BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

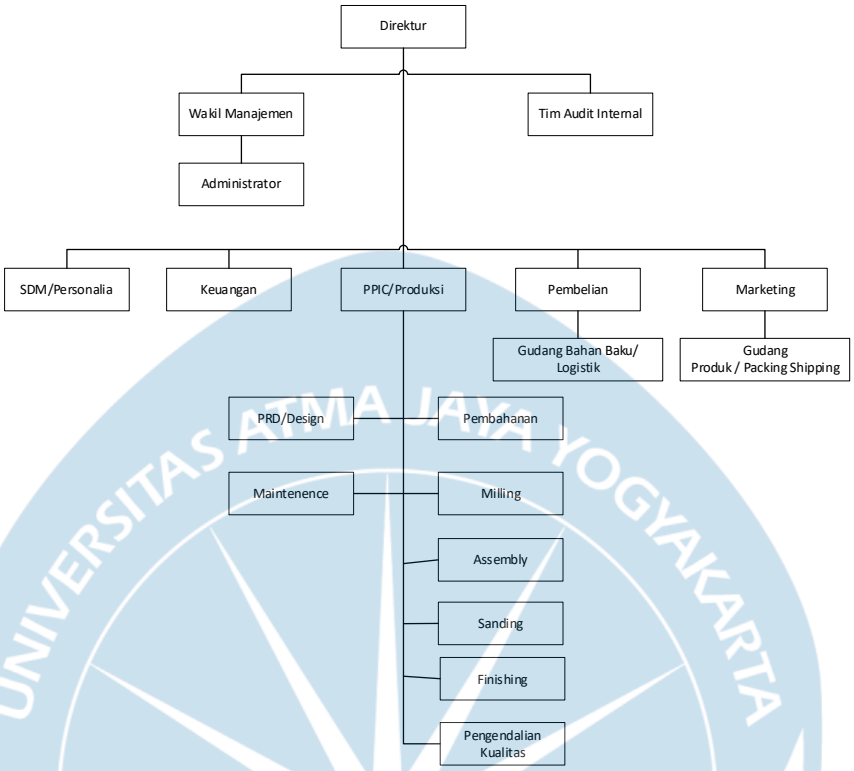
Industri manufaktur dituntut untuk mampu menjalankan kegiatan operasional secara efektif agar produk dapat diproduksi dan dikirim kepada pelanggan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Ketepatan waktu pengiriman menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja operasional perusahaan karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Keterlambatan pengiriman dapat menyebabkan terganggunya aktivitas distribusi serta menurunkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa proses produksi hingga pengiriman dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan (Hariastuti & Rahman, 2024).

CV ABC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu dengan fokus utama pada produksi *kitchenware* dan *interior furniture*. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2002 dan telah memasarkan produknya ke berbagai mitra ritel. Bahan baku yang digunakan berasal dari hutan rakyat di wilayah Gunungkidul dan Kulon Progo yang telah memiliki sertifikasi *Forest Stewardship Council* (FSC), sehingga menjamin bahwa sumber kayu yang digunakan berasal dari pengelolaan hutan yang berkelanjutan.

Dalam menjalankan kegiatan produksinya, CV ABC menerapkan sistem produksi yang mengombinasikan proses produksi internal dengan kerja sama subkontrak. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, namun model produksi yang melibatkan banyak pihak juga memerlukan koordinasi yang baik agar proses produksi dan distribusi produk dapat berjalan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

CV ABC memiliki total 14 departemen yang memiliki peran berbeda dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan. Setiap departemen memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing mulai dari perencanaan produksi, proses pengolahan bahan, perakitan, penghalusan, hingga proses pengemasan dan pengiriman produk. Struktur organisasi ini dirancang agar seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan secara terkoordinasi dari tahap awal produksi hingga produk siap dikirim kepada pelanggan. Gambar struktur

organisasi pada CV ABC dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi CV ABC

Setiap departemen memiliki tugas masing-masing. Tugas yang dilakukan pada masing-masing departemen dapat dilihat pada Tabel 1.1. Data fungsi departemen diperoleh melalui wawancara dengan Direktur dan Wakil Manajemen CV ABC, serta dikonfirmasi melalui dokumen struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.

Tabel 1.1 Fungsi Departemen

No	Departemen	Fungsi
1.	Direktur	Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional dan pengambilan keputusan strategis perusahaan, termasuk kerja sama dengan subkontrak dan mitra retail.
2.	Wakil Manajemen dan Administrator	Membantu direktur dalam pelaksanaan fungsi manajerial, administrasi, dan evaluasi kinerja internal berupa subkontrak.
3.	SDM/ Personalia	Mengatur rekrutmen, serta mengelola absesnsi dan evaluasi kinerja tenaga kerja.

Tabel 1.1 Lanjutan

No	Depart**emen**	Fungsi
4.	Keuangan	Mengelola pencatatan keuangan, pembayaran kepada pemasok dan subkontrak, serta menyusun laporan laba rugi perusahaan.
5.	*PPIC*/ Produksi	Menyusun jadwal produksi, mengatur distribusi bahan baku ke subkontrak serta memastikan pencapaian target produksi dan pengendalian kualitas.
6.	PRD/ *Design*	Bertugas untuk mendesign produk *furniture* maupun *kitchenware* serta membuat panduan desain dan standar ukuran bagi subkontrak
7.	Pembahanan	Melakukan pemotongan awal kayu gelondongan sesuai ukuran standar dan menyiapkan bahan baku untuk proses oven.
8.	*Milling*	Membentuk potongan kayu sesuai pola desain menggunakan mesin potong.
9.	*Assembly*	Merakit bagian produk hingga menjadi bentuk setengah jadi.
10.	*Sanding*	Menghaluskan permikaan produk dengan amplas.
11.	*Finishing*	Melakukan pewarnaan, *coating* dan pelapisan akhir.
12	Pengendalian Kualitas	Melakukan pemeriksaaan pada setiap tahap produksi, baik di pabrik maupun di lokasi subkontrak
13	Pembelian dan Gudang Bahan Baku/Logistik	Bertanggung jawab terhadap pengadaan bahan baku kayu, pengiriman ke subkontrak, dan pengelolaan stok gudang.
14	Marketing dan Gudang Produk/ *Packing Shipping*	Mengatur pemasaran produk, koordinasi pesanan pelanggan, serta kegitan pengemasan dan pengiriman ke mitra retail.

Fungsi dari setiap departemen dapat dilihat pada Tabel 1.1. CV ABC mengkombinasikan sistem produksi internal dan subkontrak. Perusahaan ini berfokus pada pemrosesan awal, *finishing* dan pengendalian mutu, sementara

pengerjaan produk dasar pada umumnya dilakukan oleh subkontrak. Struktur organisasi ini memastikan koordinasi yang baik antar departemen.

Pada pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan keterlambatan pengiriman produk. Berdasarkan hasil observasi dan penelusuran data pengiriman perusahaan, diketahui bahwa dalam beberapa periode pengiriman terdapat ketidaksesuaian antara jadwal pengiriman yang telah direncanakan dengan waktu pengiriman aktual. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses pengiriman produk belum selalu dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Selain permasalahan keterlambatan pengiriman, pada proses produksi juga masih ditemukan produk yang mengalami ketidaksesuaian atau *defect* pada beberapa tahapan proses pengerjaan. Produk yang mengalami *defect* memerlukan pemeriksaan lebih lanjut sebelum dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Kondisi tersebut dapat memengaruhi jumlah produk yang siap untuk diproses pada tahap pengemasan dan pengiriman.

Informasi mengenai kondisi tersebut diperoleh melalui kegiatan observasi langsung terhadap proses produksi dan persiapan pengiriman produk di perusahaan. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan Direktur, *Production Planning and Inventory Control* (*PPIC*), *Quality Control* (*QC*), Kepala Produksi, Kepala *Finishing*, dan Kepala Bagian *Packing* untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan produksi dan pengiriman di perusahaan. Hasil observasi dan wawancara tersebut menunjukkan bahwa keterlambatan pengiriman dan *defect* produk masih terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan.

1.2 Eksplorasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan *stakeholder* utama di CV ABC, yaitu Direktur, bagian *Production Planning and Inventory Control* (*PPIC*), *Quality Control* (*QC*), Kepala Produksi, Kepala Bagian *Finishing*, dan Kepala *Packing*, dapat diidentifikasi dua permasalahan pokok yang paling memengaruhi kinerja operasional perusahaan. Kedua permasalahan tersebut adalah keterlambatan pengiriman dan tingginya tingkat cacat (*defect*) produk.

1.2.1 Permasalahan Keterlambatan Pengiriman Produk

Permasalahan pertama yaitu keterlambatan pengiriman produk kepada

pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Production Planning and Inventory Control* (*PPIC*), diketahui bahwa dalam beberapa periode, realisasi pengiriman tidak selalu sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

Perbedaan antara tanggal pengiriman yang direncanakan dan tanggal pengiriman aktual menunjukkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian waktu pengiriman dalam proses distribusi produk. Kondisi ini menyebabkan produk tidak selalu sampai ke pelanggan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati di awal. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan pihak *customer* bahwa dalam beberapa kesempatan masih terjadi keterlambatan pengiriman, meskipun tidak selalu dalam jumlah yang besar, namun tetap berdampak pada perencanaan persediaan di sisi perusahaan.

Data keterlambatan pengiriman diperoleh dari dokumen rekapitulasi jadwal pengiriman yang diarsipkan oleh bagian *PPIC*, dengan membandingkan tanggal pengiriman yang telah direncanakan (sesuai *purchase order* dari *buyer*) dengan tanggal pengiriman aktual yang dicatat oleh bagian *Packing* dan *Marketing*. Selisih antara keduanya dihitung dalam satuan hari untuk menentukan ada atau tidaknya keterlambatan pada setiap transaksi pengiriman. Tabel 1.2 menyajikan data rekapitulasi keterlambatan pengiriman produk selama periode September 2025 hingga Januari 2026.

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Pengiriman

No	Tanggal Pengiriman (Rencana)	Tanggal Pengiriman (Aktual)	Keterlambatan (Hari)
1	05-Sep-25	05-Sep-25	0
2	23-Sep-25	23-Sep-25	0
3	06-Okt-25	07-Okt-25	1
4	11-Okt-25	11-Okt-25	0
5	13-Nov-25	13-Nov-25	0
6	27-Nov-25	28-Nov-25	1
7	13-Des-25	13-Des-25	0
8	21-Des-25	23-Des-25	1
9	05-Jan-26	05-Jan-26	0
10	20-Jan-26	21-Jan-26	1
Jumlah			**4**

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dari 10 kali pengiriman, terdapat 4 kali pengiriman yang mengalami keterlambatan dan 6 kali pengiriman yang dilakukan tepat waktu, sehingga tingkat keterlambatan pengiriman pada periode tersebut mencapai 40% (4 dari 10 pengiriman). Total keterlambatan yang tercatat mencapai 5 hari dengan rentang keterlambatan antara 1 hingga 2 hari. Adapun barang yang mengalami keterlambatan meliputi Sendok Panjang (5.376 unit, terlambat 1 hari), Talenan Gagang (7.058 unit, terlambat 1 hari), Sutil Kayu Besar (6.022 unit, terlambat 2 hari), dan Nampan Kecil (4.392 unit, terlambat 1 hari), dengan total 22.848 unit yang terdampak keterlambatan pengiriman.

Tingkat keterlambatan sebesar 40% menunjukkan bahwa permasalahan ini masih terjadi secara berulang pada beberapa periode pengiriman. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani, permasalahan ini berpotensi memengaruhi kepercayaan pelanggan serta kinerja distribusi perusahaan dalam jangka panjang, khususnya dalam hal ketepatan waktu pengiriman produk kepada pelanggan.

1.2.2 Permasalahan Tingginya Tingkat *Defect* Produk

Permasalahan kedua yang ditemukan dalam proses produksi di CV ABC adalah tingginya tingkat produk cacat (*defect*). Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Quality Control (QC)* dan manajemen perusahaan, diketahui bahwa hingga saat ini hasil produksi masih belum sepenuhnya memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kondisi tersebut terlihat dari banyaknya produk yang tidak dapat lolos pada saat dilakukan proses *Quality Control* (*QC*) dan akhirnya dinyatakan sebagai produk *reject*. Menurut pihak manajemen, banyaknya produk yang harus ditolak ini berdampak pada aktivitas operasional perusahaan, terutama dalam hal pemborosan bahan, waktu, dan tenaga kerja, serta berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pihak *Quality Control* (*QC*) yang menyampaikan bahwa selama proses pemeriksaan sering ditemukan bentuk ketidaksesuaian yang sering dijumpai meliputi beberapa aspek berikut.

a. Lubang produk tidak presisi
b. Permukaan produk yang masih kasar
c. Adanya luka bergaris pada bagian permukaan produk
d. Mata kayu yang mengganggu tampilan produk

Menurut pihak *QC*, ketidaksesuaian tersebut menjadi dasar penentuan status *reject*. Namun demikian, produk yang dinyatakan *reject* tidak seluruhnya langsung dibuang atau menjadi produk gagal. Produk terlebih dahulu dipilah berdasarkan jenis dan tingkat ketidaksesuaiannya. Apabila cacat yang ditemukan masih memenuhi kriteria untuk diperbaiki, produk akan dikembalikan ke bagian produksi untuk menjalani proses *rework*. Setelah proses *rework* selesai, produk kembali diperiksa oleh *QC*. Produk yang telah memenuhi standar kualitas dapat dilanjutkan ke proses berikutnya, sedangkan produk yang tidak dapat diperbaiki akan dikategorikan sebagai *scrap* sesuai dengan ketentuan perusahaan. Data *QC* diperoleh dari catatan inspeksi harian yang dilakukan oleh tim *Quality Control* (*QC*) menggunakan lembar pemeriksaan (*inspection sheet*) yang diisi setiap hari produksi. Rekapitulasi data kemudian dilakukan secara bulanan oleh kepala bagian *QC* untuk memperoleh gambaran tingkat cacat produk secara periodik. Tabel 1.3 menyajikan data hasil pengecekan produk sutil selama tiga bulan pengamatan.

Tabel 1.3 Data *QC*

Bulan	Jumlah Produksi (pcs)	Lolos (pcs)	*Reject* (pcs)
September	2400	1517	883
Oktober	2800	1841	959
November	3900	2290	1610
Jumlah	**9100**	**5648**	**3452**

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah produk yang dinyatakan *reject* selama tiga bulan mencapai 3.452 pcs atau sekitar 37,9% dari total produksi. Persentase tersebut menunjukkan bahwa tingkat produk cacat (*defect*) masih tergolong cukup tinggi. Permasalahan *defect* ini sebenarnya telah menjadi perhatian pada penelitian-penelitian sebelumnya di perusahaan sejenis, sehingga pendekatan perbaikan kualitas produksi dipandang sebagai upaya lanjutan yang memerlukan intervensi berbeda. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen, terutama Direktur dan *PPIC*, disepakati bahwa permasalahan *defect* akan ditangani secara terpisah, sedangkan fokus penelitian ini diarahkan pada penyelesaian keterlambatan pengiriman yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

1.2.3 Penetapan Prioritas Permasalahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan *stakeholder* , khususnya Direktur perusahaan, permasalahan yang diprioritaskan untuk dianalisis adalah keterlambatan pengiriman. Penetapan prioritas ini didasarkan pada tiga pertimbangan utama. Pertama, keterlambatan pengiriman berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan berpotensi merusak hubungan bisnis jangka panjang. Kedua, tingkat keterlambatan sebesar 40% dinilai signifikan dan terjadi berulang sehingga memerlukan penanganan segera. Ketiga, akar masalah keterlambatan pengiriman berada pada lingkup proses yang dapat diintervensi secara langsung, yaitu pada area *finishing* dan *packing*.

Sementara itu, permasalahan *defect* tidak dipilih sebagai fokus utama karena memerlukan pendekatan perbaikan kualitas yang berbeda produk yang dinyatakan *defect*. Produk terlebih dahulu dipilah berdasarkan jenis cacatnya, kemudian produk yang masih memenuhi kriteria perbaikan akan diproses melalui *rework* dan diperiksa kembali oleh *QC* hingga memenuhi standar kualitas perusahaan. Dengan mekanisme tersebut, sebagian besar produk masih dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pengiriman sehingga permasalahan *defect* tidak secara langsung menghentikan proses pengiriman tidak dan dinilai lebih tepat ditangani dalam penelitian terpisah. Hal ini telah disepakati bersama Direktur dan *PPIC*, sehingga fokus penelitian ini diarahkan sepenuhnya pada perancangan solusi untuk mengatasi keterlambatan pengiriman.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan *stakeholder* yaitu bagian *PPIC*, *Quality Control* (*QC*), Kepala Produksi, Kepala *Finishing*, dan Kepala *Packing*, diketahui bahwa CV ABC mengalami permasalahan keterlambatan pengiriman produk kepada *buyer.* Data periode September 2025 hingga Januari 2026 menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan pengiriman mencapai 40% (4 dari 10 pengiriman).

1.4 Tujuan

Tujuan dari tugas akhir ini yaitu merancang solusi untuk menurunkan tingkat keterlambatan pengiriman pada De*part*emen *Finishing* dan *Packing* di CV ABC. Solusi yang dirancang diharapkan dapat menurunkan persentase keterlambatan pengiriman hingga ≤10% dari total jumlah pengiriman dalam setiap periode. Target penurunan sebesar ≤10% ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak

PPIC dan Direktur perusahaan, dengan mempertimbangkan kondisi operasional aktual dan kapasitas implementasi solusi dalam jangka pendek. Mengingat perusahaan belum memiliki KPI yang terdokumentasi secara formal terkait ketepatan waktu pengiriman, Direktur berperan penting dalam penentuan *Critical Success Factor* (CSF) penelitian ini, karena pemahaman Direktur terhadap kondisi operasional dan ekspektasi pelanggan menjadi acuan utama dalam menetapkan target perbaikan yang realistis dan dapat dicapai.

1.5 Persyaratan dan Batasan

Batasan penelitian pada CV ABC adalah sebagai berikut:

a. Penelitian difokuskan pada De*part*emen *Finishing* dan De*part*emen *Packing*.
b. Biaya pembuatan solusi dibatasi maksimum Rp500.000 yang telah ditentukan oleh Direktur.
c. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari periode September 2025 hingga Januari 2026.
d. Produk yang menjadi objek penelitian adalah produk *wooden kitchenware*.
e. Bahan baku yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah kayu yang telah bersertifikat FSC (*Forest Stewardship Council).*