

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Pemeriksaan operasional dilakukan pada salah satu perusahaan manufaktur di Kota Bandung yaitu PT. Gistex. PT. Gistex melakukan aktivitas produksi dalam menjalankan operasional perusahaannya. Terdapat 2 departemen produksi pada PT. Gistex yaitu departemen *weaving* dan departemen *processing*. Pemeriksaan operasional hanya dilakukan pada salah satu departemen saja yaitu departemen *weaving*. Alasan dipilihnya departemen *weaving* adalah agar penelitian dapat dilakukan dengan lebih fokus. Kedua departemen tersebut memproduksi berbagai macam produk yang beragam. Maka dari itu penelitian ini difokuskan pada tingkat kecacatan produk yang terjadi pada 1 departemen saja yaitu departemen *weaving*.

Tujuan dari dilakukannya pemeriksaan operasional pada PT Gistex adalah untuk memahami dan mempelajari aktivitas produksi pada PT Gistex sehingga dapat dilakukan identifikasi kelemahan-kelemahan yang ada pada aktivitas produksi yang dapat menyebabkan aktivitas produksi menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Setelah memahami kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan, peneliti akan memberikan rekomendasi yang sesuai sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut. Dalam penelitian ini, terdapat 4 rumusan masalah yang telah terjawab pada bab 4 dan akan diringkas pada uraian dibawah ini.

**A. Proses Produksi yang Selama Ini Dilakukan oleh Departemen *Weaving* PT. Gistex**  
PT. Gistex memiliki 2 departemen produksi yaitu *weaving* dan *processing department*. Pada departemen *weaving*, terdapat proses *weaving* dimana akan terjadi proses persilangan lusi

& pakan yang akan dilakukan dalam beberapa tahap sehingga akhirnya menjadi kain *greige*. Lusi & pakan merupakan kumpulan benang *polyester* yang digabungkan dan akan disilangkan sehingga menjadi kain *greige*. Lusi merupakan benang yang memanjang ke arah panjang kain sedangkan pakan merupakan benang yang memanjang ke arah lebar kain. Proses produksi pada departemen *weaving* akan dilakukan melalui 11 tahap, yaitu *input* benang filamen, *pirn re-winding*, *twisting*, *heat setting*, *weaving/tenun*, *drying*, *inspecting*, dan terakhir adalah *output* kain *greige*. Pada tahap *heat setting*, benang pakan dan benang lusi akan melalui tahap yang berbeda. Untuk benang lusi akan melalui tahap *sectional warping* dan *drawing in* dan untuk benang pakan akan melalui tahap *jumbo winding* sebelum memasuki tahap *weaving/tenun*.

## **B. Masalah yang Terjadi Dalam Proses Produksi yang Dilakukan oleh Departemen Weaving PT. Gistex**

Departemen *weaving* menghadapi beberapa masalah ketika melakukan aktivitas produksi diantaranya adalah kesalahan dalam menangani *material* atau bahan baku, kerusakan pada mesin produksi, operator mesin yang kurang efisien dan juga kecacatan pada produk hasil produksi. Kesalahan dalam menangani bahan baku disebabkan karena bahan baku yang berbeda diproses atau ditangani menggunakan metode yang sama dan PT. Gistex juga memiliki bahan baku yang sangat beragam dengan bahan dan ketebalan yang berbeda.

Kerusakan pada mesin produksi terjadi karena kapasitas produksi menurun hingga 50% sehingga mesin pada departemen *weaving* dimatikan hampir setengahnya yang mengakibatkan sistem dan sparepart mesin menjadi rusak atau *error* karena mesin diberhentikan dalam waktu yang cukup lama. Departemen *weaving* sebelumnya pernah mencapai produktivitas hingga 93% dengan jumlah *ouput* yang hilang hanya sekitar 15,6 Yd (Yard), namun akibat masalah ini produktivitas departemen *weaving* hanya 68% dan jumlah *output* yang hilang dapat mencapai 166,7 Yd (Yard).

Operator mesin pada departemen *weaving* kadang kala kurang efisien dalam melaksanakan tugasnya. Operator mesin terkadang hanya fokus untuk menjalankan mesin tanpa memperhatikan kualitas *material* untuk kain sehingga ketika mesin dijalankan akan cenderung lebih sering terjadi lusi putus. Pegawai juga sering terlambat untuk menangani masalah lusi putus sehingga kecacatan yang terjadi semakin parah.

Kecacatan pada produk masih terjadi pada departemen *weaving* saat dilakukan pengecekan kualitas kain *greige*. Produk yang cacat atau disebut juga dengan *reject* adalah kelainan yang tampak pada permukaan kain secara visual yang dapat menurunkan mutu atau kualitas kain. Kecacatan terjadi karena kecerobohan yang dilakukan oleh pegawai seperti kasar atau tidak berhati-hati ketika melakukan *handling* kain, selain itu cacat pada produk juga disebabkan oleh kesalahan *setup* mesin yang menyebabkan misalnya warna produk menjadi tidak rata.

### **C. Pemeriksaan Operasional yang Dilakukan pada Aktivitas Produksi Departemen Weaving PT. Gistex**

Dalam penelitian ini, pemeriksaan operasional dilakukan dalam lima tahap. Tahap perencanaan (*planning phase*) merupakan tahap pertama dalam melakukan pemeriksaan operasional. PT. Gistex merupakan perusahaan manufaktur, maka dari itu aktivitas produksi merupakan salah satu aktivitas yang paling penting bagi perusahaan. PT. Gistex menghadapi beberapa masalah dalam menjalankan aktivitas produksinya khususnya pada departemen *weaving* dan masalah yang paling sering dihadapi adalah *reject* atau kecacatan pada produk, maka dari itu ditetapkan bahwa masalah *reject* atau kecacatan produk merupakan *critical problem* pada area produksi PT. Gistex.

Tahap kedua dalam melakukan pemeriksaan operasional adalah tahap program kerja (*work program phase*). Dalam penelitian ini terdapat 4 program kerja, yaitu melakukan wawancara dengan kepala departemen *weaving* untuk mengetahui informasi lebih banyak mengenai departemen *weaving* dan untuk mengetahui informasi mengenai

*grading* kain *greige* yang pada departemen *weaving* serta tingkat *reject* yang terjadi. Program kerja selanjutnya adalah melakukan observasi kondisi dan aktivitas produksi pada departemen *weaving* dan yang terakhir adalah memahami dan menganalisis faktor penyebab kecacatan produk dengan menggunakan *fishbone diagram*.

Tahap ketiga dalam pemeriksaan operasional adalah tahap pemeriksaan lapangan (*Field Work Phase*). Peneliti melakukan pemeriksaan lapangan untuk mencari temuan-temuan yang berhubungan dengan masalah atau *critical problem* yang telah diidentifikasi. Temuan-temuan yang didapatkan pada tahap ini telah dibahas lebih lanjut dan dikembangkan pada tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*Development of Review Findings and Recommendations Phase*).

Tahap keempat pada pemeriksaan operasional adalah tahap pengembangan temuan dan rekomendasi. Pada tahap ini, peneliti mengembangkan temuan yang telah diidentifikasi pada tahap pemeriksaan lapangan. Terdapat 24 temuan yang dikembangkan berdasarkan lima atribut yaitu kondisi (*condition*), kriteria (*criteria*), sebab (*cause*), dampak (*effect*), dan rekomendasi (*recommendation*). Kecacatan produk pada departemen *weaving* selalu terjadi setiap periodenya. Departemen *weaving* memiliki target yaitu *reject* produk maksimal hanya 2% setiap periodenya. Pada tahun 2020, departemen *weaving* mengalami *reject* setiap bulannya dan *reject* yang dialami hampir semuanya melebihi target yang telah ditetapkan.

Dampak dari masalah *reject* produk adalah terjadi penurunan kualitas atau *grade* dari kain, baik itu kain *greige* maupun kain *finish*. *Reject* pada produk menggambarkan kinerja dari departemen *weaving* yaitu semakin banyak jumlah *reject* produk maka kinerja departemen semakin buruk. Produk yang mengalami *reject* hanya dapat dijual dengan harga yang lebih rendah. Dampak lain yang dialami oleh departemen *weaving* adalah diterimanya retur atau *complaint* dari pelanggan. Tahap terakhir dalam pemeriksaan operasional adalah melaporkan (*reporting*) atau memberikan hasil pemeriksaan operasional kepada perusahaan.

**D. Hasil Pemeriksaan Operasional atas Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk pada Aktivitas Produksi Departemen *Weaving* PT. Gistex**

Pemeriksaan operasional telah dilakukan dalam 4 tahap yaitu tahap perencanaan (*planning*), tahap program kerja (*work program*), tahap pemeriksaan lapangan (*fieldwork*) dan tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of review findings and recommendations phase*). Pemeriksaan operasional dilakukan selama 5 bulan dari bulan maret hingga juli 2021. Pemeriksaan operasional yang telah dilakukan menunjukkan adanya beberapa manfaat dan rekomendasi bagi perusahaan.

**D.1 Manfaat Pemeriksaan Operasional Terhadap Masalah Kecacatan Produk pada Aktivitas Produksi *Departemen Weaving* PT. Gistex**

Pemeriksaan operasional dapat menjadi penilaian mengenai kinerja yang selama ini perusahaan telah lakukan. Pemeriksaan operasional juga dapat memberikan manfaat bagi PT.Gistex karena perusahaan menjadi tahu apa saja masalah yang belum pernah dihadapi dan yang telah dihadapi, selain itu dapat diketahui juga area yang berpotensi atau yang sudah bermasalah pada perusahaan. Penyebab dari masalah yang terjadi juga dapat diidentifikasi dan dianalisis pula dampak dari masalah-masalah yang ada. Setelah masalah sudah diidentifikasi, maka dibuatlah rekomendasi sebagai *problem solving* yang diharapkan dengan dilakukannya rekomendasi yang diberikan maka masalah yang dihadapi akan selesai atau dampak dari masalah tersebut akan berkurang. Manfaat lainnya dari pemeriksaan operasional adalah perusahaan dapat melakukan *improvement* karena perusahaan sudah mengetahui masalah apa saja yang dihadapi beserta penyebab dan dampaknya sehingga perusahaan mengetahui apa yang harus diperbaiki atau di-*improve* supaya masalah tidak terjadi kembali.

## 5.2 Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diberikan beberapa rekomendasi kepada PT Gistex agar dapat menjadi masukan untuk memperbaiki masalah yang terjadi yaitu masih terjadinya *reject* produk yang melebihi target. Rekomendasi yang dapat diberikan berkaitan dengan faktor *materials* akibat kesalahan dalam menangani bahan baku adalah pegawai pada departemen *weaving* harus mengerti bagaimana menangani bahan baku yang berbeda-beda. Para pegawai pada departemen *weaving* harus memiliki pengetahuan mengenai bagaimana memproses bahan baku yang berbeda-beda. Pegawai dapat diberikan pengarahan secara rutin dan pembelajaran lebih lanjut mengenai cara menangani bahan baku yang berbeda-beda agar pengetahuan dan kemampuan para pegawai dapat selalu bertambah dan terbarukan.

Rekomendasi yang dapat diberikan terkait faktor *manpower* yaitu kurangnya masa pelatihan dan kurangnya pengawasan adalah melakukan perkiraan kemampuan pegawai dengan lebih tepat dan memperhatikan kondisi serta keadaan pegawai ketika diberikannya pelatihan. Rekomendasi yang dapat diberikan terkait faktor *manpower* lainnya yaitu terlambat menangani mesin yang berhenti adalah mengubah cara kerja para operator mesin dengan lebih memperhatikan kualitas bahan baku dibandingkan hanya berfokus pada menjalankan mesin. Rekomendasi yang dapat diberikan terkait faktor *methods* yaitu perencanaan produksi yang dibuat kurang tepat adalah mempertimbangkan aspek internal dan eksternal serta membuat alternatif rencana produksi.

Rekomendasi yang dapat diberikan terkait faktor *machines* yaitu kesalahan dalam menangani mesin dan *sparepart* yang rusak adalah mempelajari tentang mesin-mesin beserta *sparepart* yang dimiliki oleh departemen *weaving*. Kesalahan dalam menangani mesin dan *sparepart* dapat berkurang para pegawai dan operator mesin sudah lebih menguasai dan mengerti mengenai mesin yang dioperasikannya. Saran lain yang diberikan adalah diharapkan perusahaan secara rutin melakukan pemeriksaan operasional agar ketika perusahaan sudah lebih berkembang lagi, perusahaan dapat tetap menjaga agar setiap area

atau bagian pada perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional juga dapat dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan masalah yang terjadi pada perusahaan dan dapat segera melakukan tindakan perbaikan atas masalah dan kelemahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiono, G. (2018). Analisis Pengendalian Kualitas Cacat Produk di PT. MNO Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Six Sigma.
- Albert, J. (2019). Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi Untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus Pada PT EKMPI). *Repository UNPAR*.
- APBN 2020. (2020). Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from Kemenkeu: <https://www.kemenkeu.go.id/apbn2020>
- Arifah, D. A. (2012). Penerapan Audit Kinerja (Audit Operasional) Pada Sektor Swasta dan Pemerintah. *jurnal keuangan dan bisnis*.
- Astuty, R. F. (2015). Pengaruh Audit Manajemen dan Lokus Kendali terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan (Survey pada BUMN di Kota Bandung).
- Barwa, T. M. (2015). Inventory Control as an Effective Decision-Making Model and Implementations for Company's Growth. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*.
- Bustami, B., & Nurlela. (2013). *Akuntansi Biaya (edisi 4)*. Mitra Wacana Media.
- DAFTAR PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI. (2020, February 21). Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from [sahammilenial.com](https://sahammilenial.com): <https://sahammilenial.com/daftar-perusahaan-manufaktur-yang-terdaftar-di-bei/>

- Daftar Saham*. (2020). Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from idx:  
<https://www.idx.co.id/data-pasar/data-saham/daftar-saham/>
- Darsini, Malik, S., & Ahya, R. (2019). Pengendalian Kualitas Produk Cacat Plastik Polypropylene.
- Datar, S., & Rajan, M. (2018). *Horngren's Cost Accounting- A Managerial Emphasis*.
- Edi, F. R. (2016). *Teori Wawancara Psikodignostik*. LeutikaPrio.
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik obeservasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial). *Jurnal at-Taqaddum, Volume 8, Nomor 1*.
- Jamil , N. F., Yulinartati, & Maharani, A. (2019). Analisis Biaya Mutu dalam Pengendalian Produk Cacat.
- Misnawati. (2018). Analisis Perlakuan Akuntansi Produk Cacat terhadap Harga pokok produksi pada CV. Annisa.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya (Edisi 5)*. UPP STIM YKPN Universitas Gadjah mada.
- Nadzroh, L. (2018, 05 21). *Tumbuh Pesat, Perlu Strategi Hadapi Ekonomi Digital*. Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from Kemenkeu.go.id:  
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/tumbuh-pesat-perlu-strategi-hadapi-ekonomi-digital/>
- Perdanawati, L. P. (2018). Audit Operasional Terhadap Fungsi Penjualan Barang Dagang Untuk Mengukur Efisiensi dan Efektivitas pada Koperasi Unit Desa Mambal di Kabupaten Bandung. *Jurnal JUARA*.

- Prawiranega, B. (2017). Analisis Peran Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern Penjualan Pada PD. ABC Banjarsari. *Jurnal Ilmiah EDUKASI. Produk Domestik Bruto (Lapangan Usaha)*. (2020). Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from bps.go.id: <https://www.bps.go.id/subject/11/produk-domestik-bruto--lapangan-usaha-.html#subjekViewTab1>
- Purnomo, H., & Riani, L. P. (2018). Analisis Pengendalian Produk Cacat dengan Metode Four Quality Control (4QC) Tools.
- Reider, R. (2002). *Operational Review (Maximum Result at Efficient Cost)*. Joh Wiley & Sons, Inc.
- Riadi, S., & Haryadi. (2020). Pengendalian Jumlah Cacat Produk pada Proses Cutting dengan Metode Quality Control Circle (QCC) pada PT. Toyota Boshoku Indonesia (Tbina).
- Sari, A. (2015). Analisis Biaya Kualitas untuk Mengurangi Resiko Terjadinya Produk Cacat pada CV. Burliant Batu Bata di Kabupaten Banyuasin.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : a Skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sektor Industri Sumbang 30% Penerimaan Pajak*. (2019, October 9). Diakses pada 2 Agustus 2020, Retrieved from medcom.id: <https://www.medcom.id/ekonomi/mikro/GbmXIDLN-sektor-industri-sumbang-30-penerimaan-pajak>
- Setiabudi, M. E., Vitasari, P., & Priyasmanu, T. (2020). Analisis Pengendalian Kualitas untuk Menurunkan Jumlah Produk Cacat dengan Metode Statistical Quality Control pada UMKM Waris Shoes.
- Setiawan, E. (2019). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Diakses pada 23 Oktober 2020, Retrieved from Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI): <https://kbbi.web.id/periksa>

Setiawan, H. H. (2013). EVALUASI ATAS SISTEM PENGENDALIAN PRODUKSI TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA ASSEMBLING PADA PT. CAHAYA BUANA INTITAMA.

Siregar, S. V. (2015). *Konsep Dasar Audit Manajemen*.

Syobir, A., & Aulawi, H. (2016). Identifikasi Penyebab Kecacatan pada proses pembuatan alas sandal di PT. Mandala Logam. *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*.

Wilantara, R. F., & Indrawan, R. (2016). *Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM*. Bandung: -.

Windarti, T. (2014). Pengendalian Kualitas untuk Meminimasi Produk Cacat pada Proses Produksi Besi Beton.

Yusup, M. (2014). *Audit Manajemen*. Bandung: -.