

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

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

1. Kebijakan dan prosedur terkait proses produksi pada divisi *dyeing finishing* yang dijalankan oleh PT CAM selama ini yaitu dimulai dari penerimaan pesanan oleh bagian pemasaran. Bagian pemasaran yang telah menerima pesanan memberikan dokumen pesanan tersebut ke bagian PPC. Bagian PPC memastikan apakah bahan baku, yaitu obat dan kain *grey* dari pesanan tersebut telah dimiliki oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak dapat menyediakan kain *grey* yang dipesan oleh pelanggan, maka perusahaan melakukan pembelian kain *grey* ke *supplier*. Setelah bagian PPC memastikan bahwa kain *grey* dan obat telah tersedia, maka selanjutnya dilakukan proses *matching* warna di laboratorium untuk memastikan warna yang dihasilkan sesuai dengan pesanan pelanggan sehingga proses *dyeing finishing* dapat dilakukan. Bagian PPC juga bertanggung jawab dalam melakukan pembuatan jadwal produksi dan melakukan *follow up* proses produksi. Kepala bagian bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan pada proses produksi dan membuat laporan hasil produksi. Proses produksi yang dilakukan pada divisi *dyeing finishing* adalah proses *pre-treatment*, *setting*, *dyeing*, dan *finishing*. Setelah proses produksi selesai, maka dilakukan proses inspeksi pada kain jadi. Kain jadi yang telah diinspeksi di-*packing* sesuai pesanan dan dikirim ke pelanggan. Apabila kain ditemukan cacat saat inspeksi dan kain dapat diperbaiki, maka kain dikembalikan lagi ke bagian *dyeing finishing* untuk diperbaiki. Apabila kain cacat tidak dapat diperbaiki, maka kain dijual dengan harga di bawah harga normal.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan produk pada proses produksi di divisi *dyeing finishing* adalah faktor *materials*, *manpower*, *methods*, *machines*, dan *environment*.

Pada faktor *materials*, diketahui bahwa masih ada kualitas kain *grey* yang kurang baik berasal dari hasil produksi perusahaan maupun kain *grey* yang

berasal dari *supplier*. Kualitas kain *grey* hasil produksi perusahaan dapat dikendalikan oleh perusahaan dengan melakukan inspeksi yang lebih teliti. Selain itu, adanya kualitas batu bara yang kurang baik serta perbedaan lot produksi pada kain *grey* dan obat yang digunakan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dari faktor *materials* yang berkontribusi 20% terhadap kecacatan produk, 25%-nya bersifat *controllable* dan 75%-nya bersifat *uncontrollable*.

Pada faktor *manpower*, diketahui adanya bagian PPC yang tidak melakukan pengawasan secara langsung, karyawan mengobrol, karyawan ceroboh dan tidak teliti, karyawan yang tidak mengikuti prosedur yang sesuai, dan adanya karyawan yang mengabaikan mesin yang bermasalah namun dapat beroperasi. Hal tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan. Akan tetapi, adanya kepala bagian yang tidak dapat melakukan pengawasan secara terus-menerus tidak dapat dikendalikan perusahaan. Oleh karena itu, dari faktor *manpowers* yang berkontribusi 40% terhadap kecacatan produk, 75%-nya bersifat *controllable* dan 25%-nya bersifat *uncontrollable*.

Pada faktor *methods*, diketahui bahwa perusahaan tidak mempunyai kebijakan bonus dan *punishment* yang jelas, tidak adanya pelatihan secara rutin kepada karyawan, dan kebijakan perusahaan yang tidak mencari *supplier* kain *grey* lain sebagai alternatif. Faktor *methods* berkontribusi terhadap produk cacat sebesar 10% dari total produk cacat yang seluruhnya bersifat *controllable*.

Pada faktor *machines*, adanya mesin yang *error* terjadi akibat *sparepart* yang rusak dan komputer yang *error* secara tiba-tiba tidak dapat diandalkan oleh perusahaan. Akan tetapi, adanya mesin yang berumur lebih tua yang sebetulnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dari faktor *machines* yang berkontribusi 20% terhadap kecacatan produk, 75%-nya bersifat *controllable* dan 25%-nya bersifat *uncontrollable*.

Sedangkan pada faktor *environment*, adanya kualitas air yang kurang baik sehingga menimbulkan kain cacat. Kondisi air dapat diperiksa terlebih dahulu sebelum melakukan proses produksi. Akan tetapi, walaupun sudah ada pemeriksaan, kondisi air dapat berubah karena air merupakan sumber daya alam. Oleh karena itu, dari faktor *environment* yang berkontribusi 10% terhadap kecacatan produk, 25%-nya bersifat *controllable* dan 75%-nya bersifat *uncontrollable*.

3. Produk cacat merugikan perusahaan karena dengan adanya produk cacat perusahaan harus melakukan perbaikan atau *rework*. Dengan dilakukannya *rework*, maka perusahaan harus mengeluarkan biaya-biaya tambahan seperti biaya obat, biaya batu bara, biaya listrik, dan biaya tenaga kerja. Selain itu, perusahaan harus menggunakan kain *grey* baru apabila kain cacat tidak bisa diperbaiki. Kain yang cacat dan tidak dapat diperbaiki belum tentu laku terjual sehingga menjadi stok yang tertimbun lama di perusahaan. Kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pun mengalami penurunan kualitas dan harga yaitu menjadi *grade B* atau *BS* sehingga perusahaan kehilangan laba yang seharusnya didapatkan. Apabila produk cacat sampai ke pelanggan dan pelanggan menerima kecacatan tersebut, perusahaan harus memberikan potongan harga. Hal ini menimbulkan penurunan laba yang dialami oleh perusahaan. Perusahaan mengalami total penurunan laba sebesar Rp 1.387.435.879 selama periode Januari-Agustus 2017, yang terdiri dari adanya biaya *rework*, biaya penggantian kain *grey* baru, penurunan laba atas produk yang tidak dapat diperbaiki, dan penurunan laba atas produk cacat yang sampai ke pelanggan. Akan tetapi, biaya yang dialami perusahaan lebih besar karena adanya keterbatasan data mengenai biaya penggantian kain *grey* baru yang diproduksi perusahaan.

Total biaya *rework* adalah sebesar Rp 421.197.643, terdiri dari biaya obat sebesar Rp 232.932.284, biaya batu bara sebesar Rp 83.550.774, biaya listrik Rp 89.386.280, dan biaya tenaga kerja sebesar Rp 15.328.306. Dari total biaya *rework* sebesar 421.197.643, diketahui besar biaya *rework* jenis kain *polyester* adalah sebesar Rp 321.081.912, kain *cotton* sebesar Rp 78.813.946, dan kain kaos sebesar Rp 21.301.785. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya penggantian kain *grey* baru apabila produk cacat tidak dapat diperbaiki sebesar Rp 162.999.705 dalam periode Januari-Agustus 2017. Selain itu, perusahaan mengalami penurunan laba atas produk yang tidak dapat diperbaiki berupa kain *grade B* dan *BS* sebesar Rp 724.991.150. Selain itu, perusahaan juga mengalami penurunan laba atas produk cacat yang sampai ke pelanggan yaitu adanya potongan harga yang diberikan sebesar Rp 78.247.381 pada periode Januari-Agustus 2017. Dari penurunan laba atas produk yang tidak dapat diperbaiki sebesar Rp 724.991.150, diketahui penurunan laba kain *polyester* sebesar Rp 320.466.150, kain *cotton* sebesar Rp 277.475.000, dan kain kaos sebesar Rp 127.050.000.

4. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari kegiatan produksi di perusahaan. Hal ini menimbulkan belum adanya peran pemeriksaan operasional dalam mengurangi tingkat kecacatan produk. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, peneliti mengidentifikasi masalah kecacatan yang dihadapi oleh PT CAM pada divisi *dyeing finishing* dan mencari penyebab dari masalah tersebut. Dari faktor-faktor penyebab masalah yang menimbulkan terjadinya produk cacat, peneliti memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan bagi perusahaan. Dengan rekomendasi yang telah diberikan sebagai hasil pemeriksaan, diharapkan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan proses produksi pada divisi *dyeing finishing* di PT CAM dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Diharapkan bahwa perusahaan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk yang terjadi sebesar 62,5%, yaitu 67.825 kg dari total produk cacat 108.520 kg karena dapat dikendalikan oleh perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran kepada PT CAM untuk mengurangi tingkat kecacatan produk pada divisi *dyeing finishing* yaitu sebagai berikut:

1. Faktor *materials*

Perusahaan sebaiknya melakukan proses inspeksi untuk kain *grey* yang lebih teliti pada divisi sebelumnya untuk mengurangi terjadinya kain cacat pada divisi *dyeing finishing*. Perusahaan juga seharusnya melakukan evaluasi *supplier* setiap tahunnya dan memilih *supplier* untuk kain *grey* maupun batu bara yang dapat diandalkan dengan menetapkan kriteria pemilihan *supplier* dan pembuatan kontrak yang jelas terkait kriteria yang diberikan oleh *supplier*. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya memastikan bahwa karyawan melakukan *matching* warna apabila adanya pembelian ulang oleh perusahaan walaupun merk dan jenis kain dan obat adalah sama.

2. Faktor *manpower*

Bagian PPC seharusnya melakukan pengawasan secara langsung terhadap bagian produksi dan tidak sekedar mempercayai laporan lisan dari kepala bagian *dyeing finishing* saja karena ada kemungkinan bahwa kepala bagian tidak melakukan

pengawasan secara ketat karena harus melakukan tugasnya yang lain. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan rutin kepada karyawan dan menerapkan sistem penilaian kinerja pada karyawan, yaitu dengan adanya bonus dan sanksi. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan karyawan untuk segera melaporkan mesin yang bermasalah dan tidak mengabaikan mesin yang bermasalah tersebut sehingga dapat diperbaiki dengan segera.

3. Faktor *methods*

Perusahaan sebaiknya membuat laporan pelanggaran karyawan mengenai penyimpangan apa saja yang terjadi. Laporan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar dari bonus dan sanksi yang diberikan kepada karyawan. Perusahaan juga perlu membuat kebijakan terkait bonus bagi karyawan. Kebijakan yang dibuat haruslah objektif yaitu dengan adanya standar dalam menetapkan bonus tersebut. Perusahaan juga sebaiknya mempunyai standar sanksi yang jelas, tegas, dan objektif untuk karyawan yang melakukan kesalahan. Selain itu, perusahaan sebaiknya memberikan sosialisasi terkait kebijakan bonus dan sanksi yang diberikan untuk karyawan. Perusahaan juga perlu memberikan pelatihan secara rutin kepada karyawan. Perusahaan juga sebaiknya mencari *supplier* lain sebagai alternatif penyedia bahan baku kain *grey* dan tidak bergantung pada satu *supplier* saja.

4. Faktor *machines*

Perusahaan sebaiknya melakukan *maintenance*, yaitu perawatan dan pemeriksaan secara berkala, terutama perawatan yang lebih intensif untuk mesin yang berumur lebih tua. Perusahaan juga sebaiknya mengganti *sparepart* secara rutin dan tidak menunggu apabila *sparepart* rusak baru diganti. Apabila mesin tua dirasa sudah usang dan tidak efektif, maka ada baiknya perusahaan mengganti mesin tua yang sering mengalami kerusakan dengan mesin yang baru.

5. Faktor *environment*

Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan melakukan pemeriksaan pH air setiap sebelum melakukan proses produksi.

6. Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten setiap tahunnya untuk memastikan bahwa operasi perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan adanya pemeriksaan operasional, perusahaan dapat melakukan perbaikan atas masalah yang dihadapinya sehingga operasi

perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien dan perusahaan dapat menghasilkan laba yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 15th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2014). *Business Research Methods, 12th Edition*. New York: McGraw-Hill Education
- Heizer, Jay, Barry Render, Chuck Munson. (2017). *Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management 12th Edition*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 15th edition*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B. & Paul, J. Steinbart. (2015). *Accounting Information Systems Thirteenth Edition*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business A Skill Building Approach Sixth Edition*. Chichester: John Wiley.