

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa :

1. Proses produksi yang selama ini berlangsung di CV. Kijang di mulai dari target produksi yang dibuat oleh kepala perusahaan berdasarkan daftar pemesanan yang diterima. Selain untuk memenuhi pesanan, kepala perusahaan juga membuat target produksi untuk cadangan persediaan berdasarkan informasi dari laporan persediaan barang jadi. Target produksi diberikan ke manajer umum untuk dicatat di dokumen target produksi. Dokumen target produksi yang dibuat diberikan kepada kepala produksi untuk mulai diproses.

Pertama, kepala produksi memberi instruksi kepada staf pemotongan kain untuk mengerjakan pemotongan kain sesuai dokumen target produksi. Staf pemotongan kain meminta kain dari gudang dan menggambar pola dari kain yang sudah disusun di meja potong. Kain yang sudah dipotong diikat dan diserahkan kepada kepala produksi. Hasil kerja dari staf pemotongan kain disebut dengan istilah paket pakaian. Kepala produksi mencatat hasil kinerja pada hasil kinerja staf pemotongan kain. Dokumen target produksi disimpan sesuai paket pakaian yang dikerjakan untuk memudahkan pencarian.

Selanjutnya, staf penjahit meminta paket pakaian untuk dikerjakan ke kepala produksi. Staf penjahit meminta bahan baku yang dibutuhkan sesuai dengan kuantitas potongan pakaian pada dokumen target produksi ke gudang dan persediaan bahan baku. Potongan pakaian dan bahan baku yang diterima di proses oleh penjahit menjadi pakaian setengah jadi. Potongan pakaian yang sudah selesai diambil oleh staf pemasangan kancing untuk dipasangkan kancing. Setelah selesai, potongan pakaian diberikan pada staf *quality control*, lipat dan aksesoris untuk diperiksa apakah ada kecacatan atau tidak lalu dilipat dan diberikan aksesoris. Pakaian yang sudah diberi aksesoris diberikan ke bagian pengemasan

plastik. Bila sudah selesai, produk yang sudah dikemas plastik dimasukkan ke gudang dan dicatat oleh kepala produksi di laporan target produksi.

2. Dari hasil pemeriksaan, ditemukan beberapa aktivitas di proses produksi perusahaan yang belum efektif dan efisien yaitu

a. Perencanaan target produksi dan implemementasi penyelesaiannya belum memadai.

Target produksi yang ditentukan kepala perusahaan tidak sebanding dengan kemampuan produksi perusahaan. Ketika pesanan sedang tinggi, target yang dibuat sangat banyak terjadi penumpukan pekerjaan dan keterlambatan proses produksi. Perusahaan harus melakukan *outsource* untuk memenuhi kebutuhan pesanan yang diterima. *Outsource* yang dilakukan perusahaan berdampak negatif karena perusahaan kehilangan keuntungan yang seharusnya diterima dan menimbulkan biaya tambahan untuk membeli produk *outsource*.

b. Pengawasan proses produksi yang belum memadai.

Pengawasan yang tidak optimal berdampak pada kinerja karyawan yang tidak disiplin saat mengerjakan pekerjaan. Hal tersebut dapat menimbulkan kelalaian dalam bekerja dan membimbulkan dampak yang negatif seperti proses pengerjaan ulang. Pengerjaan ulang membutuhkan bahan baku yang baru dan waktu yang produksi menjadi lama. Proses produksi dapat berjalan tidak efisien bila hal tersebut terjadi.

c. Pengelolaan sumber daya manusia pada bagian produksi yang belum baik.

Kehadiran karyawan saat ini yang kurang baik adalah banyaknya jumlah karyawan yang terlambat datang ke kantor, banyaknya karyawan yang memperpanjang jatah libur dan banyaknya izin cuti yang dilakukan menimbulkan beban untuk karyawan lain yang masuk karena pekerjaan menjadi menumpuk. Banyak proses produksi yang terlambat karena sumber daya manusia di perusahaan sedikit.

d. Informasi dari laporan yang dimiliki perusahaan terkait proses produksi tidak digunakan secara optimal .

Banyak keterlambatan dan kinerja dari karyawan yang belum diketahui atasan padahal hal tersebut diperlukan. Apresiasi dan teguran tidak dilakukan karena perusahaan tidak mengetahui informasi tersebut. Evaluasi kinerja yang

dilakukan selama ini juga kurang informatif karena tidak berdasarkan laporan yang dimiliki. Sehingga hambatan dan dampak yang selama ini terjadi belum dibahas dengan baik.

- e. Aktivitas dan fasilitas penunjang produksi di perusahaan belum optimal.

Perpindahan barang terhambat karena perusahaan memiliki tiga lokasi produksi yang berbeda. Karyawan merasa kesulitan karena pengerjaan dikerjakan manual tanpa alat bantu. Banyak karyawan bagian produksi tidak nyaman ketika bekerja saat musim kemarau karena suhu udara sangat panas. Tidak adanya *quality control* pada bahan baku menimbulkan hambatan pada proses produksi ketika dipakai karena harus mengambil bahan baku yang baru sehingga sumber daya yang dibutuhkan melebihi yang direncanakan. Selain itu perusahaan juga memiliki resiko menerima barang retur dari konsumen karena produk outsource yang dikirim cacat.

- 3. Faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas proses produksi belum berjalan efektif dan efisien yaitu:

- i. Kepala perusahaan dalam menentukan waktu penyelesaian target produksi tidak mempertimbangkan kuantitas pakaian yang dibuat pada satu target produksi. Selain itu tidak ada komunikasi mengenai waktu penyelesaian produksi dari kepala perusahaan ke karyawan. Kinerja penjahit juga tidak maksimal karena tidak ada ketentuan batas minimal paket pakaian yang diambil. Pada daftar pemesanan juga tidak ada tanggal waktu penyelesaian produksi.
- ii. Perusahaan tidak memiliki kebijakan secara tertulis mengenai setiap tahapan proses produksi. Selain itu tidak ada pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pencatatan jumlah produk cacat sehingga jumlah pekerjaan yang cacat tidak dapat diketahui.
- iii. Tidak ada pelatihan secara berkala untuk karyawan. Selain itu, tidak ada evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan. Perusahaan tidak memiliki daftar kehadiran sehingga tidak bisa mengetahui berapa jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran dari masing-masing karyawan sebagai dasar bahan evaluasi kinerja. Perusahaan juga tidak memiliki batas maksimal untuk cuti dan ketidakhadiran setiap karyawan.

- iv. Dokumen yang dimiliki perusahaan belum memuat informasi yang lengkap karena belum komprehensif. Pada daftar pemesanan, tidak ada batas waktu penyelesaian produksi. Pada dokumen target produksi, tidak ada tanggal penyelesaian dari setiap tahap produksi yang sudah dilakukan. Pada laporan hasil kinerja jahit tidak memberikan informasi berapa lama waktu yang dikerjakan. Pada dokumen target produksi perusahaan tidak memberi informasi mengenai penyelesaian setiap tahap produksi. Laporan perusahaan tidak pernah dipelajari lebih lanjut oleh atasan.
  - v. Sirkulasi udara pada lokasi produksi tidak sebanding dengan jumlah manusia yang ada di setiap lokasi. Tidak ada karyawan yang menghubungkan antar lokasi produksi. Perusahaan tidak pernah melakukan pemeriksaan kondisi terhadap seluruh aset yang dimiliki termasuk mesin pada proses produksi. Perusahaan belum memiliki prosedur yang jelas mengenai *quality control* pada bahan baku yang diterima.
4. Sampai saat ini, CV. Kijang belum pernah melakukan kegiatan pemeriksaan operasional untuk mengetahui kondisi dan kinerja yang ada di perusahaan selama ini. Dengan melakukan pemeriksaan operasional perusahaan dapat mengetahui kelamahan-kelemahan yang menyebabkan proses produksi perusahaan tidak berjalan dengan optimal. Dengan mengetahui kelemahan-kelemahan tersebut perusahaan dapat melakukan tindakan preventif dan korektif dari rekomendasi-rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahannya. Setelah peneliti melakukan pemeriksaan operasional di CV. Kijang, maka diperoleh informasi bahwa proses produksi perusahaan masih belum efektif dan efisien.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa :

1. Perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor dalam mencapai target tersebut seperti jumlah sumber daya, jumlah mesin dan jumlah bahan baku dalam mencapai target produksi yang diinginkan. Kepala perusahaan mengkomunikasikan mengenai waktu penyelesaian produksi kepada karyawan agar karyawan tidak bekerja dengan santai dan tidak menghindari pemborosan biaya produksi tidak langsung. Perusahaan juga perlu melakukan pengawasan

untuk mencegah keterlambatan. Perusahaan lebih baik membuat kebijakan mengenai batas minimal paket kain yang harus dikerjakan untuk setiap penjahit. Perusahaan juga harus memperbaiki dokumen daftar pemesanan seperti mencantumkan waktu penyelesaian produksi.

2. Perusahaan perlu membuat prosedur untuk setiap tahapan proses produksi di perusahaan. Selain itu diperlukan pengawasan pada setiap tahapan proses produksi. Perusahaan perlu merekrut karyawan baru atau menunjuk karyawan yang sudah ada untuk menjadi staf *production planning inventory control* (PPIC) yang memiliki fungsi perencanaan produksi memiliki peranan dalam manajemen persediaan serta *supervisor* yang bertanggung jawab mengawasi lokasi produksi kedua. Perlu adanya pencatatan pada jumlah produk cacat dari setiap tahap produksi.
3. Melakukan pelatihan untuk karyawan secara berkala. Selain itu perusahaan juga harus melakukan evaluasi terhadap kinerja secara rutin. Memberikan apresiasi terhadap karyawan yang rajin dan memberikan sanksi untuk karyawan yang kinerjanya tidak baik. Perusahaan juga harus melakukan pencatatan kehadiran karyawan dan perusahaan perlu menentukan batas maksimal cuti dan izin.
4. Pada daftar pemesanan perlu dicantumkan batas penyelesaian produksi agar kepala perusahaan mengetahui batas tanggal kapan pesanan harus selesai. Selain itu dapat menjadi evaluasi berapa besar pesanan yang diproses tidak sesuai target. Pada dokumen target produksi perlu dicantumkan tanggal penyelesaian dari setiap tahap produksi agar atasan bisa mengetahui lama penyelesaian dari setiap tahap dan atasan dapat mengetahui tahapan mana yang terlambat. Pada laporan hasil kinerja pemotongan kain dan jahit perlu dicantumkan batas penyelesaian pekerjaan agar atasan dapat mengevaluasi kinerja setiap karyawan pemotongan kain dan jahit.
5. Perusahaan seharusnya mengatur penempatan setiap tahap produksi sesuai alur produksi. Perusahaan juga perlu memperbaiki penerangan dan sirkulasi udara. Perusahaan menunjuk karyawan untuk menjadi supervisor di lokasi kedua. Perusahaan perlu mengatur jadwal perawatan mesin secara berkala. Perusahaan perlu menambah *quality control* bahan baku dan produk *outsourcing* saat diterima di deskripsi pekerjaan.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara rutin dan konsisten dari segi waktu agar perusahaan dapat terus menilai kinerja perusahaan

dan dengan melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten, perusahaan dapat melakukan kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih efektif, efisien, dan ekonomis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens A. Alvin, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. 2017. *Auditing and Assurance Services An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Inggris: Pearson Education Limited.
- Assauri Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Dari Pakaian sampai Kerajinan, Produk Industri Lokal Unggul di Pasar Global. Diperoleh 20 Oktober 2017 dari <http://www.kemenperin.go.id>
- Heizer dan Render. 2014. *Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management 11th edition*. Essex: Person Education Limited.
- Horngren T. Charles, Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. 2015. *Cost Accounting A Managerial Emphasis Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Industri Nasional Mampu Terapkan Standar Keberlanjutan Global. Diperoleh 20 Oktober 2017 dari <http://www.kemenperin.go.id>
- Reider Rob. 2002. *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3rd edition*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Sekaran dan Bougie. 2017. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach Sixth Edition*. New York: John Wiley & Sons Ltd.