

## ***Improvement pada Direct Manpower Management di PT TMMIN***

Kevin Giovanni Wirahadi<sup>1</sup>, Jani Rahardjo<sup>2</sup>

---

**Abstract:** PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia is a vehicle manufacturing company which produces Toyota brand car. The company is expanding and has a goal to reach an annual production volume of x vehicle unit in 2017, will needs an adequate human resources to achieve the goal. Human resources Division, especially Manpower Planning Section is responsible to any matters or issues related to manpower needs inside the company. In doing the duties, MPP faces some challenges in constructing Direct labor Manpower Planning and maintaining Employee Requisition Process. Toyota Business Practices method is used to solve the problems.

MPP Section is responsible to construct an accurate manpower planning to estimate the manpower needs in FY 15/16. Accurate planning can be constructed by considering all factors that are related and using the right business assumptions. Problems faced in Employee requisition Process is Kanban form for replacement manpower is submitted late to MPP Section, and it reach 34% of total Kanban form received in a period. Improvements that has been done is to construct an annual placement schedule, construct an enrollment monitoring sharefolder, construct a new enrollment form, standardize the Employee Requisition Process and construct SOP to fill the Kanban form. These improvements reduced the number of late Kanban form submitted to MPP Section to 14%.

**Keywords:** Manpower, Direct labor Manpower Planning, Employee Requisition Process, Toyota Business Practices

---

### **Pendahuluan**

Seiring dengan gencarnya ekspansi yang dilakukan oleh perusahaan, kebutuhan *manpower* didalam perusahaan pun semakin meningkat. Perusahaan memiliki *business plan* untuk meningkatkan volume produksi sebesar x unit pada akhir tahun 2017.

Volume produksi tersebut dapat tercapai bila perusahaan memiliki *manpower*, khususnya *direct labor* yang cukup untuk mendukung peningkatan volume produksi tersebut. Hal ini menuntut Divisi *Human resources* untuk selalu siap dan mampu memenuhi kebutuhan *direct labor manpower* di perusahaan. Meningkatnya kebutuhan akan *manpower* baru berbanding lurus dengan semakin banyaknya request yang diajukan oleh setiap divisi. Proses request *manpower* ini selanjutnya disebut *Employee Requisition Process*.

Semakin banyak request yang diajukan, maka semakin potensi terjadinya masalah juga semakin besar. Banyaknya masalah yang terjadi selama *Employee Requisition Process* berlangsung meny-

ebabkan tugas Seksi MPP meningkat karena harus mengklarifikasi dan memperbaiki permasalahan satu persatu dari tiap divisi. Masalah yang ada tidak hanya berdampak pada Seksi MPP, namun juga berdampak pada divisi sebagai user. Dampak untuk divisi adalah kebutuhan *manpower* tidak dapat dipenuhi tepat waktu sehingga posisi yang kosong tidak terisi oleh *manpower* baru. Kosongnya posisi seorang operator di line produksi akan mempengaruhi produktivitas dari line produksi tersebut.

Bertolak dari hal tersebut, peneliti tertarik untuk meminimalkan permasalahan yang terjadi di *Employee Requisition Process*. Peneliti juga membantu Seksi MPP dalam membuat *Direct labor Manpower Planning* FY 15/16 yang bertujuan untuk mengestimasi kebutuhan *direct labor manpower* selama FY 15/16.

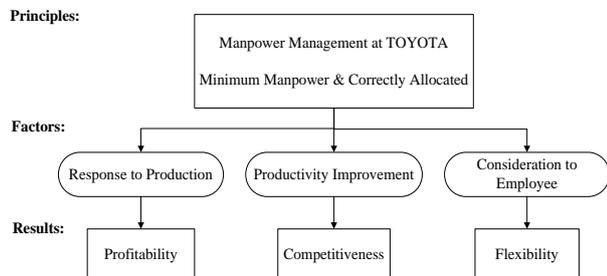
### **Metode Penelitian**

Toyota memiliki prinsip tersendiri dalam pengelolaan dan manajemen *manpower* di perusahaan. Prinsipnya adalah perusahaan harus memiliki jumlah *manpower* yang minimum, namun teralokasi secara tepat. Prinsip ini juga mempunyai tiga buah tujuan besar yang ingin diraih melalui manajemen *manpower* ini, yaitu *profitability*, *competitiveness* dan *flexibility*. *Profitability* dapat diraih dengan memiliki jumlah *manpower* yang sesuai dengan kondisi pasar dan demand customer.

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: kevin.giovanni@yahoo.com, jani@petra.ac.id

*Competitiveness* dapat diraih dengan meningkatkan kualitas *manpower* agar memiliki produktivitas yang terus meningkat. *Flexibility* dapat diraih dengan memiliki kepedulian terhadap *manpower* di perusahaan. Gambar 1 merupakan prinsip Toyota mengenai *Manpower Management*.



**Gambar 1.** Prinsip Toyota mengenai *manpower management* (Toyota Motor Corporation [2])

Salah satu metode analisis yang digunakan dalam memecahkan permasalahan ini adalah metode yang dikembangkan oleh Toyota, yang dikenal sebagai Toyota Business Practices (TBP) (Toyota Motor Corporation [1]). Toyota Business Practices adalah metode problem solving yang digunakan oleh Toyota sebagai penerapan dari filosofi Toyota Way. Toyota Way dikenal sebagai sebuah filosofi yang ditopang oleh dua pilar, yaitu Respect for People dan Continuous Improvement. Toyota Business Practices terdiri dari 8 tahapan yaitu:

### **Problem Clarifying**

Langkah pertama adalah mendefinisikan *ultimate goal* dari *job* masing-masing, namun sebelum itu setiap *manpower* perlu memahami tujuan dan alasan dari dilakukannya sebuah *job*. Langkah kedua adalah mendefinisikan masalah yang sedang terjadi. Masalah yang sedang terjadi dapat didefinisikan dengan menganalisa dan menyadari kondisi saat ini (*current situation*) dan membandingkannya dengan kondisi yang ideal (*ideal situation*). Perbandingan kedua hal tersebut akan menghasilkan *gap*, yang dapat didefinisikan sebagai masalah yang akan diselesaikan.

### **Problem Breakdown**

*Gap* akan di-*breakdown* menjadi beberapa masalah yang lebih kecil, sederhana dan lebih konkrit. Hal ini dikarenakan masalah yang besar akan lebih sulit untuk dijangkau dan diselesaikan secara langsung, namun dengan melakukan *breakdown*, masalah akan menjadi lebih terjangkau dan dapat diselesaikan secara langsung. *Breakdown* dapat dilakukan dengan menggunakan empat faktor, yaitu *what, who, when* dan *where*.

Masalah yang sudah di *breakdown* menjadi beberapa masalah yang lebih kecil akan dianalisa dan ditentukan satu masalah yang akan menjadi masalah prioritas. Masalah prioritas ini adalah masalah yang memiliki dampak terbesar, jadi penyelesaian masalah dapat difokuskan pada masalah tersebut.

### **Setting a Target**

Target adalah hal yang harus ada dalam menyelesaikan sebuah masalah. Penentuan target harus *possible to be done*, namun tetap *challenging*. Benchmark dari target dapat berupa hal yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dan harus bisa diukur (*measurable*). Target harus bisa dibandingkan dengan result (hasil akhir) dari penyelesaian masalah untuk mengetahui apakah target yang ditentukan telah tercapai atau belum tercapai.

### **Root Cause Analysis**

Masalah yang sudah ditentukan menjadi masalah prioritas akan dianalisa lebih lanjut untuk mengidentifikasi akar dari masalah tersebut. Prinsip dari tahap ini adalah setiap masalah pasti akan memberikan dampak (*effect*), namun masalah tersebut pasti disebabkan oleh suatu masalah atau hal lainnya (*cause*). Hal yang harus dilakukan adalah dengan mencari penyebab dari suatu masalah, sampai ditemukannya penyebab utama atau akar dari permasalahan tersebut.

### **Develop Countermeasure**

Akar masalah yang sudah ditentukan sebagai akar masalah yang menjadi penyebab utama dari terjadinya masalah akan ditanggulangi dengan mendesain sebuah tindakan balasan atau perbaikan. Pertama, hal yang harus dilakukan adalah dengan menyusun dan mengembangkan ide perbaikan sebanyak mungkin untuk menyelesaikan akar masalah tersebut. Kedua, berdasarkan ide-ide perbaikan yang sudah dikembangkan, akan dipilih ide-ide yang memberikan dampak terbesar atau *highest added value* idea untuk menyelesaikan akar masalah yang ada.

### **See Countermeasure Through**

Implementasi dilakukan terhadap perbaikan yang sudah ditentukan. Tahap implementasi ini harus banyak melibatkan *information sharing*, diskusi dengan semua *stakeholder*. Hal ini dilakukan agar perbaikan tersebut dapat memberikan dampak yang optimal pada saat perbaikan tersebut

dimplementasikan secara kontinu dan distandardisasi.

### ***Evaluate both Results and Processes***

Evaluasi dilakukan terhadap hasil dari implementasi untuk mengetahui apakah dampak dari implementasi perbaikan yang dilakukan. Hal lain yang perlu dievaluasi juga adalah apakah implementasi perbaikan tersebut berkontribusi terhadap *customer satisfaction*. Evaluasi perlu dilakukan dari tiga sudut pandang, yaitu sudut pandang customer, perusahaan dan pelaku perbaikan.

### ***Standardize Successful Processes***

Standardisasi sangatlah diperlukan untuk menjaga perbaikan yang sudah sukses berjalan. Standardisasi juga dilakukan agar pihak lain dapat memahami perbaikan tersebut dengan lebih baik. Perbaikan yang sudah distandardisasi akan disosialisasikan kepada pihak-pihak tertentu di dalam perusahaan.

## **Hasil dan Pembahasan**

Perumusan *Direct labor Manpower Planning* FY 15/16 ini dipengaruhi oleh lima (5) faktor yang dapat berpengaruh pada kebutuhan *manpower* di perusahaan. Lima faktor yang berpengaruh adalah sebagai berikut:

- Jumlah *additional manpower* yang dibutuhkan pada bulan April 2015 hingga Maret 2016 di Karawang dan Sunter Plant.
- Jumlah *manpower* baru yang dibutuhkan pada setiap *placement week* di bulan April 2015 hingga Maret 2016 pada setiap shop di Karawang I, Karawang II dan Sunter Plant untuk *replacement manpower* berstatus kontrak 1 (C1) yang kontraknya akan berakhir dan diberhentikan dari perusahaan.
- Jumlah *manpower* baru yang dibutuhkan pada setiap *placement week* di bulan April 2015 hingga Maret 2016 pada setiap shop di Karawang I, Karawang II dan Sunter Plant untuk *replacement manpower* berstatus kontrak 2 (C2) yang kontraknya akan berakhir dan diberhentikan dari perusahaan.
- Jumlah *manpower* permanen yang akan menjalani masa persiapan pensiun pada bulan April 2015 hingga Maret 2016 pada setiap divisi di Karawang I, Karawang II, dan Sunter Plant.
- Estimasi jumlah *manpower* yang akan resign pada bulan April 2015 hingga Maret 2016 di Karawang dan Sunter Plant.

Asumsi yang digunakan dalam perumusan *Direct labor Manpower Planning* FY 15/16 adalah:

- Terdapat dua *placement* dalam setiap bulan (*Placement* W1 dan W3)
- Kebutuhan *additional manpower* dan *replacement manpower* untuk menggantikan *manpower* yang pensiun akan dipenuhi pada *placement* W1 pada setiap bulannya.
- *Manpower* yang kontraknya berakhir pada tanggal 1 sampai 15 pada setiap bulan dikategorikan sebagai *manpower* yang kontraknya berakhir pada W1 dan *manpower* yang kontraknya berakhir pada tanggal 15 sampai 31 pada setiap bulan dikategorikan sebagai *manpower* yang kontraknya berakhir pada W3.

Proses *Employee Requisition* yang diselenggarakan dua kali setiap bulannya memiliki masalah yang sedang terjadi. Kondisi ideal dari proses ini adalah 100% *Kanban form* yang diserahkan ke Seksi MPP tidak masalah, sementara kondisi actual pada saat ini adalah hanya 18% *Kanban form* yang diserahkan ke Seksi MPP bermasalah. *Gap* dari kedua kondisi ini adalah 82% *Kanban form* yang diserahkan ke Seksi MPP masih mengandung masalah.

*Gap* tersebut di-*breakdown* dan ditemukan sebesar 34% *Kanban form* yang bermasalah disebabkan oleh keterlambatan dalam menyerahkan *Kanban form* untuk *replacement manpower* ke Seksi MPP. Masalah ini dikategorikan sebagai masalah prioritas yang akan diselesaikan.

Target yang ingin dicapai adalah menurunkan jumlah *Kanban form* untuk *replacement manpower* yang diserahkan terlambat menjadi 0% pada *placement* W1 Mei hingga seterusnya. Masalah ini disebabkan oleh lima akar masalah. Akar pertama yaitu tidak adanya informasi yang ditujukan kepada User mengenai tanggal *deadline* penyerahan *Kanban*. Akar kedua yaitu tidak adanya metode yang tepat untuk mengumumkan kepada user mengenai tanggal *deadline* penyerahan *Kanban form*. Akar ketiga yaitu tidak adanya metode yang tepat untuk mendistribusikan *Enrollment form* kepada User. Akar keempat adalah tidak adanya informasi mengenai kapan proses *Enrollment* harus diselesaikan. Akar kelima adalah tidak adanya database yang akurat dan prosedur yang jelas untuk mengajukan sebuah *Kanban form*.

Akar masalah pertama dan kedua diselesaikan dengan mengimplementasikan *annual placement schedule* FY 15/16. *Schedule* ini menampilkan tanggal *deadline* penyerahan *Kanban form* untuk masing-masing *placement week* pada FY 15/16. Hal ini menyebabkan User mengetahui tanggal *deadline* penyerahan *Kanban form* untuk masing-masing

*placement week* jauh hari sebelum tanggal *placement*.

Akar masalah ketiga diselesaikan dengan mengimplementasikan *enrollment* monitoring sharefolder. Sharefolder ini berisi jadwal pendistribusian *Enrollment form* yang harus ditepati oleh Departemen *Employee relation* dan Divisi *Plant Administration* yang bertindak sebagai penyelenggara proses *Enrollment*. Jadwal ini menyebabkan *Enrollment form* dapat dibagikan dan diterima kembali tepat waktu.

Akar masalah keempat diselesaikan dengan mengimplementasikan perbaikan pada *Enrollment form* yang menampilkan tanggal *deadline* penyerahan *Enrollment form* kepada Departemen *Employee relation*. Implementasi ini menyebabkan proses *Enrollment* dapat diselesaikan tepat waktu, sehingga *Enrollment form* yang merupakan syarat untuk mengajukan *Kanban form* dapat dilampirkan.

Akar masalah kelima diselesaikan dengan mengimplementasikan SOP untuk mengisi *Kanban form* dengan baik dan benar. Hal ini dapat meminimalkan jumlah *Kanban form* yang bermasalah pada saat diserahkan ke Seksi MPP.

Implementasi yang diterapkan berhasil menurunkan jumlah *Kanban form* untuk *replacement manpower* yang terlambat diserahkan ke Seksi MPP dari 34% menjadi 14%. Dampak lainnya adalah Seksi MPP memiliki waktu yang lebih banyak untuk menganalisa *Kanban form* yang diserahkan, sehingga kebutuhan *manpower* di perusahaan dapat dipenuhi tepat waktu. *Manpower* baru yang diserahkan kepada User tepat waktu akan mendukung kegiatan produksi, sehingga tidak ada posisi yang kosong di line produksi. Terpenuhinya kebutuhan *manpower* baru di perusahaan menunjukkan bahwa Seksi MPP telah mendukung *ultimate goal* dari perusahaan untuk mencapai volume produksi sebanyak x unit pada tahun 2017.

### Simpulan

*Output* dari perumusan *Direct labor Manpower Planning* FY 15/16 digunakan sebagai *input* dalam perumusan dokumen *Human resources Budget Planning* dan sebagai *input* bagi Seksi Recruitment untuk menyesuaikan recruitment strategy. Hal ini dilakukan agar Divisi *Human resources* dapat memenuhi kebutuhan *manpower* baru dari seluruh Divisi diperusahaan dengan jumlah dan kualitas yang tepat, pada waktu dan tempat yang tepat. Masalah yang terjadi pada proses *Employee*

*Requisition* adalah terdapat *gap* sebesar 82% antara kondisi ideal dan kondisi aktual. Kondisi ideal adalah 100% *Kanban form* yang diterima oleh Seksi MPP tidak bermasalah, sementara kondisi aktual pada saat sebelum *improvement* diimplementasikan adalah hanya 18% *Kanban form* yang diterima oleh Seksi MPP tidak bermasalah.

*Improvement* yang dilakukan pada proses *Employee Requisition* adalah meminimalkan jumlah *Kanban form* untuk *replacement manpower* yang diserahkan terlambat kepada Seksi MPP. Masalah ini merupakan masalah yang mendominasi dan dikategorikan sebagai masalah prioritas yang harus diselesaikan dengan mengimplementasikan lima *countermeasure* dan mengusulkan satu *countermeasure* sebagai kaizen.

*Countermeasure* yang diimplementasikan berhasil mengurangi jumlah *Kanban form* untuk *replacement manpower* yang pada awalnya sebanyak 34% dari seluruh *Kanban form* yang diterima menjadi 14%.

Dampak lainnya adalah Seksi MPP memiliki waktu yang lebih banyak untuk menganalisa *Kanban form* yang diserahkan, sehingga kebutuhan *manpower* di perusahaan dapat dipenuhi tepat waktu. *Manpower* baru yang diserahkan kepada User tepat waktu akan mendukung kegiatan produksi, sehingga tidak ada posisi yang kosong di line produksi. Terpenuhinya kebutuhan *manpower* baru di perusahaan menunjukkan bahwa Seksi MPP telah mendukung *ultimate goal* dari perusahaan untuk mencapai volume produksi sebanyak x unit pada tahun 2017.

### Daftar Pustaka

1. Toyota Motor Corporation. *Toyota Business Practices Problem Solving Basic* Ver 1.3, Toyota Institute Toyota Motor Corporation, Japan, 2006.
2. Toyota Motor Corporation. *Direct Manpower Management Primary Edition*, Toyota Motor Corporation, Japan, 2010.