

**PERANCANGAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
BAGIAN OPERASI PT. JAYA READYMIX MENGGUNAKAN METODE
*THEORY OF CONSTRAINT THINKING PROCESS***

Anaya Wardhana
*Program Studi S2 MM Wijawiyata Manajemen
Sekolah Tinggi Manajemen PPM*

Wirendra Satwika Bimantara
*Program Studi S2 MM Wijawiyata Manajemen
Sekolah Tinggi Manajemen PPM*

The main business of PT.Jaya Readymix is supplying readymix concrete to construction projects. The key success factor to win competition in this industry is providing the high quality concrete in competitive price and on-time delivery. To support this key success factor, a company should have good operation performance. The low performance makes the customer dissatisfied and move to other company. When it happens, as the consequence, the revenue of the company will decrease. The indicators of the low performance in the company's operation is marked with the case of unfinished Corrective Action Report (CAR) in, for example, inability to deliver product on-time and unavailability truck mixer. This research uses the Theory Of Constraint (TOC) Thinking Process to analyze process and to formulate strategy. The steps in this research include identifying and analyzing the core driver of the current company's problems, and make the action plan to eliminate the problems. All of the process are presented in a form of visual images through a Tree Diagram which is an effect-cause-effect relationship. This research found that the root of the low performance problems of the company's operations is inability of the company to enforce employee discipline. The injected policy to this problem is conducting performance evaluation for plant employees, especially truck drivers, which means it also needs to designed Key Performance Index (KPI) are balanced. In addition, other programs such as procedures socialization, enable the slump stand 2, implementing a new wage system, and implementation of policy briefing before each workshift time is also essential for the company to win competition.

Keywords:

Theory of Constraint, Thinking Process, Performance, Customer Satisfaction

I. PENDAHULUAN

PT. Jaya Readymix atau yang lebih dikenal dengan sebutan Jayamix adalah sebuah perusahaan pemasok beton siap pakai (*readymix concrete*) pertama dan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1972 dalam bentuk *joint venture* antara Boral International, Pty. Ltd. (Australia) dengan induk perusahaan PT Pembangunan Jaya. Saat ini komposisi kepemilikan saham adalah 90% milik Boral dan 10 % milik PT Pembangunan Jaya.

PT Jaya Readymix melayani penyediaan beton siap cor proyek berskala besar maupun ritel (untuk pembangunan rumah). Seiring dengan meningkatnya jumlah proyek pembangunan di Indonesia, pasar PT Jaya Readymix terus tumbuh. Peningkatan permintaan terhadap produk PT Jaya Readymix terutama disebabkan oleh kebutuhan konsumen untuk dapat menyelesaikan proyek pembangunan secara lebih efisien dan efektif. Penggunaan produk beton siap cor dapat menghemat tenaga, waktu dan biaya dalam pelaksanaan proyek.

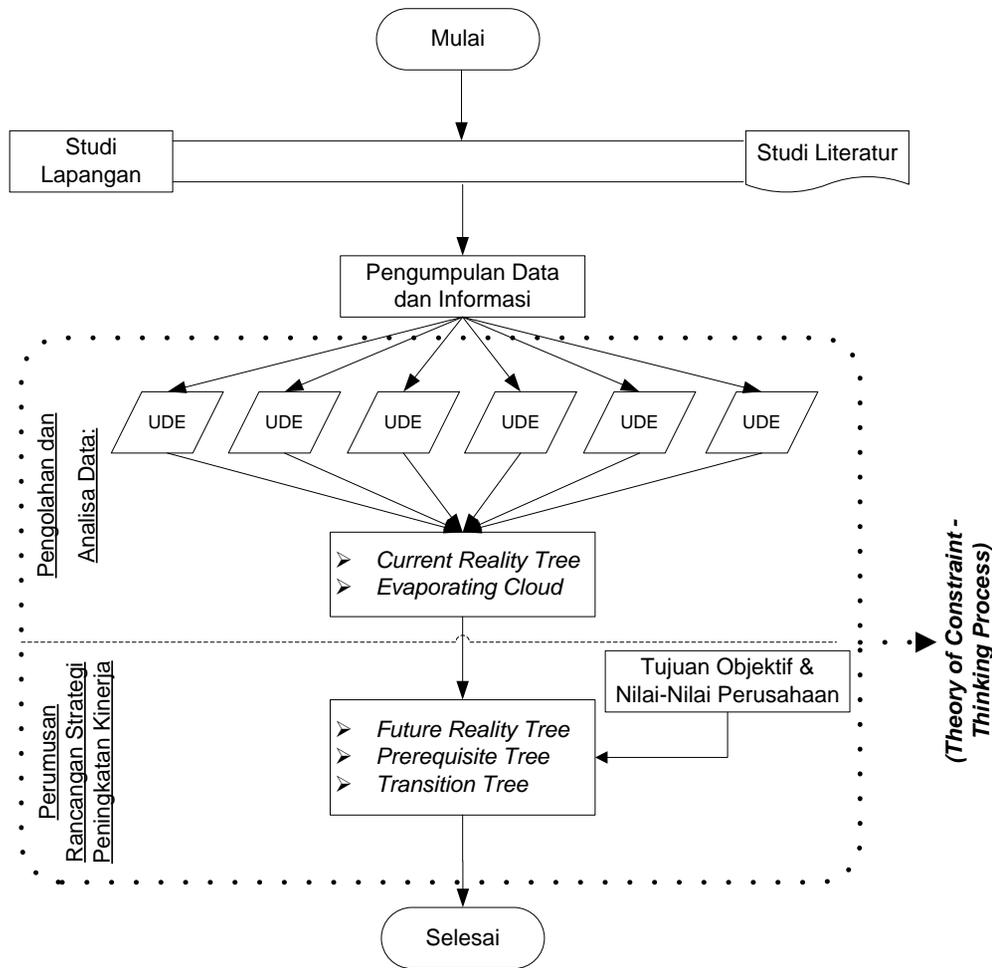
Pada industri beton siap cor, kunci untuk memenangi persaingan adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Secara spesifik, faktor penentu keberhasilan dalam persaingan adalah kemampuan member harga yang kompetitif,

pengiriman tepat waktu, dan kualitas produk yang sesuai pesanan.

PT Jaya Remix menetapkan kualitas produk sebagai faktor keunggulan. Dalam hal ini, kualitas dipengaruhi juga oleh ketepatan waktu pengiriman. Apabila pengiriman terlambat sehingga beton tidak bisa dicor pada waktu yang dijadwalkan, maka kualitas beton akan berubah dari spesifikasi yang ditetapkan semula.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh PT Jaya Readymix adalah pengiriman tepat waktu. Keterlambatan pengiriman beton siap cor dapat mengubah mutu yang berakibat pada penolakan oleh pelanggan. Di sini, kepuasan pelanggan menjadi faktor penentu keberhasilan (*critical success factor*) perusahaan.

Untuk dapat tumbuh dalam industri beton siap cor, PT Jaya Readymix harus memiliki kinerja operasi yang mendukung pemenuhan mendukung pemenuhan *critical success factor* dan *key success factor* tersebut. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terhadap kinerja operasi PT. Jaya Readymix, penelitian ini menggunakan metode *Theory Of Constraint (TOC) Thinking Process*. Hasil dari analisis berbasis teori tersebut, kemudian akan dijadikan dasar untuk menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, serta membuat langkah strategis untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.



Gambar 1.
Diagram Alir Penelitian

II. TINJAUAN PUSTAKA

TOC Thinking Process merupakan pendekatan sistematis untuk memperbaiki sistem dengan berfokus pada kendala yang dihadapi oleh sistem untuk mencapai tujuan akhir (*goal*). Konsep yang digunakan adalah proses berpikir yang dijabarkan melalui 3 buah pertanyaan: *What to Change?*, *To What to Change?*, dan *How to Cause the Change?*. Sedangkan alat aplikasi yang digunakan untuk menerjemahkan tiga konsep

pertanyaan tersebut adalah lima buah diagram pohon yang dibagi dalam dua kelompok proses berpikir. Kelompok pertama disebut *Sufficient Cause* yang mencakup alat aplikasi *Current Reality Tree*, *Future Reality Tree* dan *Transition Tree*. *Sufficient Cause* menggunakan pola berpikir hubungan sebab-akibat (*effect-cause-effect*). Kelompok kedua disebut sebagai *Necessary Condition* yang mencakup alat aplikasi *Evaporating Cloud* dan *Prerequisite Tree*. *Necessary Condition* adalah pola pikir yang

digunakan saat berpikir dalam terminologi syarat-syarat. Terminologi tersebut, seperti *must*, *must not*, *cannot*, *need*, dan *have*,

adalah indikator berpikir dari kondisi yang dibutuhkan.

What to Change?	Current Reality Tree
	Evaporating Cloud
To What to Change?	Future Reality Tree
	Prerequisite Tree
How to Cause The Change?	Transition Tree

Gambar 2.
Two Thinking Processes dan Five Application Tools

Kelima *application tools* pada *TOC Thinking Process* yang digunakan untuk menganalisis sistem atau situasi, selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan utama, mengembangkan pemecahannya dan menentukan cara penerapannya.

Untuk menjawab pertanyaan “*what to change?*” alat yang digunakan adalah *current reality tree* (CRT). CRT merupakan alat dengan menggunakan dasar logika (*if...,then...*) untuk menggambarkan situasi yang ada. Alat ini bermanfaat untuk memahami hubungan di antara beragam persoalan dan masalah yang dihadapi, kaitan masalah tersebut dengan kebijakan yang diterapkan, pengukuran, dan praktek. Pemahaman tersebut digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*). Pemahaman yang diperoleh akan menghasilkan petunjuk untuk mengembangkan solusi.

Langkah selanjutnya adalah menjabarkan pertanyaan kedua, “*To What to Change?*”. Setelah penyebab utama diidentifikasi, selanjutnya melakukan

pengembangan solusi sederhana dengan menggunakan *Evaporating Cloud* (EC). *Tools* ini digunakan untuk membantu mencari solusi dengan menggunakan asumsi yang berlawanan. EC memberikan pernyataan pemecahan masalah dari situasi konflik, di mana pemecahannya dianggap sebagai “*win-win solution*”.

Future Reality Tree (FRT) memiliki struktur yang mirip dengan CRT tetapi memiliki tujuan tindakan yang baru. Dalam FRT di-*inject*-kan kebijakan dan perilaku baru untuk menciptakan visi baru *future reality* sistem. Sasaran dari FRT adalah mengomunikasikan *how to change undesirable effects* yang ditemukan pada CRT menjadi *desirable effects*.

Langkah ketiga yang merupakan langkah terakhir dari *TOC Thinking Process* adalah penerapan penyelesaian masalah. Keberhasilan perbaikan sistem bergantung pada penerapan proses perubahan. Dalam proses penerapan perubahan tersebut mungkin terjadi hambatan. *Prerequisite Tree* (PT) adalah *tool* yang digunakan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan

tersebut dan menyusun serangkaian *intermediate objective* untuk mengatasinya. Kemudian merencanakan *action plan* yang terdapat pada *Transition Tree* (TT).

III. ANALISIS PERMASALAHAN

Langkah pertama dalam proses analisis dan pengolahan data yaitu mengidentifikasi *core driver/core problem* dimana diawali dengan menggambarkan dalam diagram hubungan dari kondisi-kondisi yang tidak diharapkan (*undesirable effect*).

Analisis dari *current reality tree* dilakukan dengan cara melihat seberapa banyak sebuah *entity* mempengaruhi *undesirable effect*. Apabila sebuah *entity* mempengaruhi sebagian besar *undesirable effect* dibandingkan *entity* lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa *entity* tersebut adalah penyebab utama (*core driver*).

Berdasarkan daftar masalah yang didapat dari *corrective action report* (CAR), sasaran objektif dan nilai-nilai perusahaan yang dibandingkan dengan kondisi dari data dan fakta saat ini, maka diperoleh beberapa gejala salah fungsi atau kebiasaan (*undesirable effect/UDE*) yang dipilih, yaitu:

1. Armada terlambat datang ke proyek (15% of CAR).

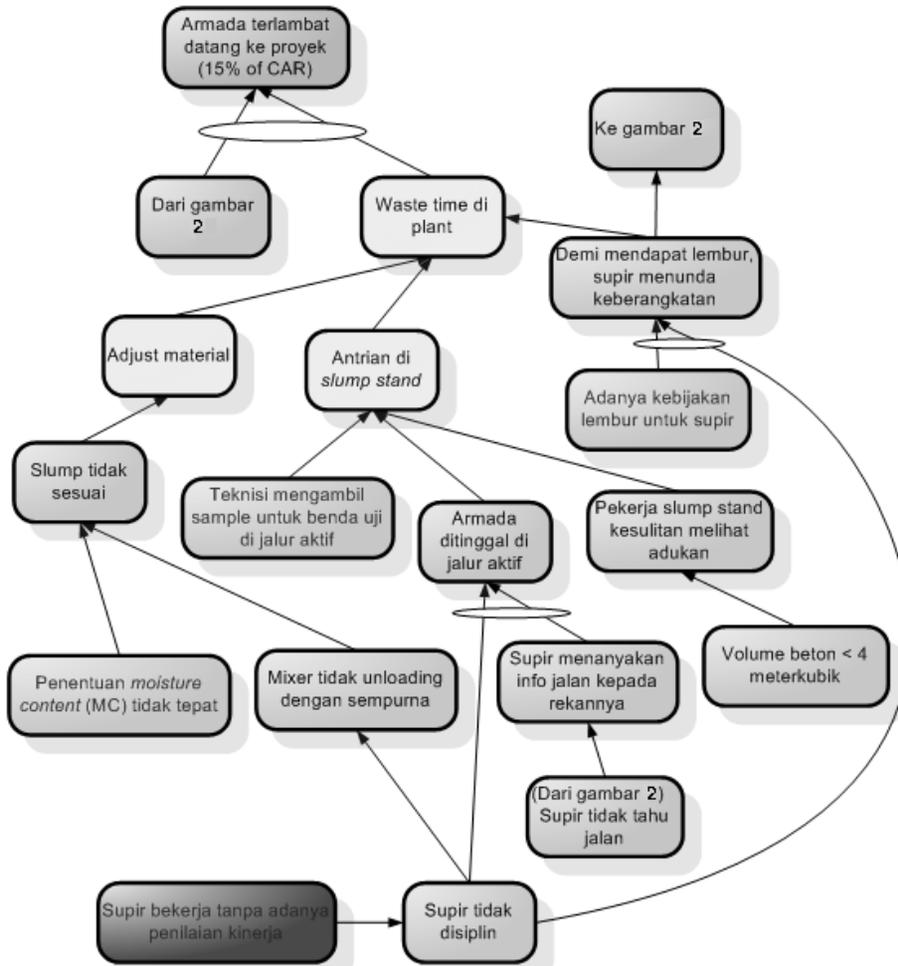
2. *Plant* terhambat beroperasi.
3. Armada tidak tersedia (20% of CAR).
4. *Waste time* di *plant*.
5. *Adjust material*.
6. Antrian di *slump stand*.

Dari beberapa *undesirable effect* di atas, kemudian disusun diagram hubungan sebab akibat antara kondisi-kondisi tersebut sehingga terbangun diagram seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3. dan Gambar 4.

Dari gambar *current reality tree* di tersebut, ditemukan beberapa *entry points* (kondisi yang tidak berasal dari kondisi sebelumnya) yang berpotensi menjadi *core driver* armada terlambat datang ke proyek, yaitu:

1. Data DR dari sales kurang lengkap.
2. Jumlah *truck mixer* 35 buah.
3. Material habis atau kurang.
4. Teknisi mengambil sample untuk benda uji di jalur aktif.
5. Penentuan *moisture content* (MC) tidak tepat.
6. Supir bekerja tanpa adanya penilaian kinerja.
7. Adanya kebijakan lembur untuk supir.

Langkah selanjutnya adalah menghubungkan kondisi PT Jaya Readymix saat ini dengan *entry points* yang ditemukan dalam CRT, seperti yang terdapat dalam Tabel 1.



Gambar 4.
Current Reality Tree (lanjutan)

Tabel 1.
Hubungan entry point dan pertinent entity

	1	2	3	4	5	6	Total	% of 6
A	x	-	-	-	-	-	1	17%
B	x	-	x	-	-	-	2	33%
C	x	x	-	-	-	-	2	33%
D	x	-	-	x	-	x	3	50%
E	x	-	-	x	x	-	3	50%
F	x	-	x	x	x	x	5	83%
G	x	-	x	x	-	-	3	50%

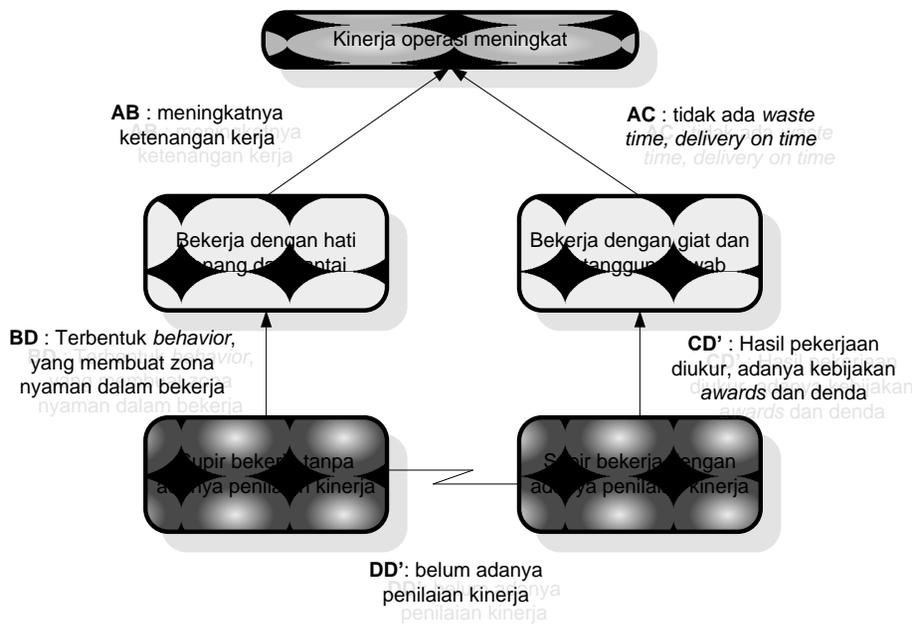
Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa entity “f” memiliki pengaruh terbesar terhadap *pertinent entity*, dengan jumlah total 5 (lima), atau dengan persentase terbesar yaitu 83%. Oleh karena itu, entity “f” adalah yang dipilih sebagai penyebab utama (*core driver*).

Setelah didapat *core driver* atau *core problem*, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi konflik sistematis yang mengikuti *core driver*, termasuk menemukan solusi awal terhadap konflik yang timbul.

Dari CRT di dapat bahwa penyebab masalah (*core driver*) adalah supir bekerja tanpa adanya penilaian kinerja. Dari *core driver* tersebut lalu dibuat konfliknya, yaitu supir bekerja dengan adanya penilaian kinerja. Disebut konflik karena dari 2 (dua) sebab yang berlawanan mempunyai satu akibat atau tujuan yang sama. Gambar *evaporating cloud* dapat dilihat pada Gambar 5.

Saat ini supir bekerja tanpa adanya penilaian kinerja. Sehingga terbentuk *behavior* yang membuat zona nyaman dalam bekerja. Akibatnya supir dapat bekerja dengan hati tenang dan santai. Apabila suatu pekerjaan dikerjakan dengan senang hati, maka ketenangan kerja akan meningkat. Hal ini berujung pada kinerja perusahaan yang lebih baik.

Dengan adanya penilaian kinerja untuk supir, pekerjaan akan diukur hasilnya serta adanya kebijakan *awards* dan denda. Sehingga terdorong dan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan bekerja secara bertanggung jawab. Dengan begitu, *waste time* di plant dapat ditekan dan *delivery on time* dapat tercapai. Apabila hal ini terjadi, berarti produktivitas karyawan meningkat. Sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik.



Gambar 5. *Evaporating Cloud*

Oleh karena itu, *initial injection* berupa sosialisasi prosedur perlu dilakukan untuk memecahkan konflik. Sehingga tidak ada *waste time* di *plant*, namun ketenangan kerja tetap terjaga.

IV. STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OPERASI

Pada bagian ini akan dibahas strategi untuk peningkatan kinerja operasi dengan menggunakan *tools* dalam *TOC Thinking Process* yaitu; *Future Reality Tree* (FRT), *Prerequisite Tree* (PT), dan *Transition Tree* (TT).

4.1 *Injection* untuk Memecahkan Masalah dan penggambarannya dalam *Future Reality Tree* (FRT)

Pada pembahasan sebelumnya telah teridentifikasi konflik yang terjadi, kemudian dibuat *initial injection* untuk dibangun solusi yang menyeluruh dalam mencapai target yang juga dirancang untuk merubah *undesirable effect* (UDE) menjadi *desirable effect* (DE), dan mengantisipasi konsekuensi yang mungkin muncul dalam implementasi

solusi tersebut. Semua hal tersebut harus tergambar dalam diagram sebab-akibat yang disebut *Future Reality Tree* (FRT).

Root cause yang mempengaruhi kinerja dari operasi adalah supir bekerja tanpa penilaian kinerja, sehingga prosedur yang ada tidak dipatuhi sepenuhnya dan menimbulkan berbagai penyimpangan. Untuk itu perlu adanya *injection* untuk mengubah sikap supir agar menjadi lebih profesional.

Berdasarkan *brainstorming* diperoleh beberapa usulan *Initial injection* yang akan dilakukan. Adapun *injection* yang mungkin dilakukan seperti berikut ini:

1. Sosialisasi prosedur.
2. Menerapkan kebijakan penilaian kinerja (denda dan *reward*).
3. Mengaktifkan *slump stand* 2.
4. Menerapkan sistem upah baru.
5. Menerapkan kebijakan *briefing* sebelum pergantian *shift*.

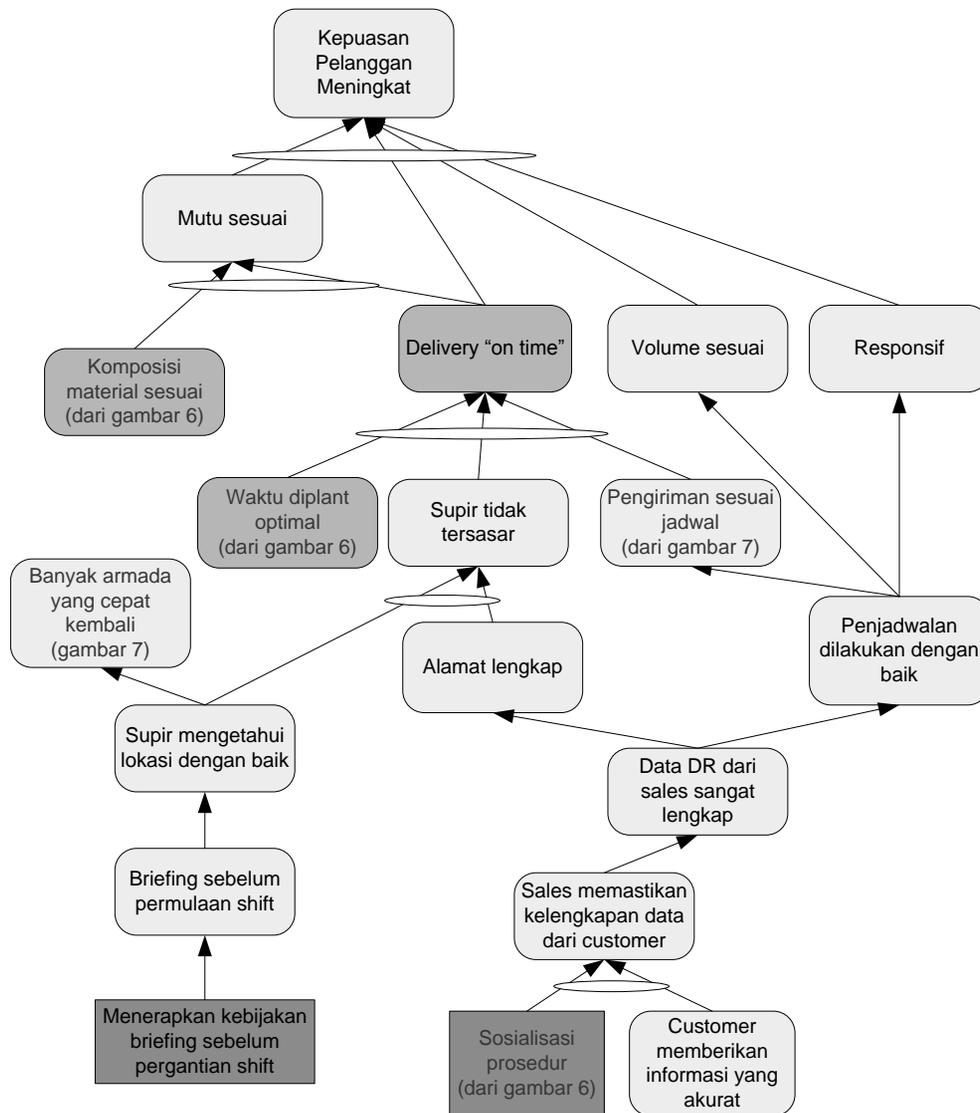
Semua *injection* yang dilakukan diharapkan ditujukan untuk mengatasi *root cause* dan menciptakan kondisi yang dapat mengubah situasi UDE menjadi *desirable effect* (DE). Tabel 2. meringkas semua *injection* dan sasaran FRT.

Tabel 2.
Sasaran pada FRT

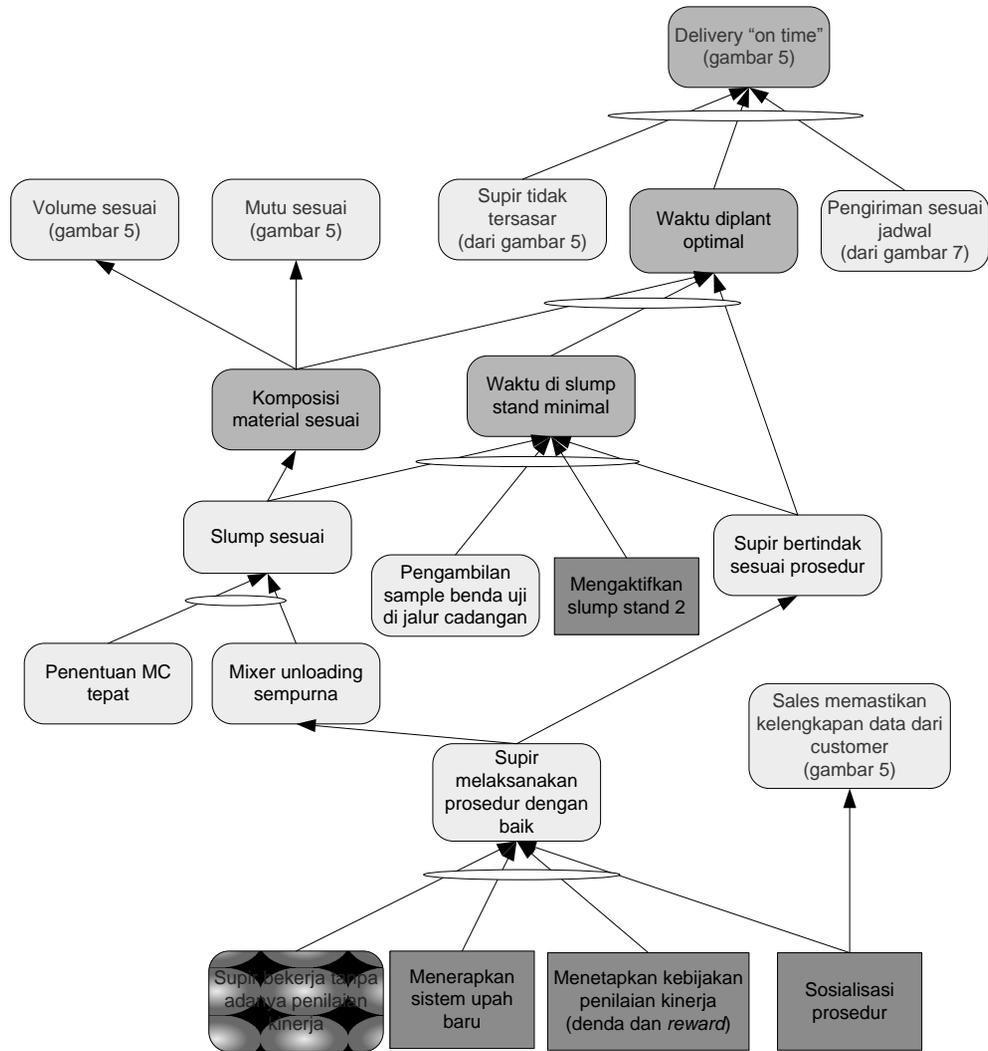
<i>Pertinent UDE</i>	<i>FRT Objective</i>
Armada terlambat datang ke proyek (15% of CAR)	<i>Delivery "on time"</i>
Armada tidak tersedia (20% of CAR)	Armada tersedia
<i>Plant</i> terhambat beroperasi	<i>Plant</i> beroperasi dengan lancar
<i>Waste time</i> di <i>plant</i>	Waktu di <i>plant</i> optimal
<i>Adjust material</i>	Komposisi material sesuai
Antrian di <i>slump stand</i>	Waktu di <i>slump stand</i> minimal

Setelah memasukkan beberapa *initial injection*, maka yang menjadi *entity* awal yang kemudian menjadi *input* awal dari diagram FRT adalah sosialisasi prosedur (untuk para supir dan *sales*), sistem denda

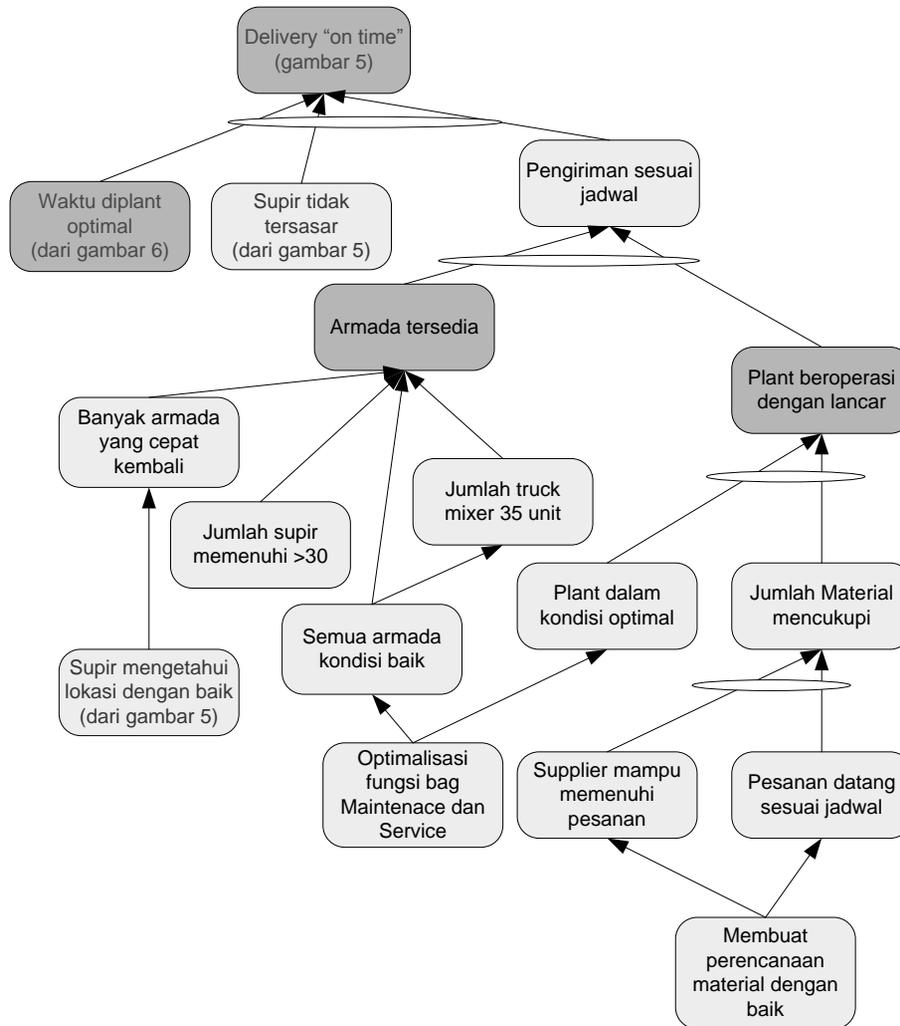
dan *reward* (untuk para supir), dan menjalin kerja sama dengan pelanggan. Ilustrasi lengkap FRT dapat dilihat pada Gambar 6, 7 dan 8.



Gambar 6.
Future Reality Tree



Gambar 7.
Future Reality Tree (2)



Gambar 8.
Future Reality Tree (3)

4.2 Prerequisite Tree

Langkah selanjutnya adalah menentukan sasaran-sasaran antara (*intermediate objective*) yang harus dicapai dalam mengimplementasikan langkah-langkah pencapaian tujuan akhir (*objective*) sekaligus mengidentifikasi kemungkinan rintangan yang akan muncul dalam mencapai tujuan tersebut. Untuk itu digunakan *Prerequisite Tree* sebagai *tool* agar dihasilkan *output* seperti yang diinginkan.

4.3 Sosialisasi Prosedur

Sosialisasi prosedur di PT Jaya Readymix perlu ditunjukkan kepada 2 bagian. Pertama untuk bagian *sales* yang berada di *plant*. Kedua, untuk para supir *truck mixer*. Adapun mengenai tindakan yang ambil untuk kedua bagian tersebut relatif sama.

Para tenaga penjual (*sales*) perlu mendapat sosialisasi prosedur karena mereka adalah penghubung perusahaan dengan *customer*. Sebagai penghubung, mereka harus menghasilkan informasi akurat mulai

dari awal yang akan dijadikan acuan bagi bagian produksi.

Supir berperan dalam berhubungan dengan pelanggan maupun dalam pencapaian efektivitas operasi di pabrik. Dalam berhubungan dengan pelanggan, supir

berperan sebagai salah satu pencipta *value*. Apabila pengiriman disampaikan secara tepat waktu, akan menambah nilai bagi pelanggan.

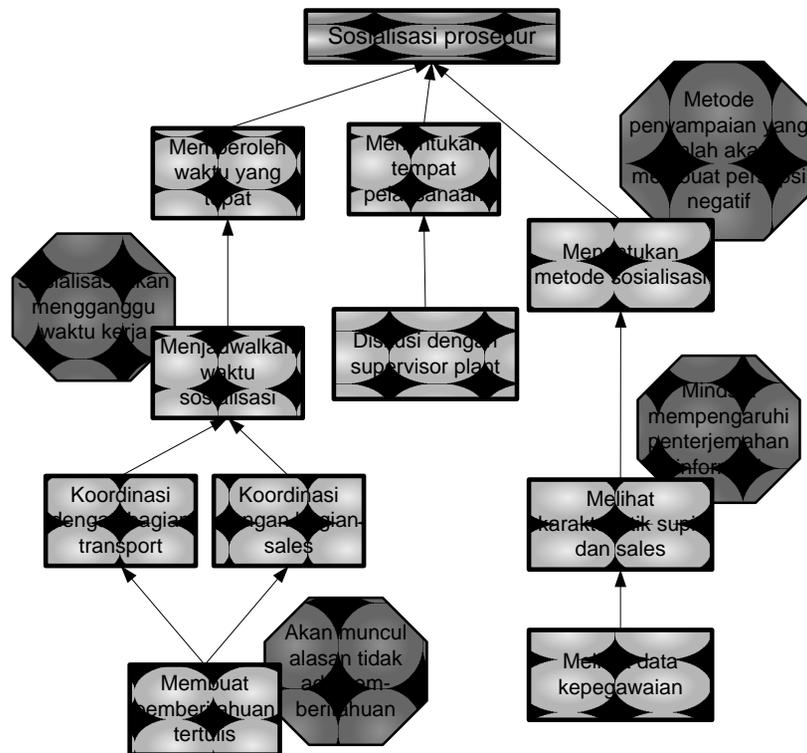
Jadwal kegiatan sosialisasi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Jadwal Kegiatan Sosialisasi Prosedur

Kegiatan Obyektif Indikator keberhasilan Lama waktu Penanggung jawab		Sosialisasi Prosedur Prosedur dijalankan dengan baik Tidak ada lagi kesalahan prosedur 10 bulan									
No	Tahapan Proses	Waktu									
		2011									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pembentukan Tim	■									
2	Koordinasi dengan <i>batching plant</i> semua lokasi	■									
3	Perencanaan dan persiapan kegiatan		■								
4	Penyiapan materi sosialisasi		■								
5	Pelaksanaan			■	■	■	■	■	■		
6	Pemantauan realisasi di lapangan				■	■	■	■	■	■	
7	Evaluasi										■

Sasaran antara (*intermediate objectives*) yang perlu dicapai untuk *injection* Sosialisasi Prosedur dan

kemungkinan *obstacle* yang akan dihadapi dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9.
Prerequisite Tree Untuk Sosialisasi Prosedur

4.4 Menerapkan Kebijakan Penilaian Kinerja (Denda dan Reward)

Kebijakan denda dan *reward* bertujuan agar *injection* Sosialisasi Prosedur memiliki dampak positif. Pelaksanaan kerja sesuai prosedur sulit direalisasikan apabila tidak ada konsekuensi atau keadaan yang mengikat para pelaksananya.

Pemberlakuan denda (*punishment*) membuat pekerja menjadi takut melakukan penyimpangan dan membentuk perilaku menghindari kesalahan. Sedangkan *reward* menjadi pemacu bagi pekerja untuk berperilaku sesuai prosedur yang ditentukan. Jadwal penerapan kebijakan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Jadwal Kegiatan Penerapan Kebijakan Penilaian Kinerja

Kegiatan Obyektif Indikator keberhasilan Lama waktu Penanggung jawab		Menerapkan kebijakan penilaian kinerja Menciptakan motivasi positif karyawan Terjadi peningkatan kinerja 13 bulan												
No	Tahapan Proses	Waktu												
		2011												2012
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
1	Riset data yang dibutuhkan	■	■											
2	Perumusan kebijakan			■										
3	Pengesahan			■										
4	Perencanaan dan persiapan				■									
5	Sosialisasi					■	■	■	■	■	■			
6	Pelaksanaan						■	■	■	■	■	■		
7	Pemantauan kegiatan							■	■	■	■	■	■	
8	Evaluasi													■

Sasaran antara (*intermediate objectives*) yang perlu dicapai untuk dapat

melakukan *injection* ini dapat dilihat pada Gambar 10.

4.6 Menerapkan Sistem Upah Baru

Kebijakan upah yang baik akan turut mendukung keberhasilan *injection* sosialisasi prosedur dan evaluasi kebijakan denda dan *reward*. Hal ini dikarenakan ketidak disiplin supir salah satunya disebabkan oleh pandangan bahwa mereka tidak mendapat upah yang wajar.

Ketidak disiplin supir dapat mengakibatkan berbagai kerugian diantaranya; pertama, terganggunya kegiatan pergerakan *truck mixer* di *plant* yang mengakibatkan tidak optimalnya penggunaan waktu di *plant*. Kedua, setelah melakukan *loading*, *mixer* harus dalam keadaan hidup/berputar agar tidak terjadi

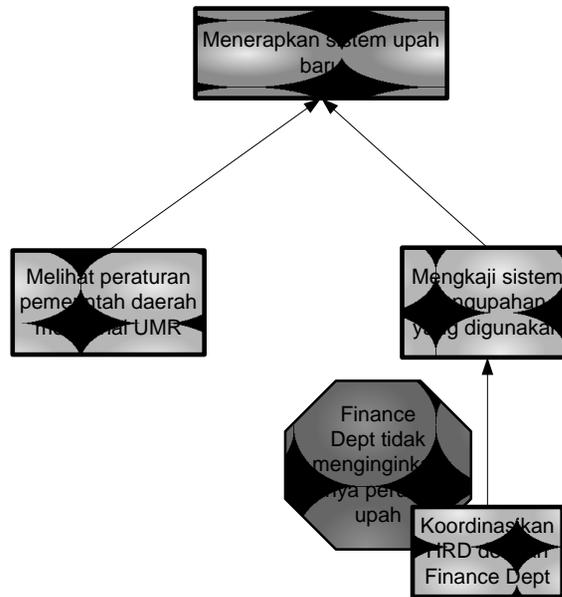
pengendapan beton segar pada *mixer*. Untuk menjaga agar *mixer* terus berputar mengaduk beton segar, mesin *truck* harus dalam kondisi hidup. Bila *truck mixer* yang ditinggal dalam kondisi mesin menyala akan membuat kerugian dalam penggunaan bahan bakar. Ketiga, akan membuat mutu beton segar berkurang akibat lamanya dari waktu *loading* sampai beton tersebut sampai ke tujuan. Bila ternyata ketika di cek di proyek dan didapati mutu tidak sesuai spesifikasi yang dipesan pelanggan, kemungkinan beton segar ditolak. Tindakan ini akan membuat kerugian sangat besar bagi perusahaan karena beton tersebut harus diganti dengan yang baru. Jadwal kegiatan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6.
Jadwal Kegiatan Menerapkan Sistem Upah Baru

Kegiatan Obyektif Indikator keberhasilan Lama waktu Penanggung jawab		Menerapkan sistem upah baru Meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja Terjadi peningkatan kinerja 11 bulan												
No	Tahapan Proses	Waktu												
		2011												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Rapat koordinasi pengkajian sistem lama	■	■											
2	Membuat rancangan baru	■	■											
3	Pengesahan			■										
4	Perencanaan dan persiapan			■										
5	Sosialisasi				■	■	■							
6	Pelaksanaan							■	■	■	■	■		
7	Pemantauan									■	■	■	■	
8	Evaluasi													■

Kiranya itulah gambaran yang terjadi bila adanya ketidak sesuaian pengupahan. Akan berdampak cukup luas yang berkaitan dengan kinerja operasi. Untuk mewujudkan *injection* ini diperlukan

beberapa *intermediate objective* yang harus dicapai dan *obstacle*-nya yang tergambar dalam diagram pohon (Gambar 12.) seperti berikut ini:



Gambar 12.

Prerequisite Tree untuk Menerapkan Sistem Upah Baru

4.7 Menerapkan Kebijakan *Briefing* Sebelum Pergantian *Shift* Supir

Salah satu penyebab armada *truck mixer* terlambat datang di tempat tujuan dikarenakan supir tidak memahami jalan sehingga supir tersasar. Hal ini biasanya terjadi untuk supir baru atau ketika melayani pesanan ritel.

Ketidaktahuan supir juga dapat mengganggu proses di *plant*. Ketika supir tidak mengetahui lokasi yang akan dituju, dia akan menanyakan alamat tersebut ke produksi atau ke supir lain. Tindakan tersebut dilakukan ketika *mixer* sedang *loading* atau setelah *loading*. Bila sedang *loading* dapat membuat *truck* terparkir lama di area *loading* sehingga, menghambat *truck* di urutan selanjutnya yang akan *loading*. Bila setelah *loading* truk diletakan di jalur aktif oleh supir untuk menanyakan alamat, maka

posisi truk tersebut mengganggu lalu lintas di *plant*.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan *briefing* setiap sebelum pergantian *shift*. *Briefing* ini dilakukan oleh bagian *transport*. Tujuan *briefing* adalah membahas pengiriman untuk *shift* yang akan dimulai termasuk juga mengenai lokasi pengiriman. Pada saat *briefing* akan disebutkan semua alamat pengiriman yang dituju dan diharapkan setiap supir memiliki gambaran semua lokasinya. Bila ada yang tidak mengetahui diharuskan untuk menanyakannya agar memperoleh kejelasan. Dengan demikian ketika sudah mulai masuk *shift*, setiap supir mengetahui lokasi kemanapun alamat yang dituju dan tidak perlu menanyakan lagi. Jadwal Kebijakan dapat dilihat pada Tabel 7.

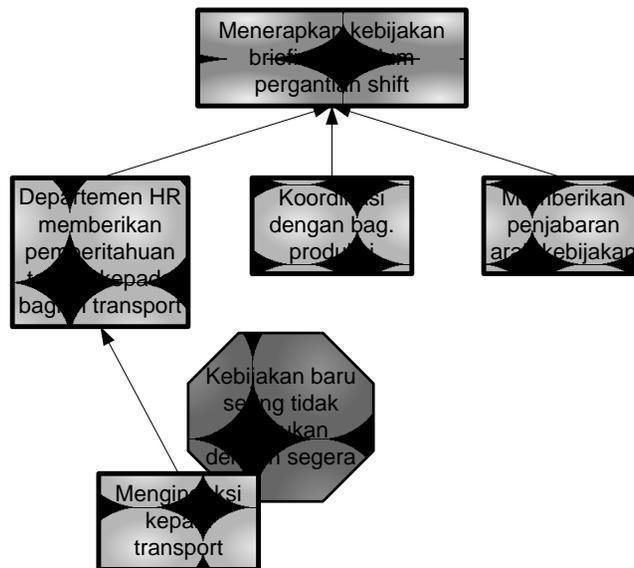
Tabel 7.

Jadwal Kegiatan Menerapkan Kebijakan Briefing Sebelum Pergantian Shift

Kegiatan		Kebijakan <i>Briefing</i> Pergantian <i>Shift</i>									
Obyektif		Pengiriman tepat waktu									
Indikator keberhasilan		Tidak ada kejadian tersasar									
Lama waktu		8 minggu									
Penanggung jawab											
No	Tahapan Proses	2011									
		Januari				Februari					
		I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Merumuskan Peraturan	■	■								
2	Pengesahan		■								
3	Sosialisasi			■	■	■	■	■	■		
4	Pemantauan				■	■	■	■	■	■	
5	Evaluasi										■

Untuk melaksanakan *injection* kebijakan *briefing* sebelum pergantian *shift*, perlu ditetapkan sasaran yang harus dicapai dan kemungkinan *obstacle* yang akan

dihadapi. Sasaran dan *potential obstacle* pelaksanaan *injection* ini dapat dilihat pada Gambar 13.



Gambar 13.

Prerequisite Tree untuk Menetapkan Kebijakan Briefing Sebelum Pergantian Shift

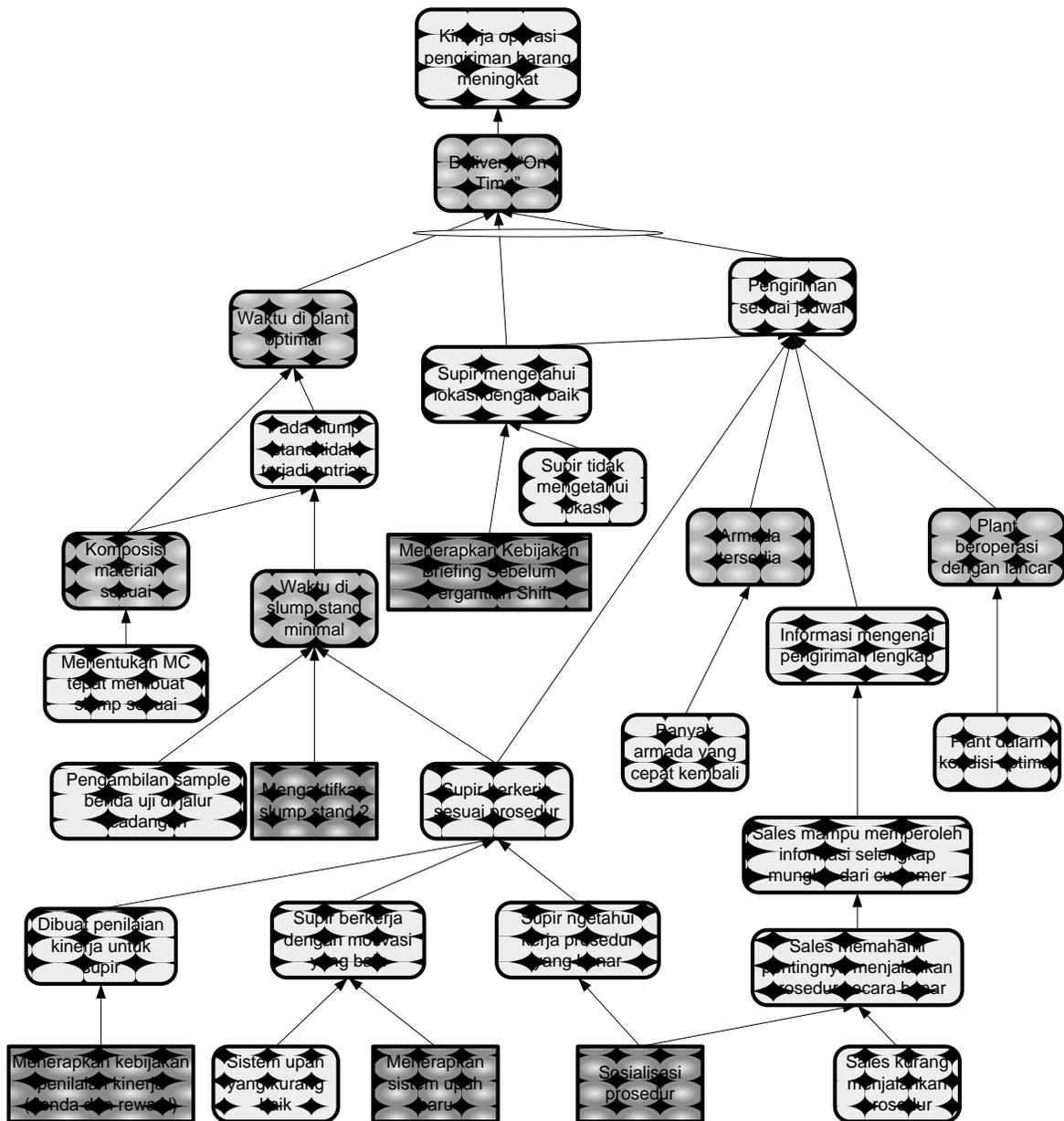
4.8 Action Plan Peningkatan Kinerja dengan Menggunakan Transition Tree

Langkah terakhir adalah mendefinisikan *action plan* yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan akhir.

Setiap *action* akan tergambar pada diagram *Transition Tree* seperti Gambar 14.

Berdasarkan *Transition Tree Diagram* pada tersebut dibuat jadwal pelaksanaan masing-masing *injection* agar

dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dikontrol dan dievaluasi. Dengan demikian, proses perbaikan bisa dilaksanakan secara berkelanjutan.



Gambar 14.
Transition Tree

V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap kinerja operasi PT Jaya Readymix diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. PT. Jaya Readymix menghadapi masalah kinerja operasi berupa keterlambatan kedatangan armada ke proyek (15% of CAR), ketidaktersediaan armada (20% of CAR), keterlambatan operasi *plant*, pemborosan waktu di *plant*, *Adjust material*, dan Antrian di *slump stand*.
2. Berdasarkan analisis, akar masalah rendahnya kinerja operasi khususnya mengenai pengiriman tepat waktu disebabkan karena supir bekerja tanpa adanya penilaian kinerja. Hal ini terlihat pada CRT, di mana sebanyak 83% permasalahan di atas disebabkan karena supir bekerja tanpa adanya penilaian kinerja.
3. Strategi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja operasi PT. Jaya Readymix dilakukan melalui lima program, yaitu: sosialisasi prosedur, menerapkan kebijakan penilaian kinerja,

mengaktifkan *Slump stand 2*, menerapkan sistem upah baru, dan menerapkan kebijakan *briefing* sebelum pergantian *shift*.

4. Pengaktifan *Slump Stand 2* adalah *injection* yang diaplikasikan khusus untuk *batching plant* Kebon Nanas, dikarenakan *injection* tersebut muncul karena situasi dan kondisi yang terjadi di *batching plant* Kebon Nanas. Namun, apabila di *plant* lain ditemukan kondisi yang serupa dapat juga dilakukan tindakan yang serupa tentu dengan pertimbangan estimasi-estimasi yang berbeda.
5. Estimasi biaya keseluruhan yang diperlukan untuk pelaksanaan beberapa *Injection* adalah sebesar Rp.137.260.000 dengan perincian; untuk sosialisasi prosedur sebesar Rp.27.180.000, untuk menerapkan kebijakan kinerja sebesar Rp.95.180.000, serta estimasi biaya untuk mengaktifkan *slump stand 2* di *batching plant* KN sebesar Rp.14.900.000.

DAFTAR PUSTAKA

- Christian, P dan Leopold, D. 2005. Penurunan Biaya Kualitas dengan Metode *Theory of Constraint Thinking Process*: Studi Kasus Pabrik Karung Plastik. *Journal of Management and Business Review*, Vol.2 No.2.
- G. Schroeder, Roger. 2008. *Operation Management fourth edition*. USA: McGrawHill.
- Kim, Seomin., Victoria Jane Mabin dan John Davies. 2008. *The Theory of Constraints Thinking Processes: Retrospect and Prospect*. *International Journal of Operations & Production Management Vol. 28* No 2.
- Pujawan, Nyoman. 2005. *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Scheinkopf, Lisa. 1999. *Thinking for a Change: Putting the TOC Thinking Processes to use*. USA: St. Lucie Press/APICS.
- Smith, M and Pretorius, P. 2003. *Application of The TOC Thinking Processes to Challenging Assumptions of Profit and Cost Centre Performance Measurement*. *International Journal of Production Research*.
- Tylor, Lloyd J. 2003. *The Application of Goldratt's Thinking Process To Problem Solving*. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 2, Number 2.