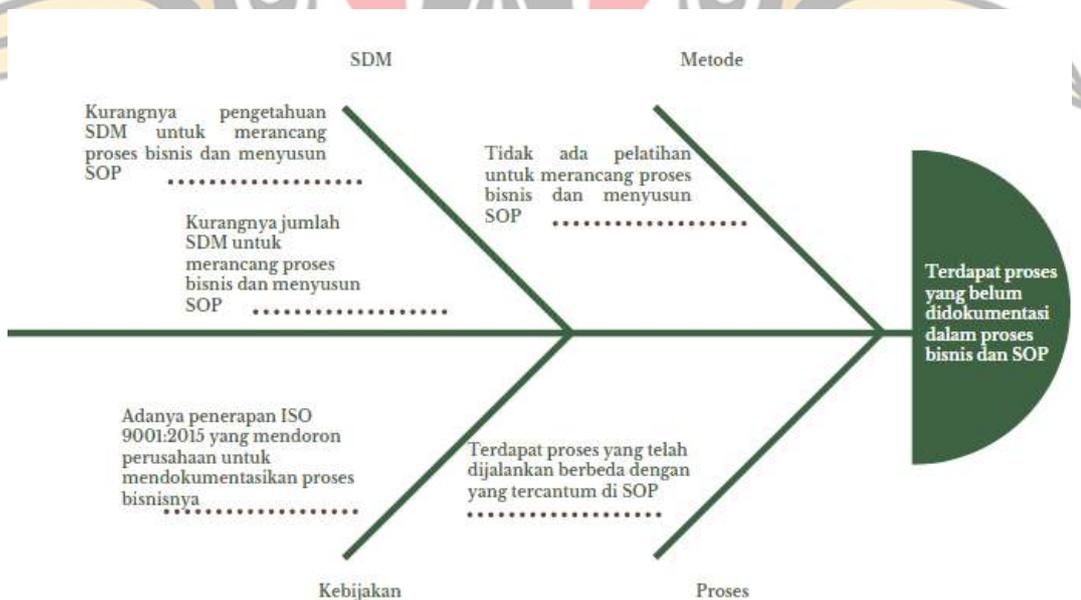
## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan ini antara lain:

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dan pengalaman dalam implementasi ilmu yang diperoleh dari kuliah, terutama terkait SOP serta WI pada industri. Peneliti juga memanfaatkan penelitian ini untuk memenuhi penyusunan tugas akhir sebagai syarat kelulusan.
2. Bagi perusahaan, hasil penyusunan SOP dan WI dapat dimanfaatkan sebagai acuan dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh departemen gudang serta memenuhi dokumentasi berdasarkan klausul ISO 9001:2015. Hal ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengurangi temuan audit dari pelanggan terkait SOP serta menjadi materi untuk pelatihan penyusunan SOP.

### 1.6 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian yang dilakukan penulis ialah dengan menerapkan *root cause analysis* dengan metode *fishbone*. Metode ini merupakan cara untuk menyelesaikan masalah dengan memberikan kategori-kategori terhadap masalah. Kerangka pemikiran penelitian ini tergambar pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1 Kerangka pemikiran penelitian.**

Gambar 1.1 menunjukkan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi perusahaan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Masalah yang dihadapi perusahaan adalah terdapat proses yang belum didokumentasi dalam proses bisnis dan SOP. Masalah tersebut disebabkan oleh empat faktor, yaitu sumber daya manusia (SDM), metode, kebijakan, dan proses. Pada kategori kebijakan, diketahui

bahwa perusahaan menerapkan ISO 9001:2015, sehingga proses yang dilaksanakan oleh perusahaan harus didokumentasikan. Beberapa SOP telah ditetapkan di departemen gudang, namun pada kategori proses terlihat bahwa terdapat pelaksanaan proses yang telah berbeda dari SOP. Hal tersebut terjadi karena proses penyusunan SOP pada tahun 2020 membutuhkan waktu selama 5 bulan. Selama menunggu SOP selesai, aktivitas baru telah dilakukan oleh pegawai gudang. Perubahan aktivitas terjadi karena pengajuan sumbang saran, permintaan dari pelanggan, dan kebijakan dari *section head*. Dari kategori SDM, ditemukan bahwa SDM kurang memiliki pengetahuan terkait perancangan proses bisnis dan penyusunan SOP. Jumlah SDM yang memahami cara perancangan proses bisnis dan SOP hanya ada 1, yaitu pegawai MI. Pada bagian metode, dijelaskan tidak ada pelatihan yang mengajarkan kepada SDM terkait penyusunan SOP pada setiap departemen. Pelatihan ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Juni hingga Juli 2021. Untuk melaksanakan pelatihan, dibutuhkan suatu contoh yang dapat dijadikan materi pelatihan penyusunan SOP. Oleh karena itu, dari empat kategori tersebut dapat disimpulkan bahwa departemen gudang milik PT. Puninar Infinite Raya membutuhkan penyusunan SOP untuk memenuhi klausul 9001:2015. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan pula oleh perusahaan sebagai materi untuk pelatihan penyusunan SOP.

