

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada tahun 2022, Indonesia mencatat pencapaian luar biasa di pasar ekspor untuk sektor alas kaki dan kulit. Berdasarkan data dari DJPEN Kementerian Perdagangan (2023), Indonesia menduduki peringkat ke-14 sebagai eksportir kulit dan turunannya dengan kontribusi sebesar 1,2% dari pasar global. Pencapaian tersebut menunjukkan potensi besar industri kulit Indonesia dalam tingkat internasional.

Di tingkat domestik, industri kulit dan turunannya pada tahun 2024 memperlihatkan pertumbuhan sebesar 5,9% *year on year*, serta mengalami pertumbuhan pada fase ekspansi sebesar 55,36% *year on year*. Pertumbuhan tersebut didukung dengan meningkatnya minat investor berdasarkan nilai investasi yang mencapai 40% dari total investasi di sektor terkait. Hal tersebut menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap prospek industri kulit di Indonesia.

Salah satu perusahaan yang berkontribusi dalam industri kulit adalah PT. Mandiri Jogja Internasional yang berdiri sejak tahun 1997 dan bergerak pada bidang manufaktur kerajinan produk berbahan dasar kulit. Perusahaan ini menggunakan bahan dasar kulit nabati, yaitu kulit sapi yang melalui proses penyamakan dengan bahan nabati yang berasal dari tumbuhan yang tinggi kandungan *tanin* (Dahlia & Sembiring, 2023).

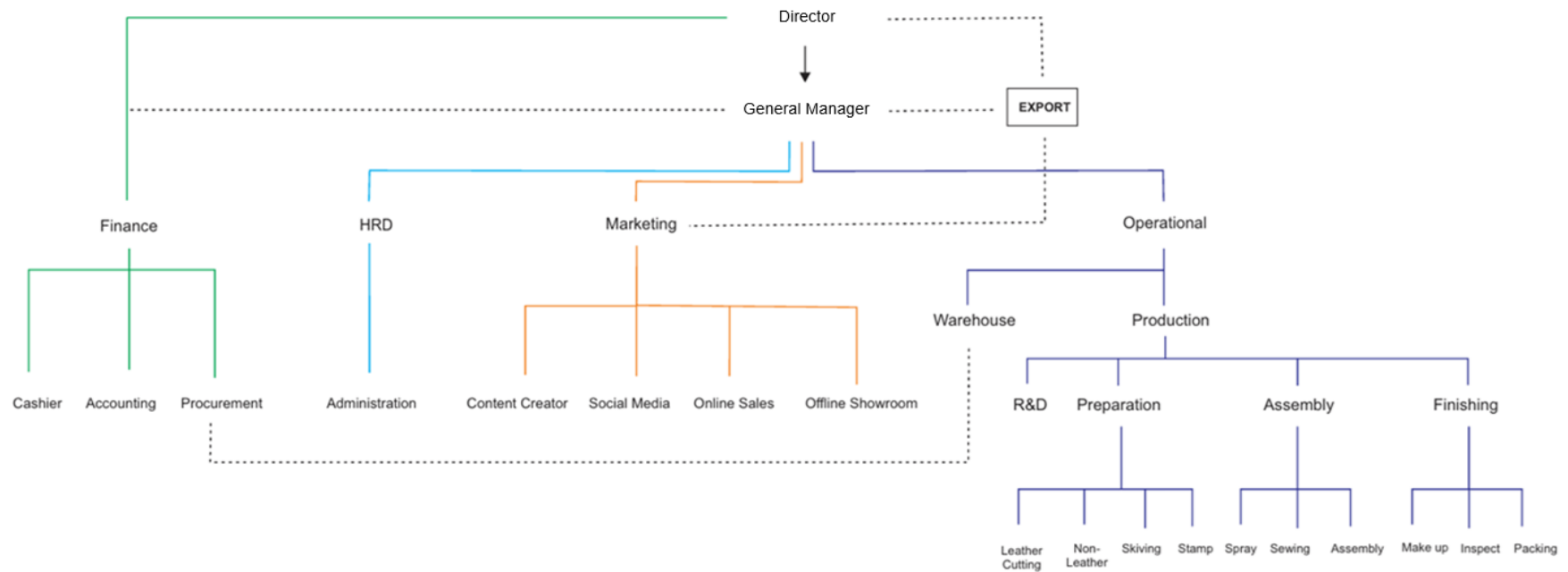
Penggunaan bahan nabati tidak hanya meningkatkan kualitas produk tetapi mendukung praktik industri yang lebih ramah lingkungan. PT. Mandiri Jogja Internasional memiliki merek dagang bernama BUCINI. Perusahaan ini berlokasi di daerah Sleman, Yogyakarta. Gambar 1.1 merupakan dokumentasi *showroom* BUCINI.



Gambar 1.1. Showroom BUCINI

Gambar 1.1 menampilkan berbagai macam produk yang ditawarkan oleh BUCINI mulai dari dompet, tas, dan aksesoris seperti *card holder*, ikat pinggang, serta gantungan kunci. Dalam memastikan kelancaran operasional perusahaan berjalan dengan efisien, PT. Mandiri Jogja Internasional memiliki struktur organisasi yang terbagi seperti pada Gambar 1.2. Struktur organisasi tersebut dirancang untuk mendukung koordinasi setiap fungsi dalam perusahaan agar dapat berjalan optimal.

COMPANY ORGANIZATION STRUCTURE PT MANDIRI JOGJA INTERNASIONAL



Gambar 1.2. Struktur Organisasi PT. Mandiri Jogja Internasional

Berdasarkan Gambar 1.2, pada struktur organisasi memiliki *director* yang bertugas dalam menentukan arah perusahaan dalam pengambilan keputusan besar dan mengawasi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kemudian, *general manager* yang bertugas mengawasi operasional sehari-hari agar berjalan efisien dan sesuai anggaran. Selain itu, *general manager* juga bertanggung jawab terkait kerja sama penjualan secara ekspor.

Terdapat tiga divisi utama, yaitu *finance*, HRD, *marketing*, dan *operational*. *Finance* mencakup tiga departemen seperti *cashier* yang bertanggung jawab dalam melayani *customer* ketika melakukan pembelian produk di *showroom*, *accounting* yang bertanggung jawab dalam penggajian karyawan perusahaan, dan *procurement* yang bertanggung jawab dalam mencari *supplier* potensial dan pengelolaan keuangan untuk keperluan pembelian bahan baku produksi. Kemudian, divisi HRD berfokus pada *administration* untuk pengelolaan sumber daya manusia.

Marketing terdiri dari empat departemen, yaitu *content creator*, *social media*, *online sales*, dan *offline showroom* yang saling bekerja sama dalam mengembangkan strategi pemasaran Bucini. Namun, pihak *marketing* khususnya bagian *online sales* dan bagian *offline showroom* juga memiliki tanggung jawab dalam proses operasional seperti menerima pesanan dari pelanggan, mengkonfirmasi ketersediaan bahan baku, hingga menentukan keputusan untuk melakukan pemesanan kulit ke *supplier*.

Sementara itu, divisi *operational* mencakup dua bagian utama yaitu *warehouse* dan *production*. *Warehouse* bertugas mengelola stok kulit khusus produk *showroom*, memesan aksesoris, mencatat stok aksesoris, hingga mempersiapkan kebutuhan aksesoris untuk produksi. Aksesoris yang dimaksud adalah bahan pelengkap dalam pembuatan produk yaitu *resleting*, *hook*, dan lainnya.

Kemudian, *production* terbagi dalam empat departemen yaitu R&D, *preparation*, *assembly*, dan *finishing* yang memastikan proses produksi berjalan lancar hingga produk akhir dapat dipasarkan. Pada divisi *production*, terdapat *supervisor* produksi yang bertugas dalam pengawasan produksi, serta bertugas merekap stok kulit pada *inventory*.

PT. Mandiri Jogja Internasional memiliki target pemasaran untuk lokal, ekspor, dan *custom*. Model bisnis yang diterapkan perusahaan adalah *Business to Business* (B2B) dan *Business to Customer* (B2C). Model B2B yang dimaksud adalah

kegiatan ekspor ke perusahaan penjual tas di Australia dan Belanda. Kemudian, untuk model B2C adalah kegiatan menjual produk langsung kepada pelanggan.

Proses produksi di PT. Mandiri Jogja Internasional menggunakan fokus metode *Make To Order* (MTO). Metode MTO diterapkan untuk produk dengan permintaan khusus dari pelanggan yang menginginkan produk dalam jumlah banyak atau memiliki tas berbeda dari produk yang sudah ada. Terutama untuk penjualan ekspor juga menggunakan metode MTO.

Sementara itu, terkadang metode MTS (*Make to Stock*) juga digunakan untuk penjualan lokal melalui toko *offline* pada *showroom*. Pelanggan dapat melihat katalog atau datang langsung untuk membeli tas yang telah tersedia. Desain tas MTS beragam, mengikuti tren terkini serta menyesuaikan dengan permintaan yang paling laku di pasar.

Produksi pada PT. Mandiri Jogja Internasional dilaksanakan oleh departemen produksi melalui berbagai macam tahapan mulai dari pemesanan *raw material*, pemotongan *raw material* menjadi beberapa *part* pada departemen *preparation*, proses *assembly*, hingga *finishing* pada departemen produksi. Berdasarkan hasil wawancara, sering kali permasalahan datang dari tahapan proses produksi, seperti pada pengelolaan bahan baku dan pencatatan persediaan.

Keadaan yang terjadi menunjukkan adanya potensi masalah pada sistem pencatatan, alur distribusi bahan baku, serta kebijakan *supply* di PT. Mandiri Jogja Internasional. Dalam kondisi proses bisnis yang berjalan saat ini, diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi masalah yang lebih mendesak untuk diselesaikan.

1.2. Penelusuran Masalah

Penelusuran masalah dilakukan dengan cara observasi dan wawancara dengan *stakeholder* untuk mengumpulkan data dan informasi, sehingga dapat menelusur permasalahan yang dialami sebelum melakukan identifikasi masalah utama.

1.2.1. Permasalahan Berdasarkan Hasil Observasi dan Wawancara

Penelusuran masalah dilakukan dengan observasi dan wawancara ke PT. Mandiri Jogja Internasional pada 12 September 2024 dengan lima *stakeholder internal*, yaitu manajer *marketing*, *supervisor* produksi, kepala gudang, *finance*, dan *general manager*. Selain itu, terdapat *stakeholder* eksternal agar dapat mengetahui sudut

pandang luar perusahaan, yaitu pembeli di *showroom* yang didapatkan melalui data ulasan pelanggan pada Google Review. Hal tersebut karena frekuensi kunjungan ke *showroom* secara langsung relatif jarang. Selain itu, keterbatasan akses terhadap data kontak pelanggan juga membuat proses wawancara langsung menjadi sulit dilakukan.

Pemilihan *stakeholder* internal dilakukan dengan mempertimbangkan peran strategis yang mewakili berbagai fungsi utama dalam keseluruhan proses bisnis pada PT. Mandiri Jogja Internasional. Manajer *marketing* dipilih karena perannya unik pada perusahaan yang tidak hanya fokus pada peningkatan penjualan, melainkan juga terlibat langsung dalam penerimaan pesanan pelanggan, memutuskan perintah *order* bahan baku kulit, serta komunikasi ketersediaan bahan ke pihak *customer*.

Supervisor produksi dipilih karena beliau bertanggung jawab kepada jalannya proses produksi harian dan memiliki peran dalam pengelolaan pemakaian bahan baku. Kemudian, kepala gudang dipilih karena perannya dalam pengelolaan stok aksesoris dan kulit untuk produksi produk di *showroom*.

Finance dipilih karena perannya dalam proses pengadaan bahan baku dan pengelolaan segala anggaran perusahaan. Selain itu, *general manager* dipilih karena tanggung jawabnya dalam memastikan keseluruhan proses produksi berjalan efisien, termasuk dalam pengelolaan bahan baku produksi. Berikut merupakan hasil wawancara setiap *stakeholder*:

a. Manajer *marketing*

Wawancara *stakeholder* pertama dilakukan dengan manajer *marketing*, yaitu Bapak Fiqi. Menurut manajer *marketing* sisi pemasaran telah berjalan lancar karena perusahaan memasarkan melalui sosial media, *website*, acara pameran, hingga *showroom*. Fokus utama penjualan adalah penekanan pada produk *handmade* karena penggunaan mesin sangat minimal dan sebagian besar mengandalkan keterampilan tenaga kerja. Oleh karena itu, nilai utama yang ditawarkan perusahaan ke calon *customer* adalah kualitas *handmade* tersebut.

Selain itu, terdapat tantangan dalam pelaporan data (lihat bagian Manajer *Marketing* pada Tabel 1.2). Saat ini data stok kulit hanya dapat dilihat oleh tim produksi dan membutuhkan waktu satu minggu untuk mendapatkan data, sementara itu bagian *marketing* perlu segera mengakses data tersebut karena pada perusahaan belum menggunakan sistem data yang terintegrasi.

Keseluruhan data pada perusahaan seperti mulai dari masuknya *order*, kebutuhan bahan baku, hingga stok yang tersedia masih dilakukan secara manual, lalu dipindahkan ke *file* Excel. Kemudian, status progres produksi untuk menginformasikan progres pengerjaan kepada *customer* masih dilakukan secara manual.

Terkadang terjadi situasi mendadak seperti pesanan masuk dengan *deadline* lebih cepat. Perusahaan membutuhkan pengaturan bahan baku dan kontrol produksi yang lebih baik agar proyek sebelumnya tetap berjalan. Menurut manajer *marketing*, perusahaan membutuhkan sistem pendataan untuk jadwal *purchasing* dan *cashflow* yang lebih transparan, agar dapat mengetahui kebutuhan pembelian mana yang harus segera dilakukan dan mana yang bisa ditunda. Tantangan lainnya yaitu perusahaan berasal dari industri kerajinan yang membuat perusahaan harus mempertahankan *zero defect*, serta mengatasi faktor eksternal seperti ketidaktepatan jadwal pengiriman atau komplain pelanggan.

b. *Supervisor* produksi

Stakeholder kedua adalah *supervisor* produksi, yaitu Bapak Adha yang bertugas dalam *update* stok kulit dan fungsi pengawasan dalam bagian produksi. Alur kerja produksi dimulai dari penerimaan rekap *order* dan penyiapan aksesoris dari kepala gudang, dilanjutkan dengan pemotongan kulit oleh tim *preparation*. Setelah itu, dilanjutkan ke meja perakitan untuk *assembly* produk. Tahap terakhir adalah *finishing*, yang mencakup pemasangan aksesoris, pembentukan, dan inspeksi sebelum distribusi.

Menurut *supervisor* produksi, ketika memesan bahan baku baru sering kali *marketing* tidak melakukan konfirmasi stok ke *inventory* (lihat bagian *Supervisor* Produksi pada Tabel 1.2). Akibatnya dapat terjadi pemesanan bahan baku dalam kondisi masih ada stok di *inventory*. Setiap dilakukan pemotongan *part*, pekerja selalu menyimpan sisa kulit untuk dijadikan stok permintaan selanjutnya, meskipun kulit tidak dapat lagi digunakan tetapi tetap disimpan. Terkadang permintaan produk yang masuk tidak sesuai dengan sisa kulit yang ada sehingga membuat sisa kulit menumpuk seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1.3. Diketahui bahwa penumpukan telah tersimpan dalam waktu kurang lebih selama sepuluh tahun. Selain itu, penumpukan yang terjadi membuat turunnya kualitas kulit akibat disimpan terlalu lama.



Gambar 1.3. Stok Sisa Kulit

Supervisor produksi juga menjelaskan adanya kendala di bagian pemotongan kulit, seperti *part* yang tidak sesuai berdampak pada produktivitas kerja. Selain itu, *supervisor* produksi sering mengalami masalah dalam pendataan sisa kulit karena terkadang lupa mencatat atau data yang masuk terlambat dan tidak sinkron. Saat ini, bagian produksi menggunakan *file* Excel untuk pendataan, tetapi masih sering mengalami kendala seperti *human error* dalam *input* data dan kesulitan melacak *log* aktivitas akses *file*, sehingga sulit mengetahui pegawai mana yang terakhir mengubah data.

c. Kepala gudang

Stakeholder ketiga adalah kepala gudang yaitu Bapak Dwi. Kepala gudang menyampaikan bahwa bekerja sendiri setelah adanya pengurangan karyawan. Tugas utamanya adalah merekapitulasi *order* yang masuk, mengelola stok kulit untuk *showroom*, dan memeriksa stok aksesoris di gudang. Dalam menjalankan tugasnya, kepala gudang sering kali mengalami beberapa kendala (lihat bagian Kepala Gudang pada Tabel 1.2). Kendala pertama adalah kehilangan catatan karena pencatatan dilakukan secara manual. Kendala kedua adalah pengiriman bahan baku kulit/aksesoris terlambat terutama ketika curah hujan tinggi. Dalam kondisi curah hujan normal, kedatangan bahan baku memiliki waktu tunggu sekitar dua minggu untuk sampai ke pabrik, sedangkan pada kondisi curah hujan tinggi waktu tunggu dapat lebih dari dua minggu.

Kepala gudang mengatasi keterlambatan bahan baku dengan cara menggunakan kulit/aksesoris yang telah tersedia stoknya. Dalam pemesanan bahan baku, perusahaan menggunakan metode perkiraan sehingga ketika melakukan *order*

bahan baku, angka *order* meningkat sebesar 30% hingga 50% untuk menutupi apabila terdapat pesanan mendadak. Bila terdapat pemesanan mendadak dari *customer*, stok bahan baku aksesoris akan dicek terlebih dahulu dari data stok kulit sebelum menerima pesanan tersebut.

Metode perkiraan untuk memesan bahan baku yang dilakukan, membuat kepala gudang menjadi lebih berhati-hati dalam melakukan pemesanan agar tidak berlebihan. Kepala gudang mengatakan pernah mengalami penumpukan *restleting* tas.

d. *Finance*

Stakeholder keempat adalah kepala *finance* yang tugasnya lebih condong sebagai *procurement specialist*, yaitu Bapak Zainur Rafii. Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat kendala dalam pemetaan penggajian yang berbasis pada performa karyawan (lihat bagian *Finance* pada Tabel 1.2). Saat ini, sistem pencatatan performa tiap individu belum terintegrasi secara langsung dengan data produksi dan terkadang terdapat data yang hilang, sehingga *finance* kesulitan mendapatkan acuan objektif dalam menentukan insentif atau evaluasi kinerja.

e. *General manager*

Stakeholder terakhir adalah *general manager*, yaitu Bapak Budi. Menurut *general manager*, terdapat beberapa masalah yang masih perlu dicari solusinya (lihat bagian *General Manager* pada Tabel 1.2). Masalah pertama adalah pendataan pada tiap bagian masih belum transparan. Masalah kedua adalah keterlambatan pengiriman produk. Hal tersebut disebabkan oleh keterlambatan tibanya pesanan bahan baku kulit.

Pemesanan kulit dilakukan dengan tahap pemesanan kulit nabati mentah dan dilakukan tahap pewarnaan oleh *supplier* sesuai dengan permintaan perusahaan. Waktu tunggu untuk pewarnaan kulit memakan waktu sepuluh hari hingga dua minggu dengan faktor cuaca menjadi penghambat utama dalam keterlambatan pengiriman. Bila terjadi keterlambatan pengiriman produk, *general manager* akan berkoordinasi dengan *customer* untuk meminta kelonggaran tenggat waktu atau langsung mengirimkan produk secara langsung tanpa jasa kirim.

Keterlambatan pengiriman yang terlalu sering menyebabkan perusahaan menerapkan sistem pemasokan yang tidak selektif. Pabrik akan menerima bahan baku kulit berapapun jumlahnya ketika ditawarkan oleh *supplier*, meskipun pada saat ditawarkan tidak ada permintaan baru yang datang. Akibatnya, terjadi

penumpukan yang dapat mengakibatkan kulit berjamur jika disimpan terlalu lama. Oleh karena itu, dibutuhkan penanganan untuk menjaga agar kulit tidak berjamur.

Masalah ketiga adalah menolak pesanan masuk atau jadwal produksi perusahaan dan perusahaan *supplier* terganggu sehingga karyawan harus lembur dan menggunakan subkontrak. Hal tersebut terjadi karena perusahaan tetap menerima pesanan mendadak karena dinilai menguntungkan.

Masalah keempat adalah proses pemesanan bahan baku terkadang berlebih dan kurang memanfaatkan kulit yang masih tersedia di *inventory*. Hal tersebut diperlihatkan *general manager* melalui pendataan stok kulit yang telah direkap setiap bulannya seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Rekapitulasi Stok Kulit Bulan Januari-Desember Tahun 2024

No	Bulan	Total Lembaran Kulit (Square Feet)	Total Pemakaian Kulit (Square Feet)	Total Sisa Kulit (Square Feet)
1	Januari	48.854	20.516	28.338
2	Februari	46.279	13.496	32.783
3	Maret	44.973	13.237	31.736
4	April	46.996	18.790	28.206
5	Mei	56.854	14.063	42.791
6	Juni	62.681	13.706	48.975
7	Juli	72.702	20.058	52.644
8	Agustus	88.060	21.555	66.505
9	September	92.159	19.651	72.508
10	Oktober	89.910	20.563	69.347
11	November	87.781	23.006	64.775
12	Desember	88.186	24.352	63.834
Total		825.435	222.993	602.442
Rata-rata		68.786	18.583	50.204

Tabel 1.1 menunjukkan lebar kulit yang datang, total pemakaian kulit, dan sisa kulit setiap bulannya. Dapat dilihat bahwa total sisa kulit ternyata selalu melebihi jumlah pemakaian kulit tiap bulannya dengan rata-rata pemakaian dari bulan Januari hingga Desember hanya sebesar 18.583 *square feet* dan rata-rata sisa kulit sebesar 50.204 *square feet*,

Kemudian, berdasarkan data dari Google Review, BUCINI mendapatkan beberapa ulasan pengunjung. Pengunjung merasa bahwa koleksi yang ada pada BUCINI masih kurang bervariasi (lihat bagian *Customer* pada Tabel 1.2). Berikut pada Gambar 1.4 merupakan ulasan dari Google Review:



Sayang koleksi sepatu dan sandal utk pria masih kurang variatif



Produknya bagus-bagus, hanya saja belum ada yang sreg dengan modelnya

Gambar 1.4. Ulasan Google Review

Pada Tabel 1.2 merupakan rekapitulasi hasil wawancara dengan *stakeholder* yang berisi permasalahan *stakeholder*.

Tabel 1.2. Rekapitulasi Hasil Wawancara Stakeholder

Stakeholder	Permasalahan
Manajer <i>Marketing</i>	a. Pelaporan data stok kulit membutuhkan waktu satu minggu untuk mendapatkan yang terbaru. b. Pihak <i>marketing</i> tidak dapat memantau progres pekerjaan untuk informasi ke <i>customer</i>. c. Dalam situasi tertentu masuk pesanan dengan <i>deadline</i> lebih cepat. d. Sistem pendataan jadwal <i>purchasing</i> dan <i>cashflow</i> belum transparan. e. Ketidaktepatan jadwal pengiriman.
<i>Supervisor</i> Produksi	a. <i>Marketing</i> memesan kulit baru sebelum konfirmasi stok. b. Kulit yang tidak dapat lagi digunakan tetap disimpan pegawai. c. Terdapat penumpukan yang membuat turunnya kualitas kulit. d. Potongan <i>part</i> tidak sesuai pola produk. e. Lupa mencatat data produksi dan data menjadi tidak sinkron.
Kepala Gudang	a. Kehilangan catatan. b. Pengiriman bahan baku kulit/aksesoris terlambat terutama di musim hujan. c. Tidak ada metode tertentu untuk <i>order</i> kulit/aksesoris, hanya menggunakan perkiraan.
<i>Finance</i>	a. Tidak dapat memetakan penggajian yang berdasarkan performa.
<i>General Manager</i>	a. Pendataan tiap bagian masih belum transparan. b. Keterlambatan pengiriman produk. c. Sistem pemasokan tidak selektif akibat keterlambatan pengiriman.

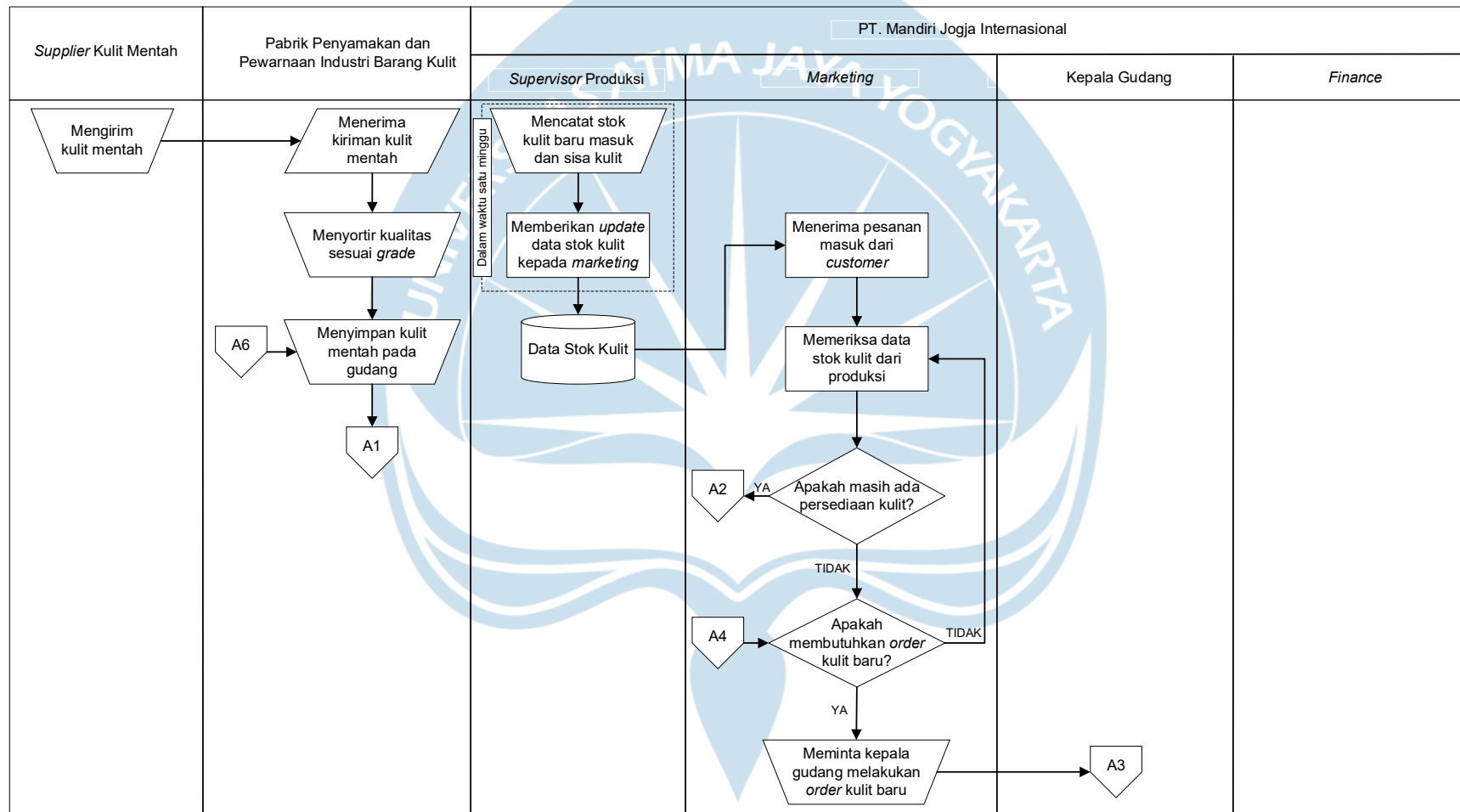
Tabel 1.2. Lanjutan

<i>Stakeholder</i>	Permasalahan
<i>General Manager</i>	d. Stok kulit berjamur. e. Menolak pesanan masuk karena pesanan mendadak. f. Jadwal produksi terganggu karena pesanan mendadak. g. Proses pemesanan bahan baku terkadang berlebih dan kurang memanfaatkan kulit yang masih tersedia.
<i>Customer</i>	a. Model produk kurang bervariasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh *stakeholder*, didapatkan sejumlah permasalahan yang saling berkaitan dan berdampak terhadap efektivitas operasional perusahaan. Permasalahan yang muncul meliputi keterlambatan pelaporan data dan pengiriman yang dirasakan oleh manajer *marketing*, *general manager*, dan kepala gudang. Keterlambatan tersebut disebabkan oleh kondisi cuaca yang memengaruhi kecepatan pengiriman bahan baku atau pesanan masuk mendadak dengan *deadline* cepat.

Kemudian, terdapat ketidakefisienan dalam sistem pencatatan dan manajemen stok seperti tidak sinkronnya data produksi, kehilangan catatan gudang, dan kurang selektifnya sistem pemesanan bahan baku. Ketidakselektifan tersebut disebabkan kondisi cuaca yang tidak menentu, sehingga ketika *supplier* menawarkan bahan baku kulit kapan pun, perusahaan cenderung langsung menerima tawaran tersebut sebagai bentuk antisipasi terhadap potensi keterlambatan pengiriman.

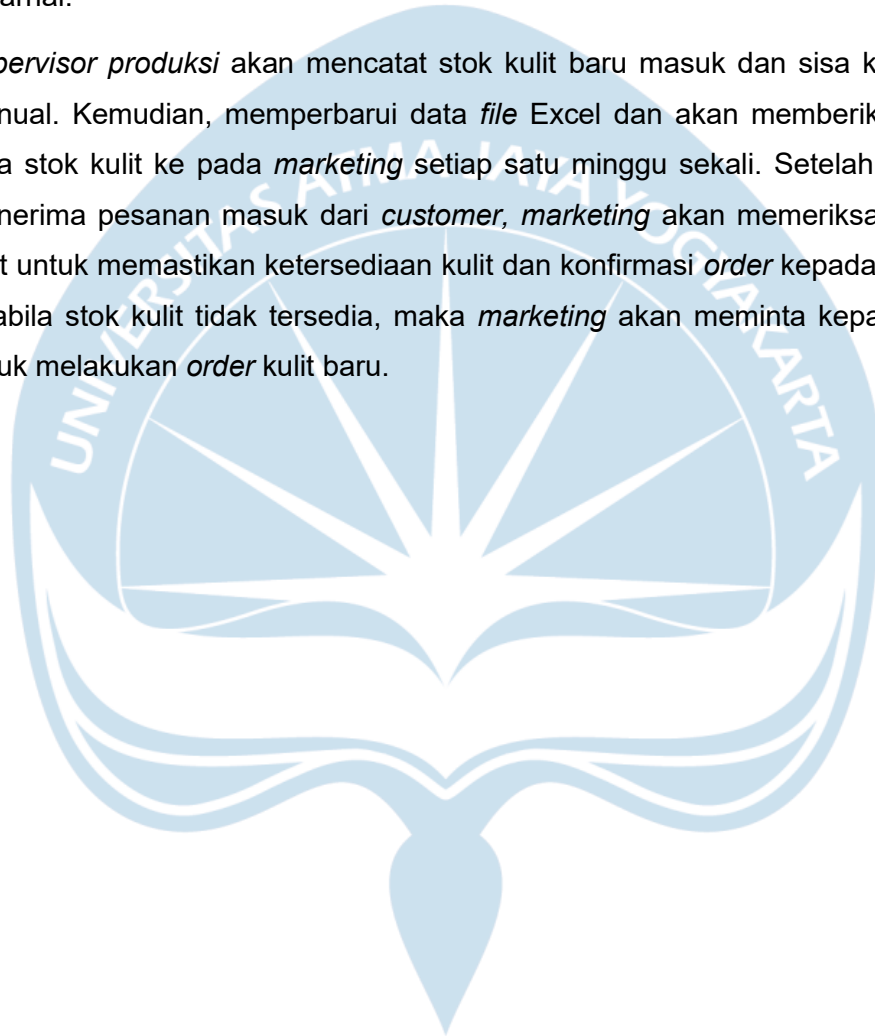
Selain itu, diketahui bahwa PT. Mandiri Jogja Internasional melakukan proses produksi dari hari Senin hingga Jumat. Aturan jam lembur yang berlaku bersifat fleksibel tergantung dengan naik turunnya permintaan pelanggan. Sebelum dilakukan proses produksi, terdapat berbagai macam tahapan hingga kulit siap produksi dapat sampai ke PT. Mandiri Jogja Internasional. Pada Gambar 1.5 hingga Gambar 1.8 menunjukkan proses bisnis yang menggambarkan alur proses pemesanan bahan baku kulit hingga proses produksi di perusahaan.

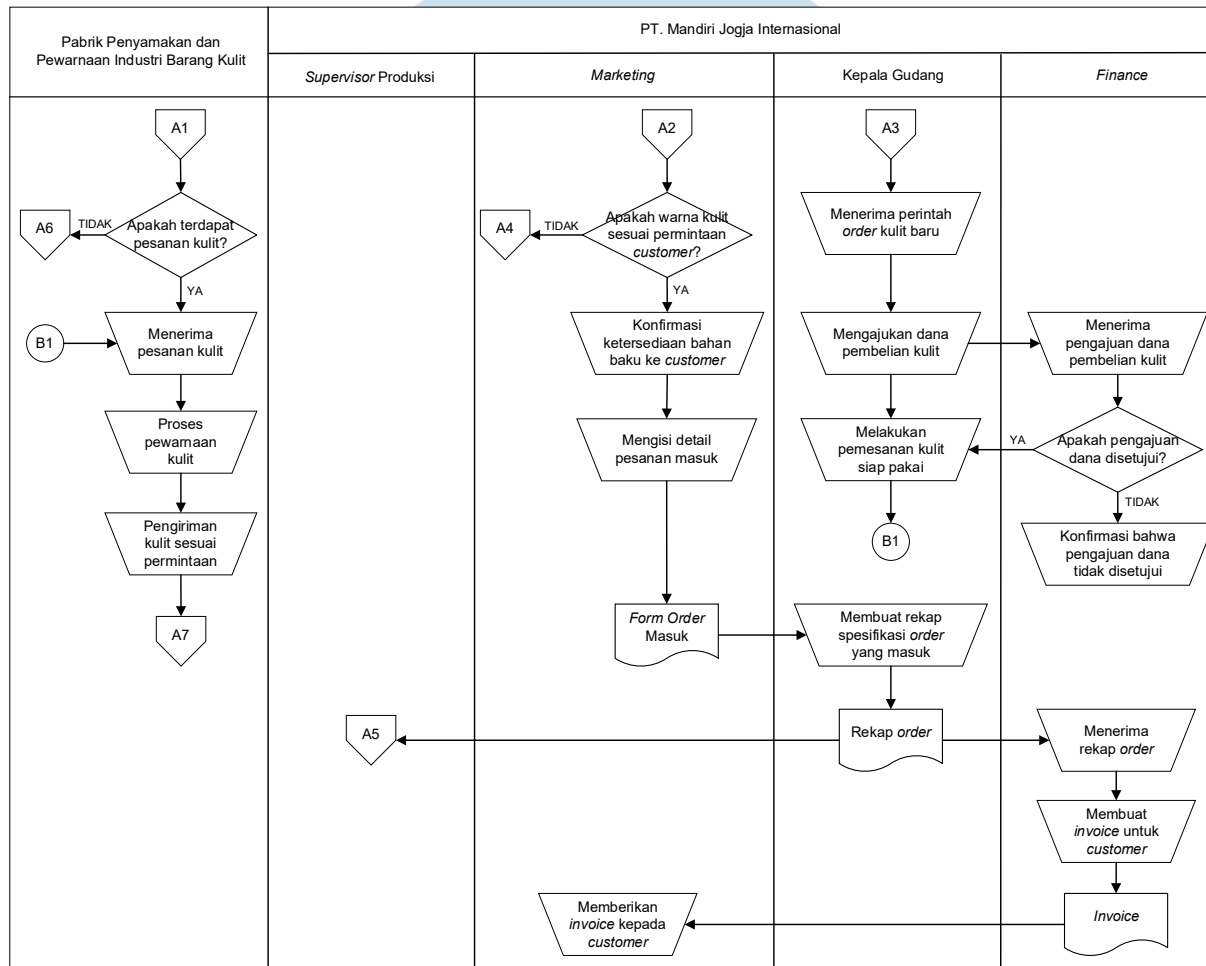


Gambar 1.5. Proses Bisnis Alur Pemesanan Bahan Baku Kulit (1)

Berdasarkan Gambar 1.5, diketahui bahwa kulit mentah dikirimkan melalui *supplier* kulit mentah ke pabrik penyamakan dan pewarnaan industri barang kulit untuk dilakukan sortir kualitas berdasarkan *grade* kulit, sebelum dilakukan penyimpanan pada gudang eksternal milik PT. Mandiri Jogja Internasional yang berada satu lokasi dengan pabrik penyamakan. Kulit yang disimpan pada gudang eksternal adalah kulit berupa gulungan besar baik yang belum diwarnai ataupun yang telah diwarnai.

Supervisor produksi akan mencatat stok kulit baru masuk dan sisa kulit secara manual. Kemudian, memperbarui data *file* Excel dan akan memberikan *update* data stok kulit ke pada *marketing* setiap satu minggu sekali. Setelah *marketing* menerima pesanan masuk dari *customer*, *marketing* akan memeriksa data stok kulit untuk memastikan ketersediaan kulit dan konfirmasi *order* kepada *customer*. Apabila stok kulit tidak tersedia, maka *marketing* akan meminta kepala gudang untuk melakukan *order* kulit baru.





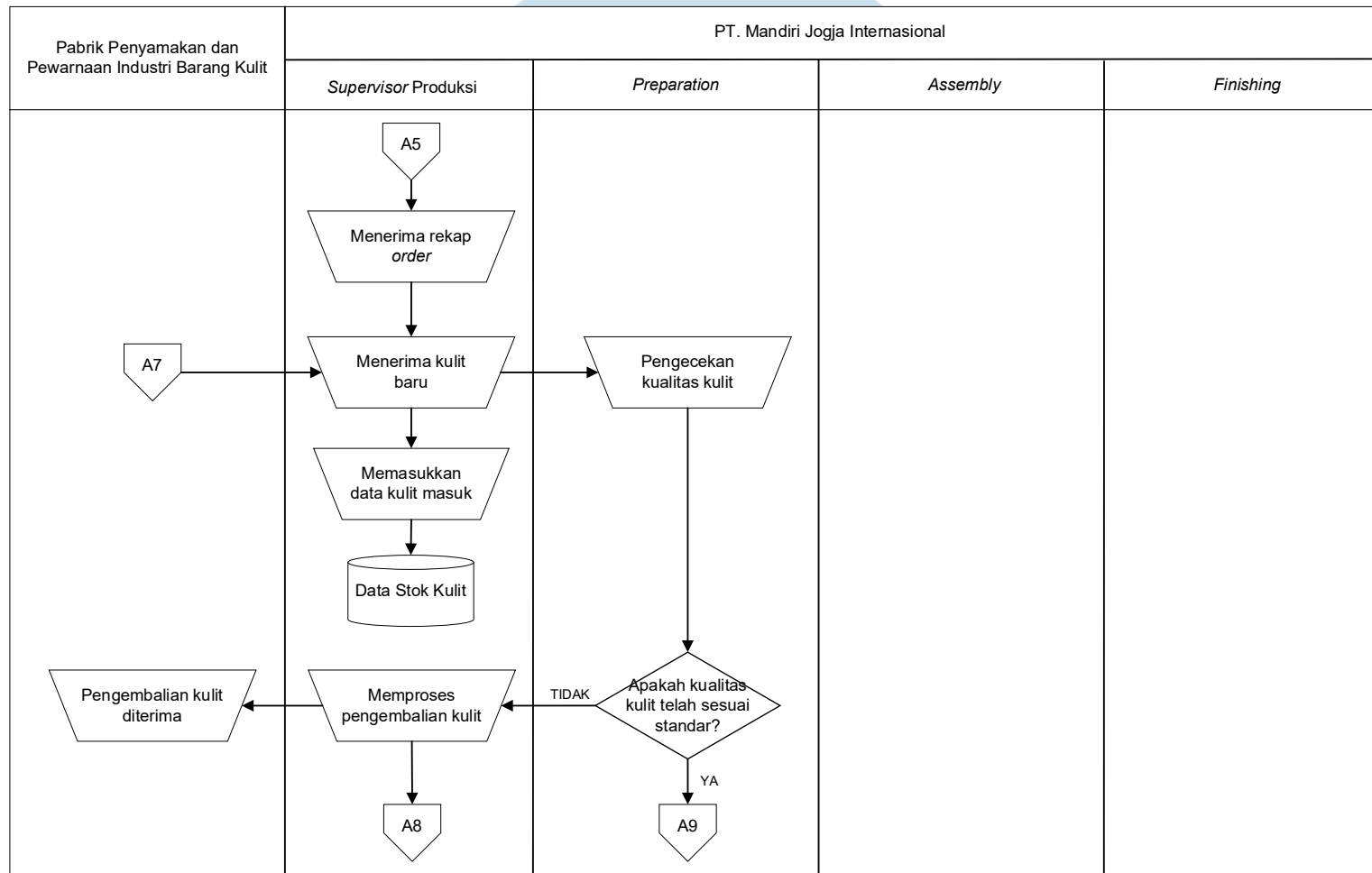
Gambar 1.6. Proses Bisnis Alur Pemesanan Bahan Baku Kulit (2)

Sistem order dari PT. Mandiri Jogja Internasional ke pabrik penyamakan adalah berdasarkan kebutuhan, sehingga kulit akan dikirimkan sesuai permintaan warna dan jumlah. Kemudian, *marketing* juga akan menanyakan persetujuan warna kulit yang akan digunakan kepada *customer*. Apabila tidak sesuai, maka akan dilakukan *order* kulit baru sesuai permintaan *customer*.

Setelah kepala gudang menerima perintah *order* kulit dari *marketing*, maka beliau akan mengajukan dana pembelian kulit kepada *finance*. Jika pengajuan dana disetujui, maka kepala gudang dapat langsung memesan kulit tersebut. Apabila tidak disetujui, maka *finance* akan konfirmasi dan menjelaskan ke kepala gudang bahwa pengajuan dana tidak disetujui.

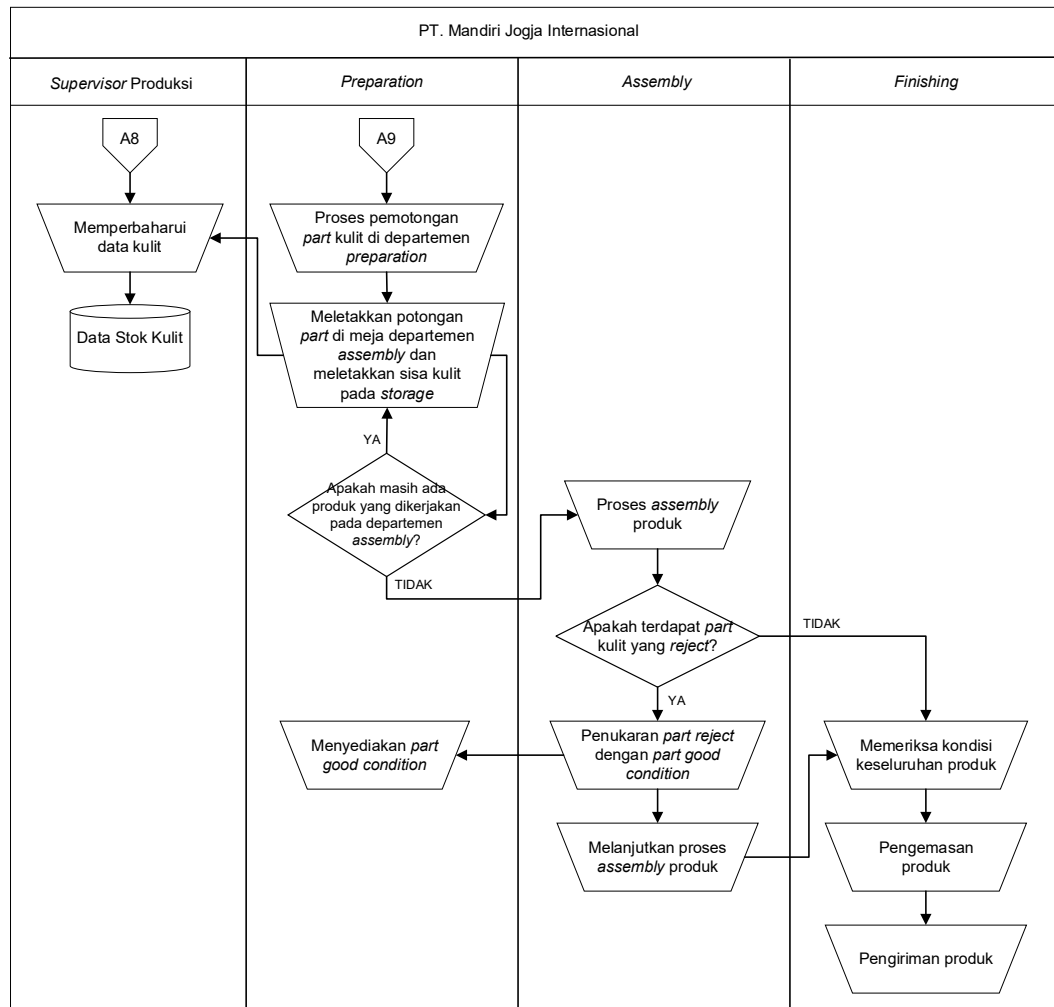
Jika kulit telah sesuai permintaan *customer*, maka *marketing* akan melakukan konfirmasi ketersediaan bahan baku ke *customer*. Selanjutnya, *marketing* akan mengisi detail pesanan masuk yang akan diserahkan kepada kepala gudang untuk dilakukan pembuatan rekap spesifikasi *order* masuk.

Rekap akan diserahkan kepada *supervisor* produksi agar mengetahui detail yang akan diproduksi, serta akan diserahkan kepada *finance* untuk membuat *invoice*. Rekap spesifikasi *order* yang dimaksud adalah detail spesifikasi kulit dan rincian aksesoris yang akan digunakan untuk produksi. *Invoice* yang telah dibuat akan diberikan kepada *marketing* untuk diserahkan ke *customer*.



Gambar 1.7. Proses Bisnis Alur Pengecekan Kualitas Kulit

Kulit yang tiba di PT. Mandiri Jogja Internasional akan diterima dan dicatat oleh *supervisor* produksi. Kemudian, akan melewati tahap inspeksi kualitas kulit oleh departemen *preparation*. Kulit yang tidak sesuai standar akan dikembalikan ke pabrik penyamakan, sedangkan kulit yang sesuai akan langsung diproses.



Gambar 1.8. Proses Bisnis Alur Produksi

Proses produksi terbagi menjadi tiga departemen, yaitu *preparation*, *assembly*, dan *finishing*. Dalam proses pengerjaan, departemen *preparation* bertugas untuk melakukan kegiatan pemotongan *part* kulit sapi sesuai ukuran, warna, dan model produk yang dipesan. *Part* yang selesai dipotong diletakkan pada meja departemen *assembly* karena tidak ada rak khusus untuk menyimpan potongan *part*. Kemudian, untuk sisa kulit akan diletakkan pada *inventory*. Setelah itu, *supervisor* produksi akan melakukan pembaharuan data stok kulit.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala gudang, data pengambilan sisa kulit tidak memiliki catatan yang lengkap karena kertas catatan tersebut sering kali hilang. Maka dari itu, peneliti hanya memiliki satu dokumentasi. Setelah melakukan wawancara, dapat diketahui bahwa masing-masing *stakeholder* membutuhkan informasi seperti yang dipaparkan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3. Rekapitulasi Kebutuhan Data *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Jenis Data	Kebutuhan <i>Stakeholder</i>
<i>Marketing</i>	Data Stok Kulit	Konfirmasi ketersediaan data stok kulit secepat mungkin ke <i>customer</i> dan keputusan <i>order</i> bahan baku baru
<i>Supervisor Produksi</i>	a. Data Stok Kulit b. Rekap Order Masuk	a. Memastikan ketersediaan stok kulit b. Merencanakan beban kerja berdasarkan <i>order</i> masuk
Kepala Gudang	Rekap Order Masuk	Memastikan ketersediaan aksesoris berdasarkan <i>order</i> masuk
Kepala <i>Finance</i>	a. Data Produksi b. Data Performa Pegawai	a. Memastikan kecocokan data produksi dengan performa setiap individu untuk penggajian b. Evaluasi performa setiap individu
<i>General Manager</i>	Seluruh rekap data perusahaan terutama dalam hal pengendalian biaya	Mengawasi agar proses produksi dan penggunaan bahan baku tetap efisien terutama dalam hal biaya

Rekapitulasi kebutuhan tersebut menunjukkan adanya kepentingan bagi masing-masing *stakeholder*. Dalam upaya memenuhi kebutuhan kepentingan tiap *stakeholder*, terdapat perbedaan prioritas dari sistem yang berjalan saat ini antara *supervisor* produksi, *marketing*, dan *general manager*. Identifikasi pertentangan berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4. Identifikasi Pertentangan Stakeholder

Stakeholder	Tujuan Stakeholder	Bertentangan Dengan	Bagian yang Bertentangan
Supervisor Produksi	Kelancaran dalam produksi	Marketing	Supervisor produksi memiliki dua tugas yaitu mengawasi produksi dan memasukkan data stok kulit. Namun, akibat keterbatasan waktu, <i>supervisor</i> saat ini lebih fokus kepada pengawasan produksi, sedangkan <i>marketing</i> membutuhkan data stok kulit secepatnya.
		General Manager	Supervisor produksi lebih fokus pada pengawasan proses produksi daripada pencatatan stok kulit. Namun, <i>general manager</i> memiliki target agar proses produksi berjalan seefisien mungkin dengan biaya seminimal mungkin, sehingga data stok bahan baku perlu dicatat secara akurat dan diperbarui secara cepat agar dapat digunakan untuk pengendalian biaya.
		Finance	Supervisor produksi lebih fokus pada kelancaran operasional harian dan pencatatan tidak dilakukan secara konsisten. Namun, <i>finance</i> membutuhkan data produksi untuk keperluan perhitungan insentif.
Marketing	Mengetahui informasi stok ketersediaan bahan baku secepatnya untuk pengambilan keputusan <i>order</i>	Supervisor Produksi	Marketing membutuhkan data stok kulit secepat mungkin untuk konfirmasi ketersediaan ke <i>customer</i> dan keputusan <i>order</i> bahan baku baru, sedangkan data yang diterima diperbaharui setiap satu minggu sekali oleh <i>supervisor</i> produksi.
		General Manager	Marketing sering kali memesan bahan baku baru sebelum stok lama tercatat secara optimal, sedangkan <i>general manager</i> menginginkan biaya bahan baku seminimal mungkin.

Tabel 1.4. Lanjutan

Stakeholder	Tujuan Stakeholder	Bertentangan Dengan	Bagian yang Bertentangan
<i>Marketing</i>	Mengetahui informasi stok ketersediaan bahan baku secepatnya untuk pengambilan keputusan <i>order</i>	<i>Finance</i>	<i>Marketing</i> seringkali membutuhkan keputusan cepat untuk memesan bahan baku. Namun, <i>finance</i> ingin memastikan pengeluaran pembelian sesuai rencana anggaran dan tidak berlebihan.
Kepala Gudang	Kelancaran dalam produksi	-	-
<i>Finance</i>	Kelancaran dalam pengelolaan keuangan	<i>Supervisor Produksi</i>	<i>Finance</i> membutuhkan transparansi data produksi untuk keperluan perhitungan insentif. Namun, <i>supervisor</i> produksi tidak konsisten melakukan pencatatan.
		<i>Marketing</i>	<i>Finance</i> menginginkan transparansi data yang jelas untuk menyetujui pembelian, sedangkan <i>marketing</i> ingin fleksibilitas dalam keputusan pembelian.
<i>General Manager</i>	Efisien dan hemat	<i>Supervisor Produksi</i>	<i>General manager</i> menginginkan proses produksi tetap efisien dengan biaya seminimal mungkin, sedangkan <i>supervisor produksi</i> memiliki waktu yang terbatas jika harus melakukan pengawasan produksi dan pembaharuan data stok kulit.
		<i>Marketing</i>	<i>General manager</i> menginginkan penggunaan bahan baku tetap efisien dengan biaya seminimal mungkin, sedangkan <i>marketing</i> sering kali memesan bahan baku baru akibat dari pembaharuan data stok kulit yang tidak lengkap dan tidak dilakukan setiap harinya.

Berdasarkan Tabel 1.4, diketahui *supervisor* produksi cenderung tidak mencatat secara konsisten dan detail stok sisa kulit karena lebih fokus pada pengawasan produksi, sementara pihak *marketing* memerlukan informasi stok yang akurat secepat mungkin untuk konfirmasi keputusan *order* dan pemesanan bahan baku baru.

Selain itu, bagian *finance* bertentangan dengan *supervisor* produksi, sehingga memiliki keterbatasan dalam memetakan penggajian berdasarkan performa karena tidak adanya data produksi yang terdokumentasi dengan baik. Kemudian, *finance* menginginkan adanya transparansi data yang jelas untuk menyetujui pembelian, sedangkan *marketing* ingin fleksibilitas dalam keputusan pembelian.

Pertentangan ini menciptakan konflik kepentingan yang berdampak pada efisiensi dalam penggunaan bahan baku. Lain halnya dengan kepala gudang yang memiliki tujuan sejalan dengan *supervisor* produksi yaitu kelancaran dalam produksi, membuat kepala gudang tidak memiliki pertentangan kepentingan.

Sementara itu, dari sisi *general manager* menginginkan proses produksi dan penggunaan bahan baku berjalan efisien dan hemat. *General manager* mengkhawatirkan adanya potensi kerugian akibat pembelian kulit yang berlebih. Hal tersebut menunjukkan adanya pertentangan antara kebutuhan *general manager* untuk mengendalikan biaya secara efisien dengan keterbatasan waktu *supervisor* produksi dalam memperbarui data stok kulit, yang berdampak pada kebutuhan *marketing* untuk mendapatkan data yang cepat dan akurat.

Dalam proses pemilihan masalah yang akan menjadi fokus penelitian, dilakukan analisis berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *stakeholder* yaitu *manajer marketing* (MM), *supervisor* produksi (SP), kepala gudang (KG), *finance* (F), *general manager* (GM), dan *customer* (C). Dengan demikian, hasil wawancara dianalisis lebih lanjut menggunakan *interrelationship* diagram seperti pada Gambar 1.10 untuk melihat keterkaitan antar *stakeholder* dan keterkaitan berbagai permasalahan yang muncul di perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis pada Gambar 1.10, teridentifikasi bahwa terdapat tiga permasalahan utama yang saling berkaitan yaitu penumpukan sisa kulit di *inventory*, menurunnya kepercayaan *customer*, dan tidak dapat memetakan penggajian yang berdasarkan performa. Ketiganya merupakan hasil dari serangkaian permasalahan yang ditemukan dalam proses produksi, pencatatan stok, dan koordinasi antar bagian di perusahaan.

Namun, berdasarkan hasil diskusi dengan *stakeholder internal*, disepakati bahwa penumpukan sisa kulit akan menjadi fokus utama yang akan diidentifikasi lebih dalam. Hal ini didasarkan oleh pertimbangan bahwa penumpukan sisa kulit merupakan permasalahan yang terjadi secara langsung dalam proses operasional perusahaan dan berdampak signifikan terhadap efisiensi penyimpanan, pemanfaatan bahan baku, hingga potensi kerugian apabila sisa kulit tidak dimanfaatkan kembali.

Meskipun pada *interrelationship diagram* permasalahan menurunnya kepercayaan *customer* memiliki banyak pengaruh dari akar permasalahan lain. Namun, hal tersebut ditelusuri sebagai akibat lanjutan dari permasalahan operasional. Sementara itu, permasalahan tidak dapat memetakan penggajian yang berdasarkan performa dianggap tidak mendesak karena menurut *stakeholder* hal tersebut tidak mengganggu keuangan perusahaan secara keseluruhan meskipun memang belum efisien. Oleh karena itu, permasalahan tersebut tidak dipilih sebagai fokus utama dalam penelitian ini.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelusuran masalah yang telah dilakukan, PT. Mandiri Jogja Internasional mengalami permasalahan pada penumpukan bahan baku kulit yang telah mencapai kapasitas rak penyimpanan.

1.4. Tujuan

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah merancang solusi agar pertambahan penumpukan bahan baku kulit dapat dikurangi. *Critical Success Factor* (CSF) yang ingin dicapai adalah mengurangi pertambahan sisa kulit harian minimal berkurang 10% dari kondisi awal sebelum sistem diterapkan.

Penentuan CSF didasarkan pada estimasi rata-rata pertambahan sisa kulit harian yaitu sebesar 5 kg per hari. Angka tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan

stakeholder. Selain itu, kapasitas maksimum rak penyimpanan yang semakin mendekati batas juga menjadi pertimbangan dalam menentukan target. *Stakeholder* juga mempertimbangkan keterbatasan ruang penyimpanan dan jangka waktu implementasi sistem, sehingga ditetapkan bahwa pengurangan laju penumpukan sisa kulit sebesar 10% dari kondisi awal merupakan target yang realistis dan terukur.

1.5. Batasan

Batasan masalah dalam pengerjaan tugas akhir di PT. Mandiri Jogja Internasional sebagai berikut:

- a. Aksesibilitas data terbatas pada departemen produksi.
- b. Pengamatan dan pengambilan data yang dilakukan hanya pada PT. Mandiri Jogja Internasional.
- c. Data yang digunakan adalah data dari bulan Januari hingga Desember 2024.