

## **BAB 5.**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan sudah cukup baik, aktivitas produksi PT. TGI berawal dari perusahaan menerima pesanan dari pelanggan dalam bentuk dokumen PO (*purchase order*), setelah mendapat PO dari pelanggan pihak perusahaan melalui bagian *sales & marketing* harus melakukan konfirmasi kepada pelanggan terkait kesepakatan perusahaan dalam hal harga, kuantitas jumlah pesanan, spesifikasi produk, dan jadwal pengiriman pesanan. Sebelum melakukan konfirmasi persetujuan pesanan kepada pihak pelanggan, di bagian pihak intern perusahaan terlebih dahulu dilakukan koordinasi antara *sales & marketing manager*, *finance & general affairs manager*, dan *production manager* mengenai kesesuaian harga jual, ketersediaan bahan baku, dan jadwal produksinya.

*Production manager* juga melakukan koordinasi dengan bagian produksi mengenai kapasitas produksi yang tersedia dalam *line* produksinya, di PT. TGI sendiri produksi pesanan membutuhkan waktu empat minggu, yang artinya pesanan pelanggan diterima jika dari tanggal pesanan ke tanggal kirim memiliki waktu empat minggu atau lebih. Namun terkadang terdapat pesanan dari pelanggan yang membutuhkan *rush order* di mana membutuhkan waktu produksi kurang dari empat minggu, jika hal ini terjadi maka pesanan harus dikoordinasikan terlebih dahulu pada pihak intern PT. TGI mengenai kesanggupan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Saat sudah mendapat keputusan, langkah selanjutnya adalah melakukan negosiasi dan konfirmasi pesanan kembali dengan pelanggan.

Saat konfirmasi pesanan sudah dilakukan dan mencapai kesepakatan antara perusahaan dan pelanggan, bagian *sales & marketing* membuat *Working*

*Order* (WO), di dalam WO sudah tercantum spesifikasi produk, jumlah pesanan, dan tanggal target waktu penyelesaian pesanan, kemudian WO yang sudah ditandatangani tersebut didistribusikan ke bagian produksi. Tahap selanjutnya bagian produksi adalah melakukan konfirmasi ke bagian gudang, jika bahan baku sudah siap dalam arti bahan baku sudah lengkap dan sudah lolos inspeksi maka bahan baku dari gudang disiapkan dan dipindahkan ke gudang *Work In Process* (WIP). Namun, terkadang terdapat bahan baku yang belum lengkap misalnya dikarenakan jumlah pesanan yang membutuhkan bahan baku melampaui jumlah ketersediaan stok bahan baku yang tersedia di Gudang Bahan Baku, maka dalam situasi demikian bagian produksi melakukan pengajuan pembelian bahan baku kepada bagian *purchasing* untuk dilakukan pembelian bahan baku yang belum lengkap tersebut dari *supplier* yang sudah terseleksi. Di dalam dokumen WO sudah tercantum tanggal target waktu penyelesaian pesanan, berdasarkan WO tersebut kemudian bagian produksi mengatur jadwal proses produksi. Aktivitas produksi dimulai jika semua bahan baku produksi sudah lengkap sepenuhnya.

2. Faktor-faktor penyebab dari aktivitas produksi yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dengan rata-rata persentase keterlambatan sebesar 20% dari 15 *sample* pesanan yang diteliti yang terjadi di PT. TGI terbagi menjadi dua temuan utama yaitu perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien, dan perusahaan kadangkala mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan sehingga membuat keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan.

Berdasarkan temuan pertama yaitu perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan adalah sebagai berikut:

- a. *Manpower*

Faktor pertama yang dapat membuat penyelesaian pesanan mengalami keterlambatan adalah faktor tenaga kerja pada aktivitas produksi di PT. TGI. Berikut merupakan penyebab terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor tenaga kerja adalah:

- i. Karyawan bagian produksi lalai dalam mengerjakan tugasnya.
- ii. Karyawan bagian produksi kurang memperhatikan kualitas jahit karena ingin menghasilkan hasil produksi sebanyak-banyaknya hal ini dikarenakan upah operator jahit didasarkan pada jumlah hasil produksi yang dapat mereka hasilkan dalam sehari.
- iii. Karyawan bagian produksi memiliki tingkat absensi yang tinggi.
- iv. Tingkat keterampilan karyawan yang berbeda-beda, sehingga produktivitas dari karyawan berbeda-beda.
- v. Operator jahit didominasi oleh operator wanita yang kemampuan kecepatan jahitnya lebih rendah jika dibandingkan dengan operator pria.
- vi. Operator jahit yang sudah berusia lebih dari 40 tahun seringkali mengalami masalah kondisi kesehatan.

Faktor *manpower* berpengaruh 50% terhadap perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan keterlambatan.

*b. Method*

Faktor kedua yang dapat membuat penyelesaian pesanan mengalami keterlambatan adalah faktor metode pada aktivitas produksi di PT. TGI. Berikut merupakan penyebab terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor metode adalah:

- i. Perusahaan hanya memberikan *reward* untuk karyawan yang selalu masuk kerja dalam satu bulan penuh, namun perusahaan tidak memberikan *punishment* terhadap karyawan yang sering tidak masuk kerja.
- ii. Perusahaan belum mengikutsertakan *purchasing manager* ke pameran dengan tujuan untuk mencari alternatif *supplier*.
- iii. Perusahaan belum optimal dalam memberikan *training* mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mencari *supplier* lain.

- iv. SOP terkait peremajaan dan perawatan mesin tidak dilakukan oleh perusahaan, hal ini menyebabkan mesin-mesin jahit sering mengalami kerusakan.
- v. Perusahaan tidak memiliki teknisi mesin sehingga jika terjadi kerusakan pada mesin produksi, mesin tersebut tidak dapat langsung diperbaiki.
- vi. Perusahaan saat ini belum memiliki proses QC *cutting*.
- vii. SOP perusahaan terakhir kali diperbaharui di tahun 2018, terdapat beberapa kondisi yang berubah selama tiga tahun tersebut sehingga ditemukan beberapa prosedur yang sebaiknya ditambahkan untuk menyesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini.
- viii. Kebutuhan atas divisi audit intern sebelumnya belum dirasakan oleh perusahaan, namun sejalan dengan perusahaan yang semakin berkembang divisi audit intern menjadi dibutuhkan.

Faktor *method* berpengaruh 30% terhadap perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan keterlambatan.

c. *Machine*

Faktor ketiga yang dapat membuat penyelesaian pesanan mengalami keterlambatan adalah faktor mesin pada aktivitas produksi di PT. TGI. Berikut merupakan penyebab terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor mesin adalah:

- i. Mesin yang dimiliki oleh perusahaan berusia lebih dari 10 tahun.
- ii. Mesin yang dimiliki oleh perusahaan seringkali mengalami kerusakan.

Faktor *machine* berpengaruh 10% terhadap perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan keterlambatan.

d. *Environment*

Faktor keempat yang dapat membuat penyelesaian pesanan mengalami keterlambatan adalah faktor lingkungan pada aktivitas produksi di PT. TGI. Berikut merupakan penyebab terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian

pesanan pelanggan berdasarkan faktor lingkungan adalah kondisi udara dari gudang bahan baku lembab.

Faktor *environment* berpengaruh 10% terhadap perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan keterlambatan.

Berdasarkan temuan kedua yaitu perusahaan kadangkala mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan adalah sebagai berikut:

- a. Penyebab dari permasalahan perusahaan seringkali mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan adalah proses bea cukai yang memakan waktu cukup lama, selain itu juga dikarenakan perusahaan *supplier* tidak memiliki persediaan stok bahan baku atas barang yang PT. TGI pesan, sehingga saat PT. TGI memesan bahan baku kepada perusahaan *supplier*, mereka baru memesan bahan baku yang diperlukan oleh PT. TGI saat pesanan dari PT. TGI diterima.
  - b. Penyebab lain dari permasalahan perusahaan seringkali mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan adalah lokasi perusahaan berada bukan di kawasan industri, melainkan berada di kawasan wisata. Sumber daya manusia yang tersedia cenderung karyawan jasa perhotelan dan restoran, sedangkan yang perusahaan butuhkan adalah operator jahit.
3. Akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, perusahaan harus menanggung beberapa biaya tambahan yaitu biaya lembur karyawan sebesar Rp 145.152.000,00, biaya denda yang harus dibayarkan kepada pelanggan sebesar Rp 42.600.223,00, dan biaya *air freight* untuk mempersingkat waktu pengiriman harus perusahaan tanggung sebesar Rp 17.600.200,00, keadaan ini dapat membuat perusahaan harus mengeluarkan total biaya tambahan sebesar Rp 205.352.423,00 dan jika perusahaan tidak mengalami keterlambatan maka biaya tambahan-tambahan tersebut tidak perlu perusahaan tanggung.

Biaya lembur karyawan, biaya denda keterlambatan, dan biaya *air freight* akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan tidak perlu perusahaan keluarkan apabila aktivitas produksi pada PT. TGI sudah berjalan dengan efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat menyelesaikan pesanan dari pelanggan secara tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sesuai dengan kesepakatan pelanggan.

4. Perusahaan selama ini belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas produksinya dalam upaya untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, dengan demikian pemeriksaan operasional belum memiliki peran bagi perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pemeriksaan operasional berperan untuk menemukan masalah yang terdapat pada perusahaan, mencari tahu apa penyebab dari masalah tersebut, mengetahui efek yang timbul dari masalah tersebut, dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan agar perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi dan pencegahan sehingga aktivitas produksi menjadi efektif dan efisien.

Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara rutin dan berkala dengan tujuan agar dapat memberikan manfaat pada perusahaan terutama pada pelaksanaan aktivitas produksi dalam melakukan pemenuhan pesanan pelanggan dengan tepat waktu.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT. TGI untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan akibat aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- a. *Manpower*

Berikut saran untuk mengatasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari faktor tenaga kerja adalah:

- i. Perusahaan harus memberikan *punishment* pada karyawan yang lalai dalam bekerja dengan tujuan untuk menekan tingkat *reject* yang diakibatkan oleh kelalaian karyawan.

- ii. Perusahaan harus memberikan sanksi untuk karyawan yang sering tidak masuk kerja.
- iii. Perusahaan harus melakukan regenerasi karyawan bagian produksi. (Lampiran 9)

b. *Method*

Berikut saran untuk mengatasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari faktor metode adalah:

- i. Perusahaan harus melakukan *training* lanjutan untuk menyetarakan kemampuan dari para karyawan bagian produksi khususnya jahit dan QC.
- ii. Perusahaan harus sering menghadiri pameran-pameran produk tekstil dan alat kesehatan serta mengikutsertakan *purchasing manager* untuk menghadiri pameran tersebut.
- iii. Perusahaan harus melakukan *training* berkala kepada bagian *purchasing* mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mencari *supplier* lain.
- iv. Perusahaan harus memberikan target kepada *purchasing manager* untuk mencari *supplier* baru untuk bahan baku utama dan bahan baku pendukung.
- v. Perusahaan harus membuat jadwal pemeliharaan dan peremajaan mesin jahit.
- vi. Perusahaan harus memberikan pelatihan untuk karyawan bagian jahit agar dapat menggunakan mesin jahit baru dengan terampil.
- vii. Perusahaan harus segera mencari teknisi mesin yang dapat direkrut sebagai karyawan tetap.
- viii. Perusahaan harus menghitung ulang persentase barang *reject* di tahap *cutting* yang terbawa ke tahap selanjutnya yaitu tahap *printing*, jika persentasenya melebihi 1% maka perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menambah tahap QC atas hasil tahap *cutting*.
- ix. Perusahaan perlu menambahkan SOP atas kekurangan pada bagian *quality assurance* dan bagian *quality control* terkait pelaporan jumlah hasil QC yang lolos inspeksi.

- x. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk memiliki divisi audit intern dengan tujuan agar masing-masing divisi di perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- xi. Perencanaan terkait jadwal produksi harus lebih baik, jika memungkinkan jadwal lembur yang harus dilakukan oleh perusahaan sudah dicantumkan dalam jadwal produksi.

d. *Machine*

Berikut saran untuk mengatasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari faktor mesin adalah:

- i. Jika memungkinkan perusahaan sebaiknya melakukan perbaharuan atas mesin-mesin jahit yang sudah berusia lebih dari 10 tahun.
- ii. Perusahaan jika memungkinkan, perusahaan dapat melakukan otomatisasi pada proses QC dan proses jahit dengan membeli mesin otomatisasi.

e. *Environment*

Berikut saran untuk mengatasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari faktor lingkungan adalah:

- i. Perusahaan harus memasang *hygrometer* di gudang bahan baku, sehingga tingkat kelembaban dari gudang bahan baku dapat terkontrol.
- ii. Perusahaan jika memungkinkan harus memasang alat untuk mengurangi kelembaban udara (*dehumidifier*) di gudang bahan baku.

2. Untuk mengatasi permasalahan perusahaan seringkali mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- a. Perusahaan sebaiknya membuat kesepakatan dengan *supplier* terkait tanggal pengiriman bahan baku serta menetapkan sanksi kepada *supplier* jika *supplier* terlambat untuk mengirimkan bahan baku yang perusahaan pesan.
- b. Untuk jangka panjang, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan relokasi perusahaan ke kawasan industri di Bandung Barat seperti di kawasan industri Cimareme, Batujajar, Leuwigajah, dan lain-lain. (Lampiran 9)

- c. Untuk jangka pendek, bagian HRD perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) untuk mendapatkan calon-calon tenaga kerja operator jahit untuk perusahaan.
- d. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk melakukan maklon jahit ke pihak lain.

Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara rutin dan berkala agar terus dapat memberikan manfaat pada perusahaan dalam pelaksanaan aktivitas produksi untuk penyelesaian pesanan pelanggan, hal ini karena pemeriksaan operasional merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan agar masalah-masalah yang terdapat pada PT. TGI dapat segera dilakukan tindakan koreksi dan pencegahannya sehingga aktivitas produksi perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien serta dapat mengatasi masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M.S. (2017). *Auditing and Assurance Service an Integrated Approach. Ed 16<sup>th</sup>*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Assauri, S. (2016). *Manajemen Operasi Produksi Pencapaian Sasaran Organisasi Berkesinambungan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Boone, Louis E. and Kurtz, David L., (2006). *Contemporary Business, 11<sup>th</sup> edition*, Singapore: South-Western of Thomson Learning. Ltd.
- Carraher, Erin, and Smith, Ryan E., (2017). *Leading Collaborative Architectural Practice*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Datar, Srikant M., and Rajan, Madhav V., (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 16th Edition*, Prentice-Hall (Pearson).
- Goldberg, S. R., & Godwin, J. H. (2003). *Operational Reviews and Auditing ERP. The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 63.
- Heizer, Jay, Barry Render dan Chuck Munson. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management, 12<sup>th</sup> Edition*, Boston: Pearson.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2016). *A Framework for Marketing Management, 6<sup>th</sup> Edition*, Essex: Pearson Education. Ltd.
- Krisnadewara, P. Didit. (2016). Analisis Sistem Penjadwalan Produksi berdasarkan Pesanan Pelanggan dengan Metode Sequencing, *e-journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.

- Kusnakhin, F., & Senastra, M. I. (2019). Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Percetakan Koran Pikiran Rakyat untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 127-145.
- Lie, Darwin-R, Efendi dan Andy Wijaya. (2017). Analisis Pelaksanaan Pengawasan Produksi dan Layout untuk Meningkatkan Kualitas Produk yang Dihasilkan pada Pabrik Tulen Pematangsiantar, *Jurnal Sultanist*, Vol 6. No. 1, Juni 2017.
- Nurrohim, H., & Anatan, L. (2009). Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, Vol. 7, No.4.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Romney, Marshall B. dan Paul John Steinbart. (2018). *Accounting Information System. 14<sup>th</sup> Edition*. Canada: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons Ltd.
- Suarez-Barraza, M. F., & Rodriguez-Gonzales, F. G. (2019). *Cornerstone Root Cause Through The Analysis of The Ishikawa Diagram, Is It Possible To Find Them? International Journal of Quality and Service Sciences*, 302-316.
- Whittington, O. Ray dan Kurt Pann 2012. *Principle of Auditing and Other Assurance Service, 18 th Edition*, Mc-Graw- Hill, New York, NY.
- Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. (2017). *Defining Project Efficiency, Effectiveness and Efficacy. International Journal of Managing Projects in Business Vol.10 No.3*, 621-641.

