

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi yang dijalankan oleh CV AJ sendiri sudah cukup baik. Kebijakan dan prosedur perusahaan sendiri terdiri atas lama waktu bekerja pegawai, sistem pembayaran upah pegawai, tarif bila mencapai target, tarif lembur, dan sistem pembuatan *master productions schedule* (MPS) berdasarkan standar lama waktu yang telah ditetapkan.

Dari kebijakan dan prosedur tersebut, ada beberapa kebijakan dan prosedur yang dibutuhkan perbaikan. Sistem pembayaran upah pegawai dan pemberian bonus bila mencapai target perlu dilakukan perbaikan. CV AJ melakukan pembayaran upah kepada pegawai sebesar Rp 2.650.000,00 per bulannya, tanpa melihat jumlah produksi yang berhasil diproduksi. CV AJ tidak menetapkan target minimum yang harus dicapai. Selain itu, tarif bonus yang diberikan pula perlu diperbaiki. CV AJ memberlakukan tarif bonus yang lebih rendah dibandingkan tarif lembur sehingga pegawai memiliki kecenderungan untuk lebih memilih melakukan lembur dibandingkan mengejar bonus. Tarif bonus yang diberlakukan seharusnya sama besar atau lebih besar dibandingkan tarif lembur sehingga pegawai lebih termotivasi dalam mengejar bonus.

Sementara dalam pembuatan MPS, CV AJ hanya menggunakan satu standar waktu produksi untuk setiap pesanan yang diterima. CV AJ seharusnya melakukan penyesuaian atas standar waktu produksi ketika membuat MPS untuk pesanan-pesanan tertentu. Dalam pembuatan MPS, CV AJ harus mempertimbangkan jumlah pesanan, tingkat kesulitan pembuatan, serta jumlah hari libur dalam periode produksi. Kebijakan dan prosedur CV AJ belum menerapkan sanksi kepada pegawai yang gagal mencapai target produksi, maupun kepada pegawai yang datang terlambat ketika bekerja.

2. Permasalahan yang sering terjadi pada aktivitas produksi CV AJ adalah keterlambatan penerimaan kain dari *supplier*, kurangnya ketelitian pegawai dalam melakukan aktivitas produksi sehingga seringkali masih menimbulkan barang cacat dalam aktivitas produksi dan membutuhkan waktu perbaikan, kurangnya jumlah tenaga kerja yang terdapat pada CV AJ sehingga aktivitas produksi pada CV AJ tidak dapat berjalan secara optimal, sistem upah pegawai yang kurang tepat sehingga tidak memotivasi pegawai untuk berusaha mengejar target produksi, kesalahan dalam penetapan MPS sehingga MPS yang dibuat tidak menggambarkan keadaan produksi aktual, serta CV AJ hanya memiliki satu *supplier* kain. CV AJ pula melakukan kesalahan dalam penjadwalan proses *rework* barang-barang cacat yang dilakukan pada bulan Juni ketika CV AJ harus mengerjakan pesanan untuk seragam sekolah swasta yang jumlahnya cukup besar dan tetap melakukan produksi pakaian tidur. Permasalahan-permasalahan tersebut
3. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan terdiri atas faktor *materials*, *manpower*, *methods*, serta *environment*.

Berdasarkan faktor *materials*, peneliti menetapkan beberapa aspek yang mempengaruhi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu:

- a. Perbedaan warna sampel pada kertas dengan warna sampel pada kain.
- b. Tenunan bahan baku yang kurang baik.

Sementara untuk faktor *manpower*, aspek-aspek yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan sebagai berikut:

- a. Kurangnya tenaga kerja produksi karena CV AJ sulit untuk mencari tenaga kerja produksi.
- b. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan produksi lebih lama ketika lembur karena pegawai sudah bekerja dari pagi pukul 08.00 hingga pukul 17.00, lalu dilanjutkan dengan lembur hingga pukul 20.30 atau 21.30, tergantung jumlah pakaian tidur yang harus dikerjakan.
- c. Kurangnya ketelitian pegawai ketika melakukan aktivitas produksi.

Kurangnya ketelitian pegawai ketika melakukan aktivitas produksi tersebut disebabkan karena CV AJ tidak menjadikan kualitas sebagai suatu hal yang patut dipertimbangkan ketika melakukan produksi.

Untuk faktor *methods*, peneliti menemukan aspek-aspek terkait yang menyebabkan keterlambatan pesanan sebagai berikut:

- a. Semangat kerja pegawai yang rendah
Semangat kerja pegawai yang rendah tersebut disebabkan karena sistem pembayaran upah yang kurang tepat sehingga pegawai kurang termotivasi untuk mengejar target.
- b. Penetapan standar waktu aktivitas produksi yang kurang tepat.
- c. CV AJ tidak menerapkan sanksi kepada pegawai yang melanggar kebijakan dan prosedur, ataupun kepada pegawai yang tidak berhasil mencapai target.
- d. Dilakukan perubahan desain berkali-kali bila pelanggan tidak menyetujui model yang telah dibuat
- e. Adanya kesalahan penetapan dan pemberitahuan target produksi.
- f. Tidak adanya mekanisme pengingat ulang kebijakan dan prosedur.
- g. Sistem pemesanan kain hanya dilakukan melalui media komunikasi *what's app* dari CV AJ kepada *supplier*.
- h. CV AJ memiliki ketergantungan yang tinggi kepada *supplier* kain
Ketergantungan ini disebabkan karena CV AJ hanya memiliki satu *supplier* kain sehingga bila CV AJ kehilangan *supplier* tersebut, produksi tidak dapat berjalan.
- i. Beban pekerjaan mandor produksi yang tinggi.
Beban pekerjaan mandor produksi yang tinggi ini disebabkan karena mandor produksi membantu menghitung dan membagikan potongan kain kepada pegawai sehingga pengawasan tidak dapat dilakukan secara terus-menerus.

Untuk faktor *environment*, aspek terkait yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan adalah lokasi pabrik *supplier* yang berada di daerah rawan banjir sehingga apabila sedang terjadi bencana banjir, *supplier* tidak dapat melakukan pengiriman kain secara tepat waktu kepada CV AJ.

4. Kerugian yang dialami oleh CV AJ akibat keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi menyebabkan CV AJ terpaksa membayar biaya lembur serta biaya pengiriman pesanan yang penyelesaiannya terlambat. Biaya lembur dilakukan untuk mengejar tanggal pengiriman pesanan yang telah ditetapkan dengan pelanggan maupun untuk mengejar pesanan yang penyelesaiannya terlambat

sehingga dapat dikirimkan sesegera mungkin. Untuk model 1066 sampai dengan model 1077, CV AJ mengeluarkan biaya lembur sebesar Rp 19.740.000,00. Model 1070, 1075, dan 1077 merupakan model pesanan dengan tema khusus dan membutuhkan biaya lembur yang lebih tinggi dibandingkan model lainnya. Meskipun telah melakukan lembur, terkadang CV AJ tetap gagal menyelesaikan pesanan tepat pada waktunya, seperti yang terjadi ketika CV AJ memproduksi model 1066, 1068, 1070, 1072, dan 1075.

Untuk model 1066 sampai dengan model 1077, CV AJ mengeluarkan biaya pengiriman pesanan yang penyelesaiannya terlambat sebesar Rp 491.520,00. Sama seperti biaya lembur, model 1070, 1075, dan 1077, pesanan dengan tema khusus, memiliki biaya pengiriman pesanan yang terlambat lebih besar dibandingkan pesanan-pesanan lainnya yang merupakan pesanan biasa karena jumlah pesanan tema khusus yang mengalami keterlambatan lebih besar dibandingkan dengan pesanan biasa. Hal tersebut disebabkan karena jumlah pesanan dengan tema khusus sendiri jauh lebih besar dibandingkan dengan pesanan biasa. Jumlah pesanan tema khusus dapat mencapai 465 lusin, sedangkan pesanan tema biasa hanya berkisar 405 hingga 415 lusin.

5. Perusahaan belum melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi sehingga pemeriksaan operasional belum berperan, tetapi peneliti melakukan pemeriksaan operasional sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan selama pemeriksaan operasional dilakukan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, peneliti dapat memberikan rekomendasi yang diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan dan menekan biaya yang keluar akibat keterlambatan penyelesaian pesanan tersebut.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran kepada CV AJ agar dapat menekan tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan, yaitu:

1. CV AJ sebaiknya melakukan perbaikan terkait sistem upah yang berlaku. Pembayaran gaji pegawai sebesar Rp 2.650,000,00 bersifat tetap hingga mencapai

target produksi tertentu. Target produksi yang telah ditetapkan tersebut tidak wajib dicapai oleh pegawai, tetapi bila berhasil memproduksi melebihi target tersebut, pegawai diberikan bonus untuk setiap potong pakaian yang diproduksi melebihi target. Sistem perhitungan gaji seperti ini menyebabkan pegawai menjadi tidak berusaha untuk mengejar target produksi karena bila seandainya pegawai memproduksi kurang dari target pun, pegawai tersebut tetap memperoleh Rp 2.650.000,00.

Oleh karena itu, peneliti menyarankan CV AJ untuk menetapkan target minimum. Pegawai dibayar sebesar Rp 2.650.000,00 bila berhasil memproduksi sesuai dengan target minimum yang wajib dicapai. Dalam satu bulan, rata-rata pegawai dapat memproduksi hingga 23 lusin. Rata-rata tersebut dapat dijadikan sebagai target minimum yang wajib dicapai oleh pegawai. Bila tidak tercapai, CV AJ dapat memberikan sanksi berupa potongan gaji kepada pegawai tersebut. Selain itu, bila berhasil memproduksi melebihi target yang telah ditetapkan, pegawai tersebut baru memperoleh bonus yang dihitung per potong pakaian yang berhasil diproduksi.

CV AJ pula menetapkan tarif bonus sebesar Rp 15.000,00 per potong pakaian yang diproduksi melebihi target yang ditetapkan. Untuk tarif lembur, CV AJ sendiri menetapkan tarif sebesar Rp 20.000,00 per potong pakaian yang diproduksi. Perbedaan tarif ini menyebabkan pegawai lebih memilih melakukan lembur dibandingkan mengejar bonus. Oleh karena itu, CV AJ sebaiknya menetapkan tarif bonus yang sama besar atau bahkan lebih besar dibandingkan tarif lembur sehingga pegawai termotivasi untuk mengejar bonus yang diberikan. CV AJ lebih baik berusaha membuat pegawainya mengejar bonus dibandingkan lembur karena bila pegawai melakukan lembur, tingkat ketelitian pegawai sudah turun sebab pegawai tersebut telah bekerja selama satu hari penuh. Tidak hanya itu, CV AJ pula harus membayar biaya listrik karena lembur dilakukan dari sore hingga malam hari dan gaji setiap mandor aktivitas produksi serta mandor produksi sendiri sehingga biaya yang dikeluarkan oleh CV AJ tidak hanya upah lembur pegawai. Sementara bila pegawai CV AJ berusaha mengejar bonus, CV AJ hanya perlu mengeluarkan biaya lebih untuk bonus yang diberikan kepada pegawai tersebut.

2. Target produksi sebaiknya diberitahukan kepada pegawai setiap hari, bukan setiap minggu. Dengan memberitahukan target produksi setiap hari, peneliti berharap pegawai CV AJ tidak bersantai-santai pada saat awal-awal tahap produksi, dan baru mengejar pesanan beberapa hari sebelum pesanan tersebut dikirim. Dengan memberitahukan target produksi setiap hari, diharapkan dapat membantu pegawai membagi beban kerja mereka secara merata pada untuk setiap hari produksi.
3. Salah satu hambatan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian aktivitas produksi adalah kurangnya tenaga kerja sehingga CV AJ tidak dapat berproduksi dalam tingkat optimal. CV AJ dapat meminta bantuan dari agen-agen penyalur tenaga kerja serta memasang iklan lowongan kerja untuk membantu CV AJ mencari tenaga kerja. Meski demikian, CV AJ tidak boleh sembarang menerima tenaga kerja. Sebelum diterima, pegawai tersebut harus dipastikan terlebih dahulu memiliki kemampuan jahit yang memadai sehingga kualitas pakaian tidur yang diproduksi oleh CV AJ tidak mengalami penurunan. Tidak hanya kekurangan tenaga kerja, CV AJ pula memiliki ketergantungan yang cukup tinggi kepada *supplier* karena *supplier* tersebut merupakan satu-satunya *supplier* kain CV AJ. CV AJ sebaiknya memiliki beberapa alternatif *supplier* sehingga apabila *supplier* sedang penuh pesanan dari pihak lain, CV AJ dapat memesan kain kepada *supplier* alternatif sehingga meminimalisir kemungkinan keterlambatan penerimaan kain. Dalam proses pembuat daftar alternatif *supplier* tersebut, CV AJ harus memastikan bahwa setiap *supplier* yang terdaftar sebagai *supplier* alternatif memiliki kemampuan dan kualitas memproduksi kain yang sama dengan *supplier* utama.
4. Terkait faktor-faktor *materials*, *manpower*, *methods*, serta *environment* yang menyebabkan keterlambatan pada CV AJ, peneliti memberikan saran sebagai berikut:
 - a. Faktor *materials*

CV AJ harus memastikan bahwa *supplier* memproduksi kain sesuai dengan sampel pada kain yang telah dijanjikan kepada CV AJ. Bila terjadi ketidaksesuaian antara kain yang dikirim dengan sampel yang diberikan, CV AJ sebaiknya mengkomunikasikan langsung masalah tersebut kepada *supplier* agar masalah semacam itu dapat dihindari di kemudian hari. Selain itu, CV AJ

pula sebaiknya melakukan perjanjian jual beli secara tertulis dan resmi sehingga *supplier* berusaha mencegah keterlambatan pengiriman kain dan memastikan bahwa kain yang dikirim memiliki kualitas yang sama dengan sampel pada kain yang telah dijanjikan sebelumnya. Pada perjanjian jual beli tertulis tersebut dijelaskan terkait hak dan kewajiban dari CV AJ dan *supplier* serta sanksi yang diberikan bila salah satu pihak gagal memenuhi kewajibannya.

b. Faktor *manpower*

CV AJ sebaiknya berusaha untuk mencari tenaga kerja lebih banyak sehingga beban pekerjaan untuk setiap orang menjadi seimbang dan tidak menumpuk. Selain itu, CV AJ pula dapat mengurangi lembur yang dilakukan bila memiliki pegawai dalam jumlah yang memadai karena beban kerja setiap pegawai menjadi lebih seimbang dan CV AJ mampu memproduksi lebih banyak lagi. Tidak hanya itu, CV AJ pula sebaiknya menjadikan kualitas sebagai salah satu faktor dalam melakukan perhitungan target produksi. Dengan menjadi kualitas sebagai faktor perhitungan target produksi, pegawai lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya sehingga kesalahan-kesalahan yang disebabkan karena ketidaktelitian dan membutuhkan tambahan waktu untuk memperbaikinya dapat dihindari. Selain itu, CV AJ pula dapat memberikan pelatihan untuk setiap pegawai yang baru atau pegawai yang seringkali membuat barang cacat.

Bila ada pegawai yang hanya mengejar kuantitas produk sehingga produk yang dihasilkan banyak dan mampu melebihi target, tetapi tidak mepedulikan kualitas produk dan diketahui bahwa produk yang dihasilkan tersebut banyak yang cacat, CV AJ sebaiknya memberikan potongan atas bonus yang diberikan atau bahkan tidak memberikan bonus sama sekali. Meskipun banyak pakaian tidur yang telah dihasilkan, tetapi cacat, CV AJ tetap harus memperbaikinya terlebih dahulu sebelum dijual dan hal ini menyebabkan waktu aktivitas produksi menjadi lebih panjang. Diharapkan dengan penerapan sanksi tersebut, pegawai CV AJ tidak hanya berusaha mengejar target kuantitas, tetapi juga mengejar kualitas produk yang diharapkan.

c. Faktor *methods*

CV AJ perlu melakukan perbaikan pada penetapan standar waktu produksi dan tidak menyamakan satu produksi dengan yang lainnya karena setiap produksi memiliki jumlah hari kerja, tingkat kesulitan, dan jumlah hari aktif produksi yang berbeda. Tidak hanya itu, CV AJ sebaiknya membuat pembatasan berapa kali pelanggan boleh meminta perubahan model pakaian yang telah didesain oleh CV AJ sehingga CV AJ dapat meminimalisir proses desain ulang yang dilakukan secara terus-menerus dan menyebabkan aktivitas produksi menjadi terlambat. Selain itu, sebaiknya CV AJ menerapkan sistem sanksi kepada pegawai yang datang terlambat, serta kepada pegawai yang gagal memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Mandor produksi CV AJ sendiri sebaiknya mengingatkan kembali kebijakan dan prosedur yang berlaku di CV AJ untuk memastikan bahwa setiap pegawai mengetahui kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.

Beban pekerjaan mandor produksi yang cukup tinggi pula menyebabkan mandor produksi tidak dapat melakukan pengawasan aktivitas produksi secara terus-menerus. Sebaiknya, pekerjaan penghitungan dan pembagian pola kepada penjahit dilakukan oleh bagian penggambaran dan pemotongan pola. Aktivitas penghitungan potongan kain dapat dilakukan oleh bagian penggambaran dan pemotongan pola ketika melakukan pemotongan pola.

CV AJ pula belum mengambil tindakan apapun bila terjadi keterlambatan pengiriman barang dari *supplier*. Sebaiknya CV AJ membuat perjanjian tertulis yang bersifat resmi sehingga *supplier* dapat dikenakan sanksi apabila terlambat mengirimkan kain kepada CV AJ. Diharapkan dengan sanksi tersebut, *supplier* berusaha agar mengirimkan barang tepat pada waktunya.

d. Faktor *environment*

Faktor ini merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh CV AJ sehingga CV AJ hanya dapat meminimalisir risiko yang timbul. CV AJ dapat melakukan antisipasi pada pembuatan MPS untuk keterlambatan pengiriman kain oleh *supplier* ketika musim hujan sehingga aktivitas produksi yang telah dijadwalkan tidak berubah jauh dari MPS.

5. CV AJ sebaiknya berusaha meminimalisir biaya lembur dan biaya pengiriman pesanan yang penyelesaiannya terlambat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat MPS yang tepat dan menggambarkan perkiraan jadwal aktivitas produksi yang sesungguhnya. Standar lama waktu aktivitas produksi seharusnya dilakukan penyesuaian dengan jumlah pesanan, tingkat kesulitan pembuatan model, serta jumlah hari libur nasional yang ada pada periode produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley.(2014). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 15th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, S.(2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bayangkara, IBK.(2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bozarth, C.C. & Handfield, R.B. (2013). *Introduction to Operations and Supply Chain Management 3rd Edition*. Harlow. Pearson.
- Evans, R.E., & Lindsay, W.M. (2011). *Managing for Quality and Performance Excellence 8th Edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Heizer, Jay & Barry Render. (2011). *Operation Management 10th Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Reider, Rob.(2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Schensul, J.J., LeCompte, M.D. (2013). *Essential Ethnographic Methods*. Plymouth: AltaMira Press.
- Sekaran, Uma & Bougie, R.,(2013). *Research Methods for Business a Skill Building Approach Sixth Edition*. Chichester: John Wiley.