

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemeriksaan

Pada umumnya, pemeriksaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mengawasi setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini sangat perlu dilakukan oleh perusahaan agar mencapai setiap tujuan dengan efektif. Pemeriksaan dilakukan dengan cara membandingkan kondisi yang terjadi pada perusahaan dengan kriteria atau standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga, akan menghasilkan temuan-temuan yang selanjutnya diidentifikasi dan memberikan saran atau usulan rekomendasi kepada perusahaan dengan tujuan untuk memperbaiki setiap kesalahan dengan segera dan dapat mendatangkan manfaat bagi pihak perusahaan.

2.1.1 Pengertian Pemeriksaan

Definisi pemeriksaan menurut Arens, dkk (2017:4) adalah proses mengakumulasi dan menilai bukti mengenai informasi dengan tujuan untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dan, pemeriksaan harus dilakukan oleh orang seseorang yang kompeten dan independen.

Sedangkan menurut Mulyadi (2017:8) pemeriksaan adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan adalah suatu proses yang sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif yang bertujuan untuk membandingkan serta melaporkan kesesuaian informasi yang ditemukan dengan kriteria yang telah ditentukan. Proses pemeriksaan harus dilakukan oleh seseorang yang mempunyai keahlian dan kompeten yang kemudian hasilnya akan dikomunikasikan kepada para pihak atau pengguna yang berkepentingan.

2.1.1 Jenis Pemeriksaan

Menurut Arens, dkk (2017:12-13), terdapat tiga jenis pemeriksaan yang dapat dilakukan, antara lain:

1. Pemeriksaan Operasional (*Operational Audit*)

Menurut Arens, dkk (2017:12), pemeriksaan operasional merupakan proses penilaian serta mengevaluasi efisiensi dan efektivitas prosedur serta aktivitas operasional suatu perusahaan. Pada pelaksanaannya, pemeriksaan tidak dibatasi pada aktivitas akuntansi saja, melainkan dapat memeriksa seluruh aktivitas operasional perusahaan seperti, mengevaluasi struktur organisasi, metode yang digunakan, area produksi, area pemasaran, dan area lainnya yang masih memenuhi terkait. Pemeriksaan operasional diharapkan dapat menghasilkan saran atau usulan rekomendasi yang kedepannya akan digunakan oleh manajemen untuk mengambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

2. Pemeriksaan Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Menurut Arens, dkk (2017:13), pemeriksaan kepatuhan merupakan proses yang dilakukan untuk menentukan apakah perusahaan sudah mematuhi seluruh prosedur, aturan, atau ketentuan khusus yang ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi seperti misalnya pemerintah atau pemilik dari perusahaan. Hasil dari pemeriksaan kepatuhan biasanya tidak dilaporkan kepada pihak luar melainkan dilaporkan kepada manajemen atau pihak internal perusahaan dikarenakan manajemen merupakan pihak yang berkaitan langsung dengan kepatuhan akan prosedur, aturan tertentu. Maka dari itu, pemeriksaan kepatuhan seringkali dilakukan oleh auditor internal atau pihak dari dalam perusahaan sendiri.

3. Pemeriksaan Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Menurut Arens, dkk (2017:13), pemeriksaan laporan keuangan merupakan proses penilaian yang dilakukan untuk menentukan laporan keuangan yang disajikan sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Dalam prosesnya, auditor akan mengumpulkan dan mengevaluasi bukti untuk memastikan bahwa laporan keuangan telah disajikan secara wajar dan tidak terdapat salah saji yang material. Umumnya, standar yang digunakan dalam pemeriksaan laporan

keuangan adalah SAK (Standar Akuntansi Keuangan). Saat ini, auditor laporan keuangan tidak hanya fokus pada transaksi, tetapi juga pemahaman akan entitas yang dapat memengaruhi penilaian auditor. Hasil dari pemeriksaan laporan keuangan adalah opini audit yang dikeluarkan sendiri oleh auditor.

2.2 Pemeriksaan Operasional

Pemeriksaan operasional dilakukan dengan cara memeriksa apakah keseluruhan aktivitas operasional perusahaan sudah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Pemeriksaan operasional merupakan salah satu hal yang penting dilakukan dengan tujuan terus untuk menjaga keberlangsungan suatu perusahaan. Dengan dilaksanakannya pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengetahui berbagai kelemahan yang terjadi selama aktivitas operasional berjalan. Dari beberapa kelemahan tersebut, pemeriksaan operasional akan menghasilkan saran atau usulan rekomendasi sebagai langkah perbaikan agar seluruh aktivitas operasional perusahaan dapat terlaksana dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

2.2.1 Pengertian Pemeriksaan Operasional

Definisi pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah suatu proses analisis yang dilakukan dari sudut pandang manajemen untuk mengevaluasi 3E (efektif, efisien, ekonomis) dari seluruh operasi agar dapat diidentifikasi area untuk meningkatkan program berkelanjutan yang positif.

Sedangkan menurut Sukrisno Agoes (2016:11) pemeriksaan operasional atau audit manajemen adalah pemeriksaan yang dilakukan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk menentukan apakah kegiatan operasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Berdasarkan dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional adalah suatu proses pemeriksaan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan terhadap keseluruhan aktivitas operasi perusahaan agar dapat mengidentifikasi area permasalahan dan dikembangkan menjadi tindakan perbaikan

positif yang berkelanjutan untuk menentukan apakah kegiatan operasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2.2.2 Tujuan Pemeriksaan Operasional

Tujuan pemeriksaan operasional menurut Bhayangkara (2015:5) adalah untuk melakukan identifikasi program, kegiatan, dan berbagai aktivitas yang memerlukan perbaikan sehingga diberikan beberapa rekomendasi sebagai langkah atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Reider (2002:30-31), tujuan umum dari pemeriksaan operasional antara lain:

1. Menilai Kinerja (*Assess Performance*)

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

- a. Membandingkan aktivitas operasi perusahaan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen, seperti kebijakan, standar, tujuan, dan sasaran organisasi.
- b. Membandingkan aktivitas operasi perusahaan dengan fungsi yang serupa atau antar individu dan divisi yang sejenis dalam perusahaan (*internal benchmarking*)
- c. Membandingkan aktivitas operasi perusahaan dengan organisasi lain (*external benchmarking*)

2. Mengidentifikasi Peluang untuk Perbaikan (*Identify Opportunities for Improvement*)

Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan melalui beberapa cara, seperti wawancara, pengamatan atau observasi, memeriksa data historis dan data masa kini, menganalisis transaksi, melakukan perbandingan secara internal dan eksternal, serta melatih pertimbangan professional berdasarkan pengalaman dengan perusahaan tertentu. Pemeriksaan operasional dapat memberikan rekomendasi terkait dengan langkah perbaikan agar aktivitas operasi perusahaan menjadi efektif, efisien, dan ekonomis.

3. Mengembangkan Rekomendasi untuk Perbaikan atau Tindakan Lebih Lanjut (*Develop Recommendations for Improvement or Further Action*)

Pemeriksaan operasional pada umumnya memberikan hasil yang berupa usulan rekomendasi yang bervariasi dan sifatnya luas kepada pihak manajemen. Rekomendasi yang diberikan dapat bersifat spesifik dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan dan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan terkait agar aktivitas operasi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan ekonomis.

Selain itu, Reider (2002:33) menyebutkan tujuh tujuan spesifik pemeriksaan operasional, antara lain:

1. Untuk meninjau dan mengevaluasi kecukupan sistem akuntansi dan pengendalian internal.
2. Untuk menganalisis sistem dan kontrol terkait pengendalian internal, fungsi operasi, dan kepatuhan hukum yang berlaku.
3. Untuk menganalisis kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan, sasaran, dan hasil yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.
4. Untuk membandingkan hasil aktual yang sebenarnya terjadi dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan biaya yang tinggi untuk setiap aktivitas perusahaan yang dimana datanya merupakan data kuantitatif.
6. Untuk menilai dan mengevaluasi kepatuhan perusahaan terhadap aturan hukum yang berlaku.
7. Untuk mengidentifikasi dan melaporkan kekurangan pada area yang membutuhkan perbaikan atau tindak lanjut.

Berdasarkan beberapa tujuan yang telah disebutkan sebelumnya, salah satu tujuan utama dan yang terpenting dari dilakukannya pemeriksaan operasional adalah memeriksa dan mengevaluasi apakah aktivitas operasi perusahaan telah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

2.2.3 Manfaat Pemeriksaan Operasional

Manfaat dilakukannya pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:34-38), antara lain:

1. Mengidentifikasi area masalah, penyebab terjadinya masalah, dan alternatif untuk melakukan perbaikan.
2. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya terkait pemborosan serta inefisiensi (cost reduction).
3. Mengidentifikasi peluang dalam upaya peningkatan pendapatan (income improvement).
4. Mengidentifikasi tujuan, sasaran, kebijakan, dan prosedur yang belum ditetapkan sebelumnya.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
6. Merekomendasikan perbaikan atas sasaran, kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi.
7. Melakukan penilaian kinerja atas tiap individu maupun unit organisasi.
8. Memeriksa kepatuhan organisasi terhadap syarat hukum serta tujuan, sasaran, kebijakan, dan prosedur perusahaan
9. Menilai dan mengidentifikasi tindak kecurangan, tindakan yang tidak diotorisasi, atau tindakan lain yang tidak teratur.
10. Menilai sistem informasi dan sistem pengendalian manajemen
11. Mengidentifikasi kemungkinan potensi masalah yang akan terjadi pada aktivitas operasi di masa yang akan datang
12. Menyediakan saluran komunikasi tambahan antara *top management* dengan *operational level*.
13. Melakukan evaluasi atas aktivitas operasi perusahaan secara independen dan objektif.

Sedangkan menurut Menurut Widjayanto (2006:28) manfaat dari pemeriksaan operasional adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi tujuan, kebijakan, sasaran dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.

2. Identifikasi kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
3. Melakukan evaluasi yang independen dan objektif atas suatu kegiatan tertentu.
4. Melakukan penilaian apakah organisasi sudah mematuhi prosedur, peraturan, kebijakan, serta tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Penetapan efektivitas dan efisiensi dalam sistem pengendalian manajemen.
6. Penetapan tingkat kehandalan (*reliability*) dan kemanfaatan (*usefulness*) dari berbagai laporan manajemen.
7. Mengidentifikasi daerah-daerah permasalahan beserta dengan penyebabnya.
8. Mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.
9. Mengidentifikasi tindakan alternatif dalam berbagai aktivitas operasi.

2.2.4 Tahapan Pemeriksaan Operasional

Pemeriksaan operasional dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Tahap ini merupakan tahapan awal dari pemeriksaan operasional yang digunakan untuk mendapatkan informasi umum mengenai gambaran umum aktivitas perusahaan, informasi perusahaan, dan jenis aktivitas yang dilakukan. Menurut Reider (2002:66), tujuan utama dari tahap perencanaan adalah:

- a. Mengumpulkan informasi mengenai area aktivitas operasi perusahaan
- b. Mengidentifikasi kemungkinan area yang memiliki potensi timbulnya masalah
- c. Sebagai dasar untuk mengembangkan ke tahap selanjutnya, yaitu tahap program kerja

Reider (2002:67) mengatakan bahwa informasi yang perlu diketahui pada tahap ini adalah hukum dan peraturan yang relevan dengan aktivitas operasi yang diperiksa, gambaran organisasi, informasi keuangan, metode dan

prosedur operasi, informasi dan laporan manajemen, serta informasi terkait area yang menjadi masalah. Selanjutnya Reider (2002:70-71) menjelaskan bahwa untuk mendapatkan informasi-informasi diatas, dapat dilakukan dengan cara wawancara, data organisasi, data keuangan, kebijakan dan prosedur, laporan operasi dan manajemen, dan inspeksi fisik.

Pada akhir tahap perencanaan, pemeriksa dapat menentukan masalah yang dimiliki oleh perusahaan, termasuk dalam *critical area* atau *critical problem*. *Critical area* merupakan area yang memiliki potensi untuk menimbulkan terjadinya masalah di masa yang akan datang apabila tidak segera dilakukan perbaikan pada area tersebut. Sedangkan *critical problem* merupakan area yang sudah menjadi masalah pada masa ini dan harus dilakukan perbaikan secepatnya agar masalah tersebut dapat segera selesai.

2. Tahap Program Kerja (*Work Programs Phase*)

Tahapan kedua yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional, yaitu tahap program kerja (*work program phase*). Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan langkah-langkah kerja yang akan dilakukan sepanjang pemeriksaan operasional. Program kerja harus disusun dengan tepat agar pemeriksaan operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:177) tahap ini merupakan jembatan penyambung antara tahap perencanaan (*planning phase*) dan tahap pemeriksaan lapangan (*fieldwork phase*). Dimana, pada tahap ini pemeriksa mulai menyusun program kerja yang hendak dilaksanakan pada tahap selanjutnya.

Manfaat dilakukannya tahap program kerja dalam pemeriksaan operasional adalah:

- a. Sebagai rencana yang sistematis untuk setiap aktivitas yang hendak dilakukan saat proses pemeriksaan operasional berlangsung yang kemudian akan dikomunikasikan kepada semua tim pemeriksa.
- b. Sebagai dasar yang sistematis untuk penugasan aktivitas setiap tim pemeriksa agar tugas dari setiap individu tim pemeriksa sesuai dengan keahlian dan kompetensi masing-masing.

- c. Sebagai alat bagi tim pemeriksa untuk dapat membandingkan kinerja dengan rencana yang telah disepakati, standar pemeriksaan, dan persyaratan lainnya.
- d. Menjadi alat bantu dalam melatih staf pemeriksaan operasional yang belum memiliki pengalaman sekaligus memperkenalkan ruang lingkup, tujuan, dan langkah kerja dari pemeriksaan operasional.
- e. Menjadi dasar atas ringkasan pekerjaan yang hendak dilakukan dalam pemeriksaan operasional.
- f. Menjadi bahan pertimbangan bagi pihak lain yang akan melakukan pemeriksaan operasional.

Dalam menyusun program kerja, Reider (2002:184) menyebutkan bahwa terdapat empat langkah yang perlu dilakukan, antara lain:

- a. Mengidentifikasi area operasional kritis dan area kontrol serta risiko terkait
- b. Mengembangkan pertanyaan dan langkah kerja untuk memvalidasi dan mengukur area risiko yang dirasakan
- c. Mengidentifikasi langkah-langkah kerja yang diperlukan agar dapat memberikan solusi atas area risiko yang dirasakan.
- d. Menyusun rencana kerja untuk setiap area kerja yang akan di periksa.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Fieldwork Phase*)

Tahapan ketiga yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional, yaitu tahap penelitian lapangan (*fieldwork phase*). Menurut Reider (2002:39), tahap ini merupakan tahap dimana langkah-langkah kerja yang telah disusun dalam program kerja dilaksanakan atau direalisasikan. Tujuan dari dilaksanakannya penelitian lapangan adalah untuk memastikan apakah aktivitas operasi yang terjadi dalam perusahaan sudah berjalan dengan standar / prosedur yang berlaku, menentukan area yang butuh perbaikan, dan memberikan rekomendasi atas masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Pada tahap ini, pemeriksa akan melihat aktivitas operasi yang terjadi secara

langsung dan mencatat area yang sulit dikendalikan dan area yang memiliki potensi timbulnya suatu masalah.

Menurut Reider (2002:210) terdapat dua pertimbangan yang dilakukan dalam tahap penelitian lapangan, yaitu:

- a. Apakah kebijakan atau prosedur sudah diikuti sesuai dengan undang-undang yang berlaku.
- b. Apakah prosedur operasi dan pengendalian manajemen sudah berjalan sesuai dengan keinginan *top management* secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Reider (2002:211) mengatakan bahwa terdapat beberapa tugas yang harus dilakukan oleh pemeriksa agar memperoleh kesimpulan yang tepat, antara lain:

- a. Mencari fakta atau verifikasi (*Fact finding or Verification*)
- b. Evaluasi (*Evaluation*)
- c. Menilai temuan (*Review of Findings*)
- d. Memberikan rekomendasi (*Recommendations*)

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations*)

Tahapan keempat yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional, yaitu tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendations*). Setelah menemukan temuan-temuan dari tahap penelitian lapangan, selanjutnya pada tahap ini akan dikembangkan dan diakhiri oleh pemberian rekomendasi.

Menurut Reider, pengembangan temuan dapat dilakukan dengan lima atribut, antara lain:

a. Kondisi (*Statement of Condition*)

Menurut Reider (2002:301) terdapat beberapa pertanyaan dalam menentukan kondisi situasi saat pemeriksaan operasional berlangsung, yaitu:

- i. Apa yang ditemukan?
- ii. Apa yang diamati?

- iii. Apa ada sesuatu yang salah?
- iv. Apa kondisi terjadi secara meluas atau terisolasi?

b. Kriteria (*Criteria*)

Menurut Reider (2002:303), kriteria merupakan kondisi yang diharapkan agar tujuan perusahaan tercapai. Reider menyebutkan bahwa ada tahap ini pemeriksa membandingkan aktivitas operasi yang sebenarnya terjadi dengan temuan yang sudah diperoleh sebelumnya, sehingga memerlukan pertanyaan seperti:

- i. Apa yang seharusnya?
- ii. Apa yang bisa diukur?
- iii. Apa prosedur yang diterapkan atau apa yang menjadi standar?
- iv. Apakah prosedur yang dimiliki perusahaan bersifat formal atau informal?

c. Penyebab (*Cause*)

Menurut Reider (2002:309), penyebab adalah alasan sebuah operasi berjalan dengan tidak efisien dan tidak ekonomis. Reider menyebutkan bahwa agar dapat mengetahui dan mengidentifikasi penyebab, pemeriksa dapat menjawab beberapa pertanyaan, seperti:

- i. Mengapa kondisi tersebut dapat terjadi?
- ii. Apa alasan terjadinya kondisi operasi tersebut?

d. Dampak (*Effect*)

Menurut Reider (2002:311), dampak merupakan hasil akhir dari kondisi yang diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Dari temuan yang ada, dampak yang ditimbulkan dapat menjawab pertanyaan seperti:

- i. Apa dampak yang timbul dari kondisi yang ada?
- ii. Apa dampaknya terhadap operasi perusahaan?

e. Rekomendasi (*Recommendations*)

Menurut Reider (2002:312), rekomendasi adalah tindakan yang perlu diambil agar dapat memperbaiki kondisi kelemahan dalam perusahaan. Hasil dari temuan-temuan kelemahan selanjutnya akan menghasilkan usulan rekomendasi untuk langkah perbaikan atas kondisi aktivitas

operasi saat ini agar kedepannya aktivitas operasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Reider menyebutkan bahwa terdapat beberapa pertanyaan dasar bagi pemeriksa, seperti:

- i. Apa solusi atau rekomendasi atas kondisi yang terjadi agar dapat memperbaiki situasi?
- ii. Apakah rekomendasi bersifat logis sesuai dengan kondisi, kriteria, dan penyebab?
- iii. Apakah rekomendasi yang diberikan sudah praktis dan masuk akal?

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Tahapan kelima atau tahap terakhir yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional, yaitu tahap pelaporan (*reporting phase*). Pemeriksa akan menyiapkan dan menyerahkan laporan yang berisikan hasil temuan yang dilengkapi dengan usulan rekomendasi yang sekiranya berguna bagi manajemen. Isi dari laporan pemeriksaan operasional harus bersifat membangun dengan kata-kata positif, ringkas, sistematis, dan mudah dimengerti

Menurut Reider (2002:343), tujuan dari laporan pemeriksaan operasional adalah:

- a. Memberikan informasi yang bermanfaat dan tepat waktu terkait dengan temuan kelemahan yang telah diperiksa.
- b. Memberikan rekomendasi sebagai langkah perbaikan dalam mengatasi kelemahan yang ada.

2.3. Alat Ukur Pemeriksaan Operasional

Menurut Reider (2002:20), terdapat tiga alat ukur keberhasilan dalam melakukan pemeriksaan operasional, antara lain:

- a. *Economy*, ruang lingkup ini dapat dicapai apabila organisasi atau perusahaan menghindari adanya pemborosan dan biaya yang berlebihan. Organisasi atau perusahaan harus bertanggungjawab atas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara ekonomis.

- b. *Efficiency*, ruang lingkup ini dapat dicapai apabila organisasi atau perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan biaya yang seminimum mungkin. Ruang lingkup ini merupakan aturan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang dihibungkan dengan usaha perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dengan biaya yang minimal.
- c. *Effectiveness*, ruang lingkup ini dapat dicapai apabila organisasi atau perusahaan dapat berhasil mencapai tujuan perusahaan. Ruang lingkup ini merupakan ukuran tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4 Produksi

Produksi merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan produk baik berupa barang maupun jasa, yang akan dirasakan manfaatnya oleh konsumen. Selain itu, tujuan lain dari produksi adalah memenuhi kebutuhan manusia, memperluas lapangan usaha hingga mencari keuntungan. Atau produksi dapat diartikan sebagai proses mengubah barang mentah / bahan baku menjadi barang jadi. Khususnya dalam perusahaan manufaktur, produksi menjadi salah satu bagian paling penting karena merupakan proses inti dan butuh perhatian khusus dari perusahaan.

2.4.1 Pengertian Produksi

Menurut Assauri (2008:17), produksi adalah suatu kegiatan atau proses yang mentransformasi masukan (*input*) dengan menggabungkan sumber daya menjadi hasil keluaran (*output*) berupa barang atau jasa. Sedangkan menurut Assauri (2011:75) proses produksi adalah cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dana) yang ada.

Berdasarkan dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa produksi adalah sebuah proses yang terdiri dari cara, metode, dan juga teknik dalam mengubah *input* (bahan mentah) menjadi *output* (barang jadi) berupa barang atau

jasa dengan menggunakan beberapa sumber seperti tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana.

2.4.2 Perencanaan Produksi

Menurut Assauri (2008:181), perencanaan produksi adalah perencanaan mengenai produksi dengan mengatur orang, bahan, mesin, dan peralatan yang dimiliki dan dibutuhkan dalam memproduksi suatu produk yang dibutuhkan. Sedangkan menurut Nurliza (2017:119) perencanaan produksi merupakan kegiatan sebelum dilakukannya produksi seperti penentuan, akuisisi dan pengaturan semua fasilitas yang diperlukan untuk produksi di masa yang akan datang sehingga menggambarkan desain sistem produksi.

Berdasarkan dari dua definisi diatas, perencanaan produksi adalah kegiatan perencanaan yang dilakukan sebelum dilakukannya proses produksi seperti, penentuan, akuisisi, pengaturan orang, bahan, mesin, dan semua fasilitas yang dimiliki dan diperlukan untuk produksi di masa yang akan datang sehingga akan menggambarkan alur sistem produksi.

2.4.3 Pengendalian Produksi

Menurut Agustina Eunike (2018:3) pengendalian produksi merupakan aktivitas mengendalikan material yang masuk ke dalam sistem produksi (bahan baku ataupun bahan pembantu) sehingga permintaan pesanan produk dapat dipenuhi dengan efektif dan efisien mencakup ketepatan jumlah, ketepatan waktu penyerahan dan dengan biaya produksi yang minimum.

2.4.4 Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Produksi

Menurut Assauri (2018:179-180), tujuan dari perencanaan dan pengendalian proses produksi adalah:

1. Untuk mengusahakan perusahaan agar dapat menggunakan modal seoptimal mungkin.
2. Untuk mengusahakan perusahaan agar dapat melakukan produksi dengan efektif dan efisien.

3. Untuk mengusahakan perusahaan agar dapat menguasai pasar yang luas dengan melakukan produksi dengan biaya yang rendah sehingga perusahaan dapat menjual produk dengan harga yang rendah dan menjual produk dalam jumlah yang banyak sehingga volume produksi menjadi lebih besar.
4. Untuk mengusahakan agar kesempatan kerja menjadi lebih rata atau bahkan naik seiring dengan perkembangan dan kemajuan perusahaan.
5. Untuk memperoleh keuntungan yang besar bagi pembangunan dan kemajuan perusahaan.

2.4.5 Pengawasan Produksi

Menurut Assauri (2008:122), perencanaan dan pengawasan produksi adalah proses penentuan kegiatan produksi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan produksi perusahaan dan mengawasi kegiatan produksi yang sedang berlangsung agar tujuan tersebut dapat tercapai. Dan menurut Assauri (2008:207), manfaat pengawasan produksi adalah memperkuat perencanaan produksi yang telah dibuat.

Beberapa keuntungan dalam melakukan pengawasan produksi antara lain:

- a. Membantu perusahaan untuk mencapai operasi produk yang efektif dan efisien.
- b. Menyederhanakan rancangana proses dan prosedur yang hendak dilaksanakan.
- c. Menjaga agar pekerjaan yang dilaksanakana berada pada titik minimum sehingga perusahaan dapat melakukan penghematan dalam penggunaan sumber daya.

2.5 Proses Produksi

Menurut Romney, dkk (2021:33-34), terdapat lima proses bisnis utama atau siklus transaksi, yaitu *revenue cycle*, *expenditure cycle*, *production cycle*, *human resources / payroll cycle*, dan *financing cycle*. Dalam perusahaan manufaktur, siklus produksi menjadi salah satu bagian paling penting karena merupakan proses inti yang dijalankan dengan melibatkan tenaga kerja, mesin, biaya, dan butuh perhatian khusus dari perusahaan.

2.5.1 Pengertian Proses Produksi

Proses produksi menurut Reksohadiprodjo (2010:153) adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku, dan juga dana agar lebih bermanfaat. Sedangkan menurut Romney, dkk (2021:533), proses produksi adalah serangkaian proses bisnis yang berulang dan memproses informasi terkait dengan pembuatan suatu produk.

Berdasarkan dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa proses produksi adalah serangkaian proses aktivitas bisnis yang terus berulang untuk menciptakan suatu barang yang ada dengan menggunakan beberapa faktor, seperti mesin, tenaga kerja, bahan baku, dan dana.

2.5.2 Jenis Produksi

Menurut Assauri (2008:42), terdapat tiga jenis proses kegiatan dalam menghasilkan sebuah produk, yaitu:

1. Proses produksi yang kontinu atau berkelanjutan (*continuous process*)

Continuous process merupakan proses dimana peralatan produksi yang digunakan disusun dan diatur dengan memerhatikan urutan kegiatan atau *routing* dalam menghasilkan produk tersebut, serta arus bahan dalam proses telah distandardisir. Dalam proses produksi ini terdapat waktu yang panjang tanpa adanya perubahan dari pengaturan dan penggunaan mesin serta peralatannya.

2. Proses produksi yang terputus (*intermittent process*)

Intermittent process merupakan proses dimana kegiatan produksi didasarkan pada produk yang dikerjakan, sehingga peralatan produksi yang digunakan akan disusun dan diatur. Proses produksi ini bersifat lebih fleksibel untuk digunakan dalam menghasilkan berbagai macam produk.

3. Proses produksi yang bersifat proyek.

Proses ini merupakan proses dimana kegiatan produksi dilakukan pada tempat dan waktu yang berbeda-beda, sehingga peralatan produksi yang

digunakan akan ditempatkan di tempat atau lokasi terkait dimana proyek tersebut dilaksanakan dan waktu sesuai yang telah direncanakan.

2.5.3 Fungsi Produksi

Menurut Assauri (2008:35), terdapat empat fungsi terpenting dalam proses produksi, yaitu:

1. Proses pengolahan yang merupakan metode atau teknik dalam melakukan pengolahan *inputs* (bahan mentah).
2. Jasa-jasa penunjang yang merupakan sarana untuk menetapkan metode yang akan dilaksanakan sehingga proses pengolahan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
3. Perencanaan yang merupakan hubungan antara kegiatan produksi dan operasi (manajemen) yang dilakukan dalam suatu waktu atau periode waktu tertentu.
4. Pengendalian atau pengawasan yang merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya suatu kegiatan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sehingga tujuan pengolahan dapat tercapai

2.6 Produk Cacat (*Spoilage*)

Semua perusahaan tentunya menginginkan proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada kendala. Akan tetapi, dalam proses produksi perusahaan manufaktur, seringkali menghasilkan produk yang tidak memenuhi spesifikasi atau tidak sesuai dengan standar perusahaan. Produk tersebut dapat dikatakan sebagai produk cacat atau *spoilage*. Produk cacat terkadang dapat diperbaiki atau bila tidak diperbaiki, produk tersebut akan dijual dengan harga yang jauh lebih murah atau bahkan tidak terjual sama sekali. Menurut Datar dan Rajan (2018:740), produk cacat dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. *Normal Spoilage*

Normal spoilage merupakan kerusakan yang melekat dalam suatu proses produksi yang akan selalu ada walaupun proses produksi telah dijalankan dengan efisien. Maka dari itu, biaya atas *normal spoilage* akan termasuk dalam harga pokok penjualan.

b. *Abnormal Spoilage*

Abnormal spoilage merupakan kerusakan yang tidak melekat dalam suatu proses produksi. *Abnormal spoilage* akan muncul jika proses produksi tidak dijalankan dengan efisien. Maka dari itu, biaya atas *abnormal spoilage* akan dicatat sebagai kerugian (*loss*).

BAB 3

METODE DAN OBJEK PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:2) metode penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan pengertian diatas, terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Penelitian ini menggunakan metode studi deskriptif (*descriptive study*).

Menurut Sekaran & Bougie (2016:23), *descriptive study* dirancang dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang dapat menjelaskan karakteristik variabel yang akan diteliti dalam suatu situasi. Penelitian ini akan diolah menggunakan teknik analisis kualitatif berdasarkan fakta yang diperoleh langsung dari lapangan objek penelitian. *Descriptive study* memungkinkan penulis untuk dapat memahami temuan-temuan yang ada secara lebih detail, khususnya dalam siklus produksi di Pabrik Saint Ancilla. Temuan-temuan yang didapat, kemudian akan dibandingkan dengan teori-teori yang sudah dikembangkan sebelumnya, agar dapat melihat apakah data aktual di Saint Ancilla sudah sesuai dengan yang seharusnya atau belum. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan serta rekomendasi atas suatu temuan / masalah di Saint Ancilla.

3.1.1 Sumber Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2016:38), data dalam penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung di lapangan pada objek yang sedang diteliti dengan tujuan-tujuan tertentu. Data primer dalam penelitian dapat diperoleh dari adanya hasil wawancara dan juga observasi secara langsung pada perusahaan / objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan oleh peneliti yang didapat dari data yang telah tersedia sebelumnya. Data sekunder dapat mendukung kegiatan penelitian sebagai sumber referensi dalam pengolahan data. Data sekunder dalam penelitian dapat diperoleh dari buku, jurnal, penelitian terdahulu, kode-kode perusahaan, dan lain-lain.

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua teknik pengumpulan data dalam penelitian ini:

1. Studi Lapangan (*Field Study*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016:101), studi lapangan merupakan teknik pengumpulan dari sumber data primer sekaligus data sekunder dengan peninjauan secara langsung ke objek penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat tiga cara dalam pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi dan analisis data.

a. Wawancara

Menurut Sekaran dan Bougie (2016:112), wawancara adalah metode pengumpulan data dengan melakukan percakapan antar dua orang atau lebih untuk memperoleh informasi mengenai suatu masalah. Wawancara dapat dilakukan secara langsung (tatap muka, komunikasi / percakapan langsung) ataupun secara tidak langsung (telepon, *chat*). Kemudian, wawancara juga terbagi menjadi dua, terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam wawancara terstruktur, dilakukan secara terencana, sebelum terjadinya wawancara pun akan terlebih dahulu disiapkan daftar serta urutan pertanyaan, dan apabila jawaban yang diberikan dirasa kurang lengkap, maka dapat melakukan pertanyaan lanjutan / improvisasi. Sementara dalam wawancara yang tidak terstruktur, tidak ada daftar serta urutan pertanyaan, sehingga akan diajukan pertanyaan spontan dari peneliti pada saat itu juga.

Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan secara terstruktur dengan pemilik pabrik, kepala produksi, bagian potong, bagian bordiran, bagian penjahitan, dan bagian *quality control*.

b. Observasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2016:127), observasi merupakan proses yang telah direncanakan sebelumnya dari perekaman, pengamatan, analisis serta interpretasi atas tindakan, perilaku atau peristiwa yang terjadi. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan tujuan untuk melihat secara langsung dan mengetahui pelaksanaan proses produksi, suasana kerja, dan kinerja karyawan yang ada di pabrik Saint Ancilla.

c. Analisis Data

Data yang telah didapat selama proses penelitian, kemudian akan dianalisis oleh peneliti untuk dapat melihat informasi-informasi yang diperlukan untuk dapat memberikan rekomendasi yang tepat sasaran dan dapat berguna bagi perusahaan.

2. Studi Literatur

Menurut Sekaran dan Bougie (2016:51), studi literatur merupakan penggunaan dokumen sesuai dengan topik yang berisi informasi, ide, data, dan bukti tertulis untuk mengungkapkan pandangan mengenai topik & evaluasi sehubungan dengan penelitian dan juga untuk memenuhi tujuan tertentu. Pada penelitian ini, studi literatur dilakukan dengan cara membaca buku, jurnal, dan penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan topik pemeriksaan operasional dan proses peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam siklus produksi.

3.1.3 Teknik Pengolahan Data

Setelah mengumpulkan data primer serta sekunder, selanjutnya akan dilanjutkan dengan pengolahan dan menganalisis data dengan tujuan untuk mengetahui potensi masalah yang mungkin terjadi maupun masalah yang telah terjadi. Semua data yang telah didapatkan kemudian akan diolah. Data yang didapatkan berupa hasil wawancara dan hasil observasi. Wawancara dilakukan dengan pemilik, bagian *purchasing*, bagian potong, bagian sortir, bagian jahit, bagian *finishing*, bagian *quality control*, dan bagian *packing*. Kemudian, semua data akan diolah menggunakan 5 tahap dalam pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap penelitian lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dan tahap pelaporan. Dengan begitu,

maka akan menghasilkan informasi yang akan berguna dalam menilai efektivitas dan efisiensi dari pelaksanaan proses dalam siklus produksi. Kemudian, akan dilanjutkan dengan memberikan kesimpulan dan juga rekomendasi yang tepat sasaran dan yang tentunya akan berguna bagi perusahaan terkait dengan proses peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam siklus produksi.

3.1.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini dibuat sebelum dilaksanakannya pemeriksaan operasional karena kerangka ini menggambarkan secara menyeluruh terkait dengan langkah-langkah yang akan dilakukan sebagai menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan topik penelitian. Topik yang diambil dalam penelitian ini adalah pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan pada siklus produksi di Pabrik Saint Ancilla. Langkah kedua yang dilakukan adalah melakukan perumusan masalah yang terjadi, yaitu bagaimana proses produksi yang dilakukan oleh Saint Ancilla secara keseluruhan, apa saja faktor yang menyebabkan proses produksi di Saint Ancilla belum dilakukan dengan efektif dan efisien, apa saja dampak yang terjadi akibat proses produksi di Saint Ancilla yang belum efektif dan efisien, dan apa manfaat dari pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam siklus produksi di Saint Ancilla. Kemudian, akan dilanjutkan dengan proses pengumpulan data dengan tujuan untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya yang relevan dengan topik penelitian ini.

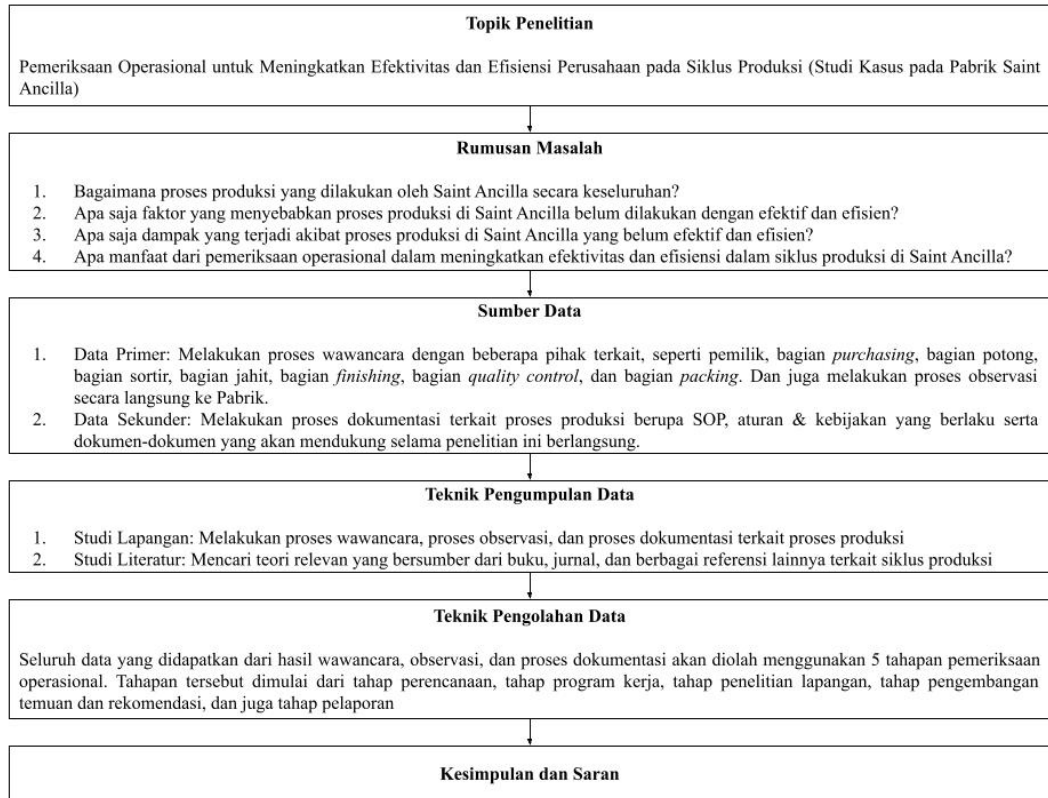
Pada penelitian ini, menggunakan jenis data primer yang didapat dari hasil proses wawancara, dan observasi kepada pihak-pihak yang terkait. Dan juga data sekunder yang didapat dari SOP, aturan & kebijakan yang berlaku serta dokumen-dokumen yang akan mendukung selama penelitian ini berlangsung. Setelah mendapatkan beberapa data yang dibutuhkan, data tersebut akan diolah seperti, menganalisis hasil wawancara dan juga hasil observasi menggunakan 5 tahap pemeriksaan operasional. Ketika penelitian ini berakhir, diharapkan masalah-masalah yang telah disebutkan sebelumnya, dapat terjawab dan terselesaikan melalui saran dan rekomendasi yang diberikan kepada Saint Ancilla.

Gambar 3.1.

Kerangka Penelitian

Berikut ini merupakan kerangka penelitian pada penelitian ini:

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)



3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan pada siklus produksi yang dilakukan pada pabrik Saint Ancilla.

3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

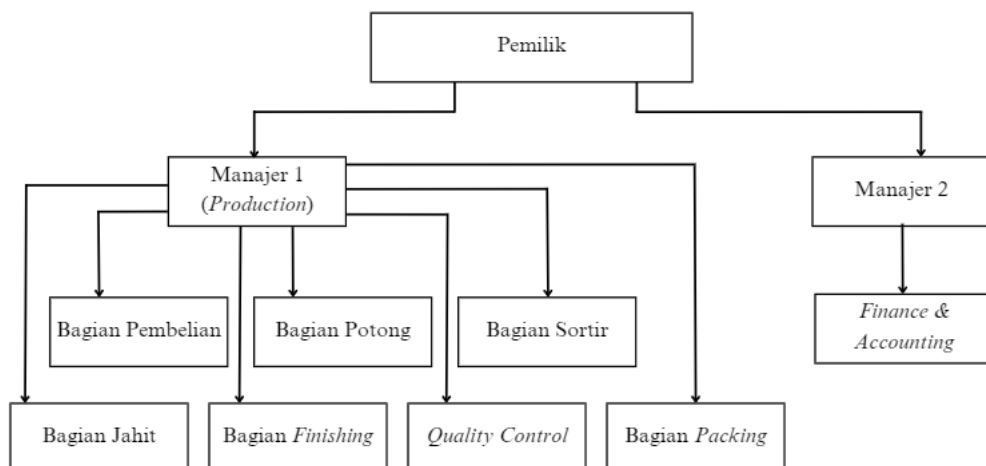
Pabrik Saint Ancilla didirikan pada tahun 2010 yang bergerak dibidang konfeksi (*garment*) di bidang *fashion* yang berlokasi di Jalan Kopo Jaya no. 9, Bandung. Munculnya pabrik ini didasari karena *owner* dari Pabrik Saint Ancilla ini berasal dari latar belakang keluarga yang sudah lama bergelut dalam usaha manufaktur baju, sehingga memilih untuk mendalami dan membuat perusahaan manufaktur baju dengan

skala yang lebih besar. Saint Ancilla memproduksi berbagai macam produk yang dimulai dari penerimaan bahan baku berupa kain yang kemudian diproses sampai ke barang jadi. Untuk saat ini, Saint Ancilla memiliki kurang lebih lima puluh karyawan yang masing-masing terbagi ke dalam setiap divisi.

Saint Ancilla memproduksi hampir seluruh jenis *fashion* tergantung permintaan dari klien, tetapi berdasarkan pengalaman, permintaan klien lebih banyak pada *fashion* wanita. Tetapi, Saint Ancilla tetap memproduksi *fashion* pria meskipun tidak banyak jumlahnya dan bahkan untuk anak-anak. Dapat disimpulkan, hingga saat produk yang paling terkenal dan laris di pasaran adalah produk *fashion* wanita. Produk-produk yang dihasilkan sejauh ini seperti, jaket, *blouse*, celana *jogger*, celana panjang, celana pendek, *dress*, baju piyama, dan lain-lain. Saint Ancilla pada awalnya akan berdiskusi terlebih dahulu dengan klien terkait dengan permintaan pembuatan produk beserta dengan anggarannya, kemudian pihak pabrik akan menyetujui bila memang sudah sesuai dari segala aspek dan bisa menyanggupi dalam hal waktu. Kemudian, pihak pabrik akan menyesuaikan anggaran tersebut dengan kualitas bahan baku yang akan digunakan lalu melanjutkan dengan proses produksinya.

3.2.2 Struktur Organisasi

Gambar 3.2.
Struktur Organisasi



Sumber: Berdasarkan hasil wawancara (2023)

3.2.3 Job Description

Berikut merupakan *job description* dari tiap jabatan dan peran berdasarkan struktur organisasi di Pabrik Saint Ancilla

1. Pemilik
 - a. Memegang peranan dan jabatan tertinggi dalam pabrik
 - b. Memiliki tanggung jawab terbesar dan terpenting secara umum
 - c. Memimpin, mengatur, dan mengawasi seluruh aktivitas yang ada dalam pabrik
 - d. Mengambil keputusan atas semua hal yang terjadi dalam pabrik
 - e. Melakukan *dealing* terkait harga, kualitas, dan produk yang akan di produksi dengan *client*
 - f. Melakukan *interview* dengan calon karyawan baru, memantau kinerja setiap karyawan, dan memiliki kewenangan untuk memberhentikan karyawan apabila diperlukan
 - g. Melakukan proses pembayaran gaji kepada setiap karyawan, baik itu mingguan maupun bulanan
2. Manajer Produksi
 - a. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan produksi yang terjadi di pabrik
 - b. Mengontrol dan memantau setiap proses produksi
 - c. Menerima laporan / pembaharuan *progress* secara lisan dari setiap bagian divisi terkait proses produksi
 - d. Memiliki hak untuk bertanya / meminta laporan secara lisan kepada setiap karyawan bagian produksi terkait proses produksi
 - e. Melaporkan setiap *progress* atau kendala (apabila tidak bisa diselesaikan sendiri) kepada pemilik
3. Bagian Pembelian
 - a. Memiliki tanggung jawab perihal pembelian bahan baku ke *vendor*
 - b. Membuat dan melakukan pembaharuan berkala terkait dengan *vendor list*
 - c. Melakukan dan bertanggung jawab secara penuh terhadap seluruh proses pembelian

- d. Mengetahui dengan pasti apa saja yang perlu dibeli, mulai dari jenis kain, warna, *quality*, dan kuantitas.
 - e. Berkoordinasi dengan bagian potong terkait berapa lembar kain yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan pesanan
 - f. Memastikan bahan baku datang pada waktu yang tepat, sesuai dengan *timeline* pekerjaan dalam pabrik
4. Bagian Potong
- a. Memeriksa kesesuaian bahan baku kain (jenis kain, warna, kualitas, kuantitas)
 - b. Membuat pola sesuai dengan pesanan / permintaan dari *customer*
 - c. Mengerjakan dan bertanggung jawab atas proses pemotongan kain sesuai dengan pola yang sudah ditentukan sebelumnya
 - d. Mengatur penggunaan kain semaksimal mungkin agar tidak ada yang terbuang cuma-cuma
 - e. Memastikan hasil potongan sudah sesuai sebelum dikirimkan ke bagian jahit
5. Bagian Sortir
- a. Memeriksa kesesuaian hasil potongan dari bagian potong dengan *design* produk yang seharusnya sebelum dilakukan proses penjahitan
 - b. Mengelompokkan hasil potongan sesuai dengan pola yang sudah ada
 - c. Menyatukan hasil sortiran, lalu diikat dan diberikan kepada bagian jahit
6. Bagian Jahit
- a. Bertanggung jawab atas seluruh proses penjahitan (ukuran, presisi, rapi)
 - b. Menjahit / menyatukan beberapa pola yang sudah di sortir sebelumnya, menjadi sebuah produk yang sesuai dengan permintaan *customer*
 - c. Memastikan hasil jahitan sudah sesuai dengan yang seharusnya sebelum dikirimkan ke bagian *finishing*
7. Bagian *Finishing*
- a. Memeriksa kesesuaian hasil jahit dari penjahit dengan *design* produk yang seharusnya sebelum dilakukan proses *finishing*
 - b. Bertanggung jawab atas seluruh proses *finishing* yang yang dilakukan

- c. Membuat lubang kancing, pemasangan kancing, dan membersihkan benang-benang yang tersisa.

8. *Quality Control*

- a. Memeriksa setiap produk yang ada apakah sudah sesuai dengan apa yang diinginkan oleh *customer* atau belum
- b. Memastikan setiap komponen dari produk sudah sesuai dengan yang sudah disetujui sebelumnya antara *owner* dengan *client* (warna, ukuran, kuantitas, kualitas)
- c. Melakukan pengecekan atas setiap produk, apakah ada cacat atau tidak. Apabila ada cacat harus segera dikeluarkan, jika masih bisa diperbaiki akan langsung diperbaiki. Akan tetapi, jika tidak bisa diperbaiki, kumpulkan sebagai barang cacat
- d. Memastikan jangan sampai ada barang cacat yang lolos dari bagian *quality control*

9. Bagian *Packing*

- a. Memastikan terakhir kali apakah produk yang diproduksi sudah sesuai dengan yang seharusnya sebelum dilakukan tahap *packing*
- b. Melakukan proses setrika melalui alat khusus, yakni setrika uap boiler agar produk yang akan dikirimkan dalam keadaan yang layak
- c. Bertanggung jawab atas seluruh proses pengemasan, harus dikemas dengan bersih dan rapi agar memberikan kesan yang baik pada *client*
- d. Memastikan agar produk tetap aman dan tidak rusak selama proses pengiriman berlangsung
- e. Memastikan produk yang diserahkan ke bagian pengiriman sudah benar jumlahnya

3.2.4 Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan

Saint Ancilla bergerak di bidang konfeksi (*garment*) di bidang *fashion* yang proses produksinya termasuk dalam *batch production*. Sebelum melakukan proses produksinya, sudah terlebih dahulu dilakukan proses persetujuan kedua belah pihak (pihak pabrik dan pihak klien), yang kemudian dilanjutkan dengan proses produksi yang dimulai dengan diterimanya bahan baku berupa kain hingga barang jadi sebagai berikut:

1. Proses pembelian bahan baku

Setelah mengetahui seperti apa produk yang akan dihasilkan, bagian pembelian akan berkoordinasi dengan bagian potong terkait dengan kuantitas lembaran kain yang dibutuhkan untuk proses produksi. Kemudian, bagian pembelian akan mencari *vendor* yang terbaik, baik itu dari segi kualitas dan juga segi harga dengan cara melihat ke catatan *vendor list*. Meskipun sebenarnya, Saint Ancilla sudah memiliki *vendor* langganan, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk beralih ke *vendor* lain apabila dinilai lebih menguntungkan. Setelah menemukan *vendor* yang sesuai, bagian pembelian akan melakukan *dealing* terkait dengan bahan baku tersebut. Bagian pembelian harus memastikan barang akan datang sesuai pada waktu yang telah ditentukan. Setelah itu pada saat barang datang, bagian pembelian yang akan menerima sekaligus mengecek beberapa gulungan kain secara *random* dengan tujuan untuk memastikan bahwa barang yang datang telah sesuai. Apabila telah sesuai, maka barang tersebut akan diletakkan di gudang untuk kemudian masuk ke proses produksi.

2. Proses pemotongan kain

Setelah mengambil kain dari gudang, lalu dibawa ke bagian pemotongan. Pada bagian ini, pemotongan kain dibagi menjadi 2, pemotongan lembaran kain dan pemotongan dari lembaran kain menjadi pola. Dimulai dari pemotongan lembaran kain, harus dipastikan dari awal bahwa tidak ada kain yang catat. Kemudian, kain akan dibuka dari gulungannya menjadi lembaran kain, lalu dilipat sesuai dengan kebutuhan yang sudah melakukan proses penghitungan sebelumnya. Setelah dipotong menjadi lembaran yang lebih kecil, dilanjutkan ke proses pembuatan pola. Pembuatan pola telah disesuaikan dengan *design* yang disetujui sebelumnya. Jika telah selesai, maka proses pemotongan dari lembaran kain menjadi pola bisa langsung dilakukan.

3. Proses penyortiran

Setelah menerima hasil potongan, bagian penyortiran akan mulai mengelompokkan setiap bagian-bagiannya. Misalnya, untuk membuat baju kantor wanita, dibutuhkan kerah baju, bagian badan, dan bagian lengan kanan dan kiri. Bagian penyortiran ini akan mengelompokkan berdasarkan dari

jenis potongan, bagian kerah ditumpuk dengan bagian kerah, bagian badan ditumpuk dengan bagian badan, dan seterusnya. Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan agar penjahit tidak perlu mencari-cari per bagian lagi, sehingga sudah menerima setiap bagiannya dengan tumpukan yang rapi.

4. Proses penjahitan

Pada proses ini, penjahit sudah menerima tumpukan yang rapi per bagiannya. Sebelum masuk proses jahit, harus terlebih dahulu disejajarkan setiap sisinya dengan presisi agar produk yang dihasilkan bisa semaksimal mungkin. Setelah itu, akan mulai melakukan proses penjahitan dan proses inilah yang paling krusial, dikarenakan rentan terjadi kesalahan, sehingga dibutuhkan karyawan yang sudah terampil, memiliki pengalaman, dan juga teliti.

5. Proses *finishing*

Pada proses *finishing* cukup banyak yang harus dilakukan. Apabila produk yang dihasilkan membutuhkan kancing, maka yang pertama harus dilakukan yaitu, melubangi produk yang sudah jadi sesuai dengan ukuran kancing yang akan dipasang, proses ini harus dilakukan dengan hati-hati dan juga presisi. Kemudian, masuk dalam proses pemasangan kancing lalu dilanjutkan dengan proses pembersihan benang-benang dari sisa penjahitan.

6. Proses inspeksi kualitas

Setelah menerima barang dari bagian *finishing*, bagian *quality control* akan memeriksa apakah produk tersebut telah sesuai dengan standar yang ada atau belum. Jika dinilai belum sesuai, maka akan disingkirkan terlebih dahulu untuk nantinya diperiksa lebih lanjut. Apabila masih bisa diperbaiki, maka produk tersebut akan langsung di transfer ke bagian terkait. Namun, apabila produk sudah dinilai terlalu parah / cacat, maka akan langsung disingkirkan dan tidak dapat lanjut ke tahap selanjutnya yang kemudian nantinya akan dijual dengan harga yang jauh lebih murah. Untuk produk yang sudah sesuai dengan standar, akan dikumpulkan terlebih dahulu lalu diberikan ke proses yang selanjutnya.

7. Proses pengemasan dan pengiriman

Setelah diterima dari bagian *quality control*, akan dilakukan proses setrika menggunakan alat khusus yang akan membuat produk terlihat lebih rapi. Sebelum masuk ke proses pengemasan, akan dilakukan *final checking* terhadap

setiap produk untuk memastikan produk tersebut sudah layak untuk dijual. Kemudian, setiap produk akan dilipat dan dimasukkan ke dalam plastik bening khusus untuk pakaian. Jika sudah selesai, maka akan dikumpulkan terlebih dahulu sampai semua produk selesai dikemas, lalu akan langsung dikirim ke pihak jasa kirim (apabila penjualan *slow moving* melalui aplikasi *online*) atau dikirim oleh supir pabrik ke *client* (apabila penjualan *fast moving* dalam skala besar yang dikirim ke *department store*).

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, sesuai dengan judul yaitu terkait dengan pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan pada siklus produksi di pabrik Saint Ancilla, maka akan dilakukan pemeriksaan operasional secara umum pada siklus produksi. Akan dilakukan analisis secara umum pada siklus produksi, apa saja masalah dan kelemahan yang ditemukan selama proses penelitian berlangsung dengan tujuan untuk dapat memberikan rekomendasi yang tepat sasaran dan dapat bermanfaat untuk kelangsungan proses produksi pada pabrik Saint Ancilla. Sesuai dengan teori yang ada, maka penelitian ini ada dilakukan dengan tahapan berikut ini:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)
2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)
3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)
4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendation Phase*)
5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

4.1 Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Tahapan pertama yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional yaitu tahap perencanaan (*planning phase*). Pada tahap ini, akan dilakukan pengumpulan semua data dan informasi yang relevan dengan tujuan untuk dapat mengetahui lebih mendalam terkait dengan gambaran umum perusahaan yang sedang diteliti. Setelah mengetahui berbagai data dan informasi, maka akan lebih mudah pula untuk menemukan permasalahan apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan. Pengumpulan data dan informasi akan dilakukan melalui observasi ke pabrik untuk melihat proses produksi secara langsung. Selain observasi, dilakukan juga wawancara kepada beberapa pihak terkait mengenai sejarah, gambaran umum siklus produksi yang terjadi, dan juga masalah yang kerap kali terjadi. Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat ditentukan *critical area* dan *critical problem* yang dialami oleh pabrik. Perbedaan dari *critical area* dan *critical problem* yaitu, *critical area* merupakan area yang memiliki potensi untuk menimbulkan terjadinya masalah di

masa yang akan datang apabila tidak segera dilakukan perbaikan pada area tersebut. Sedangkan *critical problem* merupakan area yang sudah menjadi masalah pada masa ini dan harus dilakukan perbaikan secepatnya agar masalah tersebut dapat segera selesai.

Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan pemilik dari Pabrik Saint Ancilla (Lampiran 1). Wawancara dilakukan untuk mengetahui secara detail seluruh gambaran umum yang terjadi dalam pabrik. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh pemilik, Pabrik Saint Ancilla berdiri sejak tahun 2010 yang terletak di Jalan Kopo Jaya no.9, Bandung. Pabrik ini bergerak dibidang konfeksi (*garment*) di bidang *fashion*. Munculnya pabrik ini didasari karena pemilik berasal dari latar belakang keluarga yang sudah lama bergelut dalam usaha manufaktur baju, sehingga memilih untuk mendalami dan membuat perusahaan manufaktur baju dengan skala yang lebih besar. Saint Ancilla memproduksi hampir seluruh jenis *fashion* tergantung permintaan dari klien, tetapi berdasarkan pengalaman sejauh ini, permintaan klien lebih banyak pada *fashion* wanita. Tetapi, tidak menutup kemungkinan juga untuk Saint Ancilla ini memproduksi *fashion* pria dan bahkan untuk anak-anak. Berbagai contoh produk yang dihasilkan seperti, jaket, *blouse*, celana *jogger*, celana panjang, celana pendek, *dress*, baju piyama, dan lain-lain. Proses produksi yang terjadi dalam pabrik dimulai dari penerimaan bahan baku berupa kain yang kemudian di proses sampai akhirnya menjadi barang jadi.

Sampai saat ini, Saint Ancilla memiliki kurang lebih lima puluh karyawan yang masing-masing terbagi ke dalam setiap divisi. Divisi yang tersedia antara lain, manajer bagian produksi dan manager bagian keuangan. Untuk bagian keuangan mengurus semua hal yang terkait dengan *finance dan accounting*. Sedangkan untuk bagian produksi terbagi menjadi beberapa divisi yaitu, bagian pembelian, bagian potong, bagian sortir, bagian jahit, bagian *finishing*, bagian *quality control*, dan juga bagian *packing*. Saint Ancilla tidak memiliki karyawan bagian bersih-bersih, melainkan setiap karyawan punya tanggung jawabnya masing-masing untuk membersihkan wilayah / bagian nya sendiri. Selain itu, pihak Saint Ancilla menyediakan wisma karyawan yang terletak di belakang pabrik, dapat digunakan oleh semua karyawan tanpa terkecuali, tetapi dikhususkan bagi setiap karyawan yang tempat tinggalnya jauh. Terkait dengan karyawan persyaratan yang dibutuhkan tidak

begitu sulit, hanya dibutuhkan ijazah minimal SMP dan umur minimal 17 tahun. Hal tersebut berlaku untuk semua karyawan bagian produksi kecuali penjahit, karena dikhususkan untuk bagian jahit ini, harus orang yang memang sudah memiliki pengalaman sebelumnya. Untuk karyawan baru, akan dilakukan masa *training* selama 3 bulan untuk dapat lebih memahami setiap tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan. Sedangkan untuk karyawan lama, tidak dilakukannya pelatihan / *training* secara berkala. Terkait dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan, terbilang cukup sering terjadi pada masa percobaan karyawan baru selama *training* pada periode 3 bulan awal, tetapi untuk karyawan yang sudah lama bekerja, sejauh ini jarang terjadi. Jam operasional yang berlaku dimulai pada pukul 08.00-16.00 dengan waktu istirahat selama 1 jam dari pukul 12.00-13.00. Terkait dengan hari kerja, masuk dari hari senin – jumat, tetapi apabila sedang dalam masa *high season* atau sedang banyak pesanan, hari sabtu pun diharuskan untuk masuk setengah hari sampai pukul 14.00. *High season* yang seringkali dialami yaitu saat mendekati Hari Raya Lebaran. Sampai sejauh ini, setiap tahunnya pabrik selalu mendapat pesanan dari *department store*, kebijakan dari *department store* yang mengharuskan barang sudah harus dikirimkan 2 bulan sebelum.

Pabrik Saint Ancilla melakukan produksi dengan dua sistem secara bersamaan, yaitu sesuai dengan pesanan (*make to order*) yang biasanya berasal dari *department store* dan untuk *stock* dijual pada berbagai aplikasi *e-commerce* (*make to stock*). Untuk proses produksi *make to stock*, dilakukan dengan lebih *simple* dan lebih cepat (*slow moving*). Apabila ada pesanan akan langsung dikirimkan ke pihak jasa kirim karena produk sudah *ready stock*, kemudian untuk hal pembayaran juga dilakukan secara langsung. Sedangkan untuk proses produksi *make to order*, proses yang dilakukan lebih panjang. Pada awalnya pihak pabrik akan berdiskusi terlebih dahulu dengan klien terkait dengan permintaan pembuatan produk secara detail beserta dengan anggaran harga nya. Kemudian, kedua belah pihak akan menyetujui bila memang sudah sesuai dari segala aspek dan bisa menyanggupi dalam hal waktu. Setelah itu, pihak pabrik akan menyesuaikan anggaran tersebut dengan kualitas bahan baku yang akan digunakan lalu melanjutkan dengan proses produksinya.

Aliran proses produksi yang terjadi dimulai dari penerimaan bahan baku berupa gulungan kain kemudian diproses sampai menjadi barang jadi dan siap untuk dipakai. Pertama-tama setelah mengetahui harus memproduksi produk seperti

apa, bagian pembelian akan melakukan transaksi dengan *vendor* terpilih dari berbagai aspek (harga, kualitas, dan kuantitas yang sudah di konfirmasi dengan bagian produksi terkait dengan berapa gulung yang diperlukan) dan mengenai waktu kedatangan yang sudah disepakati. Kemudian setelah barang sampai, akan diterima oleh pihak manajer pabrik untuk memastikan bahwa barang yang datang sudah sesuai dengan apa yang dipesan sebelumnya. Apabila terdapat barang yang tidak sesuai, maka akan dikembalikan ke pihak *vendor*. Setelah itu akan dilanjutkan ke bagian potong yang dibagi menjadi dua, pemotongan lembaran kain dan pemotongan dari lembaran kain menjadi pola. Dimulai dari pemotongan lembaran kain, kain akan dibuka dari lalu dilipat sesuai dengan kebutuhan yang sudah melakukan proses penghitungan sebelumnya lalu akan langsung dipotong. Setelah dipotong sesuai dengan ukuran yang diharapkan, dilanjutkan ke proses pembuatan pola yang telah disesuaikan dengan *design* yang disetujui sebelumnya. Jika proses pembuatan pola telah selesai, maka proses pemotongan bisa dilakukan.

Setelah menerima hasil potongan, bagian penyortiran akan mulai mengelompokkan setiap bagian-bagiannya berdasarkan dari jenis potongan, tiap bagian yang sudah disatukan dan ditumpuk menjadi satu sesuai dengan hasil potongannya. Hal ini perlu dilakukan agar penjahit tidak perlu mencari-cari per bagian lagi, sehingga sudah menerima setiap bagiannya dengan tumpukan yang rapi. Dilanjutkan dengan proses jahit sesuai dengan *design*, pada proses ini harus benar-benar dilakukan dengan rapi dan teliti. Maka dari itu, sangat dibutuhkan karyawan yang sudah terampil dan juga memiliki pengalaman. Kemudian proses *finishing*, apabila produk yang dihasilkan membutuhkan kancing, maka harus dilakukan melubangi produk yang sudah jadi sesuai dengan ukuran kancing yang akan dipasang lalu proses pemasangan kancing akan dilakukan, dan yang terakhir pada proses ini yaitu membersihkan benang-benang dari sisa penjahitan. Kemudian proses *quality control* dimana karyawan akan memeriksa apakah produk tersebut telah sesuai dengan standar yang ada atau belum dan sudah memenuhi seluruh spesifikasi yang dibutuhkan atau belum. Jika dinilai belum sesuai, maka akan disingkirkan terlebih dahulu untuk nantinya diperiksa lebih lanjut. Apabila masih bisa diperbaiki, maka produk tersebut akan langsung diberikan ke bagian terkait. Setelah diterima dari bagian *quality control*, akan disetrika menggunakan alat khusus dan dilakukan *final checking* terhadap setiap

produk. Kemudian, semua produk akan dikemas dan dikumpulkan terlebih dahulu sampai semua produk selesai dikemas, lalu akan langsung dikirim ke pihak jasa kirim (apabila penjualan *slow moving* melalui aplikasi *online*) atau dikirim oleh supir pabrik ke *client* (apabila penjualan *fast moving* dalam skala besar yang dikirim ke *department store*). Terkait dengan produk yang dijual di aplikasi *online*, terdapat tempat tersendiri yang khusus digunakan untuk tempat penyimpanan *stock* barang. Sehingga, produk *stock* dan produk pesanan tidak tercampur.

Terkait dengan kebijakan pembayaran, untuk penjualan *online*, akan secara langsung masuk melalui transfer bank. Akan tetapi, untuk penjualan berdasarkan pesanan yang biasanya dilakukan ke *department store*, pembayaran dilakukan 2-3 bulan setelah pengiriman barang dan tidak ada *down payment*, melainkan akan langsung dibayar secara *full* pada rentang waktu 2-3 bulan tersebut. Lalu untuk kapasitas mesin, per bulannya dapat memproduksi kurang lebih 3.000-5.000 pcs. Semua mesin yang ada dalam pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, jika mesin sudah mati dan tidak bisa beroperasi, barulah akan dilakukan pengecekan dan diperbaiki. Sehingga, hal tersebut akan sangat menghambat proses produksi dan akan timbul resiko bahwa produk tidak selesai tepat pada waktunya. Kemudian, selama arus produksi dalam pabrik, hanya ada dokumen surat jalan saja, selain itu tidak ada dokumen apapun di dalamnya. Hanya ada catatan untuk perpindahan barang dari setiap bagian, tetapi itupun tidak dilakukan secara benar dan resmi seperti pada dokumen yang seharusnya. Catatan tersebut secara tidak langsung berperan sebagai dokumen *move ticket*.

Pabrik Saint Ancilla tidak memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) secara tertulis, melainkan hanya dilakukan secara lisan pada saat masa awal atau *training* saja. Sehingga hal ini menyebabkan banyak karyawan yang terkadang lupa atau lalai untuk menjalankan SOP tersebut. Berdasarkan pernyataan dari pemilik, masalah atau kesalahan yang seringkali terjadi yaitu *human error* yang diakibatkan karena karyawan tidak menjalankan SOP yang berlaku. *Human error* sering terjadi pada bagian pemotongan terkait dengan kesalahan hitung kain dan kesalahan tersebut terbilang fatal. Untuk kesalahan yang terbilang fatal, pemilik memberikan ilustrasi sebagai berikut, kain seharusnya dipotong per 13cm, tetapi bagian potong salah hitung menjadi 12 cm, hal tersebut terdengar cukup sepele, akan tetapi proses pemotongan

dilakukan terhadap beberapa lembar kain sekaligus. Jika ada 200 lembar, berarti sudah sangat banyak potongan kain 1 cm yang terbuang dan tidak bisa dipakai untuk apapun lagi karena ukurannya yang terlalu kecil. Pihak pabrik sebenarnya sudah mengestimasi kerugian sebesar 3-5% dari margin, dan kerugian tersebut merupakan risiko yang akan ditanggung. Apabila terjadi kesalahan yang fatal seperti ilustrasi diatas, maka kerugian yang dialami oleh perusahaan akan semakin besar pula. Sejauh ini, *human error* yang terjadi, dilakukan oleh karyawan yang kurang lebih sama dan kesalahan yang dilakukan pun berputar pada itu-itu saja. Untuk setiap kesalahan yang sudah terjadi berkali-kali, pihak pabrik akan melakukan *training* ulang atau bahkan akan ada pengurangan gaji. Setiap bagian / divisi, tentunya pernah dan cukup sering melakukan *human error*, tetapi menurut pemilik kesalahan yang terjadi ini masih bisa ditoleransi dan tidak merugikan secara langsung dengan nominal yang besar bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan juga observasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat *critical area* pada pabrik Saint Ancilla. Dikarenakan dalam keseluruhan siklus produksi, khususnya pada bagian pemotongan dapat menimbulkan masalah sekaligus kerugian yang serius bagi perusahaan di masa yang akan datang apabila tidak segera diperbaiki. Maka dari itu, perlu dilakukan beberapa perbaikan untuk mencegah masalah tersebut semakin besar dan menyebabkan kerugian atau menurunnya laba perusahaan. Tujuan dari dilakukannya pemeriksaan ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana proses produksi yang dilakukan oleh Saint Ancilla secara keseluruhan.
2. Untuk mengetahui apa saja faktor yang menyebabkan proses produksi di Saint Ancilla belum dilakukan dengan efektif dan efisien.
3. Untuk mengetahui apa saja dampak yang terjadi akibat proses produksi di Saint Ancilla yang belum efektif dan efisien.
4. Untuk mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam siklus produksi di Saint Ancilla.

4.2 Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Tahapan kedua yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional yaitu tahap program kerja (*work program phase*). Setelah ditemukan dan ditentukan *critical area* atas proses dalam siklus produksi, maka pada tahap ini, akan dilakukan penyusunan langkah-langkah kerja yang perlu dilakukan sepanjang pemeriksaan operasional. Tahapan ini penting untuk dilakukan agar dapat lebih memahami dan mengumpulkan lebih banyak informasi terkait dengan *critical area* tersebut. Berikut ini merupakan susunan beberapa program kerja yang perlu dilakukan pada proses pemeriksaan operasional:

1. Melakukan wawancara dengan pemilik Pabrik Saint Ancilla dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran secara umum dan mendapatkan lebih banyak informasi secara detail khususnya dalam siklus proses produksi yang terjadi selama ini dalam pabrik. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar kebijakan dan prosedur yang berlaku, peranan SOP di dalam pabrik, pembagian divisi serta tugas dan tanggung jawab dari masing-masing divisi, pembagian kerja masing-masing karyawan, kriteria penerimaan karyawan baru, *training* karyawan baru dan karyawan lama, siklus produksi secara umum, dan juga masalah atau kendala yang seringkali terjadi. Wawancara ini akan dimulai dengan pertanyaan yang ringan, seperti sejarah dan profil perusahaan. Kemudian, akan diajukan pertanyaan yang sifatnya lebih internal pada perusahaan, seperti siklus proses produksi dan masalah atau kendala yang terjadi pada perusahaan.
2. Melakukan wawancara dengan bagian pembelian dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian pembelian. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian pembelian, berapa karyawan yang terlibat pada bagian terkait, dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses pembelian.
3. Melakukan wawancara dengan bagian pemotongan dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian pemotongan. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian pemotongan,

karyawan yang terlibat pada bagian terkait, dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses pemotongan yang terbagi dalam 2 bagian.

4. Melakukan wawancara dengan bagian penyortiran dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian sortir. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian sortir, karyawan yang terlibat pada bagian terkait, dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses penyortiran.
5. Melakukan wawancara dengan bagian penjahitan dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian jahit. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian jahit, karyawan yang terlibat pada bagian terkait, dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses penjahitan.
6. Melakukan wawancara dengan bagian *finishing* dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian *finishing*. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian *finishing*, karyawan yang terlibat pada bagian terkait, dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses *finishing*.
7. Melakukan wawancara dengan bagian *quality control* dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian *quality control*. Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian QC, karyawan yang terlibat pada bagian terkait dan juga apa kendala atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses pengecekan kualitas.
8. Melakukan wawancara dengan bagian pengemasan dan pengiriman dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses yang terjadi pada bagian *packing* (pengemasan). Beberapa pertanyaan yang diajukan seputar apa saja tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan di bagian pengemasan, karyawan yang terlibat pada bagian terkait dan juga apa kendala

atau resiko kesalahan yang mungkin saja terjadi selama proses pengemasan produk.

9. Melakukan observasi secara langsung ke pabrik dimana terjadinya semua proses produksi. Observasi ini dilakukan pada semua divisi produksi dengan tujuan agar peneliti dapat lebih mengetahui, memahami, dan tergambar mengenai semua proses yang terjadi dengan melihatnya secara langsung. Kemudian, dengan dilakukannya observasi ini, peneliti bisa dengan jelas melihat dan mengamati lokasi proses produksi dan juga dapat menganalisis apakah hasil wawancara telah sesuai dengan observasi yang dilakukan pada lapangan atau lokasi produksi.

4.3 Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Tahapan ketiga yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional yaitu tahap penelitian lapangan (*field work phase*). Setelah dilakukan penyusunan program kerja pada tahap dua, maka pada tahapan ini, peneliti akan melaksanakan seluruh program kerja yang telah disusun sebelumnya. Pada tahap ini, peneliti akan mengumpulkan informasi terkait dengan *critical area* yang telah ditetapkan pada tahap *planning* mengenai proses produksi yang terjadi pada Saint Ancilla secara umum, menyeluruh, dan juga sebanyak-banyaknya dengan detail. Hasil dari dilakukannya tahap penelitian lapangan adalah temuan berupa keunggulan dan kelemahan yang terjadi pada proses produksi yang akan diperiksa dan diteliti oleh peneliti, yang kemudian selanjutnya temuan-temuan tersebut akan dikembangkan dengan tujuan untuk menghasilkan rekomendasi yang kiranya akan berguna bagi pihak pabrik Saint Ancilla. Berikut merupakan beberapa hasil dari tahap penelitian lapangan:

4.3.1 Hasil Wawancara dengan Pemilik Pabrik Saint Ancilla Mengenai Gambaran Umum, Kebijakan, dan Prosedur terkait Proses Produksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik pabrik Saint Ancilla (lampiran 2), diketahui bahwa pemilik telah memberikan dan menceritakan gambaran umum proses produksi dari awal hingga akhir, kemudian juga menyebutkan apa saja kebijakan dan prosedur yang berlaku dalam pabrik.

Pemilik memulai dengan menjelaskan mengenai gambaran umum proses produksi yang terjadi dalam pabrik, yaitu terdapat 7 proses yang saling berhubungan. Dimulai dari pembelian & penerimaan bahan baku, pemotongan kain (lembaran kain & pola), proses penyortiran, proses penjahitan, proses *finishing*, *quality control*, dan proses pengemasan & pengiriman. 7 proses tersebut dilaksanakan oleh berbagai divisi yang berbeda dan sudah diatur sebelumnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Proses produksi pada pabrik Saint Ancilla terbagi dalam dua jenis, penjualan *slow moving* dan penjualan *fast moving*. Untuk penjualan *slow moving*, dimaksudkan dengan memasarkannya di aplikasi *e-commerce*, yaitu Shopee. Proses produksi dimulai ketika pemilik sudah menentukan ingin memproduksi produk seperti apa, biasanya referensi model yang digunakan berasal dari *trend* yang sedang naik. Sejauh ini produk yang paling sering diproduksi dan paling laku di pasaran adalah produk *fashion* wanita remaja-dewasa. Sedangkan untuk penjualan *fast moving*, dimaksudkan dengan adanya pesanan yang biasanya berasal dari *department store* (Yogya, Borma). Untuk penjualan *fast moving*, proses produksi dimulai saat pemilik / manajer pabrik menawarkan *design* produk kepada pihak *department store* atau pihak *department store* yang memiliki *design* yang kemudian akan didiskusikan antar pihak pabrik dan pihak *department store*. Apabila kedua belah pihak sudah saling setuju (dalam hal harga, kualitas, warna, tanggal pengiriman), maka proses produksi bisa langsung dilakukan dalam pabrik. Proses produksi yang terjadi dalam *slow moving* maupun *fast moving* akan sama saja, hanya akan berbeda dalam tahap pengemasan dan pengiriman.

Setelah mengetahui produk apa yang harus diproduksi, lalu bagian *purchasing* akan melakukan pembelian dengan *vendor* terpilih. Menurut hasil wawancara dengan pemilik, Saint Ancilla sudah memiliki *vendor* langganan, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk beralih *vendor* apabila bahan baku yang ditawarkan dinilai lebih ekonomis serta kualitas dan warna yang diinginkan sesuai. Bagian *purchasing* pun harus memastikan bahwa bahan baku harus datang tepat pada waktunya dengan mengestimasi waktu produksi yang diperlukan. Saat bahan baku sampai, bagian *purchasing* beserta dengan manajer akan menerima bahan baku dan mengecek apakah sudah sesuai dengan yang dipesan atau belum, baik itu dalam hal

kualitas, warna maupun kuantitas gulungan kain. Setelah sesuai semuanya, maka akan dilanjutkan dengan bagian pemotongan.

Bagian potong terbagi menjadi dua langkah, yaitu pemotongan lembaran kain dan pemotongan lembaran kain menjadi pola. Dimulai dari pemotongan lembaran kain, harus dipastikan dari awal sebelum dilakukannya proses produksi bahwa semua bahan baku tidak ada yang catat. Kemudian, kain akan dibuka dari gulungannya menjadi lembaran kain, lalu dilipat sesuai dengan kebutuhan yang sudah dilakukan proses penghitungan sebelumnya. Lalu, lembaran kain tersebut bisa langsung masuk proses pemotongan. Setelah dipotong menjadi beberapa lembaran yang lebih kecil, kemudian dilanjutkan ke proses pembuatan pola. Pembuatan pola harus disesuaikan dengan *design* yang telah disetujui sebelumnya. Jika telah selesai, maka proses pemotongan dari lembaran kain menjadi pola bisa langsung dilakukan. Setelah sudah menjadi pola potongan kain, maka akan dilanjutkan dengan bagian penyortiran.

Bagian penyortiran menerima hasil pola potongan, lalu bagian penyortiran akan mulai mengelompokkan setiap bagian-bagiannya. Dikelompokkan sesuai dengan bentuk dan bagiannya masing-masing. Seperti contoh, untuk membuat baju kantor wanita, dibutuhkan kerah baju, potongan bagian badan, potongan bagian lengan kanan dan kiri. Bagian penyortiran akan melakukan pengelompokkan potongan kain berdasarkan dari jenis dan bentuknya, bagian kerah ditumpuk dengan bagian kerah, bagian badan ditumpuk dengan bagian badan, dan seterusnya. Proses ini perlu dilakukan agar penjahit tidak perlu memakan cukup banyak waktu untuk mencari potongan per bagian lagi, melainkan sudah menerima setiap bagiannya dengan tumpukan yang rapi.

Bagian jahit menerima hasil sortiran berupa tumpukan potongan kain yang sudah tersusun rapi per bagian dari bagian penyortiran. Sebelum masuk dalam proses jahit, potongan-potongan kain harus terlebih dahulu disejajarkan setiap sisinya dengan presisi agar produk dapat dihasilkan semaksimal mungkin. Setelah itu, akan mulai masuk ke proses penjahitan, pada proses inilah yang paling harus diberi perhatian lebih, karena sangat rentan terjadi kesalahan, sehingga dibutuhkan karyawan yang sudah terampil, memiliki pengalaman, dan juga teliti.

Pada proses *finishing* cukup banyak hal yang perlu untuk dilakukan. Apabila produk yang dihasilkan membutuhkan kancing, maka yang pertama harus dilakukan oleh bagian *finishing* yaitu, melubangi produk hasil penjahitan sesuai dengan ukuran kancing yang akan dipasang, proses ini harus dilakukan dengan hati-hati dan juga presisi antar jarak di tiap kancing nya. Kemudian, masuk pada proses pemasangan kancing, setelah itu dilanjutkan dengan proses pembersihan benang-benang dari sisa penjahitan.

Bagian *quality control* menerima produk dari bagian *finishing*, lalu bagian *quality control* akan memeriksa apakah produk tersebut telah sesuai dengan standar yang ada atau belum. Jika dinilai belum sesuai, maka produk tersebut akan disingkirkan terlebih dahulu untuk nantinya diperiksa lebih lanjut. Apabila masih bisa diperbaiki, maka produk tersebut akan langsung di transfer ke bagian terkait dan dilakukan perbaikan. Namun, apabila produk dinilai sudah parah / cacat, maka akan disingkirkan dan tidak dapat lanjut ke tahap selanjutnya yang kemudian nantinya akan dijual dengan harga yang jauh lebih murah. Untuk produk yang sudah sesuai dengan standar, akan dikumpulkan terlebih dahulu lalu diberikan ke bagian pengemasan dan pengiriman.

Setelah menerima barang dari bagian *quality control*, bagian pengemasan akan melakukan proses setrika menggunakan alat khusus yang akan membuat produk terlihat lebih rapi dan siap untuk dikirimkan. Sebelum masuk ke proses pengemasan, akan dilakukan *final checking* terhadap setiap produk untuk memastikan bahwa produk tersebut sudah layak untuk dijual dan beredar di pasar masyarakat. Kemudian, setiap produk akan dilipat dengan rapi dan dimasukkan ke dalam plastik bening khusus untuk pakaian. Jika sudah selesai, maka akan dikumpulkan terlebih dahulu sampai semua produk selesai dikemas, lalu akan dikirim ke pihak jasa pengiriman (apabila penjualan *slow moving* melalui aplikasi *online*) atau dikirim oleh supir pabrik ke *client* (apabila penjualan *fast moving* dalam skala besar yang dikirim ke *department store*).

Kemudian, pernyataan dari pemilik sendiri bahwa di pabrik Saint Ancilla belum terdapat SOP tertulis. Melainkan hanya disosialisasikan secara lisan saja saat masa awal / *training* karyawan baru dan itupun bukan SOP yang resmi, hanya

seputar apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam pabrik, cara mengelola mesin, cara mengukur dan memotong kain. Lalu, sudah disediakan struktur organisasi yang cukup detail untuk setiap divisinya.

Saint Ancilla memiliki kurang lebih lima puluh karyawan yang sudah terbagi ke dalam setiap divisi. Terkait dengan persyaratan karyawan yang dibutuhkan tidak begitu sulit, hanya dibutuhkan ijazah minimal SMP dan umur minimal 17 tahun. Persyaratan tersebut berlaku untuk seluruh divisi produksi kecuali penjahit, untuk penjahit diharuskan yang sudah memiliki pengalaman menjahit sebelumnya. Kemudian, untuk karyawan baru, akan dilakukan masa *training* selama 3 bulan untuk dapat lebih memahami setiap tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan. Sedangkan untuk karyawan lama, tidak dilakukan *training* secara berkala.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan, terbilang cukup sering terjadi pada masa percobaan karyawan baru selama *training* pada periode 3 bulan awal, tetapi untuk karyawan yang sudah lama bekerja, sejauh ini jarang terjadi. Jam operasional yang berlaku dimulai pada pukul 08.00-16.00 dengan waktu istirahat selama 1 jam dari pukul 12.00-13.00 dan dilakukan dari hari Senin – Jumat. Tetapi apabila sedang dalam masa *high season* atau sedang banyak pesanan, seluruh karyawan diminta untuk masuk setengah hari sampai pukul 14.00 pada hari Sabtu. *High season* seringkali dialami saat mendekati Hari Raya Lebaran. Setiap tahunnya, sejauh ini pabrik selalu mendapat pesanan dari *department store*, kebijakan dari *department store* yang mengharuskan barang sudah harus dikirimkan 2 bulan sebelum. Untuk masa-masa sibuk seperti contoh diatas, pihak pabrik selalu menjanjikan adanya bonus agar semua karyawan lebih semangat dalam bekerja.

Terkait dengan kebijakan pembayaran, untuk penjualan *online*, akan secara langsung masuk melalui transfer bank. Akan tetapi, untuk penjualan berdasarkan pesanan yang biasanya dilakukan ke *department store*, pembayaran dilakukan 2-3 bulan setelah pengiriman barang dan tidak ada *down payment*, melainkan akan langsung dibayar secara *full* pada rentang waktu 2-3 bulan tersebut. Lalu untuk kapasitas mesin, per bulannya dapat memproduksi kurang lebih 3.000-5.000 pcs. Semua mesin yang ada dalam pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, jika mesin sudah mati dan tidak bisa beroperasi, barulah akan dilakukan

pengecekan dan diperbaiki. Kemudian, selama arus produksi dalam pabrik, hanya ada dokumen surat jalan saja, selain itu tidak ada dokumen apapun di dalamnya. Hanya ada catatan untuk perpindahan barang dari setiap bagian, tetapi itupun tidak dilakukan secara benar dan resmi seperti pada dokumen yang seharusnya. Catatan tersebut secara tidak langsung berperan sebagai dokumen *move ticket*.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pemilik pabrik Saint Ancilla mengenai gambaran umum, kebijakan, dan prosedur terkait proses produksi, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Adanya pemeriksaan kualitas dan kelengkapan bahan baku sebelum terjadinya proses produksi agar seluruh rangkaian proses produksi tidak terhambat.
2. Struktur organisasi yang cukup jelas dan terus diperbaharui setiap adanya perubahan keluar-masuk karyawan.
3. Diberlakukannya masa *training* untuk karyawan baru selama 3 bulan sebagai sarana untuk menilai kinerja apakah sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh pabrik atau belum.
4. Saint Ancilla menerapkan adanya sistem bonus apabila sedang *high season* kepada semua karyawan agar dapat lebih semangat bekerja.
5. Saint Ancilla mengetahui kapasitas mesin per bulan dan menyesuaikan dengan permintaan pesanan agar dapat menyelesaikan dengan tepat waktu dan semaksimal mungkin.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai gambaran umum, kebijakan, dan prosedur terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Saint Ancilla tidak memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) secara tertulis sehingga banyak karyawan yang terkadang lupa atau lalai untuk menjalankan SOP tersebut.
2. Saint Ancilla tidak menerapkan adanya pelatihan / *training* pada karyawan lama.
3. Saint Ancilla tidak memiliki dokumen *move ticket* secara resmi untuk setiap perpindahan barang yang terjadi dari tiap-tiap divisi selama proses produksi.

4.3.2 Hasil Wawancara dengan Bagian *Purchasing* Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi *Purchasing*

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian *Purchasing* (lampiran 3), diketahui bahwa bagian *purchasing* menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *purchasing*.

Diketahui bahwa divisi *purchasing* pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari tiga orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Seluruh karyawan yang berada pada divisi *purchasing* bertanggungjawab atas seluruh kegiatan pemesanan yang terjadi. Tugas pada divisi ini dimulai pada saat *design* produk sudah pasti, sehingga sudah pasti mengetahui harus mencari kain dengan jenis dan kualitas seperti apa, apa saja warna yang dibutuhkan, berapa kuantitas yang dibutuhkan, dan juga berapa kisaran harga yang harus didapatkan. Karyawan bagian *purchasing* harus memiliki pengetahuan cukup luas terkait dengan jenis dan kualitas dari bahan baku untuk meminimalisir adanya penipuan dari *vendor*.

Pertama-tama, bagian *purchasing* pastinya harus memiliki beberapa pilihan *vendor* (*vendor list*) sebelum akhirnya memutuskan untuk membeli bahan baku dari *vendor* yang mana. Bagian *purchasing* harus terus mencari dan memperbaharui *vendor list* agar Saint Ancilla bisa mendapatkan *vendor* yang terbaik. Sampai sejauh ini, Saint Ancilla sudah memiliki *vendor* langganan, tetapi tidak menutup kemungkinan bagi pihak pabrik untuk membeli bahan baku dari *vendor* lain yang dinilai lebih cocok dan lebih menguntungkan dalam berbagai aspek.

Bagian *purchasing* harus menanyakan terlebih dahulu ke beberapa *vendor* terkait dengan jenis dan kualitas kain yang dibutuhkan oleh pihak pabrik, kemudian apa saja warna yang diperlukan, berapa kuantitas yang dibutuhkan, dan berapa harga yang ditawarkan. Terkait dengan kuantitas yang dibutuhkan, bagian *purchasing* harus melakukan *cross check* dengan bagian *production* (biasanya dengan manajer atau bagian pemotongan) agar kuantitas yang dibutuhkan benar adanya, tidak ada yang terbuang atau bahkan kekurangan. Setelah menemukan *vendor* yang sesuai, bagian pembelian akan melakukan *dealing* terkait dengan bahan baku tersebut. Dan yang terpenting, harus menanyakan dan memastikan kepada *vendor* mengenai waktu

kedatangan bahan baku yang harus tepat agar proses produksi tidak terlambat dan dapat selesai tepat pada waktunya.

Kemudian saat bahan baku sampai, akan diterima oleh pihak manajer pabrik beserta dengan bagian *purchasing*. Pihak pabrik akan menerima sekaligus mengecek beberapa gulungan kain secara *random* dengan tujuan untuk memastikan bahwa barang yang datang telah sesuai dengan apa yang sudah dipesan sebelumnya. Apabila telah sesuai, maka barang tersebut akan diletakkan di gudang untuk kemudian masuk ke proses produksi. Dan sebaliknya, apabila terdapat barang yang tidak sesuai, maka akan dikonfirmasi dan dikembalikan ke pihak *vendor*.

Terkait dengan masalah yang seringkali terjadi pada bagian *purchasing* ini terbagi menjadi dua jenis, masalah yang dapat di kontrol dan masalah yang diluar kontrol. Untuk masalah yang dapat di kontrol, seringkali terjadi salah pesan baik itu kuantitas maupun warna, tetapi lebih sering salah pesan kuantitas, yang dilakukan oleh karyawan divisi *purchasing*. Masalah ini seharusnya sangat bisa dihindari akan tetapi tetap saja sampai saat ini kerap kali terjadi dikarenakan adanya *human error*, karyawan lalai dan tidak teliti dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dihindari apabila bagian *purchasing* menanyakan terlebih dahulu dan melakukan *cross check* dengan manajer ataupun bagian pemotongan. Tetapi, seringkali bagian *purchasing* tidak menanyakan dan *cross check* terlebih dahulu.

Untuk masalah yang diluar kontrol, seringkali terjadi kehabisan bahan baku dari pihak *vendor*. Karena dalam beberapa kejadian, *department store* melakukan pembelian ulang tetapi ingin dengan warna yang sama persis. Berdasarkan pernyataan dari bagian *purchasing*, dalam mencari *vendor* sangatlah sulit. Bahan baku yang ada di *vendor a*, akan sangat jarang mencapai yang sama persis pada *vendor b*. Terlebih lagi dalam hal warna, hal ini disebabkan karena proses celupan warna kain dilakukan per *batch*, sehingga akan sangat sulit untuk mencapai warna yang sama persis yang dihasilkan pada *batch* sebelumnya. Seringkali warna yang dihasilkan itu *shades* nya berbeda, ada yang lebih tua ataupun lebih muda. Dan untuk mencari warna yang sama persis, pihak pabrik (bagian *purchasing*) harus mencari *vendor* lain lagi dan proses pencarian tersebut memakan waktu yang cukup lama. Bahkan beberapa kali terjadi sampai pemilik yang harus turun tangan dan mencari langsung bahan baku tersebut

sampai ke luar kota. Hal tersebut menjadi sebuah masalah yang tidak bisa di kontrol karena itu semua berada diluar kendali pabrik.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian *purchasing* pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *purchasing*, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian *purchasing* mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Bagian *purchasing* beserta dengan manajer yang secara langsung dan bersama-sama menerima bahan baku sehingga meminimalisir terjadinya kecurangan.
3. Komunikasi dilakukan dengan efektif, apabila terdapat kendala langsung dikomunikasikan dan pemilik bisa langsung turun tangan.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi *purchasing* terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian *purchasing* melakukan kesalahan dalam pemesanan, baik itu dalam hal warna maupun kuantitas.
2. Tidak ada pengecekan bahan baku secara berkala dan sangat berisiko akan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan.

4.3.3 Hasil Wawancara dengan Bagian Potong Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi Potong

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian potong (lampiran 4), diketahui bahwa bagian potong menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi potong.

Diketahui bahwa divisi potong pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari lima orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Seluruh karyawan yang berada pada divisi potong bertanggungjawab atas seluruh kegiatan pemotongan bahan baku (kain) yang terjadi. Proses pemotongan kain dibagi menjadi 2, yaitu

pemotongan dari gulungan kain menjadi lembaran kain dan juga pemotongan lembaran kain menjadi pola. Tugas pada divisi ini dimulai setelah semua bahan baku yang datang telah sesuai, bagian potong harus mengetahui dengan jelas bahwa produk yang akan diproduksi sekarang ini menggunakan kain dengan jenis dan warna apa saja, dan juga berapa lembaran kain yang dibutuhkan.

Sebelum melakukan proses pemotongan, bagian potong harus memastikan terlebih dahulu bahwa semua bahan baku / kain yang akan digunakan tersebut tidak ada cacat sama sekali. Jika ternyata terdapat bahan baku yang cacat, bagian potong harus segera melapor ke manajer / ke bagian *purchasing* untuk minta retur kepada *vendor*. Pertama-tama, bagian potong akan mengelompokkan terlebih dahulu gulungan kain mana yang akan digunakan, setelah itu gulungan kain tersebut dibuka gulungannya untuk dilakukan penghitungan. Penghitungan tersebut bertujuan agar bahan baku dapat digunakan semaksimal mungkin dan tidak ada bagian-bagian yang terbuang dengan percuma. Proses penghitungan dilakukan oleh bagian potong dan didampingi oleh manajer atau pemilik untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi. Setelah melakukan penghitungan, gulungan kain tersebut akan dilipat dan ditumpuk sesuai dengan hitungan ukuran yang sudah ada lalu jika sudah disesuaikan dan dirapikan, maka kain tersebut dapat langsung dipotong.

Setelah dipotong sesuai dengan ukuran yang diharapkan, dilanjutkan ke proses pembuatan pola yang telah disesuaikan dengan pesanan dan *design* yang disetujui sebelumnya. Jika proses pembuatan pola telah selesai, maka proses pemotongan bisa dilakukan. *Output* dari pemotongan pola yaitu berupa potongan-potongan kain yang sudah berbentuk, seperti misalnya potongan kerah baju, potongan lengan, potongan bagian badan, dan lain sebagainya. Setelah itu, hasil potongan dapat dikumpulkan lalu nantinya akan diserahkan pada bagian sortir.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian potong adalah *human error*. Dan menurut pernyataan dari pemilik Saint Ancilla sendiri, bagian potong merupakan penyumbang kesalahan terbanyak dan sekaligus yang paling merugikan bagi pabrik. *Human error* sering terjadi pada bagian potong terkait dengan kesalahan hitung kain dan terbilang cukup fatal atau merugikan. Seperti contoh, terdapat kesalahan hitung berupa terlalu besar dengan ukuran 1 cm pada kain, tentunya

1 cm bukanlah angka yang besar akan tetapi seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa pemotongan kain dilakukan sekaligus terhadap beberapa lembaran kain. Sehingga, pada akhir proses pemotongan tersebut, ukuran yang salah (terlalu besar 1 cm) harus dilakukan penyesuaian dengan cara dipotong ulang sebesar kesalahan tersebut pada keseluruhan kain agar dapat kembali sesuai dengan ukuran yang seharusnya. Apabila, pemotongan dilakukan pada 100 lembar kain, dapat disimpulkan bahwa terdapat 100 lembar kain berukuran 1 cm. Menurut pernyataan pemilik, kain dengan ukuran sekecil itu tidak dapat digunakan untuk membuat apapun lagi, sehingga dengan berat hati kain tersebut harus dibuang.

Begitu pula sebaliknya, apabila salah hitung berupa terlalu kecil akan sama-sama merugikan dan bahkan lebih merugikan dan terhitung sangat fatal bagi pihak pabrik. Karena jika sudah terlanjur dipotong dengan ukuran yang terlalu kecil, maka potongan tersebut sudah tidak dapat digunakan lagi. Sehingga, beberapa potongan yang salah tersebut akan terbuang secara cuma-cuma.

Mesin potong yang ada dalam pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, jika mesin sudah mati dan tidak bisa beroperasi, barulah akan dilakukan pengecekan dan diperbaiki. Sehingga, hal tersebut akan sangat menghambat proses produksi dan akan timbul resiko bahwa produk tidak selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian potong pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi potong, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian potong mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Bagian pemotongan terlebih dahulu melakukan pengecekan atas bahan baku sebelum masuk ke proses pemotongan.
3. Komunikasi dilakukan dengan efektif yang ditunjukkan pada saat proses penghitungan, bagian potong didampingi oleh manajer / pemilik.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi potong terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian potong seringkali melakukan kesalahan yang umumnya dilakukan pada saat pemotongan lembaran kain.
2. Tidak ada pengecekan mesin potong secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.

4.3.4 Hasil Wawancara dengan Bagian Sortir Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi Sortir

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian sortir (lampiran 5) diketahui bahwa bagian sortir menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi sortir.

Diketahui bahwa divisi sortir pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari empat orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Seluruh karyawan yang berada pada divisi sortir bertanggungjawab atas seluruh kegiatan penyortiran hasil potongan pola dari bagian potong. Setelah karyawan bagian sortir menerima hasil potongan, proses penyortiran akan dimulai dari mengelompokkan setiap hasil potongan-potongan kain sesuai dengan pola. Misalnya, untuk membuat baju kantor wanita, dibutuhkan kerah baju, bagian badan, dan bagian lengan kanan dan kiri. Karyawan bagian sortir inilah yang akan mengelompokkan berdasarkan dari jenis potongan, bagian kerah ditumpuk dengan bagian kerah, bagian badan ditumpuk dengan bagian badan, dan seterusnya. Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan agar nantinya setelah di transfer ke bagian jahit, penjahit tidak perlu mencari-cari per bagian lagi, sehingga sudah menerima setiap bagiannya dengan tumpukan yang rapi.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian sortir adalah *human error*. *Human error* yang terjadi berupa kesalahan saat mengelompokkan potongan-potongan kain. Seperti misalnya yang seharusnya ada di tumpukan lengan bagian kanan, tetapi ada kesalahan diletakkan di tumpukan lengan yang bagian kiri. Kemudian juga ada kesalahan dalam pengelompokkan warna dan lain sebagainya. *Human error* yang terjadi dan dilakukan oleh bagian sortir, akan ketahuan pada saat

barang sudah di transfer ke bagian jahit. Kesalahan tersebut bukanlah kesalahan yang fatal, apabila bagian jahit melaporkan terdapat kesalahan yang dilakukan oleh bagian bordir, barang yang salah tersebut dapat dengan mudah dipindahkan saja. Menurut pernyataan dari pemilik, kesalahan yang terjadi pada bagian sortir sama sekali tidak membawa dampak yang merugikan bagi pihak pabrik. Akan tetapi, proses penyortiran sangat memakan waktu sehingga sebisa mungkin kesalahan yang terjadi harus diminimalisir.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian sortir pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi sortir, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian sortir mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Bagian penyortiran memudahkan dan mempercepat proses produksi, khususnya sangat membantu penjahit.
3. Komunikasi dilakukan dengan efektif antar karyawan bagian sortir dan penjahit, apabila terjadi kesalahan yang ditemukan oleh penjahit maka akan langsung dikomunikasikan kepada bagian sortir.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi sortir terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian sortir seringkali melakukan kesalahan, meskipun tidak menimbulkan kerugian tetapi tetap akan menghambat proses produksi.
2. Proses penyortiran sangat memakan banyak waktu, meski begitu kesalahan / *human error* tetap terjadi.

4.3.5 Hasil Wawancara dengan Bagian Jahit Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi Jahit

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian jahit (lampiran 6) diketahui bahwa bagian jahit menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi jahit.

Diketahui bahwa divisi jahit pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari dua puluh orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Proses yang terjadi pada bagian jahit dimulai ketika penjahit menerima tumpukan potongan pola yang sudah rapi per bagiannya. Kemudian, penjahit akan mulai mengambil potongan pola tersebut untuk selanjutnya dijahit. Tetapi sebelum masuk dalam proses penjahitan, harus terlebih dahulu disejajarkan setiap sisinya dengan presisi agar produk yang dihasilkan semaksimal mungkin dan tidak ada kesalahan.

Untuk proses penjahitan termasuk proses yang sangat krusial dan juga rentan terjadinya kesalahan. Karena di proses inilah yang akan menjadi dasar dari hasil produk yang dihasilkan. Sehingga, sangat dibutuhkan karyawan yang sudah terampil atau setidaknya memiliki pengalaman menjahit sebelumnya, dan juga harus teliti dalam mengerjakan pekerjaannya. Dilanjutkan dengan proses penjahitan yang dilakukan sesuai dengan model atau *design* yang disetujui.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian sortir adalah *human error*. *Human error* yang paling sering terjadi berupa kesalahan dalam memasang atau menjahit kantong baju menjadi miring atau tidak sejajar. Meskipun pada awal proses penjahitan sudah disejajarkan dengan hati-hati dan rapi, tetapi kesalahan seperti diatas tetap terjadi. Kemudian kendala selanjutnya yaitu, ketika terdapat karyawan penjahit yang baru bergabung ke pabrik, mengajukan banyak pertanyaan terkait dengan teknis penjahitan ke penjahit yang sudah lama / senior. Sehingga, akan menghambat proses produksi karena penjahit senior tersebut harus menjelaskan dan bahkan tidak jarang harus memberikan contoh. Lalu, seringkali penjahit senior harus memberikan satu contoh produk yang sudah jadi terlebih dahulu dengan tujuan agar para penjahit baru tersebut memiliki gambaran dan bisa mencontoh hasil tersebut. Apabila tidak ada contoh, *human error* yang terjadi akan jauh lebih banyak.

Semua mesin jahit yang ada dalam pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, jika mesin sudah mati dan tidak bisa beroperasi, barulah akan dilakukan pengecekan dan diperbaiki. Sehingga, hal tersebut akan sangat menghambat proses produksi dan akan timbul resiko bahwa produk tidak selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian jahit pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi jahit, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian jahit mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Bagian jahit terlebih dahulu melakukan penyesuaian antar bagian dan antar sisi agar meminimalisir terjadinya kesalahan.
3. Saint Ancilla mempekerjakan penjahit yang terampil dan memiliki pengalaman di bidang yang sama.
4. Komunikasi dilakukan dengan efektif antar penjahit senior dan penjahit baru, penjahit yang sudah senior pun menjelaskan dan memberikan contoh produk yang sudah jadi para penjahit baru tersebut memiliki gambaran dan bisa mencontoh hasil tersebut.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi jahit terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian jahit seringkali melakukan kesalahan dalam memasang atau menjahit kantong baju menjadi miring / tidak sejajar.
2. Penjahit yang baru bergabung mengajukan banyak pertanyaan pada penjahit yang sudah senior sehingga menghambat proses produksi.
3. Tidak ada pengecekan mesin jahit secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.

4.3.6 Hasil Wawancara dengan Bagian *Finishing* Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi *Finishing*

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian *finishing* (lampiran 7) diketahui bahwa bagian *finishing* menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *finishing*.

Diketahui bahwa divisi *finishing* pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari enam orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Proses yang terjadi pada bagian *finishing* terdiri dari beberapa bagian dan cukup banyak yang harus dilakukan. Apabila produk yang akan dihasilkan membutuhkan kancing, seperti misalnya untuk produk kemeja, baju tidur, dan sebagainya, maka pada proses *finishing* akan dilakukan pemasangan kancing. Tetapi sebelumnya, karyawan bagian *finishing* harus melubangi produk yang sudah selesai dari bagian jahit, melubangi produk dilakukan sesuai dengan ukuran kancing yang akan dipasang dengan menggunakan mesin khusus. Kemudian jika sudah dilubangi, akan masuk dalam proses pemasangan kancing dengan cara dijahit secara manual. Lalu, jika produk yang dihasilkan perlu untuk dipasang *patch*, maka sudah menjadi tugas bagian *finishing* untuk menjahitnya secara manual pula. Setelah itu dilanjutkan dengan proses pembersihan benang-benang dari sisa penjahitan. Agar produk terkesan lebih rapi dan bersih.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian sortir adalah *human error*. *Human error* yang terjadi berupa kesalahan saat melubangi produk. Seperti misalnya posisi kancing yang telah dipasang tidak sejajar dengan lubang yang sudah disediakan. Jika terjadi hal seperti itu, maka produk harus dibongkar bagian kancing nya, dibuka benang jahit nya lalu disejajarkan dan dijahit ulang sesuai dengan lubang yang telah disediakan. Atau dalam kasus yang lebih parah, lubang yang disediakan ukurannya lebih besar / lebih kecil dari ukuran kancing yang seharusnya. Jika sudah terjadi hal seperti itu, maka akan lebih sulit untuk diperbaiki dan bahkan terdapat beberapa produk yang tidak bisa diperbaiki sehingga pada akhirnya tidak terpakai dan masuk dalam jajaran produk cacat. Menurut pernyataan dari pemilik Saint Ancilla, kesalahan yang terjadi seperti ilustrasi diatas, cukup fatal dan merugikan bagi perusahaan apabila sudah tidak bisa diperbaiki lagi. Kesalahan tersebut terbilang cukup fatal karena produk yang sudah sampai ke bagian *finishing* sudah hampir

menjadi produk jadi, sehingga jika terjadi kesalahan pada tahapan ini akan sangat merugikan dan sudah melalui proses yang cukup panjang.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian *finishing* pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *finishing*, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian *finishing* mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Aliran produksi yang terjadi dalam bagian *finishing* sudah tertata dengan jelas dan berurutan, mulai dari melubangi produk, pemasangan kancing, pemasangan *patch*, dan diakhiri dengan pembersihan benang dari sisa penjahitan.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi jahit terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian *finishing* seringkali melakukan kesalahan dalam melubangi produk sehingga tidak sejajar dengan kancing yang sudah terpasang.

4.3.7 Hasil Wawancara dengan Bagian *Quality Control* Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi *Quality Control*

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian *quality control* (lampiran 8) diketahui bahwa bagian *quality control* menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *quality control*.

Diketahui bahwa divisi *quality control* pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari lima orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Proses yang terjadi pada bagian *quality control* dimulai setelah menerima barang dari bagian *finishing*. Tugas dari bagian *quality control* adalah memeriksa apakah produk jadi telah sesuai dengan standar yang ada atau belum. Seperti misalnya melakukan pengecekan

pemasangan kancing dan posisinya sudah sesuai atau belum, apakah ada sisi-sisi yang miring, dan lain sebagainya.

Jika dinilai belum sesuai, maka akan disingkirkan terlebih dahulu untuk nantinya diperiksa lebih lanjut. Apabila masih bisa diperbaiki, maka produk tersebut akan langsung di transfer ke bagian terkait, dan tentunya bagian *quality control* akan melaporkan setiap kesalahan yang terjadi pada manajer. Namun, apabila produk dinilai bahwa tidak dapat diperbaiki, maka produk tersebut akan langsung disingkirkan dan tidak dapat lanjut ke tahap selanjutnya. Produk cacat tersebut apabila memungkinkan nantinya akan dijual dengan harga yang jauh lebih murah. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kerugian yang dihadapi oleh pabrik Saint Ancilla sendiri. Untuk produk yang sudah sesuai dengan standar, akan dikumpulkan terlebih dahulu sebelum nantinya diberikan ke proses selanjutnya.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian sortir adalah *human error*. *Human error* yang terjadi berupa kesalahan saat melakukan inspeksi pada barang, seperti misalnya ada barang cacat yang lolos dari pengecekan dan tetap dijual ke *customer*. Apabila *customer* tidak melakukan *complain* atau mengajukan retur barang, maka pihak pabrik pun tidak akan mengetahui bahwa bagian *quality control* melakukan kesalahan. Akan tetapi apabila pihak pabrik menerima *complain* atau pengajuan retur barang terkait dengan barang cacat, maka sudah dapat dipastikan bahwa itu merupakan kesalahan dari bagian *quality control*. Dan jika sudah mengalami *complain*, maka yang ditakutkan adalah reputasi dan nama *brand* pabrik yang buruk di mata masyarakat. Sehingga, hal tersebut akan sangat berdampak bagi kelangsungan hidup dari Saint Ancilla dan juga tentunya sangat dihindari.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian *quality control* pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *quality control*, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian *quality control* mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas.

2. Adanya divisi *quality control* membuat sistem produksi Saint Ancilla semakin baik karena kualitas produk akan lebih terjaga.
3. Komunikasi dilakukan dengan efektif antara karyawan divisi *quality control* dengan seluruh karyawan di seluruh divisi, apabila terjadi kesalahan yang ditemukan oleh divisi *quality control* maka akan diberi tahu ke divisi terkait untuk segera diperbaiki.
4. Komunikasi dilakukan dengan efektif antara karyawan divisi *quality control* dengan manajer, apabila menemukan kesalahan maka akan dilaporkan pada manajer.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi *quality control* terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian *quality control* seringkali melakukan kesalahan dalam mengecek setiap produk sehingga beberapa produk cacat lolos dari pengecekan.

4.3.8 Hasil Wawancara dengan Bagian Pengemasan dan Pengiriman (*Packing*) Mengenai Tugas, Tanggung Jawab dan Kendala yang Sering Terjadi pada Divisi Pengemasan dan Pengiriman (*Packing*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian pengemasan dan pengiriman / *packing* (lampiran 9) diketahui bahwa bagian *quality control* menceritakan terkait dengan apa saja tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *packing*.

Diketahui bahwa divisi *packing* pada pabrik Saint Ancilla terdiri dari lima orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang serupa. Proses yang terjadi pada bagian *packing* dimulai setelah menerima produk dari bagian *quality control*. Kemudian di bagian *packing*, produk akan disetrika / di *steam* menggunakan mesin khusus. *Steamer* merupakan mesin setrika uap yang biasanya disebut sebagai *steam boiler* berbahan bakar gas LPG. Saint Ancilla lebih memilih menggunakan *steamer* daripada setrika biasa dikarenakan produk yang perlu disetrika cukup banyak jumlahnya dan *steamer* dinilai lebih cepat dalam menghilangkan kerutan pada kain,

sehingga untuk menghemat waktu, pihak pabrik lebih memilih untuk menggunakan *steamer*.

Semua mesin *streamer* yang ada dalam pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, jika mesin sudah mati dan tidak bisa beroperasi, barulah akan dilakukan pengecekan dan diperbaiki. Sehingga, hal tersebut akan sangat menghambat proses produksi dan akan timbul resiko bahwa produk tidak selesai tepat pada waktunya.

Sebelum masuk ke proses pengemasan, akan dilakukan *final checking* terhadap setiap produk untuk memastikan produk tersebut sudah layak untuk dijual. Kemudian, setiap produknya akan dilipat dan dimasukkan serapi mungkin ke dalam plastik bening khusus untuk pakaian. Jika sudah selesai dikemas satu-persatu, maka akan dikumpulkan terlebih dahulu sampai semua produk selesai dikemas, lalu akan segera dikirim ke pihak jasa kirim (apabila penjualan *slow moving* melalui aplikasi *online*) atau dikirim oleh supir pabrik ke *client* (apabila penjualan *fast moving* dalam skala besar yang dikirim ke *department store*).

Untuk dengan produk yang dijual di aplikasi *online*, terdapat tempat tersendiri yang khusus digunakan untuk tempat penyimpanan *stock* barang. Sehingga, produk *stock* dan produk pesanan tidak tercampur. Khusus untuk pengiriman skala besar yang dilakukan oleh supir pabrik ke *client*, Saint Ancilla selalu mengeluarkan surat jalan untuk selanjutnya ditandatangani oleh pihak *client* lalu akan diserahkan kembali kepada supir dan pada akhirnya akan diserahkan kepada manajer.

Terkait dengan kendala yang seringkali terjadi pada bagian *packing* adalah *human error*. *Human error* yang terjadi berupa kesalahan saat melakukan proses pengemasan. Untuk *human error* yang tergolong tidak fatal dan dapat segera diperbaiki yaitu ketika produk yang dikemas tidak rapi dan menimbulkan banyak kerutan sehingga tidak bagus untuk dilihat dan dikirimkan pada *client* maupun *customer*. Sedangkan untuk *human error* yang tergolong cukup fatal yaitu ketika karyawan bagian pengemasan salah menghitung jumlah yang seharusnya dikirimkan pada *department store*. Hal ini mungkin akan menimbulkan kerugian bagi pihak pabrik.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian *packing* pabrik Saint Ancilla mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa kendala yang seringkali terjadi pada divisi *packing*, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Setiap karyawan bagian *packing* mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas.
2. Bagian *packing* mengetahui bagaimana cara kerja serta cara menggunakan mesin *steamer boiler*.
3. Bagian *packing* melakukan proses *final checking* pada setiap produk meskipun telah melalui proses *quality control*.
4. Terdapat tempat khusus penyimpanan *stock* barang yang dijual pada aplikasi *online*, sehingga barang *stock* dan barang pesanan tidak digabung.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi *packing* terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Karyawan bagian *packing* seringkali melakukan kesalahan dalam proses pengemasan, seperti kesalahan dalam menghitung kuantitas dan tidak melakukan pengemasan dengan rapi.

4.3.9 Hasil Observasi Langsung pada Keseluruhan Siklus Produksi Saint Ancilla

Peneliti melakukan observasi secara langsung ke pabrik Saint Ancilla, dimana semua proses produksi terjadi (lampiran 10). Observasi ini dilakukan pada semua divisi produksi, termasuk pemilik, dengan tujuan agar peneliti dapat lebih mengetahui, memahami, dan tergambar mengenai semua proses yang terjadi dengan melihatnya secara langsung. Kemudian, dengan dilakukannya observasi ini, peneliti bisa dengan jelas melihat dan mengamati lokasi proses produksi dan juga dapat menganalisis apakah hasil wawancara telah sesuai dengan observasi yang dilakukan pada lapangan atau lokasi produksi.

Rangkaian proses produksi dimulai dari bagian *purchasing*, bagian potong, bagian sortir, bagian jahit, bagian *finishing*, bagian *quality control*, dan bagian *packing*. Proses produksi dimulai ketika pemilik sudah memberitahukan kepada karyawan terkait dengan produk apa yang akan diproduksi. Kemudian, bagian *purchasing* melakukan tugas dan tanggung jawabnya seperti yang sudah ditetapkan, yaitu memilih *vendor* yang terbaik lalu melakukan pemesanan bahan baku dengan benar terkait dengan warna, kualitas kain, dan juga kuantitas. Lokasi kerja karyawan bagian *purchasing* tidak disatukan dengan tempat produksi, tetapi ditempatkan di wilayah paling depan, dekat pintu masuk dan dekat ruangan pemilik dan ruangan manajer, sedangkan lokasi produksi berada di belakang.

Setelah bahan baku datang dan lolos pengecekan bahwa tidak terdapat kecacatan, gulungan kain tersebut akan di transfer ke bagian pemotongan. Lalu, bagian pemotongan beserta dengan manajer / pemilik akan melakukan penghitungan sesuai dengan ukuran yang diharapkan, karena pemotongan kain akan dilakukan sekaligus beberapa lembar. Setelah dipotong menjadi lembaran kain, akan dilakukan pembuatan pola terlebih dahulu sesuai dengan *design* yang diharapkan. Jika proses pembuatan pola telah selesai, maka proses pemotongan pola bisa dilakukan. *Output* dari pemotongan pola berupa potongan-potongan kain yang sudah berbentuk. Pemotongan kain yang terjadi di pabrik Saint Ancilla menggunakan mesin / alat khusus (lampiran 11) untuk memudahkan pemotongan dalam skala yang besar.

Kemudian, potongan-potongan kain tersebut dialihkan ke bagian sortir, dimana akan dilakukan proses pengelompokkan sesuai dengan jenis dan bentuknya masing-masing. Setelah proses sortir selesai, hasil kain yang sudah dikelompokkan tersebut akan diserahkan ke bagian jahit. Pada bagian jahit ini, akan dilakukan proses jahit sesuai dengan model dan bentuk produk yang akan dihasilkan. Sebelum itu, penjahit harus terlebih dahulu memilih warna benang yang akan digunakan.

Setelah proses penjahitan selesai, hasil jahit tersebut dialihkan ke bagian *finishing*, dimana jika produk membutuhkan kancing / *patch*, maka karyawan bagian *finishing* yang akan menjahitnya secara manual. Untuk produk yang membutuhkan kancing, terdapat mesin khusus (lampiran 11) yang berguna untuk melubangi produk agar nantinya kancing tersebut bisa dipasang. Kemudian, di bagian

finishing ini pula akan dilakukan proses pembersihan benang-benang sisa dari penjahitan.

Selanjutnya, produk akan diambil alih oleh bagian *quality control* untuk dilakukan pengecekan apakah produk yang akan dijual sudah layak dan sesuai standar pabrik atau belum, terlebih lagi mengecek agar jangan sampai terdapat produk yang cacat. Kemudian jika proses *quality control* telah selesai dilakukan, maka produk akan langsung masuk ke proses pengemasan. Proses pengemasan dimulai dengan menyetrika setiap produk menggunakan mesin *steamer boiler* (lampiran 11) untuk menghilangkan kerutan dan produk terlihat lebih rapi.

Setelah produk dipastikan rapi, lalu akan dimasukkan kedalam plastik bening untuk dibungkus satu per satu. Untuk produk yang telah selesai dikemas, akan dikumpulkan terlebih dahulu dan menunggu produk yang lain selesai dikemas. Setelah semua produk selesai dikemas, maka akan dilakukan proses pengiriman oleh supir maupun oleh pihak jasa kirim. Untuk produk yang dikirimkan oleh supir pabrik, manajer akan membuat surat jalan yang nantinya harus ditandatangani oleh pihak *client*.

Berdasarkan hasil observasi dari peneliti, diketahui bahwa beberapa karyawan datang sebelum waktu yang ditentukan, yaitu pukul 08.00. Tetapi, terdapat beberapa karyawan yang masuk kerja telat 5-10 menit. Untuk karyawan yang telat, pihak pabrik tidak terlalu ketat dan memberlakukan adanya pengurangan gaji, dikarenakan tidak ada sistem absensi yang disediakan. Hal ini juga dipengaruhi oleh manajer yang baru datang ke pabrik sekitar pukul 10.00 dan pemilik setelah jam makan siang atau diatas jam 13.00, sehingga tidak ada yang memantau kedatangan para karyawan. Selain itu, tidak ada ketentuan berpakaian di dalam pabrik, karyawan dapat menggunakan pakaian apapun yang nyaman digunakan untuk bekerja dan yang terpenting tetap sopan.

Dalam beberapa kali kunjungan, peneliti selalu melihat adanya proses produksi yang berjalan dan tidak ada karyawan yang menganggur atau tidak melakukan kegiatan yang berhubungan dengan proses produksi. Terlebih lagi, peneliti melakukan kunjungan pada saat masa *high season* untuk mempersiapkan pesanan dari *department store* untuk Hari Raya Lebaran 2024. Seperti yang telah disebutkan saat

wawancara dengan pemilik bahwa untuk pemesanan periode Lebaran, sesuai dengan permintaan *client*, produk akan dikirimkan 2 bulan sebelumnya. Sehingga, pihak pabrik sudah mulai mempersiapkan pesannya dari bulan Oktober 2023.

Peneliti melihat bahwa *layout* penempatan beberapa sudah terbagi-bagi dengan jelas dan cukup tertata, tetapi lokasi penempatan yang dinilai kurang baik. Karena lokasi proses produksi terbagi menjadi 2 lantai. Lantai 1 dimulai dari pintu paling depan disambut oleh bagian *purchasing* di tengah-tengah, lalu di bagian kanan terdapat ruangan manajer, dan di bagian kiri ruangan pemilik. Kemudian menuju ke belakang yaitu, lokasi produksi yang diisi divisi pemotongan, divisi sortir, dan juga divisi *quality control*. Lalu di lantai 2 diisi oleh divisi jahit, divisi *finishing*, dan divisi *packing*. Lokasi penempatan tersebut dinilai kurang baik karena setelah melalui proses pemotongan dan sortir di lantai 1 akan dilanjutkan dengan proses jahit dan *finishing* di lantai 2, lalu dibawa kembali ke lantai 1 untuk dilakukan proses *quality control*, setelah itu dibawa kembali ke lantai 2 untuk melalui proses *packing*. Hal ini menjadi kurang baik karena tidak berurutan dari proses awal sampai akhir.

Ruangan pabrik lantai 1 sudah diberikan penerangan yang baik karena semua lampu yang tersedia sudah dinyalakan meskipun di siang hari. Selain itu, semua pintu di ruangan lantai 1 tertutup dan tidak disediakan jendela sama sekali. Berbeda dengan keadaan ruangan di lantai 2, tidak semua lampu yang tersedia dinyalakan, melainkan hanya beberapa saja. Akan tetapi, penerangan dapat terbilang cukup baik, dan juga setiap karyawan berhak untuk menyalakan lampu apabila dirasa perlu. Dan juga disediakan banyak jendela yang terbuka dengan cukup lebar. Tetapi meskipun jendela terbuka dengan lebar, udara di lantai 2 sangat panas dan kurang nyaman untuk bekerja. Sedangkan, udara di lantai 1 terbilang cukup stabil dan nyaman untuk digunakan bekerja.

Mesin jahit yang diletakkan di lantai 2 cukup menimbulkan suara yang sangat keras dikarenakan tersedia kurang lebih 20 mesin yang hampir semuanya bekerja dan mengeluarkan bunyi masing-masing. Suara tersebut dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi para karyawan dari divisi lain dan menjadi tidak fokus dalam mengerjakan tugasnya. Berbeda halnya dengan mesin *steam boiler* yang diletakkan di daerah luar lantai 1, sehingga tidak terdengar suara yang mengganggu. Kemudian

terlihat beberapa *stock* gas LPG yang digunakan sebagai bahan bakar *steam boiler*, sehingga mencegah terjadinya kekurangan (lampiran 10). Akan tetapi, mesin *steamer boiler* tersebut selalu menyala meskipun tidak ada produk yang perlu dirapikan.

Kebersihan dapat dibilang cukup baik, masih terdapat beberapa sisa-sisa kain yang tergeletak di lantai, tetapi dinilai masih wajar karena tidak terlalu banyak dan tidak mengganggu kegiatan produksi. Kemudian, di lantai 2 terdapat sebuah rak untuk tempat penyimpanan benang yang dapat digunakan oleh karyawan bagian jahit dan bagian *finishing*. Akan tetapi, rak tersebut terlihat cukup berantakan karena warna-warna benang tidak diurutkan sehingga akan sedikit sulit untuk mencari warna yang diinginkan (lampiran 10). Disediakan juga wisma karyawan yang terletak di belakang pabrik. Wisma tersebut dapat ditempati oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali, tetapi dikhususkan untuk para karyawan yang tempat tinggalnya jauh (lampiran 10).

Terlihat pula beberapa hasil produk yang telah di *packing* tergeletak di lantai (lampiran 10). Setelah ditanyakan ke salah satu karyawan, dikatakan bahwa produk tersebut sedang dikumpulkan terlebih dahulu sebelum akhirnya dihitung dan diantarkan ke pihak *client*. Terdapat 1-2 meja kosong yang dapat digunakan untuk melakukan hal tersebut, tetapi pihak pabrik lebih memilih untuk mengumpulkannya tergeletak di lantai karena dinilai lebih mudah untuk menghitungnya. seharusnya. Terkait dengan produk yang dijual di aplikasi *online*, terdapat tempat tersendiri yang khusus digunakan untuk tempat penyimpanan *stock* barang. Sehingga, produk *stock* dan produk pesanan tidak tercampur. Kemudian, selama arus produksi dalam pabrik, hanya ada dokumen surat jalan saja, selain itu tidak ada dokumen apapun di dalamnya. Hanya ada catatan terkait kuantitas untuk perpindahan barang dari setiap bagian atau divisi saja, tetapi catatan itupun tidak dilakukan secara benar dan resmi seperti pada dokumen yang seharusnya ada pada *move ticket*.

Berdasarkan observasi secara langsung yang telah dilakukan peneliti ke pabrik Saint Ancilla, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menjadi keunggulan bagi kelangsungan proses produksi, yaitu:

1. Seluruh karyawan terlihat fokus mengerjakan tugasnya masing-masing, tidak ada yang terlihat santai dan menganggur.

2. Penerangan yang disediakan sudah mencukupi, baik itu di lantai 1 maupun di lantai 2.
3. Penempatan mesin *steam boiler* terletak di daerah luar lantai 1, sehingga tidak terdengar sampai ke dalam suara dari mesin tersebut.
4. Disediakan *stock* bahan bakar *steam boiler* yang berupa gas LPG sehingga menghindari adanya kekurangan.
5. Penempatan *stock* barang penjualan *online* dan pesanan *client* ditempatkan secara terpisah sehingga tidak akan tercampur.

Selain itu, ditemukan beberapa hal mengenai mengenai tugas, tanggung jawab, dan juga menjelaskan apa masalah atau kendala yang seringkali terjadi pada divisi *packing* terkait proses produksi yang dapat menjadi kelemahan, yaitu:

1. Tidak disediakan sistem absensi sehingga tidak ada sanksi dan pengawasan terkait dengan keterlambatan jam masuk karyawan.
2. *Layout* pabrik kurang baik karena tidak tertata secara berurutan dari proses awal hingga akhir sehingga diharuskan untuk naik-turun lantai 1 dan 2.
3. Udara di lantai 2 sangat panas dan kurang nyaman untuk bekerja.
4. Suara dari puluhan mesin jahit yang dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain.
5. Mesin *steamer boiler* selalu menyala meskipun tidak ada produk yang perlu dirapikan.
6. Rak tempat penyimpanan benang cukup berantakan sehingga sedikit sulit untuk mencari benang yang dibutuhkan.

4.4 Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*)

Tahapan keempat yang dilakukan pada proses pemeriksaan operasional yaitu tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendations phase*). Setelah melakukan tahap penelitian lapangan pada tahap tiga, maka pada tahapan ini, peneliti akan mengembangkan temuan-temuan yang telah didapatkan dari tahap penelitian lapangan dan juga memberikan rekomendasi. Pada tahap ini, peneliti akan menggunakan lima komponen pemeriksaan operasional, yaitu

pernyataan kondisi atau keadaan (*statement of conditions*), kriteria yang diharapkan (*criteria*), penyebab terjadinya perbedaan antara keadaan yang terjadi dengan kriteria (*cause*), efek yang ditimbulkan dari adanya perbedaan antara keadaan yang terjadi dengan kriteria (*effect*), dan juga rekomendasi (*recommendations*). Berikut merupakan beberapa temuan yang telah ditemukan dari tahap penelitian lapangan:

1. Saint Ancilla tidak memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) secara tertulis sehingga banyak karyawan yang terkadang lupa atau lalai untuk menjalankan SOP tersebut.
2. Saint Ancilla tidak menerapkan adanya pelatihan / *training* pada karyawan lama.
3. Saint Ancilla tidak memiliki dokumen *move ticket* secara resmi untuk setiap perpindahan barang yang terjadi dari tiap-tiap divisi selama proses produksi.
4. Karyawan bagian *purchasing* melakukan kesalahan dalam pemesanan, baik itu dalam hal warna maupun kuantitas.
5. Tidak ada pengecekan bahan baku secara berkala dan sangat berisiko akan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan.
6. Karyawan bagian potong seringkali melakukan kesalahan yang umumnya dilakukan pada saat pemotongan lembaran kain.
7. Tidak ada pengecekan mesin potong secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.
8. Karyawan bagian sortir seringkali melakukan kesalahan, meskipun tidak menimbulkan kerugian tetapi tetap akan menghambat proses produksi.
9. Proses penyortiran sangat memakan banyak waktu, meski begitu kesalahan / *human error* tetap terjadi.
10. Karyawan bagian jahit seringkali melakukan kesalahan dalam memasang atau menjahit kantong baju menjadi miring / tidak sejajar.
11. Penjahit yang baru bergabung mengajukan banyak pertanyaan pada penjahit yang sudah senior sehingga menghambat proses produksi.
12. Tidak ada pengecekan mesin jahit secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.

13. Karyawan bagian *finishing* seringkali melakukan kesalahan dalam melubangi produk sehingga tidak sejajar dengan kancing yang sudah terpasang.
14. Karyawan bagian *quality control* seringkali melakukan kesalahan dalam mengecek setiap produk sehingga beberapa produk cacat lolos dari pengecekan.
15. Karyawan bagian *packing* seringkali melakukan kesalahan dalam proses pengemasan, seperti kesalahan dalam menghitung kuantitas dan tidak melakukan pengemasan dengan rapi.
16. Tidak disediakan sistem absensi sehingga tidak ada sanksi dan pengawasan terkait dengan keterlambatan jam masuk karyawan.
17. *Layout* pabrik kurang baik karena tidak tertata secara berurutan dari proses awal hingga akhir sehingga diharuskan untuk naik-turun lantai 1 dan 2.
18. Udara di lantai 2 sangat panas dan kurang nyaman untuk bekerja.
19. Suara dari puluhan mesin jahit yang dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain.
20. Mesin *steamer boiler* selalu menyala meskipun tidak ada produk yang perlu dirapikan.
21. Rak tempat penyimpanan benang cukup berantakan sehingga sedikit sulit untuk mencari benang yang dibutuhkan.

Berdasarkan beberapa temuan kelemahan yang terjadi selama proses produksi yang terjadi di pabrik Saint Ancilla, selanjutnya peneliti akan mengelompokkan temuan-temuan tersebut untuk dikembangkan dan dibahas lebih lanjut. Berikut ini merupakan pengelompokkan temuan kelemahan yang diperoleh oleh peneliti:

1. Kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal dan kurang memadai, berdasarkan temuan nomor: 1, 3, 16
2. Kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi, berdasarkan temuan nomor: 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15
3. Persediaan bahan baku dan mesin pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, berdasarkan temuan nomor 5, 7, 12, 20

4. Fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung, berdasarkan temuan nomor 17, 18, 19, 21

Temuan-temuan yang telah dikelompokkan, selanjutnya akan dikembangkan berdasarkan lima komponen pemeriksaan operasional, yaitu pernyataan kondisi atau keadaan (*statement of conditions*), kriteria yang diharapkan (*criteria*), penyebab terjadinya perbedaan antara keadaan yang terjadi dengan kriteria (*cause*), efek yang ditimbulkan dari adanya perbedaan antara keadaan yang terjadi dengan kriteria (*effect*), dan juga rekomendasi (*recommendations*). Berikut merupakan penjelasan dan pengembangan dari pengelompokkan temuan:

1. Kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal dan kurang memadai.

- a. *Statement of Condition*

Kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal dibuktikan dari beberapa temuan di bawah ini:

- i. Saint Ancilla tidak memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) secara tertulis sehingga banyak karyawan yang terkadang lupa atau lalai untuk menjalankan SOP tersebut.
- ii. Saint Ancilla tidak memiliki dokumen *move ticket* secara resmi untuk setiap perpindahan barang yang terjadi dari tiap-tiap divisi selama proses produksi.
- iii. Tidak disediakan sistem absensi sehingga tidak ada sanksi dan pengawasan terkait dengan keterlambatan jam masuk karyawan.

- b. *Criteria*

Kondisi yang diharapkan atas kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang maksimal adalah:

- i. Diperlukan adanya SOP (Standar Operasional Prosedur) secara tertulis, semua hal terkait dengan aturan dan kebijakan pabrik tercatat dengan lengkap dan jelas agar setiap karyawan dapat terus mengingat dan menjalani SOP tersebut semaksimal mungkin.
- ii. Dokumen *move ticket* perlu digunakan sebagai penanda bahwa telah terjadi perpindahan barang antar divisi yang kemudian dicatat

beserta dengan waktu perpindahan dan jumlah barang yang dipindahkan.

- iii. Pihak pabrik perlu menyediakan sistem absensi yang secara jelas mencatat waktu kehadiran para karyawan agar dapat selalu terpantau dan menghindari adanya karyawan yang telat setiap harinya.

c. *Cause*

Penyebab terjadinya kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal adalah:

- i. Sejak awal, SOP pabrik tidak berisikan mengenai langkah kerja / cara menggunakan mesin pabrik, melainkan hanya menjabarkan apa saja hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan di pabrik secara umum. Sehingga, pihak pabrik menganggap SOP tersebut hanya perlu diberikan secara lisan saja.
- ii. Pihak pabrik menganggap bahwa setiap karyawan dapat bekerja tanpa membutuhkan dokumen yang jelas pada aliran proses produksi yang terjadi.
- iii. Sejauh ini, tidak adanya sanksi yang mengikat apabila karyawan telat masuk kerja karena tidak ada pihak atasan (manajer / pemilik) yang mengawasi sejak awal.

d. *Effect*

Dampak dari kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal adalah:

- i. Karyawan bekerja dan menggunakan mesin pabrik tanpa mengikuti aturan dan langkah-langkah yang seharusnya. Sehingga berisiko terjadinya *human error* atau kerusakan mesin.
- ii. Perpindahan barang yang tidak terawasi berisiko untuk hilang selama aliran proses produksi karena tidak terdapat dokumen dari setiap perpindahan barang antar divisi.
- iii. Karyawan telat datang ke tempat kerja dan tidak adanya sanksi yang mengikat atas kesalahan yang telah dilakukannya tersebut.

e. *Recommendations*

Rekomendasi yang dapat diberikan atas kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal adalah:

- i. Adanya SOP tertulis yang diletakkan di berbagai sudut pabrik yang mudah dilihat oleh para karyawan, seperti misalnya direkatkan pada tembok yang sering dilihat atau dilewati.
- ii. Membuat dokumen *move ticket* (lampiran 12) agar perpindahan barang dapat terlacak dengan mudah dan mencegah adanya barang yang hilang selama proses produksi.
- iii. Menyediakan sistem absensi yang dapat mencatat waktu kedatangan karyawan dengan jelas. Mengharuskan manajer atau bahkan pemilik untuk datang ke pabrik sesuai dengan jam kerja karyawan agar dapat memantau waktu kedatangan para karyawan.

2. Kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi.

a. *Statement of Condition*

Kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi dibuktikan dari beberapa temuan di bawah ini:

- i. Saint Ancilla tidak menerapkan adanya pelatihan / *training* pada karyawan lama.
- ii. Karyawan bagian *purchasing* melakukan kesalahan dalam pemesanan, baik itu dalam hal warna maupun kuantitas.
- iii. Karyawan bagian potong seringkali melakukan kesalahan yang umumnya dilakukan pada saat pemotongan lembaran kain.
- iv. Karyawan bagian sortir seringkali melakukan kesalahan, meskipun tidak menimbulkan kerugian tetapi tetap akan menghambat proses produksi.
- v. Proses penyortiran sangat memakan banyak waktu, meski begitu kesalahan / *human error* tetap terjadi.
- vi. Karyawan bagian jahit seringkali melakukan kesalahan dalam memasang atau menjahit kantong baju menjadi miring / tidak sejajar.

- vii. Penjahit yang baru bergabung mengajukan banyak pertanyaan pada penjahit yang sudah senior sehingga menghambat proses produksi.
- viii. Karyawan bagian *finishing* seringkali melakukan kesalahan dalam melubangi produk sehingga tidak sejajar dengan kancing yang sudah terpasang.
- ix. Karyawan bagian *quality control* seringkali melakukan kesalahan dalam mengecek setiap produk sehingga beberapa produk cacat lolos dari pengecekan.
- x. Karyawan bagian *packing* seringkali melakukan kesalahan dalam proses pengemasan, seperti kesalahan dalam menghitung kuantitas dan tidak melakukan pengemasan dengan rapi.

b. *Criteria*

Kondisi yang diharapkan atas kinerja para karyawan bagian produksi yang kompeten selama melangsungkan proses produksi adalah:

- i. Saint Ancilla tidak hanya fokus untuk melatih karyawan baru saja, tetapi tetap melakukan *training* secara berkala untuk karyawan yang lama agar kinerja setiap karyawan dapat semakin baik, semakin cepat, dan semakin maksimal dengan tujuan untuk menghindari risiko terjadinya *human error* dan menimbulkan kerugian bagi pihak pabrik.
- ii. Setiap karyawan bagian *purchasing* harus melakukan pengecekan kembali sebelum dan sesudah melakukan pemesanan. Melakukan pencatatan terlebih dahulu terkait dengan apa saja yang perlu dipesan beserta dengan kelengkapannya (warna, kuantitas, jenis kain) sebelum melakukan pemesanan.
- iii. Proses pemotongan kain dilakukan dengan benar dan sesuai dengan ukuran yang telah dihitung oleh bagian pemotongan beserta dengan manajer / pemilik. Sebelum melaksanakan proses memotong, karyawan bagian potong harus memastikan bahwa semua kain telah sesuai dengan ukuran yang seharusnya agar tidak menghasilkan kain yang ukurannya lebih besar / lebih kecil sehingga tidak merugikan pihak pabrik.

- iv. Mengelompokkan setiap hasil potongan pola dengan sesuai agar dapat memudahkan karyawan bagian jahit dan tidak perlu mencari-cari pola di tumpukan yang tidak teratur, sehingga sudah menerima setiap bagiannya dengan dikelompokkan yang rapi.
- v. Banyak memakan waktu dalam bagian penyortiran sehingga diharapkan tidak ada kesalahan atau minimnya kesalahan yang dilakukan.
- vi. Penempatan pola yang sejajar harus dipastikan terlebih dahulu oleh bagian jahit sebelum akhirnya memasuki proses penjahitan agar tidak ada produk yang perlu dibongkar atau dijahit kembali.
- vii. Karyawan yang baru bergabung dapat membantu proses penjahitan menjadi semakin cepat agar produk yang dihasilkan semakin banyak dan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- viii. Pemasangan kancing yang sejajar harus dipastikan terlebih dahulu oleh bagian *finishing* sebelum akhirnya masuk dalam proses penjahitan secara manual agar produk tidak ada produk yang perlu dibongkar atau dijahit kembali.
- ix. Tidak ada produk cacat yang lolos dari pengecekan oleh bagian *quality control* agar *customer* ataupun *client* tidak mendapatkan produk cacat tersebut sehingga pihak pabrik tidak menerima keluhan dan reputasi pabrik tidak menurun.
- x. Kuantitas produk yang dikirimkan harus dipastikan bahwa telah sesuai dengan pesanan dan semua produk telah dikemas dengan rapi agar *customer* atau *client* menerima produk yang sesuai dengan pesanan dan dalam keadaan yang layak.

c. *Cause*

Penyebab terjadinya kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi adalah:

- i. Saint Ancilla fokus untuk melakukan pelatihan pada karyawan baru saja dan menganggap bahwa karyawan lama telah paham serta

mengetahui dengan jelas semua tugas tanpa harus dilakukan pelatihan secara berkala.

- ii. Karyawan bagian *purchasing* tidak memiliki catatan yang jelas dan pasti terkait dengan detail pemesanan bahan baku (warna, kuantitas, jenis kain).
- iii. Karyawan bagian potong hanya mengandalkan hasil perhitungan yang telah dilakukan bersama dengan manajer / pemilik tanpa melakukan pengecekan kembali terkait dengan ukuran kain tersebut sebelum melakukan proses pemotongan.
- iv. Karyawan bagian sortir tidak fokus dalam melakukan tugasnya, karena tugas bagian sortir bukanlah tugas yang membutuhkan *skill* khusus. Akan tetapi, sangat dibutuhkan ketelitian dan kefokusannya karena cukup banyak produk yang harus disortir.
- v. Proses penyortiran sangat memakan banyak waktu sehingga karyawan bagian sortir jenuh karena melakukan tugas tersebut berulang-ulang dan dalam waktu yang lama.
- vi. Karyawan bagian jahit menjahit pola tanpa memastikan terlebih dahulu apakah penempatan pola tersebut sudah sejajar atau belum.
- vii. Karyawan yang baru bergabung belum mendapatkan pelatihan yang cukup dan merasa masih harus dibimbing oleh penjahit yang senior.
- viii. Karyawan bagian *finishing* memasang kancing tanpa memastikan terlebih dahulu apakah penempatan kancing tersebut sudah sejajar atau belum.
- ix. Karyawan bagian *quality control* tidak teliti dan merasa jenuh dalam melakukan tugasnya karena cukup banyak produk yang harus dicek dengan sangat teliti satu per satu.
- x. Karyawan bagian *packing* tidak melakukan penghitungan ulang atas produk sebelum akhirnya diserahkan ke pihak jasa kirim / supir pabrik untuk dikirimkan.

d. *Effect*

Dampak dari kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi adalah:

- i. Karyawan lama tidak mengalami perkembangan atas kinerja dan juga kemampuan dan juga bahkan melakukan kesalahan / *human error* dalam melaksanakan tugasnya.
- ii. Kesalahan pemesanan bahan baku (warna, kuantitas, jenis kain) yang kemudian akan mengganggu dan menghambat proses produksi.
- iii. Kerugian bagi pihak pabrik apabila cukup banyak bahan baku yang terbuang dan tidak terpakai karena kesalahan dalam proses pemotongan.
- iv. Karyawan bagian jahit harus mencari-cari lagi bagian pola yang akan dijahit karena tidak dikelompokkan dengan benar oleh bagian sortir sehingga akan menghambat proses produksi.
- v. Menghabiskan cukup banyak waktu dalam proses penyortiran tetapi masih ditemukan adanya kesalahan yang kemudian akan berdampak pula ke bagian penjahitan.
- vi. Produk yang telah dijahit dengan tidak sejajar tersebut harus dibongkar atau dijahit kembali sehingga akan menghambat proses produksi.
- vii. Menghambat proses produksi dan berdampak pada keterlambatan waktu penyelesaian karena karena penjahit senior yang harus menghabiskan beberapa waktu untuk memberikan contoh dan mengajarkan kepada para junior nya.
- viii. Produk yang telah dipasang kancing dengan tidak sejajar tersebut harus dibongkar atau dijahit kembali secara manual sehingga akan memperlambat proses produksi.
- ix. Produk yang tidak layak untuk dijual atau mengalami kecacatan lolos dari pengecekan sehingga beredar di pasaran (baik itu *customer* maupun *client*).

- x. Kesalahan atas kuantitas yang dikirimkan pada *customer* atau *client* dan menerima produk yang kurang rapi akan berdampak pada pihak pabrik yang menerima keluhan.

e. *Recommendation*

Rekomendasi yang dapat diberikan atas kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi adalah:

- i. Perlu diadakan pelatihan karyawan baik itu untuk karyawan baru maupun karyawan lama secara berkala. Dengan tujuan untuk mengembangkan kinerja, kemampuan, dan menghindari terjadinya kesalahan atas tugas yang dilakukan sehingga tidak mendatangkan kerugian bagi pihak pabrik.
- ii. Pihak pabrik perlu melakukan penilaian kinerja secara berkala agar dapat terus mengetahui, memantau, dan mengevaluasi kinerja setiap karyawan. Dengan adanya penilaian ini, karyawan akan merasa terus waspada dan bekerja semaksimal mungkin tanpa melakukan adanya kesalahan.
- iii. Pihak pabrik membuat sanksi yang tegas dan mengikat terkait dengan kesalahan / *human error* yang terjadi, seperti misalnya pengurangan gaji apabila melakukan kesalahan yang sama sebanyak 3x agar setiap karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin tanpa melakukan adanya kesalahan.

3. Persediaan bahan baku dan mesin pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala

a. *Statement of Condition*

Persediaan bahan baku dan mesin pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala dibuktikan dari beberapa temuan di bawah ini:

- i. Tidak ada pengecekan bahan baku secara berkala dan sangat berisiko akan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan.
- ii. Tidak ada pengecekan mesin potong secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.

- iii. Tidak ada pengecekan mesin jahit secara berkala, melainkan hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah mati dan tidak bisa beroperasi.
- iv. Mesin *steamer boiler* yang selalu menyala meskipun tidak ada produk yang perlu dirapikan.

b. *Criteria*

Kondisi yang diharapkan atas persediaan bahan baku dan mesin pabrik yang dilakukan pengecekan secara berkala adalah:

- i. Pengecekan bahan baku harus dilakukan secara berkala oleh bagian *purchasing* agar proses produksi berjalan dengan lancar seperti yang seharusnya tanpa adanya hambatan atau gangguan untuk menunggu waktu kedatangan bahan baku.
- ii. Semua mesin potong harus dilakukan pengecekan secara berkala agar tidak menghambat proses produksi apabila mesin tersebut rusak saat digunakan. Selain itu, pengecekan mesin bertujuan untuk menjaga kualitas mesin agar tidak cepat rusak. . Dan juga apabila mesin diperbaiki jika sudah rusak atau tidak bisa beroperasi, akan membutuhkan lebih banyak biaya.
- iii. Semua mesin jahit harus dilakukan pengecekan secara berkala agar tidak menghambat proses produksi apabila mesin tersebut rusak saat digunakan. Selain itu, dilakukan pengecekan untuk menjaga kualitas mesin agar tidak cepat rusak. Dan juga apabila mesin diperbaiki jika sudah rusak atau tidak bisa beroperasi, akan membutuhkan lebih banyak biaya, terlebih lagi mesin jahit di pabrik cukup banyak jumlahnya sehingga harus dilakukan pengecekan berkala agar tidak terlalu memakan biaya yang terlalu besar.
- iv. Mesin *steamer boiler* dinyalakan apabila terdapat produk yang harus dirapikan agar tidak menghabiskan daya listrik yang terlalu besar.

c. *Cause*

Penyebab terjadinya persediaan bahan baku dan mesin pabrik yang tidak dilakukan pengecekan secara berkala adalah:

- i. Pabrik belum memiliki karyawan yang bertugas untuk melakukan pengecekan bahan baku secara berkala. Selain itu, pihak pabrik menganggap bahwa sejak awal bahan baku sudah dihitung sesuai dengan kebutuhan sehingga tidak akan mengalami kekurangan.
- ii. Pihak pabrik selama ini tidak pernah memerintahkan karyawan bagian potong untuk memeriksa mesin secara berkala. Selain itu, pihak pabrik menganggap bahwa selama ini mesin potong jarang rusak sehingga tidak perlu untuk dilakukan pengecekan secara berkala.
- iii. Pihak pabrik selama ini tidak pernah memerintahkan karyawan bagian jahit untuk memeriksa mesin secara berkala. Selain itu, pihak pabrik menganggap mesin jahit cukup banyak jumlahnya sehingga apabila terdapat mesin yang rusak / tidak bisa beroperasi, masih terdapat beberapa mesin yang tetap dapat digunakan.
- iv. Karyawan bagian *finishing* tidak memikirkan biaya listrik yang akan dibayar oleh pihak pabrik sehingga membiarkan mesin *steamer boiler* untuk selalu menyala.

d. *Effect*

Dampak dari persediaan bahan baku dan mesin pabrik yang tidak dilakukan pengecekan secara berkala adalah:

- i. Bahan baku habis saat proses produksi berjalan sehingga akan menghambat dan menunda proses produksi dan dikhawatirkan produk tidak selesai tepat pada waktu yang telah ditargetkan.
- ii. Mesin potong mengalami kerusakan dan tidak dapat digunakan sehingga harus dilakukan perbaikan mesin. Hal tersebut akan berdampak pada terhambatnya proses produksi dikarenakan mesin yang tidak dapat beroperasi. Terlebih lagi, mesin pemotongan hanya terdiri dari beberapa unit saja sehingga akan berdampak signifikan.

- iii. Mesin jahit mengalami kerusakan dan tidak dapat digunakan sehingga harus dilakukan perbaikan mesin. Hal tersebut akan berdampak pada terhambatnya proses produksi dikarenakan mesin yang tidak dapat beroperasi. Terlebih lagi, mesin jahit di pabrik cukup banyak jumlahnya sehingga harus dilakukan pengecekan berkala agar tidak memakan biaya yang terlalu besar, karena biaya yang dikeluarkan untuk perbaikan tentunya lebih besar jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk perawatan.
- iv. Tagihan biaya listrik pabrik yang besar akibat mesin *steamer boiler* yang selalu menyala bahkan ketika tidak digunakan.

e. *Recommendation*

Rekomendasi yang dapat diberikan atas persediaan bahan baku dan mesin pabrik yang tidak dilakukan pengecekan secara berkala adalah:

- i. Dilakukan pengecekan bahan baku secara berkala agar pabrik tidak mengalami kekurangan bahan baku yang akan berdampak pada terhambatnya proses produksi yang terjadi.
- ii. Dilakukan pengecekan seluruh mesin yang ada di pabrik secara berkala agar tidak menghambat proses produksi apabila mesin secara tiba-tiba rusak atau tidak dapat beroperasi saat sedang digunakan. Selain itu, dapat menghemat biaya karena biaya yang dikeluarkan untuk melakukan perawatan tentunya lebih kecil jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan perbaikan.
- iii. Pihak pabrik harus selalu mengingatkan para karyawan, khususnya bagian *finishing*, untuk selalu mematikan mesin apabila mesin sedang tidak digunakan. Selain itu, manajer atau pemilik harus selalu mengawasi dan memantau hal tersebut.

4. Fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung

a. *Statement of Condition*

Fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung dibuktikan dari beberapa temuan di bawah ini:

- i. *Layout* pabrik kurang baik karena tidak tertata secara berurutan dari proses awal hingga akhir sehingga diharuskan untuk naik-turun lantai 1 dan 2.
- ii. Udara di lantai 2 sangat panas dan kurang nyaman untuk bekerja.
- iii. Suara dari puluhan mesin jahit yang dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain.
- iv. Rak tempat penyimpanan benang cukup berantakan sehingga sedikit sulit untuk mencari benang yang dibutuhkan.

b. *Criteria*

Kondisi yang diharapkan atas fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang optimal dan mendukung adalah:

- i. Penempatan posisi dari setiap divisi yang dibuat dengan berurutan dari alur yang paling awal hingga akhir agar proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien tanpa harus naik-turun lantai 1 dan 2.
- ii. Disediakan adanya alat yang membantu untuk menghasilkan angin dengan tujuan untuk mendinginkan udara dan memberikan efek yang menyegarkan di pabrik lantai 2, seperti contoh nya kipas angin agar setiap karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan tidak merasa kepanasan.
- iii. Disediakan tempat atau ruangan yang terpisah antara divisi jahit dengan divisi yang lainnya dan jika memungkinkan diberi ruangan yang kedap suara agar suara dari mesin jahin tersebut tidak mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain.
- iv. Rak penyimpanan benang yang rapi dan diurutkan berdasarkan warna agar dapat memudahkan para karyawan untuk mencari benang yang dibutuhkan.

c. *Cause*

Penyebab terjadinya fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung adalah:

- i. Penempatan posisi dari setiap divisi yang tidak berurutan dikarenakan sejak awal penempatan mesin dalam pabrik sudah

diatur sedemikian rupa. Selain itu, cukup sulit untuk mengubah *layout* tersebut karena akan membutuhkan banyak waktu dan tenaga sehingga akan menghambat proses produksi.

- ii. Tidak disediakan alat bantu seperti kipas angin di pabrik lantai 2 karena pihak pabrik menganggap bahwa sudah tersedia banyak jendela yang dapat digunakan sebagai sirkulasi dan juga sumber udara.
- iii. Pabrik di lantai 2 dimana puluhan mesin jahit berada dan bekerja diwaktu yang bersamaan bergabung dengan tempat kerja karyawan dari bagian *finishing* dan *packing*. Suara dari puluhan mesin jahit yang bekerja mengeluarkan suara yang cukup mengganggu sehingga dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain.
- iv. Setelah para karyawan mengambil benang pada rak penyimpanan, mereka tidak mengembalikan dan meletakkan benang tersebut di tempat yang seharusnya sehingga penempatan pada rak penyimpanan benang tidak teratur dan menyulitkan para karyawan untuk mencari benang dengan warna yang dibutuhkan.

d. *Effect*

Dampak dari fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung adalah:

- i. Alur proses produksi terjadi lebih lama dikarenakan proses perpindahan barang antar divisi yang tidak berurutan penempatannya sehingga karyawan diharuskan untuk naik-turun tangga.
- ii. Karyawan yang berada di lantai 2 merasakan udara yang sangat panas sehingga tidak nyaman untuk bekerja sehingga proses produksi akan terganggu akibat karyawan yang tidak fokus dalam bekerja dikhawatirkan akan berbuat kesalahan.
- iii. Karyawan yang berada di lantai 2 selalu mendengar suara dari mesin jahit yang sangat besar sehingga akan mengganggu

konsentrasi dan menyulitkan para karyawan untuk saling berkomunikasi.

- iv. Sulit untuk memilih dan mengambil benang dalam rak penyimpanan karena benang-benang tersebut tidak diletakkan dan diurutkan sesuai dengan warna.

e. *Recommendation*

Rekomendasi yang dapat diberikan atas fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung adalah:

- i. Perlu adanya revisi *layout* pabrik sesuai dengan alur proses produksi yang dimulai dari divisi paling awal sampai akhir agar para karyawan tidak perlu untuk naik-turun tangga secara terus menerus. Selain itu, dengan diubahnya *layout* pabrik akan menjadikan proses produksi lebih efektif dan efisien.
- ii. Pihak pabrik perlu menyediakan alat bantu kipas angin agar udara di pabrik lantai 2 tidak terlalu panas sehingga suasana atau keadaan menjadi lebih nyaman untuk digunakan bekerja.
- iii. Membuat penyekat ruangan yang memisahkan tempat kerja divisi jahit dengan tempat kerja dari berbagai divisi lain agar suara yang dihasilkan tidak terlalu besar dan tidak mengganggu karyawan lainnya. Dan jika memungkinkan, ruangan tersebut dilengkapi dengan fasilitas kedap suara agar suara mesin jahit tidak terdengar sampai ke luar.
- iv. Dilakukan proses merapikan rak penyimpanan benang yang diurutkan sesuai dengan warna secara berkala agar memudahkan para karyawan untuk memilih dan menggunakan benang. Selain itu, menerapkan aturan yang berlaku untuk seluruh karyawan untuk selalu menaruh benang sesuai dengan tempatnya seperti saat mereka mengambil.

4.5 Peran Pemeriksaan Operasional atas Siklus Produksi dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Pabrik Saint Ancilla

Sejak berdiri dari tahun 2010, pabrik Saint Ancilla belum pernah melakukan kegiatan pemeriksaan operasional pada keseluruhan aktivitas operasi termasuk dalam siklus produksi. Sehingga sampai saat ini, pihak pabrik belum mengetahui apa saja kelemahan yang terjadi selama proses produksi berjalan. Melalui penelitian ini, peneliti melakukan pemeriksaan operasional atas siklus produksi dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pabrik, yang selanjutnya akan menemukan dan mengidentifikasi beberapa keunggulan dan kelemahan yang terjadi dalam pabrik. Kemudian, kelemahan yang telah ditemukan akan dikembangkan dan menghasilkan saran atau rekomendasi yang dapat pabrik ambil agar kelemahan tersebut dapat segera diperbaiki. Selain itu, langkah perbaikan ini merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam siklus produksi.

Keunggulan yang dimiliki oleh Saint Ancilla dimulai sebelum terjadinya proses produksi, yaitu dilakukan adanya pemeriksaan kualitas dan kelengkapan bahan baku sebelum terjadinya proses produksi agar seluruh rangkaian proses produksi tidak terhambat. Kemudian, terdapat struktur organisasi yang cukup jelas dan terus diperbaharui setiap adanya perubahan keluar-masuk karyawan sehingga seluruh karyawan mengetahui dengan pasti posisi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing.

Selain itu, pihak pabrik memberlakukan masa *training* untuk karyawan baru selama 3 bulan sebagai sarana untuk menilai kinerja apakah sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh pabrik atau belum. Ketika sedang berada pada *high season*, pihak pabrik menerapkan adanya sistem bonus kepada semua karyawan agar dapat lebih semangat bekerja. Saint Ancilla pun secara jelas mengetahui kapasitas mesin per bulan dan menyesuaikan dengan permintaan pesanan agar dapat menyelesaikan dengan tepat waktu dan semaksimal mungkin.

Keunggulan yang dimiliki oleh Saint Ancilla dalam proses produksi adalah komunikasi dilakukan dengan efektif antar seluruh karyawan, manajer, dan juga pemilik. Hal tersebut ditunjukkan ketika bahan baku sampai dari pihak *vendor*, bagian *purchasing* beserta dengan manajer yang menerima secara langsung dan

bersama-sama sehingga meminimalisir terjadinya kecurangan. Kemudian ketika bagian potong melakukan penghitungan ukuran kain yang didampingi oleh manajer / pemilik. Komunikasi yang efektif juga ditunjukkan antara penjahit junior dan senior dimana penjahit junior yang merasa masih harus dibimbing selama proses penjahitan. Lalu, apabila ditemukan kesalahan oleh karyawan divisi lain, akan secara langsung dikomunikasikan ke bagian terkait dan juga dilaporkan ke pemilik agar dapat diperbaiki secepatnya.

Selain itu, setiap karyawan dari seluruh divisi mengetahui tugas dan tanggung jawab nya dengan jelas karena sejak awal terdapat struktur organisasi yang jelas dan selalu diperbaharui. Saint Ancilla pun tidak sembarang merekrut karyawan, khususnya untuk penjahit diharuskan yang terampil dan memiliki pengalaman sebelumnya di bidang tersebut. Kemudian, adanya divisi *quality control* yang membuat sistem produksi Saint Ancilla semakin baik karena kualitas produk akan lebih terjaga. Semua karyawan mengetahui cara menggunakan mesin di divisi nya masing-masing, seperti mesin potong, mesin jahit, dan mesin *steamer boiler*. Sebelum dikirimkan ke *customer* atau pihak *client*, karyawan bagian *packing* diwajibkan untuk melakukan *final checking* terhadap setiap produk untuk memastikan bahwa produk tersebut sudah layak untuk beredar di pasaran.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa keunggulan yaitu terdapat ruang penyimpanan khusus untuk *stock* barang yang dijual pada aplikasi *online*, sehingga barang *stock* dan barang pesanan dari *client* tidak tercampur. Kemudian, selama proses observasi peneliti tidak melihat adanya karyawan yang sibuk sendiri bermain *gadget* melainkan seluruh karyawan terlihat fokus mengerjakan tugasnya masing-masing. Selain itu, penerangan di seluruh ruangan pabrik lantai 1 maupun 2 sudah cukup terang untuk digunakan bekerja. Selanjutnya terkait dengan mesin *steamer boiler* diletakkan di daerah luar lantai 1, sehingga tidak terdengar sampai ke dalam suara dari mesin tersebut. Dan juga selalu disediakan *stock* bahan bakar mesin *steamer boiler* yang berupa gas LPG sehingga menghindari terjadinya kekurangan bahan bakar.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Saint Ancilla sebelum terjadinya proses produksi, yaitu hanya menjelaskan SOP (Standar Operasional

Prosedur) secara lisan kepada setiap karyawan baru ketika pertama kali bergabung dan tidak memiliki SOP yang tertulis sehingga banyak karyawan yang terkadang lupa atau lalai untuk menjalankan SOP tersebut. Selain itu, Saint Ancilla tidak mengadakan pelatihan / *training* pada karyawan lama, hal tersebut menimbulkan risiko bahwa karyawan akan lebih sering melakukan kesalahan. Dan selama proses produksi berjalan, Saint Ancilla tidak memiliki dokumen *move ticket* terkait dengan perpindahan barang dari tiap-tiap divisi selama agar setiap barang dapat terawasi dengan baik. Selain itu, pihak pabrik tidak menyediakan sistem absensi sehingga tidak ada pengawasan dan juga sanksi yang mengikat terkait dengan keterlambatan jam masuk karyawan.

Keunggulan yang dimiliki oleh Saint Ancilla dalam proses produksi adalah banyak terjadinya *human error* yang dilakukan oleh karyawan di berbagai divisi tanpa terkecuali. Salah satu penyebab terjadinya *human error* adalah tidak adanya SOP yang tertulis dan juga tidak diadakan pelatihan / *training* ke karyawan lama sehingga akan menimbulkan risiko karyawan yang semakin sering melakukan kesalahan. Seperti salah satu contohnya yaitu proses penyortiran yang sudah cukup menghabiskan banyak waktu, akan tetapi *human error* tetap saja terjadi. Kemudian, salah satu contoh yang menghambat proses produksi adalah ketika penjahit yang baru bergabung banyak mengajukan pertanyaan kepada para penjahit senior terkait dengan teknis penjahitan dan bahkan tidak jarang untuk meminta dibuatkan produk yang sudah jadi untuk dicontoh.

Kelemahan selanjutnya adalah tidak dilakukan pengecekan terhadap *stock* bahan baku di gudang sehingga Tidak ada pengecekan bahan baku secara berkala dan sangat berisiko akan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan. Selain itu, pihak pabrik tidak memerintahkan para karyawan dari divisi terkait untuk melakukan pengecekan mesin secara berkala. Mesin-mesin tersebut hanya akan dilakukan pengecekan dan perbaikan apabila sudah rusak atau tidak bisa lagi beroperasi. Hal tersebut akan sangat menghambat proses produksi, terlebih lagi untuk mesin potong yang hanya ada beberapa unit dalam pabrik, sehingga apabila salah satu mesin rusak akan berdampak cukup signifikan terhadap proses penyelesaian produk.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa kelemahan yaitu mesin *steamer boiler* yang selalu menyala meskipun tidak ada produk yang perlu dirapikan sehingga akan merugikan pihak pabrik karena biaya listrik yang tinggi. Kemudian, *layout* pabrik dinilai kurang baik karena tidak tertata secara berurutan dari proses awal hingga akhir sehingga diharuskan untuk naik-turun lantai 1 dan 2. Hal tersebut cukup menghambat proses produksi karena karyawan yang harus naik-turun lantai 1 dan 2 untuk memindahkan barang antar divisi.

Selain itu, udara di lantai 2 sangat panas dan kurang nyaman untuk bekerja karena tidak disediakan kipas angin. Kipas angin dibutuhkan agar udara tidak terlalu panas sehingga suasana atau keadaan dalam pabrik menjadi lebih nyaman untuk digunakan bekerja. Kemudian di lantai 2 pun terdengar suara dari puluhan mesin jahit yang cukup besar sehingga dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi karyawan dari divisi lain. Dan juga rak tempat penyimpanan benang yang cukup berantakan sehingga akan menyulitkan para untuk mencari benang yang dibutuhkan.

Dari beberapa temuan yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti mengelompokkan kelemahan yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi. Kelemahan-kelemahan tersebut selanjutnya dikembangkan melalui beberapa pengelompokkan, seperti kebijakan dan dokumen terkait dengan proses produksi yang belum maksimal dan kurang memadai, kinerja para karyawan bagian produksi yang kurang kompeten selama melangsungkan proses produksi, persediaan bahan baku dan mesin pabrik tidak dilakukan pengecekan secara berkala, dan fasilitas, keadaan, dan suasana dalam pabrik yang belum optimal dan kurang mendukung.

Berdasarkan temuan yang telah dikelompokkan sebelumnya, peneliti memberikan beberapa saran atau rekomendasi untuk mengatasi kelemahan tersebut, yaitu adanya SOP tertulis tertulis yang diletakkan di berbagai sudut pabrik yang mudah dilihat oleh para karyawan, membuat dokumen *move ticket* dengan resmi, menyediakan sistem absensi yang mencatat waktu kedatangan setiap karyawan dengan jelas, mengadakan pelatihan untuk karyawan baru dan lama, melakukan penilaian kinerja setiap karyawan secara berkala, membuat dan memberlakukan sanksi tegas untuk karyawan yang seringkali melakukan kesalahan, pengecekan bahan baku

berkala, pengecekan mesin berkala, mengingatkan para karyawan untuk mematikan mesin apabila sedang tidak digunakan, revisi *layout* pabrik secara berurutan, menyediakan kipas angin khususnya di lantai 2, menyekat atau memisahkan ruangan tempat kerja divisi jahit dengan divisi lainnya, dan merapikan rak penyimpanan benang sekaligus mengurutkannya berdasarkan warna.

Melalui beberapa saran atau rekomendasi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa siklus produksi belum dilakukan dengan efektif dan efisien. Sehingga, perlu dilakukan pemeriksaan operasional secara berkala agar dapat mengatasi berbagai kelemahan dengan segera. Dilengkapi juga dengan saran atau rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan pihak pabrik untuk melakukan tindakan perbaikan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi. Maka dari itu, peneliti berharap bahwa pemeriksaan operasional yang dilakukan dapat bermanfaat agar siklus produksi Saint Ancilla dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.