

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada pada proses produksi terkait penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan terhadap CV Packo, maka dapat disimpulkan:

1. Proses produksi perusahaan dalam menyelesaikan pesanan pelanggan, terdapat penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien, penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien. Untuk penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien yang ditandai dengan perusahaan sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan dapat disebabkan oleh faktor *material* (bahan baku), faktor *method* (metode), faktor *manpower* (manusia), faktor *machine* (mesin), dan faktor *environment* (lingkungan).
 - a. Faktor *material*

Faktor *material* memiliki pengaruh sebesar 3% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *material* bersifat 100% tidak dapat dikendalikan, yaitu *supplier* kehabisan stok bahan baku.
 - b. Faktor *method*

Faktor *method* memiliki pengaruh sebesar 33% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan. Sifat dari faktor *method* adalah 100% dapat dikendalikan. Faktor-faktor *method* yang dapat dikendalikan tersebut adalah:

 - i. Perusahaan tidak memiliki karyawan yang secara khusus bertugas dan bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan dan pengendalian produksi.
 - ii. Tidak terdapat batasan penerimaan pesanan.

- iii. Perusahaan tidak melakukan sosialisasi *Standard Operational Procedur* (SOP), peraturan serta sistem *reward* dan *punishment* pada karyawan.
 - iv. Tidak ada pemeriksaan bahan baku kain yang diterima di perusahaan.
 - v. Perusahaan tidak memiliki cadangan perusahaan jasa bodir.
 - vi. Perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai revisi desain pesanan.
 - vii. Dokumen *job description* perusahaan tidak lengkap.
 - viii. Perusahaan tidak memiliki pola pakaian yang lengkap.
 - ix. Benang jahit yang disimpan di dalam karung.
 - x. *Briefing* setiap pagi sudah tidak pernah dilakukan.
- c. Faktor *manpower*
- Faktor *manpower* memiliki pengaruh sebesar 47% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *manpower* bersifat 86% dapat dikendalikan, sedangkan bersifat tidak dapat dikendalikan sebesar 14%. Faktor-faktor *manpower* yang dapat dikendalikan adalah:
- i. Kesalahan teknis selama proses produksi.
 - ii. Ketidaktelitian operator bagian *cutting*.
 - iii. Kurangnya pengawasan proses produksi.
 - iv. *Production manager* tidak membuat jadwal produksi secara tertulis.
 - v. Perusahaan tidak menyediakan pelatihan khusus untuk *designer chief*.
 - vi. Karyawan bagian *accounting* terlambat men-*transfer* uang sehingga karyawan bagian *purchasing* harus menunggu sebelum melakukan pembelian.
 - vii. *Store keeper* tidak menjalankan prosedur penerimaan dan pengeluaran bahan baku di gudang.
 - viii. *Store keeper* jarang melakukan pemeriksaan fisik untuk stok di gudang.

- ix. *Store keeper* tidak mengunci gudang untuk menjaga barang yang tersedia di gudang.
- x. Operator bagian *sewing* lupa tidak memberitahukan bahan baku yang dibutuhkan untuk di pengajuan.
- xi. Tidak ada peringatan bagi karyawan yang tidak menjaga kebersihan dan kerapian.
- xii. Karyawan mendengarkan musik terlalu kencang dengan menggunakan *speaker*, saling berbincang dan bercanda, serta menggunakan *handphone* saat mengerjakan pekerjaan.

Faktor *manpower* yang tidak dapat dikendalikan adalah ketidakhadiran karyawan di bagian produksi dan perusahaan jasa bordir/sablon/print sering terlambat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d. Faktor *machine*

Faktor *machine* memiliki pengaruh sebesar 10% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *machine* bersifat 100% dapat dikendalikan. Faktor *machine* yang dapat dikendalikan adalah:

- i. Mesin-mesin jarang dilakukan perawatan.
- ii. Komputer yang digunakan *designer chief* jarang dilakukan perawatan.
- iii. Komputer yang digunakan *store keeper* rusak.

e. Faktor *environment*

Faktor *environment* memiliki pengaruh sebesar 7% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *environment* bersifat 100% dapat dikendalikan. Faktor *environment* yang dapat dikendalikan adalah:

- i. Area produksi yang sempit.
- ii. Perusahaan tidak memiliki genset ketika terjadi pemadaman listrik.

2. Dampak yang dialami CV Packo akibat adanya faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien sehingga terjadi keterlambatan penyelesaian selama bulan April 2019 sampai dengan bulan September 2019 perusahaan mengeluarkan biaya tambahan untuk lembur karyawan dalam mengejar

penyelesaian pesanan pelanggan dan kerugian karena menggunakan jasa jahit di luar perusahaan (*outsorce*) untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Biaya lembur karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengejar penyelesaian pesanan pelanggan dari bulan April 2019 sampai dengan bulan September 2019 adalah sebesar Rp 23.308.500. Selain itu, kerugian yang dialami perusahaan karena menggunakan jasa jahit di luar perusahaan (*outsorce*) untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari bulan April 2019 sampai dengan bulan September 2019 adalah sebesar Rp 8.173.500. Selain biaya tambahan untuk lembur karyawan dan kerugian karena menggunakan jasa jahit di luar perusahaan (*outsorce*), perusahaan juga mengeluarkan biaya tambahan lainnya untuk memperbaiki produk yang harus diperbaiki, perusahaan juga mengalami kerugian sebesar biaya produksi produk jika produk tersebut tidak dapat diperbaiki dan tidak bisa dijual serta adanya biaya kesempatan yang hilang dengan tidak memperoleh pendapatan bunga yang seharusnya didapatkan jika pembayaran dilakukan dengan tepat waktu.

3. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi dalam penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien. Namun, dengan peneliti melakukan pemeriksaan operasional pada CV Packo, maka CV Packo dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan yang menyebabkan terjadinya penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, dengan melakukan pemeriksaan operasional, peneliti dapat memberikan rekomendasi yang tepat sehingga CV Packo dapat melakukan tindakan-tindakan perbaikan agar proses produksi terkait penyelesaian pesanan menjadi efektif dan efisien.

5.2. Saran

Sebaiknya CV Packo melakukan pemeriksaan operasional secara rutin agar dapat menilai operasional perusahaan sudah berjalan efektif dan efisien atau belum. Selain itu, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, peneliti memberikan saran kepada pihak manajemen yang diharapkan dapat membantu mengatasi masalah penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif

dan tidak efisien sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan. Berikut saran yang diberikan:

1. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, peneliti memberikan saran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya, yaitu:
 - a. *Material* (bahan baku):

Perusahaan harus memiliki beberapa cadangan *supplier* yang memiliki kualitas yang sama, ketepatan waktu pengiriman dan harga yang memadai. Selain itu, perusahaan juga harus membuat perjanjian kontrak dengan *supplier* yang mengikat secara hukum.
 - b. *Method* (metode):
 - i. Perusahaan sebaiknya memiliki karyawan yang secara khusus bertugas dan bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan dan pengendalian produksi dengan menambah bagian di perusahaan yaitu bagian PPIC (*Production Planning and Inventory Control*).
 - ii. Perusahaan sebaiknya saat menerima pesanan perusahaan lebih memperhatikan faktor lain yang mendukung jalannya proses produksi.
 - iii. Perusahaan sebaiknya melakukan sosialisai mengenai SOP, peraturan serta sistem *reward* dan *punishment*.
 - iv. Perusahaan sebaiknya kembali melakukan *briefing* setiap pagi dengan cara direktur utama menghimbau para karyawan perusahaan untuk mengadakan *briefing* setiap pagi sebelum melakukan pekerjaannya masing-masing.
 - v. Sebaiknya perusahaan memiliki kebijakan untuk pelanggan yaitu batas maksimal pelanggan dapat merubah keinginan desainnya dan menambah karyawan di bagian desain.
 - vi. Ketika bahan baku yang sudah dibeli sampai ke perusahaan, sebaiknya perusahaan melakukan pemeriksaan bahan baku tersebut baik dari segi kualitas dan kuantitasnya apakah yang dibeli sesuai dengan yang ada di pengajuan.
 - vii. Perusahaan sebaiknya mencari perusahaan jasa bordir lainnya yang dapat dijadikan cadangan.

- viii. Perusahaan sebaiknya menyediakan pola pakaian yang lengkap dari ukuran anak-anak hingga ukuran dewasa untuk produk-produk yang sering dipesan oleh pelanggan.
 - ix. Sebaiknya perusahaan menyediakan rak yang dapat digunakan untuk meletakkan benang-benang jahit.
- c. *Manpower* (manusia):
- i. Perusahaan sebaiknya menghimbau karyawan untuk fokus pada pekerjaannya serta melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai kinerja karyawan.
 - ii. Sebaiknya perusahaan memberikan batas maksimal jam lembur karyawan untuk menghindari karyawan yang sakit akibat lembur yang berlebihan.
 - iii. Perusahaan sebaiknya melakukan pengawasan dan selalu melakukan *follow-up* kepada perusahaan jasa bordir/sablon/print.
 - iv. Sebaiknya perusahaan menghimbau operator bagian *cutting* untuk fokus pada pekerjaannya serta melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai kinerja karyawan.
 - v. Perusahaan sebaiknya melakukan *training* kepada *designer chief* agar dapat meningkatkan kreativitas dan kemampuan mendesain dengan cepat.
 - vi. Untuk pembelian bahan baku dalam jumlah besar, sebaiknya perusahaan langsung men-*transfer* uang ke *supplier* tanpa harus melalui karyawan bagian *purchasing* terlebih dahulu atau melakukan pembelian bahan baku secara kredit.
 - vii. Perusahaan seharusnya melakukan melakukan pengawasan yang ketat terhadap *store keeper* oleh *production manager* atau PPIC.
 - viii. Sebaiknya perusahaan memasang CCTV dekat gudang untuk meningkatkan keamanan gudang.
 - ix. Perusahaan sebaiknya menghimbau karyawan bagian produksi untuk memeriksa kembali *purchase order* setiap pesanan dengan mengajukan secara tepat sebelum dilakukan pembelian bahan baku.

- x. Perusahaan sebaiknya selalu menghimbau karyawan di perusahaan untuk saling bekerja sama agar pesanan dapat selesai dengan cepat atau dapat selesai tepat waktu.
 - xi. Sebaiknya *production manager* fokus pada tugas utamanya sebagai *production manager*, yaitu mengawasi jalannya proses produksi.
 - xii. Sebaiknya perusahaan meminta *production manager* untuk tidak fokus dengan pekerjaan sebagai operator bagian *sewing*. *Production manager* sebaiknya selalu bekerja sama dan saling mengkoordinir jadwal produksi dengan bagian PPIC perusahaan.
 - xiii. Perusahaan sebaiknya memasang peringatan “Dilarang Merokok” diseluruh area produksi perusahaan serta melakukan sosialisasi peraturan yang berlaku di perusahaan terkait kedisiplinan karyawan.
- d. *Machine* (mesin):
- i. Perusahaan sebaiknya melakukan penjadwalan untuk dilakukannya *maintenance* terhadap mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi.
 - ii. Perusahaan sebaiknya melakukan *maintenance* terhadap komputer yang digunakan oleh karyawan minimal satu bulan sekali seperti mem-*backup* sistem komputer, meng-*install* dan menjalankan *scan* komputer dengan *antivirus* serta melakukan *update* windows, *antivirus* dan *software* lainnya.
- e. *Environment* (lingkungan):
- i. Perusahaan sebaiknya menyediakan ruangan khusus untuk karyawan bagian *quality control* dan memperluas ruangan bagian *cutting*.
 - ii. Perusahaan sebaiknya menyediakan genset yang dapat digunakan saat terjadi pemadaman listrik.
2. Perusahaan sebaiknya melengkapi dokumen *job description* perusahaan dengan menambahkan tugas dan tanggung jawab karyawan di bagian *packing*.
 3. Perusahaan sebaiknya membuat dokumen laporan penerimaan barang dan dokumen laporan pengeluaran barang.
 4. Perusahaan sebaiknya membuat kartu persediaan yang dapat digunakan *store keeper* melakukan pencatatan persediaan barang di gudang.

5. Perusahaan sebaiknya mengganti penamaan dokumen perintah produksi, yang semula bernama *purchase order* menjadi *production order*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan, K. dan Djam'an, S. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., dan Hogan, C.E. (2017). *Auditing and Assurance Services, 16th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Dalimunthe, M.B. (2017). "Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk" *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, Vol.3(1):19.
- Datar, S.M., dan Madhav V. Rajan. (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 16th edition*. London: Pearson Education.
- Nugroho, W. (1985). *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rampersad, Hubert K. dan Narasimhan. (2005). *Managing Total Quality Enhancing Personal and Company Value*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.