

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Aktivitas produksi di CV Lotus Garmindo telah berjalan dengan cukup baik, akan tetapi masih terdapat beberapa kendala dan kelemahan yang perlu diperbaiki agar tidak mengganggu kelancaran proses produksi. Prosedur serta kebijakan yang ada sudah cukup baik, namun masih ada beberapa kebijakan yang perlu untuk dipertimbangkan kembali. Kebijakan proses produksi yang ada di perusahaan seperti adanya kebijakan untuk *me-rolling* karyawan di divisi *sewing* sehingga karyawan tidak mengerjakan satu bagian secara konsisten, pelatihan kerja (*training*) diberikan kepada karyawan baru hanya selama satu hari, dan sistem penggajian di perusahaan yang berdasarkan pada jam kerja karyawan.

Selain itu, terdapat juga kebijakan produksi tambahan yang perlu diterapkan oleh perusahaan yaitu seperti ada sanksi yang tegas pada karyawan divisi produksi jika melakukan kesalahan dalam bekerja, kebijakan pelatihan kerja (*training*) untuk karyawan baru, kebijakan pelatihan yang rutin dan khusus ketika menemui model baju yang berbeda, dan kebijakan *maintenance* mesin jahit secara berkala agar mesin jahit dapat digunakan dengan produktif.

Aktivitas produksi perusahaan diawali dari pembuatan pola yang dilakukan oleh divisi *cutting*. Pola yang telah dibuat berdasarkan desain tersebut kemudian akan digunakan dalam pembuatan *marker* sebagai panduan memotong kain. Setelah kain telah datang dari *supplier* yang dipilih oleh pelanggan, kain akan dirileksasi dengan cara dibuka dari *roll* dan diserahkan kepada bagian *cutting* untuk digelar dan disusun menjadi beberapa *layer* sesuai arahan kepala divisi *cutting* sebelum dipotong. Lalu karyawan akan menaruh *marker* dari pola yang telah dibuat sebelumnya pada kain *layer* pertama sebagai panduan dalam memotong.

Kain yang telah di relaksasi dan di-*marker* akan dipotong sekaligus menggunakan mesin menjadi *cutting pieces*. Setelah kain menjadi *cutting pieces* yaitu bagian tangan, kerah, skoder dan badan, potongan kain akan diberi nomor dan ukuran untuk diserahkan ke bagian *sewing*. Proses selanjutnya adalah *interlining* yang dilakukan pada bagian kerah sehingga kerah akan memiliki kain yang lebih keras daripada bagian yang lainnya.

Setelah itu, masuk ke proses *sewing*. Proses *sewing* pada perusahaan ini dilakukan dengan memecah proses, dimana proses semua komponen baju memiliki bagiannya sendiri, mulai dari pembuatan kerah, kaki kerah, pemasangan spotlet, skoder, penggabungan badan depan dan belakang serta penggabungan seluruh komponen baju. Mesin jahit di divisi *sewing* diletakkan secara berurutan dari depan ke belakang sesuai dengan urutan pecah proses.

Pertama kali dilakukan proses pembuatan kerah, kerah dibuat agar bagian ujung kerah menjadi lancip dan tajam. Bagian kerah ini disebut dengan kaki kerah. Setelah itu proses dilanjutkan dengan proses menjahit bagian tangan, pemasangan spotlet dan skoder. Kemudian dilakukan proses sensor yang bertujuan untuk menyesuaikan antara *cutting pieces* dengan pola jadi. Setelah itu, sebelum proses penggabungan badan depan dan belakang, motif atau *pattern* pada baju akan dicocokkan terlebih dulu agar sejajar dan motif menyambung antara bagian depan dan belakang.

Setelah itu baju akan melalui proses *matching* antara semua bagian dan kemudian dijahit dari semua bagian tersebut menjadi satu baju yang utuh. Setelah selesai, baju akan dipasang manset dan diberikan *tag label*. Pada tahapan akhir di *sewing*, baju akan dipasang aksesoris yang diperlukan sesuai dengan keinginan pelanggan. Lalu baju akan diserahkan ke bagian lubang dan pasang kancing.

Pada divisi *finishing*, baju akan diserahkan ke divisi gunting benang untuk membuang sisa-sisa benang kecil serta stiker nomor dan ukuran yang terdapat pada baju. Setelah selesai, baju diserahkan ke divisi *quality control*. Pada divisi *quality control*, akan dilakukan pemeriksaan terhadap baju sesuai dengan standar perusahaan. Jika ternyata ditemukan kecacatan, maka baju akan dikembalikan ke divisi *sewing* pada bagian perbaikan. Setelah selesai di bagian *quality control*, baju akan diserahkan ke divisi menyetrika dan melipat. Kemudian

baju diserahkan ke divisi *packing* dan baju siap untuk diserahkan ke divisi distribusi untuk dikirim kepada pelanggan. Dalam beberapa kasus, jika kecacatan tidak dapat diperbaiki, maka baju akan disimpan di gudang atau tetap dikirimkan ke pelanggan dengan catatan khusus.

2. Kerugian perusahaan akibat adanya produk cacat terjadi karena adanya biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk memperbaiki produk cacat tersebut. Biaya yang dikeluarkan perusahaan terkait proses *rework* antara lain adalah biaya bahan baku seperti benang dan jarum, biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya gaji kepala divisi, biaya penyusutan mesin, dan biaya *overhead* lainnya. Namun, pada penelitian kali ini, peneliti hanya menghitung biaya tenaga kerja langsung dan biaya listrik untuk pemakaian mesin selama proses *rework* sebagai biaya tambahan yang dikeluarkan untuk *rework* pada CV Lotus Garmindo. Sedangkan untuk biaya bahan baku seperti benang dan jarum, perusahaan tidak pernah mengeluarkan biaya tambahan untuk membeli benang dan jarum karena selalu menggunakan sisa dari produksi *good units*. Kemudian untuk biaya-biaya lainnya terkait *overhead* pabrik tidak dihitung pada penelitian ini karena data yang tidak mendukung dan sulit untuk diidentifikasi serta jumlahnya yang tidak material.

Total biaya *rework* yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 2018 adalah sebesar Rp. 13.551.394 yang terdiri dari biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 13.412.833 untuk divisi *cutting*, *sewing*, dan *quality control* dimana pada penelitian ini produk cacat yang diperbaiki diasumsikan semuanya melewati proses *cutting* dan biaya listrik sebesar Rp.138.560 untuk mesin jahit di divisi *sewing*. Total biaya terbesar yang dikeluarkan perusahaan adalah pada bulan September 2018 yaitu sebesar Rp. 1.553.046, sedangkan biaya terkecil yang dikeluarkan perusahaan untuk *rework* yaitu pada bulan Juni 2018 sebesar Rp 609.987. Namun sebenarnya biaya yang perlu dikeluarkan perusahaan lebih besar dari total biaya *rework* yang telah dihitung diatas karena masih terdapat biaya-biaya lain seperti biaya penyusutan mesin, gaji mandor, dan biaya *overhead* pabrik lainnya yang pada kesempatan kali ini belum dapat dihitung dikarenakan kurangnya data dan sulit untuk diidentifikasi.

3. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk pada proses produksi berdasarkan *fishbone diagram* adalah faktor *materials*, *manpower*, *methods*, *machines*, dan *environment*. Pada faktor *materials*, diketahui bahwa kualitas dan jenis kain dari *supplier* yang tidak baik dapat menimbulkan produk cacat selama proses produksi. Kualitas bahan baku yang tidak baik seperti adanya *bowing*, *skewing*, serat kain yang tidak rapih, kotor pada kain yang tidak dapat dibersihkan serta warna yang tidak sama atau *shading*.

Pada faktor *manpower*, penyebab timbulnya cacat produk adalah karyawan yang kurang teliti dan tidak fokus dalam melakukan pekerjaannya, karyawan yang ditemukan sedang mengobrol atau bercanda dengan karyawan lainnya ketika sedang bekerja, karyawan divisi tertentu yang sering dipindahkan untuk mengerjakan pekerjaan divisi lain dan karyawan yang sering ditemukan tidak berada di tempatnya terlalu lama. Hal-hal tersebut dapat membuat karyawan melakukan kesalahan dan menimbulkan produk cacat.

Pada faktor *methods*, timbulnya produk cacat disebabkan karena pelatihan hanya diberikan kepada karyawan baru selama satu hari pada hari pertama kerja, tidak ada sanksi yang tegas pada karyawan divisi produksi jika melakukan kesalahan dalam bekerja, karyawan sering di-*rolling* dalam melaksanakan pekerjaannya, sistem penggajian untuk karyawan produksi berdasarkan jumlah jam kerja, dan model baju yang diproduksi selalu berbeda-beda, sehingga karyawan terkadang mengalami kesulitan karena model atau desain yang berbeda-beda dari setiap pesanan.

Kemudian faktor *machines* yang menyebabkan terjadinya produk cacat adalah umur mesin yang sudah tua, tidak adanya kebijakan perusahaan mengenai *maintenance* mesin yang secara berkala dilakukan, serta banyak mesin yang sudah sering mengalami kerusakan sehingga menghambat karyawan dalam bekerja dan menyebabkan kecacatan pada produk.

Sedangkan pada faktor *environment*, penyebab produk cacat yaitu suhu ruangan pabrik yang panas, tidak adanya ventilasi udara yang cukup di dalam gedung, tidak tersedianya pendingin udara, dan juga tidak tersedianya kursi untuk karyawan di divisi *finishing* dan *cutting* untuk dapat beristirahat di sela-sela jam kerja.

4. Peran pemeriksaan operasional dalam proses produksi untuk mengurangi tingkat produk cacat adalah bahwa dengan adanya pemeriksaan operasional yang dilakukan pada proses produksi maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah tingkat produk cacat yang dialami oleh perusahaan serta mencari penyebab dari masalah tersebut yang terbagi menjadi beberapa faktor penyebab produk cacat berdasarkan *fishbone diagram*.

Kemudian dari faktor-faktor penyebab yang menimbulkan terjadinya produk cacat, peneliti memberikan rekomendasi kepada pihak perusahaan sebagai tindakan perbaikan yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan. Berdasarkan rekomendasi yang telah diberikan sebagai hasil pemeriksaan, maka peneliti berharap tingkat produk cacat yang ditimbulkan oleh perusahaan dapat berkurang sehingga proses produksi pada CV Lotus Garmino dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada proses produksi CV Lotus Garmino, maka peneliti memberikan beberapa saran untuk dapat mengurangi tingkan produk cacat yang ditimbulkan pada proses produksi yaitu sebagai berikut:

1. Faktor *materials*

Perusahaan sebaiknya melakukan inspeksi terlebih dahulu terhadap keseluruhan kain ketika kain datang, bukan hanya mengandalkan tanda cacat yang diberikan oleh *supplier* pada kain. Perusahaan juga dapat membuat suatu perjanjian khusus terhadap *supplier* dan pelanggan jika ditemukannya kecacatan pada kain saat proses inspeksi. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan rekomendasi kepada pelanggan mengenai *supplier* mana yang dapat memberikan kain berkualitas baik, tepat waktu dalam pengiriman, dan dengan harga yang sesuai. Perusahaan juga dapat memberikan masukan kepada pelanggan untuk mempertimbangkan kembali *supplier* yang mengirimkan kain dengan kualitas yang tidak baik.

2. Faktor *manpower*

Perusahaan dapat meningkatkan pengawasan menjadi lebih rutin dan teratur oleh para kepala divisi. Kepala divisi dapat mengingatkan dan menegur jika mendapati karyawan yang tidak fokus pada pekerjaannya. Perusahaan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik melalui penerapan sistem penilaian kinerja pada karyawan, yaitu dengan adanya pemberian bonus dan sanksi seperti pemberian bonus untuk mengapresiasi prestasi yang telah dicapai karyawan. Perusahaan dapat memberikan sanksi kepada karyawan yang sudah mendapatkan teguran ketiga kali namun masih tetap melakukan kesalahan yang sama, contohnya seperti pemotongan gaji.

Penyebab timbulnya produk cacat adalah karena karyawan sering tidak fokus, tidak teliti dan tidak fokus dalam melakukan pekerjaannya. Dengan pengawasan yang lebih ketat serta pengembangan sistem penilaian kerja karyawan maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi dan lebih serius dalam melakukan pekerjaannya.

Beberapa karyawan divisi tertentu sering dipindahkan untuk mengerjakan tugas dari divisi lain, sehingga karyawan pengganti dari divisi lain tidak memiliki keahlian yang sama dan tidak produktif dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini perusahaan dapat merekrut beberapa karyawan baru yang memiliki kualifikasi tertentu yang cocok untuk ditempatkan di divisi *sewing* yang kekurangan sumber daya. Kepala produksi juga dapat mengingatkan dan menegur kepada kepala divisi, terutama kepala divisi *sewing* dan *quality control* jika terjadi perpindahan karyawan antar divisi.

3. Faktor *methods*

Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan kerja (*training*) untuk karyawan baru dengan jangka waktu yang lebih panjang, misalnya selama 2 hari kerja. Pada hari pertama, karyawan baru diberikan orientasi, penjelasan dan pelatihan teknis secara khusus di divisi dimana dia ditempatkan. Kemudian pada hari kedua, karyawan baru akan mengikuti karyawan senior dalam melakukan pekerjaan dan tidak langsung dilepas bekerja sendirian, melainkan diawasi secara langsung dan intensif oleh karyawan senior. Sehingga karyawan baru ketika dilepas untuk bekerja sendiri sudah bisa produktif dan tidak melakukan kesalahan.

Perusahaan juga sebaiknya mempunyai kebijakan mengenai standar sanksi yang tegas, jelas, dan objektif untuk karyawan yang lalai dalam bekerja. Setiap kepala divisi dapat mencatat pelanggaran apa saja yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Dari catatan pelanggaran tersebut, dapat diketahui siapa dan kesalahan apa saja yang dilakukan ketika bekerja sehingga kemudian perusahaan dapat memberikan peringatan teguran hingga sanksi berupa potongan gaji atau pembatalan kontrak kerja berdasarkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

Perusahaan juga dapat memperbaharui prosedur kerja yang ada untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sebaiknya karyawan divisi produksi konsisten dalam mengerjakan suatu bagian hingga dia dapat benar-benar menguasai bagian tersebut dan menjadi ahli sehingga tidak melakukan kesalahan lagi.

Selain itu, perusahaan dapat mengganti sistem penggajian berdasarkan jam kerja dengan sistem borongan untuk karyawan produksi dengan berdasarkan pada berapa banyak baju yang telah dikerjakan dengan kriteria khusus yaitu baju yang dihitung sebagai dasar perhitungan gaji adalah baju yang sudah lolos dari divisi *quality control*. Akan tetapi sistem penggajian borongan tersebut tidak berlaku untuk karyawan baru yang sedang menjalani *training*. Dengan begitu, karyawan akan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya atau mengejar target produksi.

Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan secara rutin dan khusus kepada karyawan setiap kali ada model dan desain baju yang baru yang sangat berbeda dari model biasanya. Pelatihan dapat diberikan setiap berganti pesanan dengan memberikan arahan dan *tutorial* secara jelas dan serentak langsung kepada seluruh karyawan selama kurun waktu 1 jam. Dengan adanya pelatihan rutin dan khusus yang diberikan kepada karyawan, diharapkan karyawan menjadi lebih paham tentang cara yang benar dalam memproduksi baju dengan tingkat kesulitan yang berbeda-beda.

4. Faktor *machines*

Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan untuk memperbaharui mesin dengan mengganti mesin-mesin yang sudah sering mengalami kerusakan dengan mesin

yang baru. Perusahaan juga sebaiknya melakukan *maintenance* berupa perawatan dan pemeriksaan secara berkala seperti sebulan dua kali atau tergantung kebutuhan masing-masing mesin produksi dan mengutamakan perawatan yang lebih intensif untuk mesin produksi yang berumur lebih tua. Perusahaan dapat memberikan pelatihan khusus kepada internal teknisi sehingga *maintenance* dan perbaikan mesin dapat dilakukan oleh internal teknisi tanpa harus memanggil pihak ketiga. Dengan perawatan yang teratur, maka mesin yang digunakan menjadi sangat jarang rusak dan tidak merugikan perusahaan.

5. Faktor *environment*

Perusahaan sebaiknya memasang kipas angin dan *exhaust fan* di setiap sudut ruangan dalam gedung tempat proses produksi berlangsung. Dengan begitu maka suhu ruangan tidak terlalu panas dan terdapat ventilasi udara tambahan. Perusahaan juga dapat menambahkan beberapa kursi plastik di divisi *finishing* dan *cutting* sehingga karyawan dapat beristirahat sejenak di sela-sela bekerja. Karena divisi *finishing* dan *cutting* melakukan pekerjaan mereka dengan posisi berdiri.

Untuk menjaga efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan maka perusahaan diharapkan dapat melakukan pemeriksaan operasional secara rutin setiap tahunnya karena kondisi perusahaan yang pasti akan mengalami perubahan sering perkembangan bisnis perusahaan dan untuk meningkatkan kualitas proses produksi perusahaan. Pemeriksaan operasional juga dapat membantu perusahaan untuk mengetahui bahwa selain aktivitas produksi, aktivitas yang lain juga dapat menyebabkan timbulnya produk cacat pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahazrina. (2017, May 12). *5 Jenis Metode Penelitian Kualitatif – Pendekatan dan Karakteristiknya*. Retrieved from PakarKomunikasi.com: <https://pakarkomunikasi.com/>
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services*. New York: Pearson Education.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Horngren's Cost Accountin; A Managerial Emphasis* (16 ed.). New York: Pearson.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). Harlow: Pearson Education, Inc.
- Kementrian Perindustrian RI. (2019). *Lampau 18 Persen, Industri Tekstil dan Pakaian Tumbuh Paling Tinggi*. Retrieved from Kementrian Perindustrian RI: <https://kemenperin.go.id>
- Kho, B. (2016, Juni 27). *Pengertian Cause and Effect Diagram (Fishbone Diagram) Cara Membuatnya*. Retrieved from Ilmu Manajemen Industri: <https://ilmumanajemenindustri.com/>
- Kusumaningrati, M. (2016). *Pemeriksaan Operasional Proses Produksi dalam Usaha Menekan Tingkat Produk Cacat pada Cv. Yudistira Kediri* .
- Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Inilah yang Perlu Diketahui*. (2017, January 9). Retrieved from Cermati.com: <https://www.cermati.com/>
- Puspadewi, L. (2015, October 4). *Memahami Seluk Beluk Makloon*. Retrieved from TDA Community Bandung: <http://tdabandung.com/>
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Cost* (Vol. III). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. WILEY.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutriyanto, E. (2018, April 5). *Tekstil dan Garmen Jadi Industri Strategis di Indonesia*.

Retrieved from Tribun Bisnis: <https://m.tribunnews.com/>

V, Raja, Sreedharan; S, Rajasekar; S, Rajasekar; P, Arunprasad; Trehan, Rajeev. (2018). Defect reduction in an electrical parts manufacturer: a case study.