

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Kebijakan dan prosedur CV Arya Duta sudah cukup baik, namun dalam pelaksanaannya masih sering diabaikan karena karyawan menganggap telah terbiasa dengan mekanisme pelaksanaan produksi di perusahaan dan dokumen *job description*, struktur organisasi, dan SOP sudah lama tidak pernah di-*update*. Kebijakan dan prosedur yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan dari penerimaan *order* hingga pelaporan aktivitas produksi kepada pemilik. Kebijakan dan prosedur tersebut telah dipahami oleh seluruh bagian yang terlibat dalam proses produksi perusahaan dengan baik.

Prosedur penerimaan *order* yang dilakukan bagian *follow up* telah berjalan sesuai dengan yang seharusnya yaitu selalu diawali dengan penerimaan *sheet study* dari *buyer*, lalu diadakan rapat antara seluruh divisi produksi didampingi *General Manager* untuk membahas desain dan dilanjutkan dengan pengalokasian benang pada Laporan Alokasi Benang oleh bagian *follow up*, selanjutnya dilakukan pembuatan *sample* yang diawali dengan pembuatan pola rajut oleh divisi rajut. Prosedur selanjutnya yaitu memperoleh persetujuan dari *buyer* berdasarkan *sample* yang telah dibuat. Setelah *buyer* setuju maka bagian *follow up* mengajukan permohonan pembelian kepada bagian *purchasing* agar sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan serta melakukan penjadwalan kerja untuk *order* tersebut dimulai dari aktivitas penerimaan bahan baku hingga pengiriman barang jadi. Namun pembuatan jadwal yang dilakukan bagian *follow up* masih kurang baik karena tidak memiliki *Master Production Schedule* dan perhitungan jadwal dan target pengerjaan hanya dicatat untuk diberitahukan secara lisan kepada mandor masing-masing bagian. Selanjutnya bagian *follow up* juga membuat dan mendistribusikan Indtruksi Data Produksi (IDP) sebagai otorisasi dimulainya pelaksanaan kerja setiap bagian.

Prosedur penerimaan dan pengeluaran barang di gudang juga telah sesuai namun masih terdapat kekurangan dalam penataan dan penanganan bahan

baku di gudang karena tidak tercantum dalam dokumen kebijakan dan prosedur perusahaan. Dalam pelaksanaan pengerjaan aktivitas produksi di bagian rajut harus terdapat IDP dan pola rajut dan hal tersebut telah benar-benar dilaksanakan. Begitu pula dengan bagian *linking* dan *finishing* sebelum memulai pengerjaannya harus memiliki dokumen IDP terlebih dahulu. IDP merupakan suatu dokumen yang berisi rincian suatu model dari *order* tertentu, seperti kode *style*, nomor *order*, nama produk, pembeli, *supplier*, jenis benang, warna dan ukuran, kuantitas, tanggal pengiriman. IDP tersebut berfungsi sebagai surat perintah kerja kepada setiap bagian dalam divisi produksi. Prosedur dan pelaksanaan pengiriman barang jadi kepada pelanggan juga telah dilaksanakan oleh bagian ekspedisi dan kurir sebagaimana mestinya, berikut juga penyiapan dan pengarsipan dokumen-dokumen terkait ekspor telah dilakukan dengan baik oleh bagian administrasi ekspor.

Kebijakan mengenai jam lembur juga selalu ditepati oleh operator dan pegawai karena selalu dilakukan pengawasan oleh mandor dan kepala bagian produksi yang bersangkutan. Pembayaran upah lembur kepada operator dan karyawan juga telah dilakukan sesuai dengan tarif yang ditentukan yaitu Rp 60.000,00 untuk lembur pada hari kerja biasa dari Pukul 16.00 hingga Pukul 20.00 dan Rp120.000,00 untuk lembur pada hari libur dari Pukul 08.00 hingga Pukul 20.00.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di CV Arya Duta terbagi berdasarkan empat aktivitas utama dalam proses produksi perusahaan.

Berdasarkan aktivitas penerimaan bahan baku dari *supplier*, peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

- a. Penerimaan bahan baku sering kali terlambat dan beberapa warnanya ditemukan kurang sesuai dengan spesifikasi yang dipesan perusahaan namun perusahaan tidak dapat menindak pihak *supplier* atas kelalaiannya tersebut.
- b. Penyediaan lahan gudang dan penerangannya yang kurang mengakibatkan penataan dan penanganan di gudang menjadi tidak baik sehingga dapat berkontribusi pada risiko keterlambatan pada aktivitas selanjutnya.

- c. Kurangnya sarana yang membantu bagian *follow up* atau *purchasing* dalam memastikan ketepatan waktu pengiriman bahan baku.

Berdasarkan aktivitas rajut, peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

- a. Kekurangan jumlah operator rajut.
- b. Ketidaksiharian target yang ditetapkan dengan jumlah sumber daya manusia yang tersedia.
- c. Tidak tersedianya bahan baku dari bagian gudang saat dibutuhkan.
- d. Kelemahan dalam pendokumentasian hasil produksi secara masing-masing bagian maupun keseluruhan.

Berdasarkan aktivitas *linking*, peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

- a. Keterlambatan bagian rajut.
- b. Kondisi mesin yang *sparepart*-nya tidak baik.
- c. Penurunan produktivitas operator.
- d. Letak tempat kerja yang terpisah dari bagian lainnya, terdapat beberapa hasil pengerjaan yang harus diperbaiki sehingga memerlukan waktu lebih lama.
- e. Penjadwalan yang terkadang lalai oleh bagian *follow up*.

Berdasarkan aktivitas *linking*, peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

- a. Keterlambatan dari bagian *linking*.
- b. Karakteristik produk yang memiliki model dengan komponen *accessories* banyak sehingga lebih lama untuk diproses.
- c. Keterbatasan jumlah operator mesin dan karyawan.
- d. Tidak dilakukannya perhitungan jumlah perpindahan barang yang harus dilakukan antar subdivisi.

3. Kerugian yang ditanggung CV Arya Duta akibat dari masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan adalah dikeluarkannya biaya lebih tinggi oleh perusahaan yaitu biaya lembur, ongkos kirim menggunakan jalur udara, biaya *outsourch*. biaya yang harus ditanggung perusahaan pada 10 *sample order* yang terjadi dari akhir tahun 2016 hingga pertengahan tahun 2017 sebagai dampak yang harus ditanggung perusahaan akibat keterlambatan, CV Arya Duta

mengeluarkan biaya *outsource* untuk mengejar keterlambatan dari 10 *sample order* yang diteliti sebesar Rp 5.525.361,00, biaya lembur dengan total Rp 48.900.000,00 untuk mengejar keterlambatan dari 10 *sample order* yang diteliti, dan biaya ongkos kirim menggunakan jalur udara dengan total Rp 90.720.000,00 pada 10 *sample order* yang diteliti sebagai akibat untuk mengatasi keterlambatan. Biaya-biaya tersebut sebenarnya tidak perlu dikeluarkan perusahaan apabila aktivitas-aktivitas dalam proses produksi CV Arya Duta telah efektif dan efisien dalam memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu sesuai dengan yang dijadwalkan

4. Selama ini perusahaan belum menerapkan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV Arya Duta untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Dengan adanya pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui hal-hal dalam aktivitas utama perusahaan yang menyebabkan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten terhadap proses produksi, sehingga perusahaan dapat mengetahui apa saja kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan dan penyebabnya. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan agar masalah-masalah yang ada dalam perusahaan dapat segera diatasi dan pelaksanaan proses produksi dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berikut beberapa saran yang peneliti berikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada CV Arya Duta untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu :

1. CV Arya Duta sebaiknya melakukan tindakan untuk mengatasi dan menindak keterlambatan dari *supplier*. Beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu membuat kontrak perjanjian dengan *supplier* yang mengikat secara hukum beserta sanksi, melakukan perbandingan harga dan kualitas bahan baku untuk dibeli, melakukan rekap menggunakan program Ms.Excel sebagai *warning* pada bagian *follow up* untuk mengingatkan *supplier* terkait *order* perusahaan, meningkatkan koordinasi dengan bagian *follow up* dan bagian *purchasing* agar pemesanan dan penerimaan

bahan baku dapat dijadwalkan secara tepat. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya menyediakan rak sebagai tempat untuk menyimpan benang yang disertai prosedur tertulis mengenai mekanisme penataannya. Perusahaan juga sebaiknya menambah satu *staff* bagian gudang agar ada *segregation of duties* dalam *recording* dan *custody* bahan baku perusahaan. Pengamanan dan perawatan terhadap benang-benang yang terdapat di gudang juga harus ditingkatkan dengan cara membuat kebijakan baru.

2. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti, aktivitas rajut merupakan aktivitas yang paling berperan dalam menyebabkan masalah keterlambatan yang dialami perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa cara untuk mengatasi permasalahan bagian rajut. Pertama, perusahaan membentuk bagian PPIC. Selain itu pada tahap perencanaan dan penjadwalan produksi, bagian *scheduling* dan mandor bagian rajut harus melakukan perhitungan secara akurat terkait target waktu dan target jumlah pengerjaan beserta jumlah operator yang dibutuhkan agar sesuai dengan kebutuhan proses produksi dan tersedia saat dibutuhkan. Perusahaan juga sebaiknya membuat aturan tertulis mengenai absensi dan pencapaian target untuk operator. Beberapa hal yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk memastikan pencapaian target oleh operator bagian rajut yaitu dengan melaksanakan *briefing* rutin, perhitungan target dan pencapaian hasil aktual produksi harus dicatat dalam dokumen resmi yaitu jadwal dan target pengerjaan bagian rajut perusahaan dan dokumen kartu kerja operator sehingga dapat dilakukan penilaian kinerja dari masing-masing operator. Pembersihan dan penataan tempat kerja juga perlu dilakukan agar tidak menghambat kerja dari operator. Keterlambatan di bagian rajut juga sering kali disebabkan karena tidak tersedianya bahan baku saat dibutuhkan, maka perusahaan sebaiknya melakukan permintaan bahan baku tidak berdekatan dengan jadwal pengerjaannya. Selain itu, hasil produksi dari bagian rajut harus dipastikan direkap agar adanya pengendalian terhadap aktivitas rajut. Perpindahan barang dari bagian rajut ke *linking* harus menggunakan *moving ticket* yang kemudian direkap dalam *form* data keluar masuk barang.
3. Aktivitas *linking* juga turut menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Terdapat beberapa cara dapat dilakukan perusahaan dalam

memastikan perencanaan dan pengendalian produksi di bagian *linking* baik dan benar. Pertama, perusahaan sebaiknya melaksanakan *briefing* divisi secara rutin agar jelas pencapaian target dan jadwal produksi dari bagian *linking*, selain itu target dan hasil yang sebenarnya dicapai oleh setiap operator dicatat dalam dokumen resmi yaitu jadwal dan target pengerjaan bagian *linking* perusahaan dokumen kartu kerja setiap operator agar dapat dilakukan penilaian kinerja terhadap masing-masing operator tersebut. Perusahaan juga harus melakukan perawatan dan *maintenance* terhadap mesin *linking* secara rutin agar kondisinya selalu baik dan siap dipakai saat pelaksanaan aktivitas *linking*. Bagian *linking* juga sebaiknya dipindahkan berdekatan dengan bagian lainnya agar proses perpindahan antar bagian dapat menjadi lebih efisien. Operator juga harus diberikan motivasi seperti adanya pemberian bonus agar produktivitasnya tidak menurun. Hasil produksi dari bagian *linking* juga harus dipastikan direkap agar adanya pengendalian terhadap aktivitas *linking*. Perpindahan barang dari bagian *linking* ke *finishing* harus menggunakan *moving ticket* yang kemudian direkap dalam *form* data keluar masuk barang.

4. Aktivitas *finishing* juga tidak terlepas dari permasalahan yang dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Oleh karena itu, harus dilakukan tindakan perbaikan juga di bagian *finishing*. Pertama, pada tahap perencanaan dan penjadwalan produksi, bagian *scheduling* dan mandor bagian *finishing* harus melakukan perhitungan secara akurat terkait target waktu dan target jumlah pengerjaan beserta jumlah operator serta pegawai yang dibutuhkan agar sesuai dengan kebutuhan proses produksi dan tersedia saat dibutuhkan. Perusahaan juga sebaiknya membuat aturan tertulis mengenai absensi dan pencapaian target untuk operator dan pegawai bagian *finishing*. Untuk memastikan pencapaian target oleh operator dan pegawai bagian *finishing*, maka perhitungan target dan pencapaian hasil produksi aktual harus dicatat dalam dokumen resmi yaitu jadwal dan target pengerjaan bagian *finishing* perusahaan dan dokumen kartu kerja operator atau pegawai sehingga dapat dilakukan penilaian kinerja dari masing-masing operator atau pegawai tersebut. Hasil produksi dari bagian *finishing* juga harus dipastikan direkap agar adanya pengendalian terhadap aktivitas *finishing*. Perpindahan

barang dari bagian *finishing* ke kurir harus menggunakan *moving ticket* yang kemudian direkap dalam *form* data keluar masuk barang.

5. Selain saran untuk keempat aktivitas utama di atas, peneliti juga memberikan saran kepada perusahaan yang dapat mendukung peningkatan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan produksi perusahaan. Bagian *follow up* yang memegang tugas banyak dan penting dalam perencanaan dan pengendalian produksi seharusnya tidak merangkap bagian lain. Perusahaan dalam hal ini bagian *scheduling* sebaiknya membuat *Master Production Schedule* (MPS) atas seluruh *order* yang diterima dari pelanggan dan setelah dibuat MPS tersebut harus dikomunikasikan kepada seluruh bagian produksi terutama mandor-mandor setiap bagian. Selain itu terkait *job description*, struktur organisasi, dan SOP sebaiknya perusahaan melakukan *update* apabila terdapat perubahan.
6. Perusahaan juga seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten terhadap proses produksi agar perusahaan dapat mengetahui apa saja kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan beserta penyebabnya. Kemudian dengan mengetahui kelemahan dan penyebab dari kelemahan tersebut, dapat dilakukan tindakan perbaikan atau pencegahan agar tidak menimbulkan masalah yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional kegiatan dalam perusahaan akan menjadi lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). Edisi 16. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). Edisi Revisi. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Horngren, C.T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. (2015). Edisi 15. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. (2012). Edisi 14. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Reider, Rob. (2002). Edisi 3. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs*. Canada: John Willey and Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). Edisi 13. *Accounting Information System*. Essex: Pearson Education Limited.
- Saunders, Mark., Philip Lewis dan Adrian Thornhill. (2003). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Edisi 7. *Research Methods for Business*. Chichester: John Willey & Sons Ltd.
- Whittington, O. Ray, Kurt Pany. (2012). *Principles of auditing, and other assurance services*. Edisi 18. New York: McGraw-Hill.