

Perbaikan Sistem Pemenuhan *Order* pada Pabrik *Garment* PT X

Andrew Benjamin Kosasih¹

Abstract: PT X is a garment company based in Surabaya. Currently, it has a conventional and unstructured order fulfillment system. This condition caused uncertainty in product delivery and causing customer complaints. The company is managed by a director, vice director, and administration staff. It also only has a production and quality control department. Customer orders are produced in a make-to-order system which means that production in PT X have a high variety. A new order fulfillment system is proposed to help the company to have a more structured and organized system so customer complaints can be minimized and raise the customer's satisfaction. The suggested system started with the order receiving process until the product is sent to the customer. New standardized documents are also created for the new system and a few improvement on production process is added. Steps on how to implement the new system are also suggested to help the company on adapting the new system.

Keywords: system improvement; order fulfilling system; industrial management

Pendahuluan

PT X adalah perusahaan yang bergerak di bidang *garment* yang memproduksi berbagai macam produk pakaian mulai dari kaos, kemeja, celana, *dress*, rok, hingga jaket dan rompi. Sistem pemenuhan *order* pada perusahaan belum terorganisir dengan baik dan menyebabkan banyak permasalahan. Contoh permasalahan dalam sistem pemenuhan *order* adalah tidak adanya surat kontrak, tidak ada catatan hasil produksi, ketidakpastian *customer* menerima pesanan, tidak ada data absensi dan *checklock*, tidak ada *database customer*, dan tidak ada inspeksi bahan baku.

Administrasi pada PT X menyebutkan bahwa beberapa kali terdapat komplain dari *customer* karena produk yang didapat tidak sesuai keinginan dan ekspektasi *customer*. Komplain dari *customer* dapat menurunkan kepercayaan dan kepuasan *customer*, dan juga dapat menambah biaya beban pada perusahaan. Komplain dan ketidakpuasan *customer* dapat dikurangi dengan memperbaiki sistem pemenuhan *order* pada perusahaan.

Perbaikan sistem pemenuhan *order* diperlukan agar sistem pada PT X lebih terorganisir dan kualitas tetap terjaga. Sistem pemenuhan *order* yang lebih terorganisir dan terancang dapat membantu mening-

katkan produktivitas dan kualitas produk, yang dapat berdampak pada peningkatan *omzet* perusahaan. Perbaikan pada sistem pemenuhan *order* ini nantinya akan diusulkan kepada pemilik dan diharapkan dapat membantu meningkatkan PT X dalam memenuhi *order* dan meminimalisir komplain dari *customer* serta meningkatkan kepuasan *customer*.

Metode Penelitian

Metode penelitian digunakan sebagai dasar penyelesaian masalah pada permasalahan. Perbaikan pada sistem pemenuhan *order* pada PT X menggunakan berbagai metode dikarenakan permasalahan pada sistem pemenuhan *order* tidak fokus terhadap satu hal saja. Metode yang digunakan adalah sistem industri, *quality control* (QC), perencanaan produksi dan teori manajemen perubahan Kurt Lewin.

Sistem Industri

Sistem merupakan serangkaian bagian yang saling tergantung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Diana dan Setiawati [1]). Industri merupakan sebuah kegiatan yang mengolah bahan mentah, baku, setengah jadi, maupun jadi memiliki nilai kegunaan dan nilai jual yang lebih tinggi. Industri dapat berjalan jika memiliki sistem yang dijalankan oleh anggota-anggota di dalam organisasi. Tujuan akhir dari sistem industri adalah mencari laba dari keuntungan penjualan produk.

¹Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: andrewbenjamin1107@gmail.com

Quality Control

Kualitas adalah standar pada suatu produk yang disesuaikan dengan kemampuan dan kapasitas pabrik dengan keinginan konsumen. Tidak hanya diciptakan, kualitas juga perlu dilakukan pengendalianannya agar produk yang dihasilkan memiliki nilai dan standar yang sesuai. Kualitas menjadi faktor dasar keputusan konsumen dalam banyak produk dan jasa (Rachman [2]).

Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi merupakan pernyataan rencana produksi ke dalam bentuk agregat yang biasanya dijadikan sebagai pegangan untuk merancang jadwal induk produksi (Ginting dan Rosnani [3]). Perencanaan produksi merupakan salah satu hal yang belum ada dalam sistem perusahaan. Fungsi dari perencanaan produksi adalah agar jadwal produksi lebih teratur serta *customer* mendapatkan kepastian penerimaan barang. Perencanaan produksi juga mempermudah perusahaan dalam mempersiapkan dan menjadwalkan produksi.

Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin

Teori Kurt Lewin merupakan salah satu pendekatan dalam penerapan manajemen perubahan. Tahapan pada teori Kurt Lewin terdiri dari *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. *Unfreezing* adalah tahap yang dibentuk dari teori perilaku manusia dimana pada tahap ini perubahan mulai dijalankan. Proses perubahan biasanya dipimpin oleh pihak dengan jabatan atau posisi yang tinggi. Proses *unfreezing* mengedukasi anggota organisasi akan pentingnya perubahan dan mengapa diperlukan. Tahap selanjutnya adalah *movement* yaitu memonitor dan menganalisa perubahan yang sedang dijalankan agar penolakan terhadap perubahan dapat ditekan. Tahap terakhir yaitu *refreezing* adalah tahap dimana ketika perubahan telah mencapai target yang diinginkan, maka kondisi perlu dipermanenkan agar perubahan mencapai titik stabil (Winarni [4]).

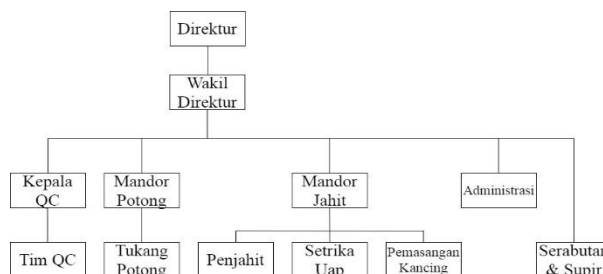
Hasil dan Pembahasan

Perbaikan sistem pemenuhan *order* meliputi segala proses mulai dari ketika perusahaan menerima *order* hingga produk sampai di *customer*. PT X ingin menambahkan departemen *sales* untuk meningkatkan *omzet* perusahaan dan melayani *customer* menggantikan wakil direktur. Kondisi awal akan digambarkan agar dapat terlihat seperti apa proses pemenuhan *order* yang pada PT X sekarang. Analisis dari kondisi awal akan menjadi dasar untuk perbaikan sistem pemenuhan *order* pada PT X.

Usulan implementasi perbaikan juga akan diberikan agar direktur PT X lebih memahami dalam menjalankan sistem baru.

Kondisi Awal Perusahaan

PT X pada saat ini dipimpin oleh direktur dan memiliki 1 wakil direktur. Pekerjaan *back office* perusahaan dibantu dengan seorang administrasi yang bertugas untuk mengerjakan pembuatan dokumen dan pengarsipan nota dan *order*. Bagian produksi PT X memiliki 3 departemen yaitu departemen produksi atau penjahit, departemen QC, dan departemen serabutan dan supir. Struktur organisasi untuk menjelaskan jabatan pada PT X secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur organisasi PT.X

Direktur sebagai pimpinan perusahaan mengepalai wakil direktur. Administrasi meskipun tidak bekerja di rantai produksi tetap memiliki strata yang sama dengan mandor dan kepala QC. Departemen produksi terbagi menjadi bagian pemotongan dan penjahitan yang masing-masing dipimpin oleh seorang mandor. Mandor pemotongan mengepalai tukang potong dan mandor penjahitan mengepalai penjahit, setrika uap, dan pemasangan kancing. Kepala QC mengepalai tim QC. Departemen lain yang ada pada PT X adalah serabutan dan supir.

Job Description

Job description menjelaskan tentang pekerjaan dan tugas dari setiap departemen pada PT X saat ini. Jabatan pada PT X memiliki tugas khusus masing-masing.

Direktur

Direktur pada PT X selain bertugas untuk memimpin perusahaan, juga memiliki tugas dalam pembelian bahan baku. Pembayaran nota baik dari *supplier* maupun *outsourc* juga merupakan tugas dari direktur. Direktur juga mengawasi dan mengendalikan jalannya produksi serta pemenuhan *order customer*. Direktur sebagai pemegang jabatan tertinggi berhak untuk memberikan sanksi, menetapkan peraturan, gaji, dan bonus pekerja.

Wakil Direktur

Wakil direktur sebagai pemegang jabatan tertinggi setelah direktur dapat mewakilkan pekerjaan direktur. Tugas utama dari wakil direktur adalah berhubungan langsung dengan *customer*. Wakil direktur juga memiliki andil dalam mengawasi produksi. Wakil direktur juga memiliki wewenang untuk menegur karyawan tetapi tidak berwenang dalam pemecatan maupun penentuan gaji dan bonus karyawan.

Administrasi

Administrasi mengerjakan pekerjaan administrasi seperti pengarsipan data, pembuatan nota, surat jalan, tanda terima, dan surat perintah kerja. Pencatatan pembayaran serta pelunasan nota maupun pembayaran *down payment* (DP) juga merupakan pekerjaan dari administrasi. Administrasi juga mengingatkan direktur untuk nota dari *supplier* yang belum dibayar dan nota *customer* yang belum dibayar. Administrasi tidak ikut sama sekali dalam pekerjaan produksi.

Pemotongan

Bagian pemotongan mengerjakan pemotongan kain sesuai dengan pola dari desain pada *order*. Mandor pemotongan mengawasi pekerjaan tukang potong tetapi juga ikut dalam pengerjaan pemotongan kain.

Penjahitan

Bagian penjahitan terbagi lagi menjadi penjahitan, setrika uap, dan pemasangan kancing. Penjahitan dipimpin oleh mandor yang tidak ikut dalam pengerjaan penjahitan, hanya mengawasi dan mengajari teknik pada bawahan.

Quality Control

Departemen QC bertugas untuk melakukan inspeksi produk yang telah dihasilkan oleh departemen produksi. Inspeksi dilakukan berdasarkan standar lisan dan diawasi oleh kepala QC. Departemen QC juga memiliki tugas dalam melakukan *packaging* produk yang lolos inspeksi.

Serabutan dan Supir

Bagian serabutan mengerjakan pekerjaan yang lebih membutuhkan tenaga seperti mengangkat barang, mengikat produk, menyiapkan bahan baku, dan membersihkan lantai produksi. Supir memiliki tugas seperti pengambilan bahan baku, mengantar *order*, dan pekerjaan supir lainnya.

Sistem Pemenuhan *Order* Sekarang

Sistem yang digunakan oleh perusahaan sekarang adalah *order* masuk akan dilayani oleh wakil direktur. Wakil direktur akan bertanya pada *customer* mengenai *deadline customer* menerima barang. *Deadline* yang tidak dapat disanggupi akan dikembalikan kepada *customer*. *Customer* yang mau menunggu maka *order*-nya akan dimasukkan ke dalam antrian sedangkan *customer* yang tidak dapat menunggu akan ditolak *order*-nya. Tahap selanjutnya adalah diskusi dengan *customer* mengenai spesifikasi produk. *Customer* yang membutuhkan *proofing* akan dibuatkan dan jika *customer* tidak setuju dengan *proofing* maka akan kembali ke tahap pembahasan diskusi.

Direktur kemudian akan mengecek apakah bahan baku yang diinginkan tersedia baik terdapat stok pada gudang atau toko kain memiliki stok bahan baku yang diinginkan. Apabila bahan baku yang diinginkan tidak tersedia, maka direktur akan mencari alternatif bahan baku yang mana alternatif tersebut akan diajukan kepada *customer*. Kondisi ini memberikan dua pilihan kepada *customer* dimana *customer* yang tidak setuju dengan alternatif maka akan dibatalkan *order*-nya sedangkan *customer* yang setuju maka *order* akan masuk ke tahap selanjutnya. Tahap berikutnya adalah negosiasi harga yang mana *customer* dan wakil direktur akan membahas serta melakukan negosiasi harga. *Customer* yang tidak setuju dengan harga yang diajukan dan negosiasi *customer* tidak sesuai dengan perusahaan maka *order* akan dihentikan hingga tahap ini. *Customer* yang mencapai kesepakatan harga dengan perusahaan akan melakukan pembayaran DP. Direktur akan membeli bahan baku apabila DP dari *customer* sudah masuk.

Proses produksi diawali dari pembuatan surat perintah kerja (SPK) sebagai acuan untuk departemen produksi mengenai *order* yang akan dikerjakan. SPK dan bahan baku kain kemudian akan disiapkan pada lantai produksi. Wakil direktur memberikan *briefing* pada mandor potong dan mandor jahit agar mandor dapat memahami dengan jelas *order* yang akan dikerjakan. Mandor jahit dan potong kemudian akan memberi *briefing* pada bawahan masing-masing agar para pekerja lantai produksi memahami *order* yang akan dikerjakan dengan jelas.

Produksi dimulai dengan melakukan pemotongan kain terlebih dahulu. Kain yang telah dipotong akan dibagi menjadi potongan kain yang akan dibordir atau disablon dengan potongan kain yang akan langsung dijahit. Potongan kain yang akan disablon atau dibordir akan diberi titik untuk posisi bordir dan

jahit kemudian dikirim ke tempat sablon dan bordir. Penyablonan dan pembordiran dikerjakan oleh tenaga *outsourse*. Hasil sablon dan bordir akan dibawa kembali ke pabrik beserta dengan nota tagihan. Nota masuk ke direktur untuk dibayar, kemudian diberikan pada administrasi untuk disimpan. Potongan kain yang sudah dibordir atau disablon dibawa ke lantai produksi untuk dijahit dengan potongan lain. Produk yang tidak memerlukan bordir atau sablon maka akan langsung dijahit. Proses kemudian lanjut ke pembuatan lubang kancing dan pemasangan kancing, kemudian dilanjutkan dengan pembersihan benang lalu disetrika uap sebelum memasuki tahap *quality control*.

Departemen QC melakukan inspeksi pada produk jadi dan jika terdapat cacat akan dipisah menjadi mana yang bisa di-*rework* dan mana yang langsung *reject*. Hasil *rework* akan kembali diinspeksi oleh departemen QC dan kembali ke tahap apakah produk *rework* terdapat cacat atau tidak. Produk yang lolos QC akan di-*packaging* oleh staf QC dan dikumpulkan di gudang.

Pesanan yang sudah lengkap akan dikirim ke *customer* beserta dengan nota dan surat jalan. Pembayaran yang telah dilakukan oleh *customer* akan diterima dan dicek oleh direktur. Wakil direktur yang berhubungan dengan *customer* kemudian akan menanyakan *feedback* dari *customer*. *Feedback* yang diminta termasuk menanyakan apakah ada produk yang kurang memuaskan atau tidak sesuai keinginan *customer*.

Dokumen yang Digunakan Sekarang

PT X saat ini memiliki 4 dokumen yang digunakan dalam perusahaan. Keempat dokumen tersebut adalah SPK, surat jalan, tanda terima, serta nota. SPK berfungsi untuk menjelaskan mengenai desain produk yang akan dibuat, bahan baku yang digunakan, bordir atau sablon pada *order*, jumlah yang harus dibuat, serta *detail* ornamen pada *order*. Surat jalan berfungsi sebagai bukti bahwa *customer* telah menerima pesanan dan dapat berfungsi pula sebagai bukti perusahaan telah mengembalikan contoh baju pada *customer* jika ada. Surat jalan memiliki 2 rangkap dan perlu ditandatangani oleh pihak perusahaan dan *customer*. Tanda terima berfungsi sebagai bukti perusahaan telah menerima barang dari *supplier* serta bukti apabila *customer* meminjamkan contoh pakaian pada perusahaan. Nota diberikan kepada *customer* beserta dengan pesanan. Nota berisikan tanggal, nomor nota, jumlah *order*, harga per satuan, total harga yang harus dibayar, serta nomor rekening pemilik.

Analisis Kondisi Awal

Penggambaran kondisi awal menunjukkan bahwa terdapat kekurangan pada sistem pemenuhan *order* PT X. Sistem pemenuhan *order* tidak menggunakan surat kontrak yang berfungsi sebagai bukti kesepakatan antara pihak *customer* dan perusahaan baik dalam hal harga, desain, bahan, maupun termin pembayaran. Kontrol karyawan juga menjadi masalah pada perusahaan dikarenakan perusahaan tidak pernah mencatat data absensi karyawan dan tidak memiliki *checklock*. Penambahan *checklock* akan berfungsi agar perusahaan dapat melihat kedisiplinan karyawan dalam hal jam kerja.

Masalah lain pada sistem pemenuhan *order* pada PT X sekarang adalah perusahaan tidak memiliki karakteristik kualitas yang *detail* dalam standar QC. Inspeksi pada proses produksi juga hanya dilakukan pada saat produk telah jadi. Inspeksi yang dilakukan hanya pada saat produk jadi menyebabkan sering terdapat produk jadi yang cacat. Inspeksi bahan baku tidak dilakukan dan akan memberikan resiko bahan baku tidak dapat dipakai.

Perencanaan produksi pada PT X juga tidak terstruktur dengan baik. Produksi pada PT X dilakukan hanya berdasarkan perintah dari direktur dan wakil direktur mengenai apa yang akan dikerjakan pada hari tersebut. Perencanaan produksi yang tidak terstruktur menyebabkan perusahaan tidak dapat memberikan kepastian pada *customer* mengenai durasi pengerjaan dan kapan *customer* dapat menerima pesanan.

Perbaikan Sistem *Order* pada PT X

Perbaikan sistem *order* pada PT X akan mencakup seluruh proses mulai dari ketika *order* masuk hingga *customer* menerima produk. Departemen tambahan juga akan dirancang yaitu departemen *sales* dikarenakan keinginan pemilik untuk menambahkan departemen tersebut. Dokumen tambahan yang akan diberikan untuk sistem pemenuhan *order* adalah surat kontrak, *form* data *customer*, surat perencanaan produksi, *checksheet* produksi, serta *checklist* inspeksi bahan baku. Perbaikan sistem *order* pada PT X juga akan menambahkan inspeksi bahan baku serta inspeksi pada proses produksi.

Sistem Pemenuhan *Order* Baru

Alur sistem pemenuhan *order* yang baru akan menambahkan departemen *sales*. *Order* masuk akan dilayani oleh departemen *sales* dimana *customer* baru akan didata dalam dokumen *form* data *customer*. Tahap selanjutnya adalah pencatatan *order* dan *sales* akan berdiskusi dengan wakil

direktur mengenai *deadline* yang diminta oleh *customer*. *Deadline* yang tidak dapat dipenuhi akan diinformasikan kepada *customer* dan apabila *customer* dapat menunggu, maka *order* akan masuk dalam antrian. Tahap berikutnya kemudian akan tetap seperti kondisi sekarang yaitu bisa diterima atau tidaknya permintaan *deadline customer*, diskusi spesifikasi, pengecekan bahan baku, dan negosiasi harga. Surat kontrak berikutnya akan dibuat jika kesepakatan antara perusahaan dan *customer* sudah tercapai. Surat kontrak akan menjadi bukti perjanjian antara kedua belah pihak. Surat kontrak dibuat oleh administrasi akan ditinjau dan ditandatangani oleh direktur, kemudian akan diberikan kepada *customer* melalui *sales*. *Customer* akan menandatangani pula surat kontrak yang kemudian akan disimpan satu lembar dan satu lembar akan diberikan kembali kepada perusahaan. *Customer* yang telah menandatangani surat kontrak kemudian diwajibkan untuk membayar *down payment* (DP) dan akan diberikan kwitansi sebagai bukti perusahaan telah menerima dana DP. Langkah selanjutnya adalah membeli bahan baku sesuai kebutuhan dan melakukan inspeksi bahan baku. Inspeksi bahan baku akan menghasilkan bahan baku mana yang lolos inspeksi dan bahan baku mana yang tidak lolos. Hasil inspeksi akan dikumpulkan dalam laporan hasil inspeksi bahan baku.

Produksi akan dimulai dari pembuatan surat rencana produksi (SRP) oleh wakil direktur sebagai pengganti dari SPK. SRP akan menjelaskan produk apa saja yang akan dibuat oleh departemen produksi pada hari tersebut. SRP kemudian diberikan kepada departemen produksi untuk diproses beserta dengan *checksheet* produksi. Proses produksi akan tetap berjalan seperti sekarang hanya saja akan ditambahkan inspeksi pada beberapa proses serta *checksheet* produksi akan disertakan dalam proses produksi. Inspeksi 1 akan dilakukan pada saat departemen produksi mempersiapkan bahan baku untuk produksi. Departemen QC akan mencocokkan bahan baku dengan surat rencana produksi sehingga tidak terjadi kesalahan bahan baku pada saat produksi. Inspeksi 2 dilakukan pada saat hasil pemotongan kain telah selesai. Inspeksi ini akan memperhatikan ukuran dan jumlah potongan kain sesuai dengan *order* dan standar ukuran. Inspeksi 3 dilakukan pada saat hasil potongan diberi titik untuk pembordiran atau penyablonan. Inspeksi ini memperhatikan agar tidak terjadi kesalahan dalam posisi bordir maupun sablon. Inspeksi selanjutnya atau inspeksi 4 akan dilakukan pada saat hasil sablon dan bordir diterima. Inspeksi ini memperhatikan *detail* pada sablon maupun bordir seperti posisi, ukuran, warna, kepadatan, dan kesesuaian dengan logo maupun desain sablon atau

bordir. Kecacatan pada sablon maupun bordir dapat menyebabkan *reject* dikarenakan sablon maupun bordir yang sudah jadi tidak dapat di-*reject*. Inspeksi 5 dilakukan pada saat produk telah jadi. Produk yang tidak lolos inspeksi akan terbagi menjadi produk yang dapat di-*rework* dan produk yang *reject*. Produk yang dapat di-*rework* akan dikembalikan ke departemen produksi untuk diperbaiki. Produk yang lolos inspeksi 5 akan di-*packaging* oleh departemen QC dan disimpan dalam gudang. Hasil produksi akan dicatat dan diarsip oleh administrasi agar dapat mengetahui berapa banyak produk yang telah diselesaikan untuk *purchase order* (PO) tersebut.

Administrasi akan membuat nota serta surat jalan yang akan diberikan kepada *customer* beserta pesanan *customer*. Pesanan, nota, dan surat jalan akan diberikan oleh *sales*. *Customer* yang telah melunasi nota akan mendapatkan kwitansi sebagai bukti *customer* telah membayar proyek secara tuntas. *Sales* kemudian akan menanyakan *feedback customer* dan akan dicatat sebagai evaluasi perusahaan.

Perencanaan Produksi

Sistem produksi perusahaan yaitu *make-to-order* menyebabkan ketidakpastian waktu baku serta kapasitas produksi. Perencanaan produksi akan disesuaikan dengan pesanan *customer* dan untuk mempermudah penjadwalan akan dibuat perkiraan kapasitas produksi dalam bentuk klasifikasi level. Perkiraan kapasitas produksi berdasarkan produk dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kapasitas produksi berdasarkan level

Level	Kapasitas produksi per penjahit per hari
1	7-8
2	5-6
3	≤4

Klasifikasi level menunjukkan tingkat kesulitan dan durasi pembuatan produk sehingga pada satu hari pengerjaan produk tertentu tidak dapat sebanyak produk lainnya. Produk yang masuk pada level 1 berarti pada 1 hari, seorang penjahit dapat membuat 7-8 produk tersebut. Produk pada kategori level 1 biasanya memiliki pola yang standar dan teknik pembuatan maupun penjahitan tidak terlalu sulit. Contoh produk pada level 1 adalah kaos oblong dan kaos polo polos. Produk pada level 2 hanya dapat diproduksi 5-6 produk per hari oleh seorang penjahit. Tingkat kesulitan pembuatan pada produk level 2 lebih tinggi sehingga durasi pembuatan pun lebih lama. Contoh produk pada level 2 adalah kemeja dengan kombinasi. Produk pada level 3 hanya dapat diproduksi kurang dari 4 produk per hari. Contoh

produk pada level 3 adalah celana *cargo* atau *wearpack* dengan banyak kantong. PT X yang menggunakan *outsorce* sablon dan bordir maka perlu memperhitungkan perkiraan *leadtime* pengerjaan sablon atau bordir. Pekiraan *leadtime* sablon dan bordir dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perkiraan *leadtime* sablon dan bordir

Pekerjaan	Jumlah (set)	Waktu (hari)
Sablon	200	3
Bordir	200	5

Pengerjaan 200 set sablon memakan waktu kira-kira 3 hari dan untuk 200 set bordir memakan waktu kira-kira 5 hari. Waktu tersebut merupakan perkiraan dikarenakan pengerjaan sablon dan bordir menggunakan *outsorce* maka banyak kemungkinan bordir dan sablon tidak selesai sesuai perkiraan. Pemberitahuan kapan produk selesai kepada *customer* akan lebih baik jika ditambahkan selang beberapa hari sebagai antisipasi apabila waktu produksi tidak sesuai rencana.

Pengendalian Inventori

Bahan baku yang digunakan pada PT X terbagi menjadi bahan baku utama yaitu kain dan bahan baku pembantu seperti benang, kancing, resleting, dan plastik *packaging*. PT X selama ini menetapkan kebijakan untuk pembelian bahan baku kain dengan jumlah secukupnya sesuai proyek yang dikerjakan. Kebijakan ini mengikuti *order customer* yang menggunakan bahan baku dengan spesifikasi berbeda-beda. Pembelian bahan baku pembantu dibagi menjadi bahan baku pembantu yang stoknya harus selalu tersedia dan bahan baku pembantu yang dibeli sesuai dengan *order customer*. Bahan baku pembantu yang harus selalu tersedia stoknya adalah benang biasa, benang obras, label ukuran, dan plastic *packaging*. Stok benang, baik benang biasa maupun obras, yang stoknya harus selalu tersedia adalah warna hitam, *navy*, putih tulang, dan putih bersih. Benang di luar keempat warna tersebut akan dibeli menyesuaikan spesifikasi *order customer*. Label ukuran yang harus selalu tersedia adalah label ukuran XS, S, M, L, XL, dan 2L. Label ukuran diluar yang disebutkan akan dibeli sesuai dengan spesifikasi *order customer*. Bahan baku pembantu yang dibeli sesuai dengan spesifikasi *order customer* adalah kancing, resleting, *scotlite*, *wilcrow*, karet, dan manset. *Reorder point* bahan baku untuk benang biasa adalah pada saat benang tersisa 3 lusin *roll*, benang obras sisa 1,5 lusin *roll*, plastik *packaging* sisa 500 biji, dan label ukuran 1 *roll* (per ukuran).

Reorder point bahan baku pembantu mengikuti ketentuan *reorder point* PT X pada saat ini. Bahan baku pembantu hampir pasti selalu tersedia

dikarenakan *supplier* menyimpan stok bahan baku pembantu tersebut. Pesanan bahan baku pembantu dapat dikatakan tidak memiliki *leadtime* dikarenakan barang dapat diambil pada hari pemesanan. Jumlah *reorder point* akan berbeda-beda dikarenakan jumlah produksi tidak selalu sama setiap waktu. Apabila proyek yang akan dikerjakan terlihat banyak, maka pembelian bahan baku pembantu pada saat *reorder point* akan meningkat dengan menyesuaikan *order* yang akan dikerjakan. Pembelian bahan baku tetap akan menjadi tugas direktur pada sistem pemenuhan *order* yang baru.

Surat Rencana Produksi

Surat rencana produksi akan menggantikan fungsi surat perintah kerja yang sekarang. Surat perintah kerja yang sekarang tidak memiliki format dasar dan kurang lengkap dalam menjelaskan *order*. Surat rencana produksi akan berisikan produk apa yang akan dibuat pada hari tersebut, gambar produk jika ada, jumlah yang akan dibuat, serta keterangan dan *detail* pada produk yang akan dibuat. Surat rencana produksi berlaku hingga rencana produksi yang tercantum pada surat terselesaikan meskipun pada hari tersebut produk belum selesai. Keterangan proses pada surat produksi juga menunjukkan proses apa yang akan dikerjakan untuk PO yang tertulis di surat rencana produksi.

Nomor Purchase Order dan Batch

Sistem produksi perusahaan tetap menggunakan *make-to-order* dikarenakan perusahaan melakukan produksi sesuai dengan pesanan *customer*. Sistem produksi akan menggunakan nomor PO dan *batch* sebagai acuan. Nomor PO berfungsi untuk mencocokkan produksi dengan *order customer* dan *batch* menunjukkan *batch* produksi ke berapa untuk PO tersebut. Nomor PO yang ada pada surat kontrak dengan surat rencana produksi dan *checksheet* produksi harus sama dan tidak boleh bertukar. Ketidak sesuaian nomor PO antara surat kontrak, *checksheet* produksi dan surat rencana produksi dapat mengakibatkan tertukarnya *order* dengan bahan baku, maupun jumlah produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan *order customer*.

Checksheet Produksi

Proses produksi akan ditambahkan dokumen berupa *checksheet* produksi yang berfungsi untuk menunjukkan *batch* sedang melalui proses produksi apa, berapa banyak produk yang selesai, dan berapa banyak produk yang *reject*. *Batch* produksi ditentukan melalui kapasitas produksi dan *order customer*. *Batch* baru pada nomor PO akan dibuat apabila produksi pada *batch* tersebut terdapat *reject*

dan apabila terdapat tambahan produk untuk PO tersebut sebelum PO selesai. *Checksheet* produksi akan dicetak banyak sebagai stok dan akan dibuat khusus apabila produk yang akan dikerjakan memiliki proses tambahan di luar yang ada pada *checksheet*. *Checksheet* produksi akan terus mengikuti proses produksi dan inspeksi dari PO dan *batch* tersebut.

Karakteristik Kualitas Bahan Baku

Karakteristik kualitas bahan baku adalah standar inspeksi untuk bahan baku yang telah dibeli. Bahan baku yang akan diperiksa adalah kain sebagai bahan baku utama dan bahan baku pembantu seperti kancing, benang, resleting, dan plastik. Standar pemeriksaan untuk kualitas bahan baku terdiri dari kualitas kain, benang, kancing, *zipper* atau resleting, dan plastik *packaging*. Standar karakteristik kualitas bahan baku memperhatikan jenis kecacatan, titik potensial, serta metode pengecekan. Setiap jenis kecacatan memiliki titik potensial masing-masing dan metode pengecekan yang berbeda-beda. Karakteristik kualitas bahan baku akan menjadi pedoman bagi pekerja QC dalam melakukan inspeksi.

Karakteristik Kualitas Produk

Karakteristik kualitas produk merupakan standar yang dijadikan acuan untuk *staff quality control* dan departemen produksi dalam melakukan inspeksi. Penentuan produk *reject* dan *rework* akan mengikuti standar karakteristik kualitas produk. Karakteristik kualitas untuk hasil produk PT X adalah kesesuaian ukuran, jahitan, kancing, resleting, desain, kebersihan produk, serta sablon dan bordir. Jenis kecacatan pada produk memiliki titik potensial, titik inspeksi, dan masing-masing Metode pengecekan pada setiap karakteristik kualitas juga berbeda-beda bergantung dengan jenis kecacatan yang perlu diperhatikan. Inspeksi karakteristik kualitas produk tidak seluruhnya dikerjakan oleh pekerja QC, sebagian pengecekan atau inspeksi akan dilakukan oleh mandor atau penjahit. Karakteristik kualitas produk akan menjadi pedoman bagi pekerja QC dalam melakukan inspeksi produk jadi.

Checklist Inspeksi Bahan Baku

Inspeksi bahan baku akan menggunakan *checklist* sebagai bukti apabila bahan baku lolos inspeksi. *Checklist* inspeksi bahan baku terbagi menjadi *checklist* kain dan *checklist* bahan baku pembantu. Isi dari *checklist* adalah inspektor, tanggal, nama barang, poin pemeriksaan, dan keterangan. Poin pemeriksaan pada inspeksi bahan baku kain dan bahan baku pembantu berbeda.

Surat Kontrak

Surat kontrak akan menjadi salah satu dokumen yang ditambahkan pada sistem pemenuhan *order*. Surat kontrak akan menjadi bukti persetujuan antara PT X dengan *customer*. Isi dari surat kontrak adalah tanggal, nomor PO, bahan dan warna produk, *size*, jumlah *order*, sablon atau bordir, dan keterangan untuk menjelaskan *detail* pada produk maupun kontrak. Surat kontrak akan memiliki 2 rangkap dan kedua surat kontrak perlu ditandatangani kedua belah pihak.

Sales

Sales merupakan departemen baru yang akan ditambahkan ke dalam perusahaan. *Sales* memiliki tujuan utama yaitu mencari *order* dan melayani *customer*, yang saat ini dikerjakan oleh wakil direktur. *Sales* tidak harus selalu mencari pelanggan baru dan lebih fokus terhadap target *omzet*. Target dari *sales* akan ditentukan oleh direktur serta ketentuan komisi atau bonus juga nantinya akan ditentukan oleh direktur sendiri.

Form Data Customer

Form data customer berfungsi agar perusahaan mendapatkan data *customer* baru. Data ini nantinya akan dimasukkan ke dalam *database customer* PT X dan berguna bagi *sales* untuk mencari *order*, pengiriman pesanan, dan menghubungi *customer*. *Form data customer* berisikan nama perusahaan atau pribadi, alamat, telepon, dan *e-mail*.

Usulan Tahapan Implementasi Perbaikan

Implementasi akan menggunakan metode manajemen perubahan Lewin. Tahap pertama adalah *unfreezing* yaitu mempersiapkan perusahaan menuju perubahan dengan mulai menanggalkan cara lama. Direktur serta wakil direktur yang memiliki wewenang akan mengedukasi dan membiasakan karyawan PT X untuk bekerja dengan menggunakan rancangan sistem pemenuhan *order* yang baru. Pendekatan direksi dalam menerapkan perubahan haruslah memperhatikan sikap karyawan agar perubahan mendapatkan dukungan dan umpan balik positif dari karyawan. Implementasi *checklock*, surat kontrak, *form data customer*, inspeksi bahan baku, inspeksi dalam proses produksi, perencanaan produksi, surat rencana produksi, *checksheet* produksi, dan *checklist* bahan baku sudah dapat dijalankan. Biaya yang diperlukan tidak banyak karena hanya menambahkan tugas dari masing-masing departemen. *Sales* juga sebaiknya mulai dicari agar wakil direktur dapat lebih fokus ke perencanaan

produksi. *Sales* yang ditambahkan sebaiknya adalah 1 orang terlebih dahulu sehingga biaya tambahan pada gaji tidak bertambah banyak dan perusahaan masih menyanggupi.

Tahapan selanjutnya pada *movement* adalah direktur memantau implementasi yang dijalankan. Direktur harus bisa menyeimbangkan penerapan sistem baru dengan sistem lama sehingga karyawan lebih mudah dan terbiasa dalam bekerja. Tujuan akhir dari *movement* adalah membiasakan implementasi dan menjaga sikap karyawan untuk tetap mendukung perubahan. Metode *plan-do-check-act* (PDCA) dapat digunakan pada tahap ini sehingga dapat terlihat masalah apa yang dialami pada sistem baru dan bagaimana menanggulangnya.

Tahap terakhir adalah *refreezing* yang mana perubahan yang sudah berjalan dengan baik maka akan dipertahankan dan dipermanenkan. Pencapaian pada tahap ini berarti penerapan implementasi sudah mencapai kestabilan dan harus diperkuat sehingga tidak mudah dirubah maupun kembali ke cara kerja yang lama. Tahap *refreezing* akan menandakan bahwa karyawan pada PT X sudah memahami dan terbiasa pada penggunaan sistem baru.

Simpulan

Perbaikan sistem pemenuhan *order* menambahkan posisi *sales* pada struktur organisasi yang sekarang dikarenakan keinginan pemilik untuk menambah departemen *sales*. Tambahan dokumen pada sistem baru adalah *form data customer*, surat kontrak, *checksheet* produksi, *checklist* bahan baku, serta surat rencana produksi. Inspeksi juga akan ditambahkan menjadi inspeksi bahan baku dan inspeksi kualitas produk. Inspeksi kualitas produk akan dilakukan sebanyak 5 kali selama masa proses

produksi. Perencanaan produksi juga akan dibuat dengan menggunakan klasifikasi kapasitas produksi, laporan WIP dan *reject*, serta laporan hasil produk jadi. Metode Lewin akan digunakan dalam menjalankan implementasi yaitu *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Teori Lewin digunakan agar perusahaan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan, mendapat dukungan karyawan, dan menstabilkan sistem yang baru. Tahap *unfreezing* dapat dimulai dengan menjalankan sistem baru dengan membuat dokumen, memasang *checklock*, menambah inspeksi, dan merencanakan produksi. Pengisian posisi *sales* juga sudah dapat dimulai pada tahap ini. Tahap selanjutnya yaitu *movement*, direktur mengawasi implementasi sistem baru serta mengevaluasi dan memperbaiki agar perusahaan dapat beradaptasi terhadap sistem baru dengan baik. Sistem yang sudah mencapai kestabilan maka akan masuk tahap *refreezing* agar perusahaan tidak kembali bekerja dengan cara yang lama.

Daftar Pustaka

1. Diana, A. & Setiawati, L., *Sistem Informasi Akuntansi, Perancangan, Proses dan Penerapan*, Edisi 1, Andi Yogyakarta, Yogyakarta, 2011.
2. Rachman, R., Pengendalian Kualitas Produk Di Industri Garment Dengan Menggunakan Statistical Procces Control (SPC). *Jurnal Informatika*, 4, 2017, pp. 174-182.
3. Ginting, G. & Rosnani, R., *Sistem Produksi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2011.
4. Winarni, W., *Strategi Manajemen Perubahan Menggunakan Analytic Hierarchy Process Untuk Mendukung Pengembangan E-Government: Studi Kasus Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional*. Jurusan Teknologi Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia, Depok, 2013.