

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Pembahasan Hasil Nilai Akhir Kinerja

Untuk mempermudah dalam menganalisis metrik kinerja yang membutuhkan perbaikan, digunakan salah satu *tools* dalam *quality inspection* yaitu *traffic light system*. *Traffic light system* menggunakan tiga indikator warna yaitu merah, kuning, dan hijau, dimana indikator warna merah memiliki arti bahwa kinerja tidak memuaskan, yaitu jika nilai *Snorm* < 60, indikator warna kuning memiliki arti marjinal, yaitu jika *Snorm* bernilai $60 < \text{skor kinerja} < 80$, dan indikator warna hijau memiliki arti bahwa kinerja memuaskan, yaitu jika nilai *Snorm* > 80 (Tannady, 2015). Hasil pengelompokan *traffic light system* metrik kinerja dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Pengelompokan Metrik Kinerja dengan *Traffic Light System*

Metrik Kinerja	Aktual (Si)	Min	Max	<i>Snorm</i>
Persentase ketepatan perencanaan penyediaan bahan baku	90%	85%	100%	33,33
Persentase ketepatan perencanaan produksi	94,25%	90%	100%	42,50
Persentase ketepatan perencanaan pengiriman	72,65%	70%	100%	8,83
Persentase bahan baku susu rusak	0,01%	0%	0,11%	90,91
Persentase bahan baku gula rusak	0%	0%	5%	100
Persentase kepatan jumlah bahan baku yang diterima	100%	100%	100%	100
Persentase ketepatan waktu bahan baku susu	100%	100%	100%	100

Metrik Kinerja	Aktual (Si)	Min	Max	Snorm
diterima				
Persentase ketepatan waktu bahan baku gula diterima	98%	95%	100%	60
Waktu siklus pengadaan bahan baku susu	1 hari	1 hari	1 hari	100
Waktu siklus pengadaan bahan baku gula	4 hari	3 hari	5 hari	50
Waktu siklus pembayaran bahan baku susu yang diterima	30 hari	30 hari	31 hari	100
Waktu siklus pembayaran bahan baku gula yang diterima	2 hari	2 hari	7 hari	100
Persentase produk cacat	0%	0%	3%	100
Persentase ketepatan jumlah produksi dengan jumlah permintaan	72,65%	70%	100%	8,83
Rata-rata waktu siklus produksi	2,43 jam	2 jam	3 jam	57
Persentase kemampuan produksi terhadap peningkatan permintaan	80%	0%	100%	80
Biaya produksi	Rp1.350.000	Rp1.350.000	Rp1.750.000	100
Persentase efisiensi mesin penggiling	78,14%	70%	100%	27,13
Persentase produk yang dikirim ke <i>customer 1</i> tepat jumlah	100%	100%	100%	100
Persentase produk yang dikirim ke <i>Customer 2</i> tepat jumlah	100%	80%	100%	100
Persentase produk yang dikirim ke <i>Customer 3</i> tepat jumlah	100%	70%	100%	100
Rata-rata waktu siklus pengiriman produk ke <i>Customer 1</i>	7 hari	7 hari	7 hari	100
Rata-rata waktu siklus pengiriman produk ke <i>Customer 2</i>	3 hari	2 hari	5 hari	66,67
Rata-rata waktu siklus pengiriman produk ke	0 hari	1 hari	7 hari	100

Metrik Kinerja	Aktual (Si)	Min	Max	Snorm
<i>Customer 3</i>				
Persentase banyaknya pengembalian produk dari konsumen	0%	0%	1%	100

5.1.1. Pembahasan Proses *Plan*

Perusahaan masih belum handal dalam melakukan perencanaan bahan baku, produksi serta pengiriman. Ketidaktepatan pada proses perencanaan mengakibatkan jumlah produk yang diproduksi selalu lebih besar dari jumlah permintaan aktual, hal ini tentunya akan berdampak pada tingginya tingkat persediaan. Tingginya tingkat persediaan dikhawatirkan dapat menyebabkan adanya produk *expired* saat disimpan, oleh karena itu perusahaan perlu untuk melakukan peramalan. Peramalan dapat dilakukan dengan melihat data historis penjualan dengan mempertimbangkan fluktuasi musiman dalam suatu periode tertentu. Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan sistem FEFO (*First Expired First Out*), yaitu persediaan dengan masa kadaluarsa paling dekat harus dijual lebih dulu.

5.1.2. Pembahasan Proses *Source*

Kemampuan perusahaan dalam hal pengadaan bahan baku masih kurang baik, dikarenakan adanya keterlambatan pengiriman dari *supplier* nya *supplier* bahan baku gula, sehingga menyebabkan pengiriman bahan baku ke perusahaan menjadi ikut terlambat. Hal ini dapat diatasi dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan sejenis yang ada di desa tersebut.

5.1.3. Pembahasan Proses *Make*

Pada proses *make*, tiga metrik kinerja berada dalam indikator warna merah, hal ini dikarenakan rendahnya kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan. Adanya keterbatasan / kapasitas sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti kapasitas mesin, kapasitas tenaga kerja, kapasitas bahan baku, lingkungan,

metode kerja dan kapasitas modal. Hal tersebut dikarenakan karyawan banyak mengobrol saat memasak, tidak adanya hari libur yang tetap sehingga karyawan bebas libur satu hari dalam satu minggu, alat masak sedikit, serta lamanya proses memasak susu antar karyawan yang berbeda-beda menyebabkan waktu siklus produksi dan jumlah produksi dalam satu hari menjadi tidak menentu, sehingga akan berdampak pada kurangnya efisiensi penggunaan mesin giling. Hal tersebut dapat diatasi dengan membuat penjadwalan dalam proses produksi, menggunakan MPS (*Master Production Schedule*) atau jadwal induk produksi yang ditempel diruang produksi agar semua karyawan dapat mematuhi jadwal produksi tersebut. Bentuk umum MPS dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 Bentuk Umum *Master Production Schedule* (MPS)

<i>Item</i>	<i>Description :</i>		
<i>Lead Time</i>	<i>Safety Stock :</i>		
<i>Order Quantity</i>			
<i>Lot Size</i>			
<i>Periode</i>	1	2	3
<i>Forecast</i>			
<i>Actual Order</i>			
<i>Project Available Balance</i>			
<i>Available to Promise (ATP)</i>			
<i>Master Schedule</i>			

Berikut penjelasan singkat informasi yang ada dalam MPS seperti pada tabel diatas:

- a. *Lead Time* : waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi atau membeli suatu *item*.
- b. *Order Quantity* : jumlah pemesanan.
- c. *Safety Stock* : cadangan pengaman untuk mengatasi fluktuasi ramalan penjualan.
- d. *Forecast* : ramalan permintaan.
- e. *Actual Order* : pesanan konsumen yang sudah diterima.
- f. ATP : persediaan yang belum dijanjikan.
- g. *Master Schedule* : kuantitas yang akan diproduksi.

5.1.4. Pembahasan Proses *Deliver*

Perusahaan masih kurang baik dalam melayani *customernya*. Dikarenakan perusahaan melakukan pengiriman berdasarkan prioritas *customer*. Urutan prioritas diberikan berdasarkan lamanya pabrik yang menjadi *customer* mereka. Hal ini tentu akan menjadi kerugian bagi pihak perusahaan berupa kehilangan *customer*. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya berlaku adil terhadap *customernya* dengan menerapkan sistem FCFS (*First Come First Serve*), yaitu *customer* yang melakukan pemesanan lebih dulu harus dilayani lebih dulu juga. Sehingga proses produksi dan pengiriman akan lebih teratur.

5.1.5. Pembahasan Proses *Return*

Pada proses *return*, metrik berada pada indikator warna hijau yang berarti kinerja memuaskan. Hal ini dikarenakan perusahaan sangat ketat dalam menyeleksi bahan baku susu yang digunakan, perusahaan juga mengolah susu per satu liter, sehingga lebih mudah untuk mengontrol kualitas yang dihasilkan. Proses pengemasan yang baik juga merupakan salah satu faktor baiknya kualitas produk yang dihasilkan CV. Sahabat Ternak. Karena jarang sekali terjadi kerusakan pada produk yang dihasilkan, maka sangat jarang sekali terjadi pengembalian ataupun keluhan produk dari *customer*.

5.1.6. Pembahasan Proses *Enable*

Penelitian ini tidak menggunakan proses *enable* dikarenakan perusahaan tidak menjalankan proses bisnis tersebut. proses ini sangat penting untuk dilakukan karena berkaitan dengan penyusunan, pemeliharaan dan pemantauan informasi, hubungan, sumberdaya, dan aset, yang dikhawatirkan akan berdampak pada menurunnya kualitas produk yang dihasilkan serta kurang baiknya mutu pelayanan terhadap keluhan pelanggan.