

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data, pengolahan, dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap permasalahan penyelarasan fungsi pemasaran dan produksi di PT XYZ, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Evaluasi dan penyelarasan target pemasaran dengan kapasitas produksi telah dilakukan melalui perancangan *Balanced Scorecard* (BSC) dan KPI terintegrasi. Hasil pengukuran BSC *existing* menunjukkan total *weighted score* sebesar 80,12 yang menempatkan kinerja perusahaan pada kategori cukup baik, namun dengan kesenjangan yang signifikan pada KPI *On-Time Delivery* yang hanya mencapai 70% dari target 95% serta perspektif *Learning & Growth* yang memperoleh capaian 12,76 dari bobot perspektif 16,59, *Learning and Growth* mendapat 76,93% dari total bobot yang bisa dicapai. Melalui integrasi kerangka BSC dengan temuan makro-VSM, tim *sales* memiliki acuan yang lebih realistis dan dapat dipertanggungjawabkan dalam membuat janji pengiriman kepada pelanggan.
2. Analisis *Current Value Stream Mapping* (CVSM) mengungkap bahwa total *lead time* alur pemesanan PT XYZ mencapai 40,38 hari, dengan komposisi hanya 7,43% aktivitas *value-added*, 49,53% *non-value-added*, dan 43,04% *necessary non-value-added*. Analisis akar penyebab dengan metode 5 *Whys* menghasilkan empat akar penyebab utama rendahnya OTD, yaitu: tidak adanya mekanisme *capacity planning* sebelum penerimaan *order*, belum terstandarisasinya sistem penjadwalan produksi, tidak tersedianya SOP dan form validasi desain pelanggan, serta belum optimalnya perencanaan kebutuhan material. Berdasarkan temuan tersebut, *Future Value Stream Mapping* (FVSM) dirancang dengan mengintegrasikan lima perbaikan utama, yaitu *Pre-Meeting OAP Check*, *Standard Design Brief*, *Digital Sample Approval*, *Capacity-based*

Production Planning, dan *FIFO & Delivery Scheduling* yang secara keseluruhan diestimasi mampu mereduksi total *lead time* dari 42 hari menjadi 24 hari atau sebesar 42,9%.

3. Usulan *Order Acceptance Policy* (OAP) dan *SOP Order Release* telah berhasil dirumuskan sebagai instrumen formal yang mengatur mekanisme koordinasi antara tim pemasaran dan produksi. OAP mendefinisikan empat kondisi penerimaan *order Accept*, *Conditional*, *Hold/Subcontract*, dan *Escalate* yang memastikan setiap konfirmasi tanggal pengiriman didasarkan pada kapasitas produksi aktual yang terverifikasi, bukan pada estimasi sepihak tim *marketing*. *SOP Order Release* terdiri dari tujuh tahap terstruktur mulai dari *input* permintaan *order* hingga *monitoring* mingguan melalui *dashboard* BSC/KPI. Implementasi kedua instrumen ini, yang diperkuat oleh mekanisme koordinasi reguler berupa *Weekly Capacity Review Meeting*, *Dashboard Monitoring* BSC/KPI, dan *Monthly BSC Review*, dapat meningkatkan capaian OTD dari 70% menjadi 95% (mendekati standar industri manufaktur).

5.2. Saran

5.2.1. Saran Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan pengembangan lebih lanjut. Pertama, penelitian ini tidak mencakup tahap implementasi dan pengukuran pasca-perbaikan, sehingga efektivitas peningkatan OTD tidak bisa didapatkan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melanjutkan penelitian ini ke tahap implementasi aktual dan mengukur dampak nyata dari penerapan OAP, *SOP Order Release*, dan mekanisme koordinasi yang telah dirancang, sehingga efektivitas perbaikan dapat dikonfirmasi secara empiris.

Kedua, analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan makro-VSM yang berfokus pada level aliran *order* secara menyeluruh. Penelitian lanjutan dapat memperdalam analisis ke level *micro-VSM* pada proses-proses *internal* produksi, seperti penjahitan, *quality control*, dan

finishing, untuk mengidentifikasi potensi efisiensi yang lebih granular. Ketiga, pengembangan *dashboard monitoring* BSC/KPI dalam penelitian ini masih berupa rancangan sederhana. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan prototipe sistem *dashboard* digital berbasis aplikasi/*website* yang dapat dioperasikan secara mandiri oleh PT XYZ, sehingga proses pemantauan KPI menjadi lebih otomatis, akurat, dan *real-time*. Terakhir, mengingat ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada fungsi pemasaran dan produksi, peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan analisis ke fungsi pengadaan dan logistik untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan holistik.

5.2.2. Saran Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang disampaikan kepada PT XYZ untuk mendukung perbaikan kinerja pengiriman secara berkelanjutan. Pertama, perusahaan disarankan untuk segera menerapkan *Order Acceptance Policy* (OAP) dan SOP *Order Release* yang telah dirancang sebagai kebijakan operasional yang mengikat. Penerapan ini memerlukan komitmen penuh dari manajemen puncak, terutama untuk menegakkan aturan bahwa tim *marketing* tidak diperkenankan mengonfirmasi tanggal pengiriman kepada pelanggan sebelum kapasitas produksi diverifikasi oleh *Lead* Produksi. Perubahan perilaku ini merupakan langkah paling kritis dalam mengeliminasi praktik *over-promising* yang menjadi akar utama rendahnya OTD perusahaan.

Kedua, perusahaan disarankan untuk segera beralih ke sistem digital *dashboard monitoring* BSC/KPI agar proses pemantauan KPI menjadi lebih otomatis, akurat, dan *real-time*. *Dashboard* ini harus diperbarui setiap minggu dan dapat diakses oleh tim *marketing* dan produksi, sehingga transparansi informasi kapasitas dapat terwujud dan keputusan penerimaan *order* tidak lagi bergantung pada perkiraan informal. Ketiga, perusahaan disarankan untuk menetapkan *Weekly Capacity Review Meeting* dan *Monthly BSC Review* sebagai agenda tetap yang terjadwal, bukan sekadar pertemuan insidental. Konsistensi kedua

forum ini sangat menentukan efektivitas mekanisme koordinasi jangka panjang antara fungsi pemasaran dan produksi. Keempat, sebagai langkah strategis jangka menengah, perusahaan disarankan untuk mulai mengembangkan sistem *Material Requirement Planning* (MRP) sederhana guna mengurangi keterlambatan pengadaan material yang selama ini turut berkontribusi pada panjangnya *lead time* pemesanan. Langkah ini akan melengkapi perbaikan pada sisi *order management* dan menjadikan aliran proses secara keseluruhan lebih terkendali dan dapat diprediksi.