

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan x merupakan suatu perusahaan yang memproduksi produk dengan menggunakan bahan utama kayu jati. Produk-produk yang dihasilkan yaitu *kitchenware* dan *interior furniture* untuk hotel, *resort*, restoran, rumah sakit, universitas dan tempat umum lainnya. Perusahaan x telah mendapatkan sertifikasi *Forest Stewardship Council* (FSC). Dengan sertifikasi tersebut, Perusahaan x menghasilkan produk yang ramah lingkungan. Pada saat ini, perusahaan terus mengalami perkembangan seiring dengan adanya perubahan tren dan permintaan konsumen yang beragam. Untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas produknya serta mengoptimalkan sistem produksinya.

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan manufaktur ini yaitu kepuasan pelanggan. Menurut Nugroho (2015), kepuasan pelanggan berperan penting dalam mendorong frekuensi pembelian yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat memperkuat loyalitas serta kepuasan pelanggan. Dengan begitu perusahaan harus memastikan pesanan pelanggan dipenuhi secara tepat waktu. Ketepatan dalam penyelesaian pesanan ini mencerminkan profesionalisme perusahaan dan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

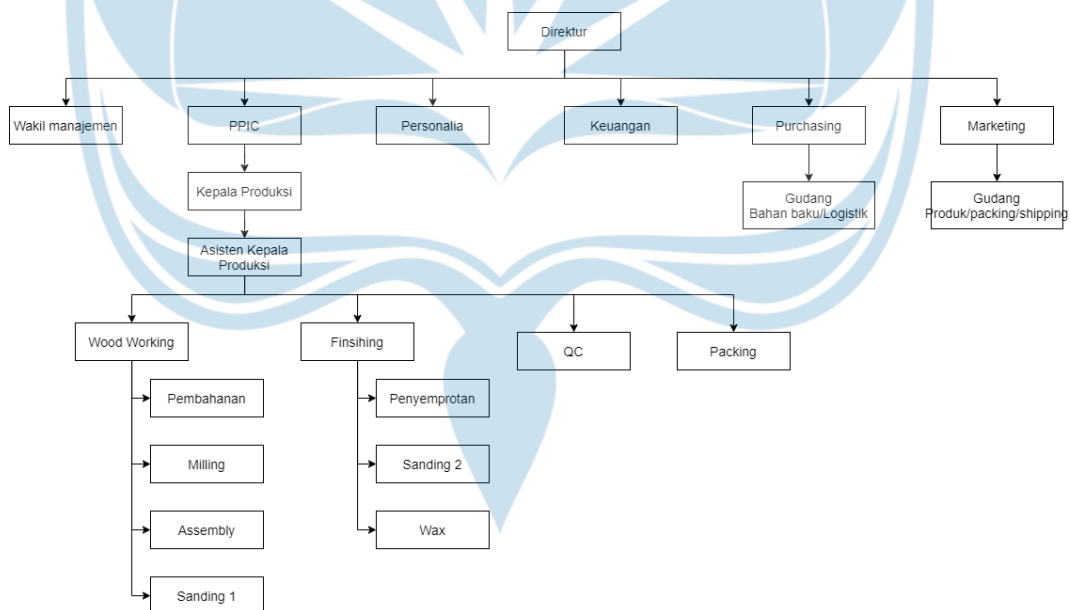
Strategi pemenuhan *order* yang diterapkan di perusahaan x adalah sistem *make to order* (MTO) untuk produk *kitchenware* dengan sistem *Pre-Order* (PO) dalam jangka waktu tertentu tergantung dengan kesepakatan pelanggan, dengan begitu Perusahaan x hanya akan memproduksi produk apabila terdapat pesanan dari pelanggan. Dalam perbulan, jumlah produk yang harus diproduksi oleh Perusahaan x sekitar 15.000 hingga 30.000 unit produk dengan variasi produk dan tingkatan kelas yang berbeda.

Pada saat ini, Perusahaan x masih menghadapi masalah dalam memberikan pelayanan penyelesaian pesanan secara tepat waktu kepada pelanggan, terkhusus kepada pelanggan yang memiliki *order* diatas 20.000 unit dalam setiap pesanan. Berdasarkan informasi dari *Marketing*, pengunduran tanggal pengiriman dapat dilakukan maksimal 14 hari sebelum tanggal pengiriman seharusnya. Pengunduran ini juga harus menyesuaikan jadwal gudang pelanggan untuk

melakukan *unloading*. Selain keterlambatan pengiriman karena tidak dapat memenuhi *order* pelanggan, masalah lainnya yaitu pengiriman yang tidak lengkap atau tidak sesuai dengan pesanan pelanggan baik dari jumlah produk dan jumlah variasi produknya.

Masalah tersebut juga berdampak kepada proses pemenuhan *order* dari pelanggan lain dan bertambahnya jam lembur kepada karyawan bagian produksi. Lembur dilakukan dengan menambah hari kerja maupun menambah jam kerja. Penambahan hari kerja umumnya dilakukan pada hari Minggu atau saat tanggal merah, sedangkan produksi tetap berjalan. Sementara itu, penambahan jam kerja biasanya dilakukan setiap hari. Semakin mendekati tanggal pengiriman, maka jam lembur yang diberikan kepada karyawan akan semakin panjang. Permasalahan keterlambatan juga berdampak pada profit yang diperoleh perusahaan dan dapat memengaruhi kepercayaan pelanggan terhadap Perusahaan x.

Struktur organisasi dari perusahaan untuk memetakan kedudukan dan tugas masing-masing.



Gambar 1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1.2, Perusahaan terbagi menjadi 5 departemen utama. Departemen pertama yaitu PPIC Bagian ini berperan dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian produksi serta inventori untuk memastikan efisiensi operasional dan ketersediaan produk. Di bawah PPIC terdapat kepala

produksi yang bertugas membantu PPIC dalam memantau proses produksi. Kepala produksi juga dibantu oleh asisten kepala produksi untuk mendata stok produk pada setiap departemennya. Di bawah asisten produksi terdapat 4 departemen proses utama produksi yaitu *woodworking* (WW), *finishing*, QC, dan *Packing*. WW terdiri dari 4 departemen proses yaitu pembahanan, *milling*, *assembly*, dan *sanding* 1. Departemen *finishing* terdiri dari 3 departemen proses yaitu penyemprotan, *sanding* 2, dan *wax*. Departemen QC bertugas untuk mengecek kualitas dari hasil produksi baik dalam pabrik dan luar pabrik (subkontrak). Departemen *Packing* bertugas untuk mengemas hasil produk dan memastikan bahwa hasil *Packing* sesuai dengan jumlah PO pelanggan. Departemen Personalia bertugas untuk mengatur sumber daya manusia yang bekerja dalam perusahaan. Departemen keuangan, bertanggung jawab dalam mengelola aspek finansial perusahaan, termasuk perencanaan anggaran, pengelolaan kas, serta laporan keuangan. Departemen *purchasing* bertanggung jawab atas proses pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan perusahaan guna mendukung kegiatan produksi dan operasional. Departemen *Marketing* bertugas menjalankan strategi promosi, penjualan, serta penerima PO pelanggan.

Selain departemen-departemen internal diatas terdapat juga pihak luar perusahaan yaitu subkontrak yang ikut berkontribusi dalam proses pemenuhan PO pelanggan. Subkontrak ini memiliki kemampuan proses yang berbeda beda. Beberapa subkontrak berada di dekat area pabrik dan terdapat juga di luar kota jogja seperti di klaten, boyolali, dan temanggung.

1.2. Penelusuran Masalah

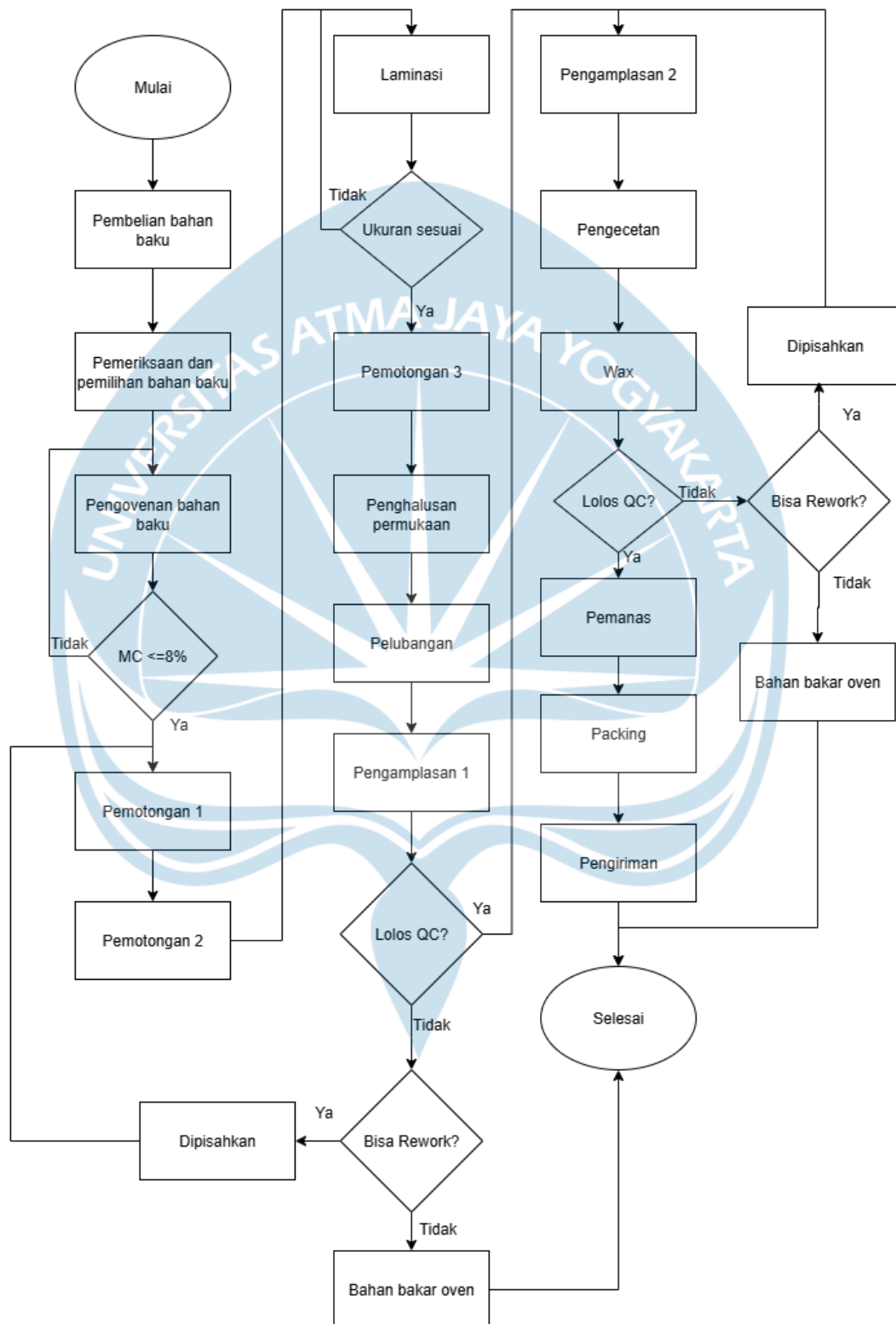
Berdasarkan hasil wawancara, *Marketing* dan direktur mengatakan terdapat 4 kali dalam periode Juli hingga Desember 2024 terjadi keterlambatan pemenuhan *order*. Keterlambatan ini terbagi menjadi 2 kategori yaitu keterlambatan pemenuhan *order* tapi produk yang ada tetap dikirim dan keterlambatan pemenuhan *order* dengan pengunduran tanggal kirim agar produk lengkap. Detail pesanan yang terkena masalah dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Keterlambatan Pemenuhan Order

No	Tanggal Pengiriman	Buyer	Nama Produk	Jumlah Order	Jumlah Terkirim	Keterangan
1	19 Juli 2024	Superindo	Solet	80	20	Pengiriman tidak lengkap
			Sutil	680	20	
			Sendok Besar	120	20	
			Sendok Oval	280	20	
			Talenan Kayu Oval	256	20	
2	30 Oktober 2024	Mr. DIY	Talenan Kayu Oval	5382	4030	Pengiriman Tidak Lengkap
3	14 September 2024	Superindo	Talenan Kayu Oval	270	180	Pengiriman tidak lengkap
4	14 November 2024	Mr. DIY	Sendok Sup	6320	6320	Pengiriman mundur dari 1 November 2024
			Talenan Kayu Oval	4104	4104	
			Coffee Box Tray	3715	3715	
			Tray Anyaman Bambu	3715	3715	

Selama periode Juli hingga Agustus 2024 terdapat 4 kali keterlambatan pemenuhan *order* dari 23 pesanan yang masuk. Dengan persentase perbandingan yaitu 17% terjadi keterlambatan selama 6 bulan tersebut, visualisasi dapat dilihat pada Gambar 1.2.

Proses produksi dimulai dari pembelian bahan baku hingga siap untuk dikirim dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Proses Produksi

Proses produksi dimulai dari penerimaan bahan baku kayu berupa gelondongan atau papan yang kemudian diperiksa kualitas dan volumenya. Kayu disortir ke dalam kategori KW1 atau KW2 sesuai permintaan pelanggan, lalu dikeringkan menggunakan oven pada suhu ± 100 °C selama 10–14 hari hingga kadar air turun di bawah 8%. Setelah kering, kayu dipotong ke ukuran awal (± 40 cm $\times$ 5 cm), diratakan, dan masuk ke proses laminasi, yaitu merekatkan beberapa potongan kayu menggunakan perekat epoxy serta tekanan agar lebih stabil dan kuat. Balok hasil laminasi kemudian dipotong ulang sesuai dimensi produk (pemotongan ke-3), dihaluskan menggunakan mesin *planer*, dan dilubangi sesuai desain (misalnya lubang pegangan talenan).

Selanjutnya dilakukan proses *sanding 1* (amplas 60–150 grit) untuk menghaluskan sudut, serta menambahkan fillet demi kenyamanan dan estetika produk. Setelah lolos QC awal, produk setengah jadi diberi lapisan *sanding sealer* berbasis air untuk menutup pori-pori kayu dan meningkatkan ketahanan terhadap kelembaban. Produk kemudian diampas kembali (*sanding 2* dengan kertas amplas 400 grit) untuk menghasilkan permukaan halus sebelum *finishing*. Tahap pengecatan dilakukan menggunakan cat *food grade* dengan metode *spray gun* beberapa lapis untuk menciptakan warna natural coklat keemasan yang merata serta tahan lama. Pada tahap *finishing wax*, produk diampas halus (grit 1000) lalu dilapisi lilin lebah agar permukaan lebih halus, terlindungi, dan serat kayu semakin terlihat. Produk selanjutnya menjalani QC akhir dan disimpan dalam lemari pengering selama ± 36 –48 jam untuk memastikan lapisan wax menyerap sempurna. Akhirnya, produk masuk tahap pengemasan, diberi *hangtag*, label, dan dimasukkan ke dalam *box* sebelum disiapkan untuk proses pengiriman.

Dalam pemenuhan PO pelanggan, perusahaan menerapkan sistem *make to order* (MTO), artinya proses produksi hanya dimulai setelah PO diterima. Kondisi ini membuat perusahaan tidak memiliki perencanaan produksi reguler karena variasi jenis dan kelas produk yang beragam sesuai karakteristik pelanggan. Oleh karena itu, kecepatan serta ketepatan dalam pengambilan keputusan saat produksi menjadi hal krusial mengingat proses produksi memerlukan tahapan dan waktu yang panjang.

Pada saat proses produksi sendok kayu untuk pelanggan 1 sebanyak 20.000 pcs dengan 5 variasi desain, masuk *order* dari pelanggan 2 sebesar 3.000 pcs produk dengan desain serupa namun jumlah variasinya lebih sedikit. Pelanggan 1 memberi waktu produksi 45 hari, sementara pelanggan 2 meminta pengiriman dalam waktu 15 hari.

Keputusan yang harus diambil adalah apakah sebagian produksi pelanggan 1 dapat dialihkan lebih dulu untuk memenuhi pelanggan 2 (karena desainnya hampir sama), ataukah perusahaan perlu membuat jadwal khusus untuk memproduksi order pelanggan 2. Jika pengambilan keputusan lambat, maka ada potensi perusahaan gagal memenuhi tenggat pelanggan 2, yang berdampak pada hilangnya *repeat order*, sementara produksi pelanggan 1 yang lebih besar juga tidak boleh terganggu.

Berdasarkan hasil penelusuran masalah, terdapat beberapa *stakeholder* yang terlibat langsung dalam masalah ini yaitu direktur, wakil Manajemen, Kepala produksi, PPIC, dan *Marketing* Direktur merupakan *stakeholder* yang berperan sebagai pemilik dan pemangku tertinggi di Perusahaan x. Kepala produksi merupakan *stakeholder* yang memiliki peran untuk melihat dan mengambil keputusan bersama dengan asisten kepala produksi dan PPIC dalam proses produksi, terkhusus untuk berhubungan dengan subkontrak. Asisten kepala produksi memiliki peran untuk mengatur pembelian bahan baku, mengambil keputusan produksi di departemen *woodworking* (WW) dan mengatur pembagian tugas supplier WW. PPIC merupakan *stakeholder* yang berperan untuk memantau kemajuan produksi dan ikut serta dalam pengambilan keputusan produksi kedepannya. *Marketing* sebagai *stakeholder* yang berhubungan secara langsung dengan pelanggan dalam menerima pesanan, pengajuan pemunduran pengiriman, dan mengajukan *down payment* (DP).

Masing-masing *stakeholder* juga memiliki kebutuhan yang berbeda. Direktur Perusahaan x dan *Marketing* memiliki keinginan yang sama yaitu seluruh pesanan diharapkan dapat diselesaikan tepat waktu, sehingga direktur dan *Marketing* memerlukan sebuah solusi yang dapat mempercepat proses produksi. Kepala produksi dan wakil manajemen berharap bahwa pengambilan keputusan proses produksi dapat dilakukan bersama dan dipantau bersama, sehingga saat *stakeholder* memiliki proyek di luar pabrik, proses produksi tetap dapat berjalan dan informasi disalurkan dengan tepat tanpa adanya *stakeholder* di tempat. PPIC menginginkan bahwa laporan hasil produksi dapat terdata dan terstruktur agar tidak ada kesalahan pencatatan dan keterlambatan pengambilan keputusan.

1.3. Rumusan Masalah

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan terletak pada keterlambatan pemenuhan order yang berdampak kepada pemenuhan order pelanggan lain dan penambahan jam kerja karyawan.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merancang solusi agar mengurangi permasalahan keterlambatan pemenuhan order menjadi tidak terjadi kembali per bulannya dan tidak mempengaruhi pemenuhan order pelanggan lainnya.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian berfokus pada produksi *kitchenware*.
- b. Data yang digunakan merupakan data selama 1 tahun pada tahun 2024.