

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan PT Feng Tay Indonesia Enterprises

Feng Tay Enterprises Co. Ltd didirikan pada tahun 1971 di Taiwan. Feng Tay Group adalah salah satu perusahaan manufaktur terbesar dibidang sepatu di seluruh dunia, termasuk juga sepatu kasual, sepatu atletik, rolleblades, ski boots, sepatu cycling, dan berbagai macam peralatan olah raga, seperti bola golf, bola sepak, peralatan pelindung *hockey, tooling dan mold* sepatu. Perusahaan pusat Feng Tay berlokasi di *Yunlin Science and Industrial Park of Taiwan*. Pabriknya tersebar di banyak wilayah di Asia seperti Vietnam, China, Indonesia, dan India.

Feng Tay Enterprises memulai investasi di Indonesia pada November 1992. Pabrik memiliki luas tanah 32,0 Ha dengan 57 buildings, juga 24 mess untuk expatriat/tamu. PT Fengtay Indonesia Enterprises, saat ini memiliki sekitar 15,912 karyawan. Fasilitas in-house lainnya: RB, PU, Injection Phylon, Mold Shop, Laminating, Teknologi No Sew and Teknologi Dynamic Flywire. Pada bulan Juni 2019 pabrik baru PT Rich Valley Indonesia didirikan sebagai anak perusahaan kedua di wilayah Indonesia. Pada 2019 PT Rich Valley Indonesia sudah melakukan akuisisi lahan seluas 14.1 Ha.

1.1.2 Visi dan Misi PT Feng Tay Indonesia Enterprises

Visi dan Misi

Menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman untuk bekerja, secara berkelanjutan meningkatkan kualitas dan stabilitas hasil produksi serta menciptakan keuntungan, pertumbuhan yang stabil dan keberlangsungan perusahaan jangka panjang.

1.1.3 Nilai-Nilai Budaya Perusahaan

a. Fundamental Quest

1. Reasonable Profit

Keuntungan digunakan untuk meningkatkan pendapatan karyawan, memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan teknologi, menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah dan meningkatkan daya saing yang mengarah kepada pendapatan dan keuntungan tambahan.

2. Work-Life Balance

Pekerjaan-Kehidupan yang Seimbang Perusahaan menganjurkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Mengkoordinasikan tata kelola tim, pengaturan waktu produksi yang baik, menghasilkan efisiensi kerja maksimum, waktu lembur minimal, serta kehidupan yang sehat dan seimbang untuk seluruh karyawan.

3. Everlasting Existance

Tujuan utama perusahaan adalah untuk kemakmuran yang bertahan hingga masa depan. Menjaga kualitas yang terbaik, serta meminimalkan biaya dan memastikan kepuasan pelanggan, merupakan hal inti untuk eksistensi yang terus menerus.

b. Tujuan Utama Perusahaan

1. Keunggulan Operasional
2. Modernisasi
3. Keberlanjutan
4. Tata Kelola Sumber Daya Manusia

c. Kompetensi Inti Perusahaan

1. Kualitas

Mengejar peningkatan kualitas menuju kesempurnaan berakar pada semua manajer dan karyawan. Di pasar global yang kompetitif, hanya melalui desakan pada kualitas

tinggi, pragmatisme, dan kesempurnaan, PT Feng Tay dapat memuaskan pelanggan dan mempertahankan posisi sebagai kekuatan pendorong di industri ini.

2. Human Resources Planning

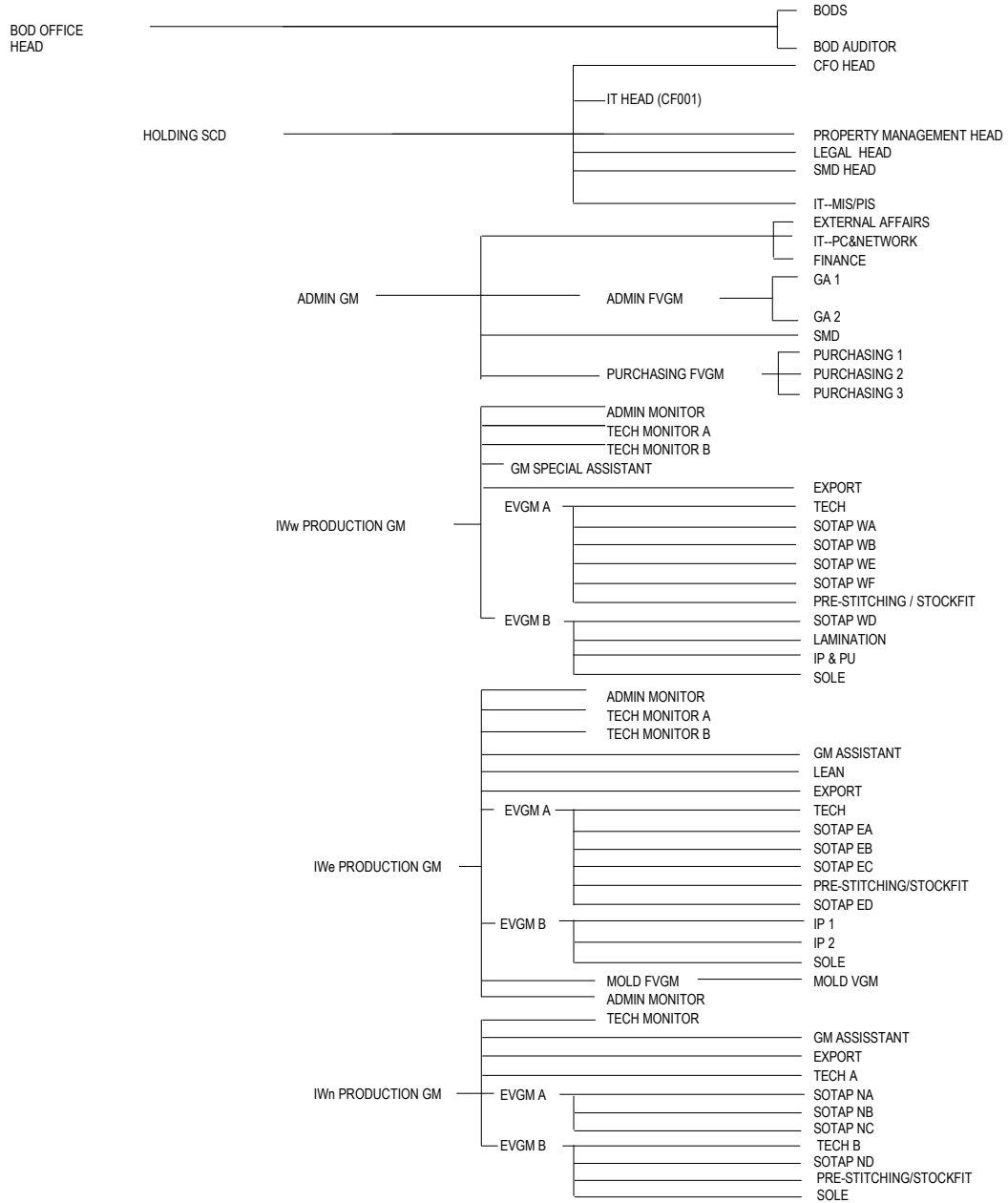
Melalui peraturan manajemen, kerja tim, kepemimpinan, dan semangat mengemudi, PT Feng Tay menyediakan lingkungan di mana karyawan kami tidak hanya bekerja tetapi juga belajar dan berkembang. Dengan meningkatkan kompetensi inti personel dan menciptakan suasana yang memotivasi, organisasi terus berkembang dan tumbuh lebih kuat sebagai sebuah kelompok.

3. Research and Development

Inovasi diharapkan tidak hanya dari departemen penelitian dan pengembangan saja tetapi juga dari semua karyawan.

1.1.4 Struktur Organisasi PT Feng Tay Indonesia Enterprises

ORGANIZATION CHART PT FENG TAY INDONESIA ENTERPRISES



1.2 Latar Belakang Penelitian

Di Indonesia dikenal dengan beberapa jenis perusahaan, salah satunya adalah perusahaan manufaktur. Berdasarkan jenis sektor perekonomiannya perusahaan manufaktur termasuk dalam sektor sekunder yaitu menghasilkan produk jadi yang dapat digunakan ataupun terlibat dalam konstruksi. Pengertian perusahaan manufaktur adalah sebuah badan usaha yang mengubah barang mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang memiliki nilai jual. Dalam proses pengolahannya, perusahaan mengoperasikan mesin, peralatan, dan tenaga kerja dalam satu medium. Setelah memproduksi suatu barang tentunya perusahaan tidak langsung menjualnya ke pasar, melainkan menyimpan barang jadi tersebut dalam ruang penyimpanan yang biasa dikenal dengan gudang jadi/finish good warehouse. Inventory management adalah suatu sistem yang penting dalam tanggung jawab operations management. Hal tersebut karena sistem penyimpanan memerlukan stok barang yang besar dan memiliki pengaruh terhadap pengiriman barang terhadap konsumen (Schroeder, 2000: 304-305).

PT Feng Tay merupakan perusahaan manufaktur yang berlokasi di Bandung yang memproduksi sepatu dan sandal brand NIKE untuk di ekspor ke beberapa negara. Setiap harinya Feng Tay memproduksi $\pm 40,000$ pasang sepatu dan $\pm 2,000$ pasang sandal yang di ekspor ke beberapa negara seperti Amerika, Canada, China, Filipina dll. Dengan jumlah produksi harian yang banyak tentunya dibutuhkan pengelolaan inventori atau manajemen persediaan yang baik. Manajemen persediaan yang buruk akan menghambat operasional, mengurangi kepuasan pelanggan, dan meningkatkan biaya operasi. Salah satu cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan menerapkan transformasi digital pada sistem operasional perusahaan. Transformasi digital adalah perubahan organisasi melalui penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi (Herold & Mikl, 2020). Pada bulan Februari 2021 Feng Tay menerapkan transformasi digital melalui sistem *Finish Good Shelf Arrangement* pada pengelolaan inventori di *finish good warehouse*, sebelumnya pengelolaan inventori *finish good warehouse* di PT Feng Tay

masih bersifat manual. Sistem ini juga memberikan kemudahan dalam pengendalian inventori di finish good warehouse, dimana tim warehouse tidak kesulitan dalam melakukan proses persiapan barang untuk ekspor karena dapat dengan mudah menemukan lokasi lot yang akan di ekspor melalui tracking sistem. Berikut merupakan perbedaan antara pengelolaan inventori yang bersifat manual dan menggunakan sistem *finish good shelf arrangement* dilihat dari ketepatan jadwal ekspor.



Gambar 1.1 Kasus Claim Keterlambatan Ekspor Tahun 2022

Sumber: Data perusahaan (2022)

Dari gambar diatas dapat terlihat signifikansi yang dihasilkan oleh penerapan sistem finish good shelf arrangement, dimana terdapat penurunan yang cukup signifikan pada claim yang diterima perusahaan dari buyer NIKE akibat keterlambatan ekspor. Dari 10 claim sebesar 70% penurunan untuk ekspor sepatu dan dari 3 claim sebesar 100% penurunan untuk ekspor sandal di tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa memang penerapan teknologi digital tersebut berpengaruh terhadap efisiensi perusahaan.

Dalam hal ini tentunya dibutuhkan peran SDM dalam menunjang transformasi digital yang diterapkan di *finish good warehouse* PT Feng Tay Indonesia Enterprises. Dalam menghadapi transformasi digital, perusahaan diharuskan mempersiapkan kemampuan digital pada setiap karyawannya. Dalam buku *Digital Mastery* karya Priyantono Rudito, Ph.D dan Mardi F.N. Sinaga, M.B.A. (2017), kemampuan digital perusahaan dalam melakukan transformasi digital diukur oleh kapabilitas digital dan kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital sendiri dibentuk oleh kesiapan digital dan keterampilan kepemimpinan dari perusahaan/organisasi. Penelitian tersebut memberikan pengetahuan bahwa faktor manusia lebih menentukan kapabilitas digital organisasi berupa budaya digital dan sikap digital (Rudito & Sinaga, 2017:93). Kesiapan Digital merupakan kecakapan perusahaan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk berubah dari bisnis tradisional ke bisnis baru (Bui et.al, 2003:5, McConnel, 2005; dalam Memarzadeh & Jahany, 2014:108). Mengingat transformasi digital di *finish good warehouse* PT Feng Tay belum lama diterapkan, kesiapan dan kemampuan digital SDM PT Feng Tay menjadi kunci keberhasilan penerapan transformasi digital tersebut. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan hal yang penting untuk dipersiapkan dalam bertransformasi menjadi perusahaan digital, mengingat kesulitan dan tantangan utama perusahaan dalam melakukan transformasi bukanlah terletak pada teknologi, melainkan faktor manusia dan resistensi pegawai dalam berubah (Schwertner, 2017:392).

Berikut adalah data hasil *EWB survey (Engagement and Well Being)* yang dilakukan di PT Fengtay pada Juli 2022. *EWB survey* ini bertujuan untuk mengetahui seberapa puas karyawan terhadap fasilitas/regulasi/ketentuan yang dibuat perusahaan. Survey ini dilakukan setiap 6 bulan sekali dan dilakukan pada karyawan produksi sebanyak 14.302 orang.

Tabel 1.1 Engagement and Well Being Survey

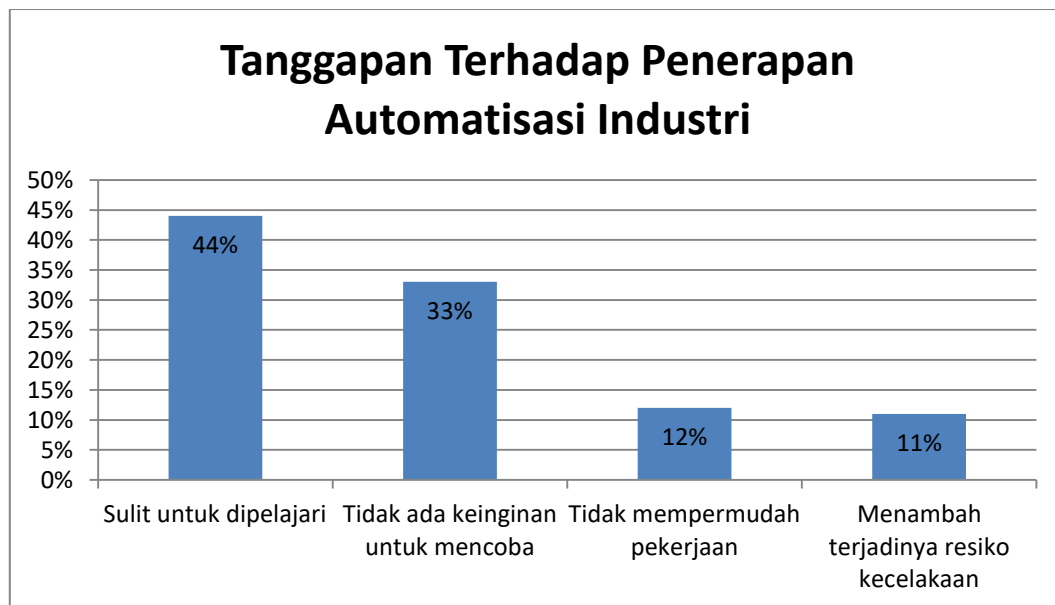
Automatisasi Industri		
Item	TS	S
Penggunaan real time system sangat membatu efektivitas produksi	23%	77%
Penggunaan mesin-mesin berbasis teknologi sangat membantu proses	33%	67%

produksi		
Mesin-mesin yang digunakan memenuhi standar layak fungsi	15%	85%
Layanan HRIS (Human Resource Information System) sangat bermanfaat	20%	80%
Penggunaan RFID untuk absensi sangat mempermudah karyawan	22%	78%
Presentase	23%	77%

Sumber: Diolah peneliti (2022)

Dari EWB survey tersebut dapat disimpulkan bahwa sebanyak 77% karyawan produksi di PT Fengtay setuju dengan dilakukannya otomatisasi industri. Dikaitkan dengan budaya digital, dapat ditarik kesimpulan lebih dari 77% karyawan produksi mendukung dalam penerapan budaya digital di PT Feng Tay. Namun 23% diantaranya merasa tidak setuju dengan penerapan budaya digital. Budaya digital merupakan budaya organisasi yang kondusif mendukung proses adopsi dan pengembangan teknologi digital dalam suatu organisasi (Rudito & Sinaga, 2017:98).

Selanjutnya peneliti melakukan observasi lebih dalam kepada beberapa karyawan yang tidak setuju dengan diterapkannya otomatisasi industri. Peneliti memilih 9 orang yang didasari oleh karyawan yang menjawab tidak setuju pada semua item survey otomatisasi industri. Berikut merupakan hasil observasi pada 9 karyawan.



Gambar 1.1 Hasil Observasi Ketidaksetujuan Penerapan Automatisasi Industri

Sumber: Diolah peneliti (2023)

Hasil observasi menunjukkan bahwa dari 9 orang yang tidak setuju dengan diterapkannya otomatisasi industry, 44% diantaranya menjawab kesulitan untuk mempelajari teknologi yang di terapkan di perusahaan, 33% menjawab tidak ada keinginan untuk mencoba karena merasa puas dengan teknologi yang lama, 12% menjawab merasa teknologi tersebut tidak mempermudah pekerjaan mereka karena prosedurnya yang rumit dan 11% menjawab penerapan teknologi ini justru memberikan resiko kecelakaan yang lebih karena prosesnya yang sulit diikuti. Sehingga dalam hal ini beberapa karyawan di PT Feng Tay Indonesia belum siap dalam menghadapi transformasi digital yang dilakukan perusahaan.

Dari fenomena dapat diketahui bahwa dari peningkatan efisiensi perusahaan yang terjadi ada gap yang terjadi pada 23% karyawan yang kurang setuju dengan diterapkannya otomatisasi industri. Oleh karena fenomena tersebut peneliti bermaksud untuk menganalisis kesiapan digital sumber daya manusia (SDM) PT Feng Tay Indonesia Enterprises dalam menghadapi transformasi digital. Penelitian ini akan melihat kesiapan SDM PT Feng Tay Indonesia Enterprises untuk bertransformasi menuju bisnis digital melalui budaya digital dan sikap digital karyawannya.

1.3 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana kondisi budaya digital SDM PT Feng Tay Indonesia Enterprises dalam menghadapi transformasi digital?
- b. Bagaimana sikap digital SDM PT Feng Tay Indonesia Enterprises dalam menghadapi transformasi digital?
- c. Bagaimana pengembangan strategi transformasi digital untuk budaya dan sikap digital karyawan PT Feng Tay Indonesi Enterprises?

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui kondisi budaya digital SDM PT Feng Tay Indonesia Enterprises dalam menghadapi transformasi digital.
- b. Mengetahui sikap digital SDM PT Feng Tay Indonesia Enterprises dalam menghadapi transformasi digital.
- c. Merumuskan strategi untuk meningkatkan budaya dan sikap digital karyawan PT Feng Tay Indonesia Enterprises.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi keilmuan bidang transformasi digital, khususnya yang terkait dengan kesiapan SDM dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis sekurang-sekurangnya dapat berguna sebagai pengetahuan masyarakat dalam pengelolaan SDM khususnya dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan perusahaan manufaktur.

b. Aspek praktis

1. Bagi peneliti

Menambah wawasan penulis terkait dengan pengelolaan SDM dalam menghadapi transformasi digital.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat menambah informasi bagi perusahaan untuk mengidentifikasi upaya untuk meningkatkan kapabilitas dan kesiapan digital SDM dalam menghadapi transformasi digital.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penulisan penelitian terdiri dari lima bab yang memiliki keterikatan hubungan antara satu sama lainnya. Sistematika penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bagian ini dijelaskan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian pustaka yang terkait dengan topik dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang digunakan. Meliputi jenis penelitian, operasional variabel, jenis data, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mendeskripsikan hasil dari penelitian dan pembahasan terhadap hasil dari penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk kemajuan lebih lanjut.