

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1. Analisa Permasalahan Yang Dihadapi Perusahaan

Permasalahan yang diteliti oleh penulis berhubungan dengan bagian service khususnya *general repair* (bagian mesin kendaraan), dalam alur keluar masuknya kendaraan service, ada beberapa complain driver setelah dilakukan survey oleh kantor pusat, rata-rata driver mengeluhkan lamanya alur proses service yang dilakukan, sehingga menyebabkan driver merasa tidak puas dan mengganggu proses pendistribusian barang-barang ke toko. Lamanya proses perbaikan kendaraan tersebut selain dikarenakan banyaknya kendaraan yang keluar masuk untuk melakukan service juga dikarenakan banyaknya kendaraan yang mengalami kerusakan berat sehingga mengharuskan kendaraan tersebut turun mesin yang mengakibatkan memakan waktu lama untuk dilakukannya perbaikan sehingga terjadi penumpukan kendaraan di area service kendaraan PT INDOMARCO PRISMATAMA.

3.1.1 Temuan Masalah

Masalah yang dihadapi PT. INDOMARCO PRISMATAMA saat ini adalah sering kali tidak tercapainya tingkat kepuasan driver dikarenakan lamanya proses perbaikan kendaraan yang mengakibatkan terganggunya proses pendistribusian barang ke toko. Selain itu kurangnya kontrol kendaraan untuk dilakukan pengecekan rutin juga mengakibatkan banyaknya kendaraan mengalami kerusakan berat yang sebagian besar dikarenakan habisnya oli mesin kendaraan tersebut. Berikut ada beberapa point dalam pertanyaan yang diajukan oleh tim survey kantor pusat mengenai service kendaraan di PT INDOMARCO PRISMATAMA yang tidak mencapai target, yaitu:

1. Ketidaksesuaian lamanya pekerjaan service dengan estimasi (waktu) yang diberikan.
2. Banyaknya antrian service kendaraan yang mengganggu proses distribusi barang.

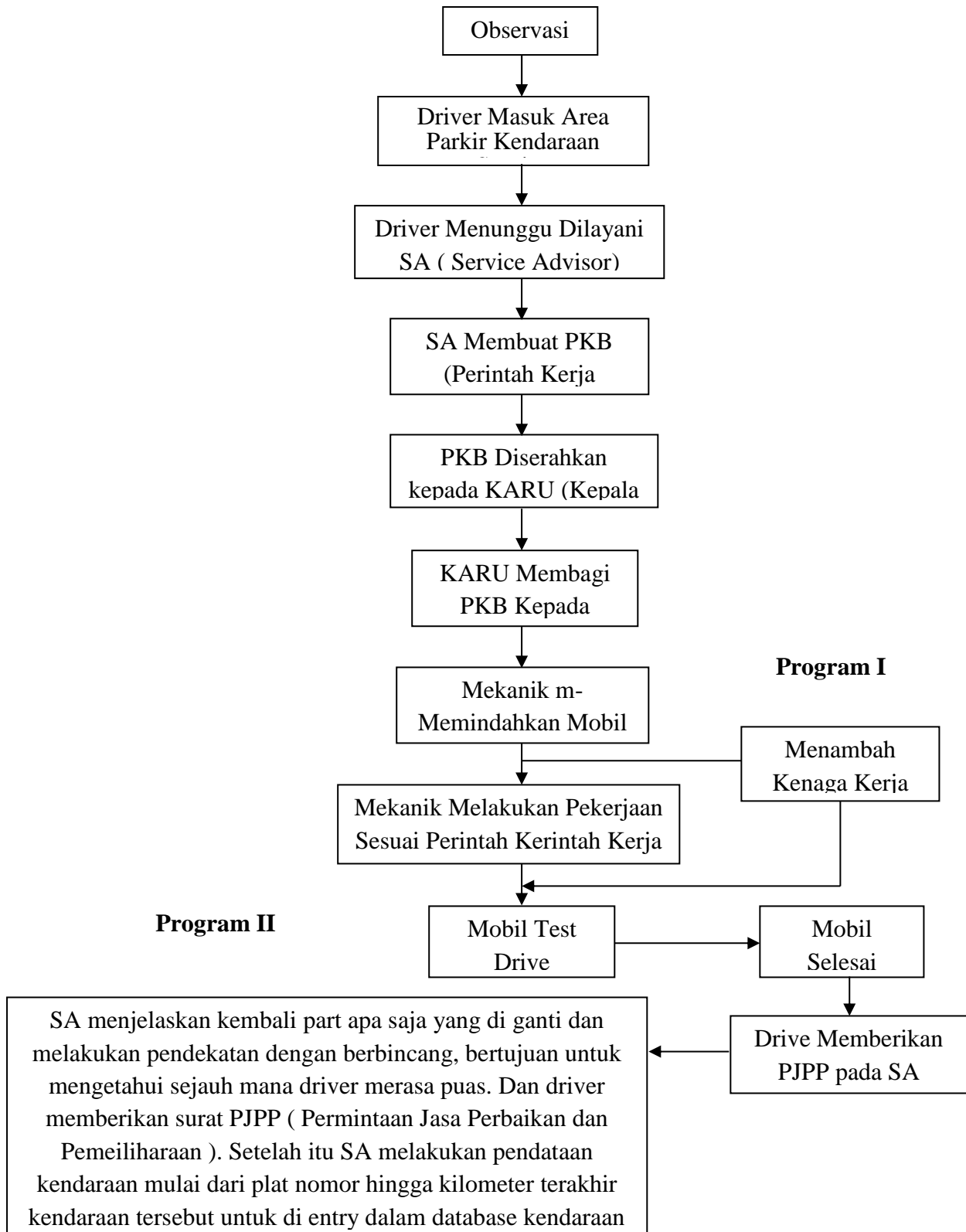
3. Kurangnya kontrol data kendaraan yang harus diservice rutin untuk meminimalisir terjadinya kerusakan berat.

3.1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan temuan masalah yang terjadi, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut;

1. Bagaimana cara mempercepat proses perbaikan kendaraan dan mengurangi antrian service kendaraan agar tidak mengganggu proses distribusi barang ke toko?
2. Apakah ada pengaruh kinerja dan pelayanan terhadap kepuasan driver yang meminta perbaikan kendaraan?
3. Bagaimana cara melakukan kontrol kendaraan yang harus diservice rutin untuk meminimalisir terjadinya kerusakan berat pada kendaraan?

3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah



Pada tanggal 20 Agustus 2019, peneliti mulai melakukan observasi mengenai alur masuk hingga keluarnya kendaraan yang akan melakukan service di bengkel PT. INDOMARCO PRISMATAMA. Pada saat peneliti melakukan observasi terjadi kepadatan antrian service, sehingga terdapat antrian yang cukup lama pada saat driver akan melakukan pendaftaran hingga menunggu selesainya kendaraan yang telah di service. Melihat dari kejadian yang ada, peneliti mencari cara program yang tepat, yakni :

1. Menambah tenaga kerja mekanik guna mempercepat proses kegiatan perbaikan kendaraan.
2. Membuat database kendaraan guna melakukan pengecekan rutin kendaraan setiap 5.000km untuk meminimalisir terjadinya kerusakan berat pada kendaraan.

Jumlah Kendaraan di PT INDOMARCO PRISMATAMA dibagi menjadi tiga yaitu kendaraan niaga, non niaga, dan motor. Berikut rincian jumlahnya :
Kendaraan niaga berjumlah 160 kendaraan, non niaga berjumlah 118 kendaraan, dan motor berjumlah 138 kendaraan sehingga total kendaraan yang ada di PT INDOMARCO PRISMATAMA berjumlah 416 kendaraan dengan rata-rata kendaraan yang melakukan perbaikan setiap bulanya sekitar 260 kendaraan berdasarkan data kendaraan dibulan Agustus 2019 dan rata – rata perminggu kendaraan yang dilakukan perbaikan sekitar 65 kendaraan.

Estimasi kendaraan yang harus diselesaikan setiap harinya berkisar 9-10 kendaraan perhari yang apabila dikalikan satu minggu maka kendaraan yang harus diselesaikan setiap minggunya sekitar 63-70 kendaraan. Namun estimasi kendaraan yang dilakukan ini terkadang tidak sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan. Hal itu dikarenakan banyaknya kendaraan yang mengalami rusak berat sehingga tidak dapat diselesaikan dalam waktu satu hari.

3.2 Landasan Teori

Industri otomotif di Indonesia khususnya roda empat sedang mengalami peningkatan yang sangat pesat, ini ditandai dengan terus bertambahnya kuantitas kendaraan yang dimiliki masyarakat d

an terlihat pada mobilitas kendaraan yang berada di jalan-jalan kota besar, serta diikuti dengan lahir dan tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru yang senantiasa berupaya semaksimal mungkin untuk mendapatkan dan mempertahankan pangsa pasar yang ada.

3.2.1 Kinerja

Dunia kerja selalu identik dengan istilah kinerja pada setiap karyawannya. Kinerja yang dimiliki karyawan dalam perusahaan tertentu sangat mempengaruhi kualitas pada perusahaan itu sendiri. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7). Lebih lanjut Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Armstrong dan Baron (Wibowo,2007:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Robbins (2003:98) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan peluang atau *Opportunity* (O) yaitu kinerja= f (A x M x O) yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang. Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh

seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

3.2.2 Pelayanan

Pelayanan dalam sebuah perusahaan sangat erat kaitannya dengan hal pemberian kepuasan terhadap pelanggan, pelayanan dengan mutu yang baik dapat memberikan kepuasan yang baik pula bagi pelanggannya, sehingga pelanggan dapat lebih merasa diperhatikan keberadaannya oleh pihak perusahaan. Dalam bukunya yang bertajuk Hubungan Masyarakat Membina Hubungan Baik Dengan Publik. Loina beranggapan bahwa , Pelayanan merupakan suatu proses keseluruhan dari pembentukan citra perusahaan, baik melalui media berita, membentuk budaya perusahaan secara internal, maupun melakukan komunikasi tentang pandangan perusahaan kepada para pemimpin serta pemerintah yang berkepentingan. Menurut Moenir dalam bukunya Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, mengatakan bahwa : ” Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung.” (Moenir, 1992:16) Penekanan terhadap definisi pelayanan diatas adalah pelayanan yang diberikan menyangkut segala usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan guna untuk mendapatkan kepuasan dalam hal pemenuhan kebutuhan seorang. Maka dapat ditarik sebuah kesimpulan dari definisi-definisi diatas bahwa pelayanan merupakan segala usaha atau kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

3.2.3 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan memegang peran yang penting dan kritis bagi kelangsungan dan perkembangan kehidupan suatu organisasi. Bentuk pelayanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap konsumennya, berpengaruh pada tingkat kualitas dan kinerja perusahaan itu sendiri. Secara definitif, Kotler (1996): menjelaskan kepuasan pelanggan sebagai berikut : “Kepuasan adalah perasaan seseorang yang menunjukkan kinerja atau kekecewaan yang dihasilkan dari membandingkan suatu produk yang dirasakan kinerjanya dalam kaitannya dengan

harapannya”. Kepuasan konsumen dapat didasarkan dari persepsi yang ada pada dirinya. Zeithalm dan Bitner (2000) menyatakan bahwa “Kepuasan pelanggan akan dipengaruhi fitur produk atau layanan berdasarkan persepsi kualitas”. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Kotler (1997) yang menjelaskan bahwa ‘pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan’.

Dengan mendengarkan konsumen (dan kemudian merespon keinginan/permintaan) maka akan memberikan hasil yang lebih memuaskan dan membuat konsumen menjadi loyal (Ellinger et al., 1992). Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk yang didapatkan dalam hubungannya dengan harapan-harapannya.

Kepuasan konsumen pada akhirnya akan menimbulkan kesetiaan atau loyalitas. Konsumen yang loyal merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan untuk mengembangkan usaha di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Reichheld dan Sasser, dikutip dari Keaveney, mengemukakan bahwa konsumen yang loyal memberikan keuntungan bagi perusahaan karena mereka bersedia untuk meningkatkan pembeliannya, membayar dengan harga premium dan menciptakan efisiensi bagi perusahaan jasa melalui kegiatan words of mouth yang positif. James dan Sasser (1997) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan loyalitas pelanggan digambarkan dengan garis lurus yang memiliki satu arah. Artinya, jika satu perusahaan meningkatkan kepuasan pada pelanggan maka loyalitas pelanggan juga akan meningkat.

3.3 Metode Yang Digunakan

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu past oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan future oriented appraisal methods (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350). Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari

pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya. Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang. Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Wherther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan trait, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil.

Pendekatan trait adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap trait atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan trait memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode management by objective (MBO), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

Metode yang digunakan penulis dalam program kerja praktek ini menggunakan dua metode yaitu : Pertama, Multiperson Comparison, yang merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (merit system), promosi, dan penghargaan perusahaan.

Metode yang kedua yaitu, Management By Objectives. Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para pegawai dan manajer. Kedua metode ini sangat cocok untuk digunakan dalam penilaian kinerja mekanik di PT INDOMARCO PRISMATAMA.

3.4 Rancangan Program Yang Akan Dilakukan

Dari permasalahan yang terjadi, penulis melihat ada beberapa cara untuk meminimalisir terjadinya kerusakan berat pada kendaraan dan mengurangi banyaknya antrian kendaraan yang akan diperbaiki agar proses pendistribusian barang ke toko dapat berjalan lancar, berikut program yang akan dibuat :

3.3.1 Program 1

Menambah tenaga kerja guna mempercepat proses perbaikan kendaraan mulai dari pembuatan surat jalan, berkas PJPP (permintaan jasa pemeliharaan dan perbaikan), proses penerimaan dan pengeluaran barang, serta pembelian sparepart yang dibutuhkan.

3.3.2 Program 2

Membuat database kendaraan dimana dalam database tersebut terdapat semua data kendaraan mulai dari klasifikasi kendaraan niaga dan non niaga, plat nomor kendaraan, hingga kilometer kendaraan guna mengetahui berapa kilometer akhir kendaraan yang telah melakukan pendistribusian barang ketoko dimana kendaraan tersebut harus dilakukan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan rutin setiap 5.000km.