

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

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

1. Perusahaan telah memiliki perencanaan dan pengendalian proses produksi yang cukup baik. Perencanaan proses produksi dilakukan melalui *planning program* yang disusun oleh perusahaan dengan bantuan *sedomaster*. *Sedomaster* merupakan program yang tersambung ke mesin celup sehingga proses pencelupan akan berjalan secara otomatis. Pengendalian proses produksi dilakukan dengan adanya pemantauan terhadap proses yang sedang berlangsung. *Sedomaster* juga merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam memantau setiap proses yang sedang berjalan sehingga perusahaan dapat mengetahui jika terdapat masalah yang terjadi dalam proses produksi.
2. Proses produksi yang dilakukan oleh CV. Perajutan Sahabat dimulai dari proses *matching* warna sesuai dengan keinginan pelanggan. Ketika pelanggan sudah setuju dengan sampel hasil *matching* warna, maka pesanan akan diterima. Perusahaan menerima kain *grey* dari pelanggan untuk diproses lebih lanjut. Proses pencelupan terdiri dari proses *mercer* dan *non mercer*. *Finishing* proses pencelupan tersebut juga terbagi menjadi dua yaitu *calender* dan *finish*. Di perusahaan, proses *mercer* biasanya menggunakan *finishing* secara *calender*. Proses dengan *finishing* secara *finish* biasanya dilakukan pada kain *polyester spandex*. Tahapan proses pencelupan dengan *finishing* secara *calender* dimulai dari proses *mercerizing* (hanya untuk proses *mercer*), proses *scouring*, proses *washing*, proses *dyeing*, proses *softening*, proses *drying*, proses *calendering*, hingga *packing* kain. Sedangkan proses pencelupan dengan *finishing* secara *finish* dimulai dari proses *scouring*, proses *washing*, proses *dyeing*, proses *cutting*, proses *softening* dan *drying* hingga *packing* kain.
3. Terdapat berbagai faktor yang menyebabkan tingkat kecacatan produk yang tinggi yaitu:

- a. Faktor Bahan Baku (*Material*)
  - i. Kualitas kain *grey* yang diterima dari pelanggan kurang baik sehingga dapat menyebabkan produk yang cacat. Kualitas kain *grey* yang kurang baik menyebabkan hasil kain dari proses *scouring* kurang bersih dan tidak memiliki daya serap yang bagus. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat melakukan pemeriksaan terlebih dahulu terhadap kualitas kain *grey* yang diterima dari pelanggan.
  - ii. Perbedaan merek obat dari *supplier* dapat berpengaruh terhadap warna dan kualitas produk yang dihasilkan. Setiap merek obat memiliki reaksi yang berbeda. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat menggunakan merek obat yang sama dan menguji obat yang akan digunakan.
- b. Faktor Manusia (*Manpower*)
  - i. Satu karyawan bisa mengoperasikan beberapa mesin dalam waktu yang bersamaan sehingga dapat kehilangan fokus yang mengakibatkan adanya produk cacat. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat memastikan bahwa setiap mesin memiliki jumlah karyawan yang cukup supaya proses produksi dapat berjalan dengan baik.
  - ii. Staf peracikan obat melakukan kesalahan dalam menimbang obat sehingga takaran obat tidak sesuai dengan yang seharusnya. Staf peracikan obat juga terkadang melakukan kesalahan saat membaca resep yang telah dibuat oleh staf laboratorium sehingga dapat menyebabkan produk yang cacat. Faktor ini bersifat *uncontrollable* karena merupakan *human error* yang tidak disadari.
  - iii. Kepala produksi tidak melakukan pengawasan secara langsung terhadap proses produksi yang sedang berlangsung sehingga terdapat karyawan yang kurang teliti dalam melakukan pekerjaannya. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat melakukan dan meningkatkan pengawasan oleh kepala produksi terhadap pekerjaan karyawan.
- c. Faktor Mesin (*Machine*)
  - i. Terdapat mesin dengan *seal* motor induk yang bocor dan pipa yang bocor.

- ii. Terdapat mesin dengan temperatur yang tidak mencapai standar sehingga dapat menghasilkan produk cacat seperti warna yang terlalu muda atau belang.

Kedua faktor mesin tersebut bersifat *uncontrollable* karena terkadang mesin tetap mengalami masalah walaupun perusahaan telah melakukan *maintenance*.

d. Faktor Metode (*Method*)

- i. Perusahaan belum memiliki kebijakan dan prosedur proses produksi secara tertulis. Kebijakan dan prosedur proses produksi hanya disampaikan secara lisan kepada karyawan sehingga dapat menimbulkan kesalahan dalam melakukan proses produksi. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat membuat kebijakan dan prosedur proses produksi secara tertulis sehingga karyawan dapat lebih memahami kebijakan dan prosedur proses produksi yang ada di perusahaan.
- ii. Penulisan dari hasil *matching* warna masih dilakukan secara manual sehingga bisa terjadi kesalahan penulisan, tulisan yang tidak terbaca atau penafsiran tulisan yang salah. Faktor ini bersifat *controllable* karena hasil *matching* warna dapat diketik dan *diprint* sehingga memiliki tulisan yang lebih jelas.
- iii. Perusahaan tidak mempunyai kebijakan untuk melakukan inspeksi atau pemeriksaan terhadap kualitas bahan baku dari *supplier* dan kualitas kain *grey* dari pelanggan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat menetapkan pemeriksaan terhadap kualitas bahan baku dari *supplier* dan kain *grey* dari pelanggan.

4. Terdapat berbagai faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi yaitu:

a. Faktor Bahan Baku (*Material*)

Terkadang, terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku dari *supplier* yang dapat mengganggu proses produksi perusahaan. Faktor ini bersifat *uncontrollable* karena keterlambatan pengiriman bahan baku bisa disebabkan karena adanya masalah yang ada di *supplier* sehingga perusahaan tidak dapat mengendalikan masalah tersebut.

- b. Faktor Manusia (*Manpower*)
  - i. Terdapat karyawan yang keteteran karena adanya kerjaan rangkap yang harus dikerjakan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat menentukan jumlah karyawan sesuai dengan jumlah mesin dan pekerjaan yang dilakukan.
  - ii. Adanya karyawan yang kurang tanggap dalam melakukan pekerjaannya sehingga berhenti bekerja ketika belum ada pekerjaan yang bisa dilakukan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan.
  - iii. Terdapat karyawan yang terlihat santai dan mengobrol pada saat jam kerja. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat melakukan pengawasan oleh kepala produksi dan memberikan teguran kepada karyawan yang tidak bekerja dengan baik.
- c. Faktor Mesin (*Machine*)
  - i. Adanya mesin yang rusak sehingga dapat menghambat proses produksi. Faktor ini bersifat *uncontrollable* karena terkadang mesin tetap mengalami masalah walaupun perusahaan telah melakukan *maintenance*.
  - ii. Terdapat mesin yang mengganggu atau tidak beroperasi karena belum diperbaiki. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat langsung melakukan perbaikan terhadap mesin tersebut.
- d. Faktor Metode (*Method*)
  - i. Perubahan jadwal produksi karena adanya *rework* yang perlu dilakukan terlebih dahulu sehingga dapat mengganggu jadwal yang sudah direncanakan sebelumnya. Faktor ini bersifat *uncontrollable* karena perusahaan tidak mengetahui secara pasti kapan adanya produk yang harus di-*rework*.
  - ii. Target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan hanya ditentukan berdasarkan kapasitas produksi dari seluruh mesin yang ada di perusahaan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat menentukan target produksi dengan mempertimbangkan jika ada mesin yang rusak.

- iii. Perusahaan tidak memiliki perencanaan dan jadwal pembelian obat secara rutin. Obat biasanya dibeli ketika stok habis atau dibutuhkan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat membuat perencanaan dan jadwal pembelian obat ke *supplier*.
  - iv. Perusahaan tidak memiliki sistem *reward* dan *punishment* yang cukup untuk memotivasi karyawan. Karyawan yang mencapai target produksi tidak mendapatkan bonus sehingga karyawan kurang termotivasi untuk mencapai target produksi. Selain itu, sistem *punishment* di perusahaan juga kurang tegas karena karyawan hanya ditegur secara lisan jika kinerjanya kurang baik. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat menetapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.
  - v. Perusahaan tidak melakukan evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan. Faktor ini bersifat *controllable* karena perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala.
5. Perusahaan mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan *rework* akibat adanya produk cacat yang dihasilkan. Tambahan biaya untuk melakukan *rework* terdiri dari tambahan biaya obat, tenaga kerja dan listrik. Tambahan biaya obat yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu Rp 59.935.165. Tambahan biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu Rp 3.150.087. sedangkan tambahan biaya listrik yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu Rp 7.317.171. Total tambahan biaya untuk melakukan *rework* adalah Rp 70.402.423. Selain itu, perusahaan juga mengeluarkan biaya retur untuk produk cacat yang tidak dapat di-*rework* sebesar Rp 5.475.000. Oleh karena itu, perusahaan mengalami kerugian dengan total sebesar Rp 75.877.423. Selain itu, terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pesanan pelanggan akibat tidak tercapainya target produksi. Hal ini dapat mengakibatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan menjadi berkurang atau bahkan hilang karena pesanan tidak selesai tepat waktu sehingga perusahaan dapat kehilangan pelanggannya.
6. Manfaat dari pemeriksaan operasional yaitu mengetahui masalah yang terjadi di perusahaan, kelemahan-kelemahan yang ada serta faktor penyebab terjadinya kecacatan produk dan tidak tercapainya target produksi. Peneliti juga memberikan

rekomendasi berdasarkan temuan-temuan supaya perusahaan dapat melakukan perbaikan. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti memberikan saran untuk mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi pada proses produksi CV. Perajutan Sahabat yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengurangi tingkat kecacatan produk, saran yang diberikan oleh peneliti berdasarkan faktor penyebabnya yaitu sebagai berikut:
  - a. Faktor Bahan Baku (*Material*)
    - i. Melakukan pemeriksaan terhadap kualitas kain *grey* yang diterima dari pelanggan. Jika ada kualitas kain *grey* yang kurang bagus, maka perusahaan dapat mengonfirmasi kepada pelanggan untuk diganti sehingga dapat mengurangi hasil kain yang kurang baik. Selain itu, perusahaan perlu mencocokkan kembali kain *grey* yang diterima dari pelanggan dengan sampel kain yang digunakan pada proses *matching* warna untuk memastikan bahwa jenis kain sudah sesuai.
    - ii. Merek obat yang digunakan sebaiknya sama untuk setiap produksi yang dilakukan. Namun, jika merek obat tersebut tidak tersedia, maka staf laboratorium perlu menguji merek obat yang baru terlebih dahulu supaya dapat menghasilkan komposisi yang pas.
  - b. Faktor Manusia (*Manpower*)
    - i. Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap mesin memiliki jumlah karyawan yang cukup untuk melakukan proses produksi sehingga tidak ada beberapa mesin yang dioperasikan oleh satu karyawan secara bersamaan.
    - ii. Perusahaan dapat menerapkan pengecekan kembali terhadap takaran dan jenis obat yang akan digunakan. Setelah staf peracikan obat menimbang obat, sebaiknya ada staf lain yang mencocokkan takaran obat yang sudah

- ditimbang dengan resep sehingga bisa mengurangi risiko kesalahan takaran obat.
- iii. Seharusnya, terdapat pengawasan secara langsung terhadap proses produksi oleh kepala produksi sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan teliti dan meminimalisir kesalahan.
- c. Faktor Mesin (*Machine*)  
Perusahaan dapat melakukan *maintenance* terhadap mesin secara berkala setiap minggu.
  - d. Faktor Metode (*Method*)
    - i. Perusahaan seharusnya membuat kebijakan dan prosedur proses produksi yang baku secara tertulis sehingga karyawan dapat lebih memahami proses produksi di perusahaan yang dapat mengurangi kesalahan dalam melakukan proses produksi. Kebijakan dan prosedur tersebut harus dimiliki dan digunakan oleh setiap karyawan.
    - ii. Hasil *matching* warna sebaiknya diketik dan *diprint* sehingga dapat mengurangi risiko tulisan yang tidak terbaca. Penulisan sebaiknya tidak menggunakan singkatan sehingga tidak menyebabkan kesalahan penafsiran.
    - iii. Perusahaan dapat menetapkan kebijakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap kualitas bahan baku dari *supplier* dan kualitas kain *grey* dari pelanggan sebelum diproses lebih lanjut. Jika terdapat kualitas yang kurang baik, maka perusahaan bisa melakukan retur sehingga dapat meminimalisir adanya produk cacat.
2. Untuk mencapai target produksi, saran yang diberikan oleh peneliti berdasarkan faktor penyebabnya yaitu sebagai berikut:
- a. Faktor Bahan Baku (*Material*)  
Perusahaan dapat menetapkan perjanjian dengan *supplier* terkait pengiriman bahan baku. Jika ada keterlambatan pengiriman bahan baku dari *supplier*, maka perusahaan dapat meminta diskon untuk bahan baku yang dibeli.
  - b. Faktor Manusia (*Manpower*)
    - i. Jumlah karyawan yang ditetapkan untuk melakukan proses produksi harus sesuai dengan jumlah mesin dan pekerjaan yang perlu dilakukan

sehingga setiap karyawan dapat fokus dan membuahkan hasil yang maksimal. Perusahaan perlu mempertimbangkan *cost* dan *benefit* yang diperoleh. Jika penambahan karyawan menimbulkan *cost* yang lebih besar dari *benefit*, maka perusahaan dapat melakukan pemindahan karyawan dari bagian yang memiliki cukup banyak karyawan dalam 1 *shift*.

- ii. Kepala produksi perlu mengecek sejauh mana karyawan telah melakukan pekerjaannya dan membuat target untuk setiap karyawan.
  - iii. Perlu adanya pengawasan terhadap karyawan saat melakukan proses produksi. Jika ada karyawan yang tidak serius dalam melakukan pekerjaannya, maka dapat diberikan teguran.
- c. Faktor Mesin (*Machine*)
- Perusahaan dapat melakukan *maintenance* mesin secara berkala. Jika ada mesin yang rusak, maka perusahaan harus langsung memperbaiki mesin tersebut sehingga tidak ada mesin yang menganggur dan dapat mengurangi waktu yang menghambat proses produksi.
- d. Faktor Metode (*Method*)
- i. Jadwal produksi perlu dibuat sesuai dengan prioritas pesanan pelanggan. Jadwal produksi juga harus diperhatikan supaya tidak terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Jika ada produk cacat yang perlu di-*rework*, perusahaan harus mengatur jadwal sesuai dengan prioritas pesanan agar tidak terjadi keterlambatan.
  - ii. Perusahaan perlu menentukan target produksi dengan mempertimbangkan apabila terdapat mesin yang rusak.
  - iii. Perusahaan dapat membuat perencanaan dan jadwal pembelian obat ke *supplier*. Perusahaan juga dapat menentukan *safety stock* dan *reorder point* terkait pembelian obat supaya tidak menghambat jalannya proses produksi.
  - iv. Perusahaan dapat menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dengan membuat standar untuk mendapatkan *reward* dan *punishment* di perusahaan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai target produksi. Selain itu, perusahaan perlu



memberikan sanksi jika terdapat karyawan yang lalai dalam melakukan pekerjaannya.

- v. Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melakukan proses produksi. Karyawan yang memiliki kinerja baik dapat diberikan *reward* sesuai dengan kinerjanya, sedangkan karyawan yang memiliki kinerja kurang baik dapat diberikan *punishment* berupa teguran atau pemotongan gaji jika memberikan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan.
3. Untuk memperbaiki fasilitas dan area produksi yang kurang memadai, perusahaan perlu mengingatkan karyawan untuk selalu menjaga kebersihan ruangan. Karyawan dapat mengepel lantai yang basah ketika ada obat yang tumpah. Perusahaan dapat menaruh resep celup di wadah dan menempatkannya di tempat yang tidak berisiko terkena tumpahan obat. Perusahaan juga dapat membuat wadah untuk kartu proses atau mengikat kartu proses dengan tali yang tersambung ke troli. Selain itu, perusahaan perlu mengatur penempatan kain *grey* agar tidak terlihat berantakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. 2009. *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Edisi 2. Jakarta: PT. Indeks Jakarta.
- Arens, A. A., Randal J. E., Mark S. B. dan Chris E. H. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Datar, S. M. dan Madhav V. Rajan. (2021). Edisi 17. *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. United Kingdom: Pearson Education.
- David, F. R. (2017). Edisi 16. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Hayes, R., Philip W. dan Hans G. (2014). Edisi 3. *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*. Harlow: Pearson Education.
- Heizer, J. dan Barry Render. (2011). *Operations Management*. Edisi 10. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kholidasari, I., Dessi M. dan Mahgfiratul G. (2021). "Penetapan Target Produksi Berdasarkan Hasil Forecasting (Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan dan Produksi The di Wilayah Kayu Aro Provinsi Jambi)" *Jurnal Teknik Industri - Universitas Bung Hatta*, 8(1):1-9.
- Reider, R. (2002). Edisi 3. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs*. New Jersey: John Wiley and Son, Inc.
- Sekaran, U. dan Roger Bougie. (2016). Edisi 7. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.