

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada bagian kesimpulan, peneliti menjawab rumusan masalah yang dikemukakan di bagian pendahuluan :

1. Selama ini perusahaan belum memiliki kebijakan dan prosedur terkait aktivitas produksi perusahaan secara baku. Sebagian besar kebijakan dan prosedur CV Capro terkait aktivitas produksi hanya disampaikan secara lisan dan tidak dibuat dalam dokumen khusus. Kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi belum memadai dan memiliki beberapa kelemahan seperti tidak adanya prosedur penerimaan pesanan yang mengharuskan bagian administrasi untuk mempertimbangkan kapasitas produksi dan kemampuan karyawan produksi, pembayaran upah karyawan produksi yang tidak sesuai UMR (Upah Minimum Regional) dan tidak adanya sanksi untuk karyawan yang lalai.
2. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti, diketahui faktor-faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi yang terdiri dari faktor *manpower*, *method*, *machine*, dan *material*. Faktor *manpower* berkontribusi pada ketepatan waktu produksi sebanyak 25% yang terdiri dari 3,5% faktor yang bersifat *uncontrollable* dan 21,5% faktor yang bersifat *controllable*. Faktor *manpower* yang menghambat ketepatan waktu produksi yaitu :
 - a. Karyawan sering lalai dalam menggunakan mesin
 - b. Pemilik perusahaan melanggar prosedur terkait pesanan *urgent*.
 - c. Pola pakaian yang diberikan perusahaan kepada penjahit maklun tidak sesuai dengan standar pola pakaian yang dipesan.
 - d. Karyawan lalai dalam melakukan uji kualitas.
 - e. Kertas robek dan terkena air pada tahap *cutting* kertas
 - f. Penjahit maklun memeriksa barang yang sudah jadi tetapi tidak detail.
 - g. Barang yang sudah dijahit oleh penjahit maklun sering cacat.

Faktor *method* berkontribusi pada ketepatan waktu produksi sebanyak 50% yang terdiri dari 3% faktor yang bersifat *uncontrollable* dan 47% faktor yang bersifat *controllable*. Faktor *method* yang menghambat ketepatan waktu produksi yaitu:

- a. Tidak ada prosedur baku dalam proses produksi CV Capro dan prosedur produksi hanya disampaikan secara lisan.
- b. Bagian administrasi tidak mempertimbangkan kapasitas mesin dan kemampuan karyawan produksi dalam menerima pesanan dan menentukan waktu penyelesaian pesanan.
- c. Perusahaan tidak menetapkan batas jumlah perbaikan yang boleh diminta pelanggan.
- d. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan produksi.
- e. Perusahaan tidak memiliki kontrak dengan *supplier* mengenai pembelian bahan baku.
- f. Perusahaan tidak memiliki kontrak dengan maklun jahit mengenai kemitraan perusahaan dengan maklun jahit.
- g. Pengawasan aktivitas produksi tidak dilakukan secara terus-menerus.
- h. Pengingatan kembali prosedur produksi hanya dilakukan pada saat perusahaan menerima banyak pesanan.
- i. *Crew* diminta atasan untuk melakukan beberapa tugas sekaligus.
- j. Stok minimum bahan baku kain kurang ideal.
- k. Kurangnya tenaga kerja.
- l. Salah satu dari kedua mesin *cutting* rusak dan satu mesin *hot press* manual jarang dipakai.
- m. Suhu mesin *press* sering tidak stabil dan mesin *press* sering kotor.
- n. *Briefing* dilakukan pada malam hari setelah bekerja.
- o. Pelanggan dan *crew* dapat keluar masuk dalam ruangan produksi.
- p. Barang di gudang bahan dari pelanggan CV Capro tidak tertata rapi.
- q. Pemilihan penjahit maklun yang kurang tepat.
- r. Perusahaan tidak memiliki persyaratan khusus saat mencari *supplier*.

Faktor *machine* berkontribusi pada ketepatan waktu produksi sebanyak 5% yang semuanya bersifat *controllable*. Faktor *machine* yang menghambat ketepatan waktu produksi yaitu hanya menggunakan tiga dari delapan mesin *hot press* yang tersedia dalam proses produksinya. Faktor *material* berkontribusi pada ketepatan waktu produksi sebanyak 20% yang terdiri dari 15% faktor yang bersifat *uncontrollable* dan 5% faktor yang bersifat *controllable*. Faktor *material* yang menghambat ketepatan waktu produksi yaitu:

- a. Bahan baku tinta dan kertas impor datang terlambat.
- b. Perusahaan kesulitan mendapatkan bahan baku kain menjelang Hari Raya.
- c. Perusahaan mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku pada saat *high season*.
- d. Bahan baku sering datang terlambat dan stok bahan baku yang sering habis tidak ditambah.

Dari seluruh faktor-faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi, sebanyak 78,5% diantaranya bersifat *controllable* dan sebanyak 21,5% dari faktor-faktor tersebut bersifat *uncontrollable*.

3. Kerugian yang dialami perusahaan akibat tidak tercapainya ketepatan waktu produksi yaitu selama bulan Juni-November 2017, perusahaan harus mengeluarkan biaya perbaikan produk cacat sebesar Rp9.127.991,90. Perbaikan produk cacat menyebabkan proses produksi berjalan lebih lama. Selain itu, CV Capro harus membayar biaya lembur untuk karyawan untuk mengejar target waktu penyelesaian pesanan sebesar Rp2.538.000,00 pada bulan November 2017 dan Rp1.572.000,00 pada bulan Desember 2017. Biaya lembur yang dikeluarkan perusahaan merupakan pemborosan biaya karena walaupun perusahaan mengeluarkan biaya lembur, perusahaan masih memperoleh laba dalam usahanya.
4. Pemeriksaan operasional belum berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi CV Capro serta ketepatan waktu produksi CV Capro karena selama ini CV Capro belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksinya. Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti di CV Capro, peneliti menemukan masalah dalam proses produksi CV Capro yaitu ketepatan waktu produksi yang terhambat. Waktu produksi CV Capro seringkali berjalan lebih lama daripada yang direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari data yang diperoleh peneliti terkait keterlambatan waktu produksi CV Capro pada tahap *planning*. Selama bulan Juni-November 2017, jumlah pesanan produk CV Capro yang terlambat sebanyak 6.036 pieces atau 30% dari 19.796 pieces yang telah diproduksi dengan total hari keterlambatan produksi sebanyak 572 hari. Akibatnya, CV Capro harus membayar biaya lembur untuk karyawan untuk mengejar target waktu penyelesaian pesanan sebesar Rp2.538.000,00 pada bulan November 2017 dan Rp1.572.000,00 pada bulan Desember 2017. Dengan adanya perbaikan produk cacat, waktu produksi menjadi lebih lama sehingga penyelesaian

pesanan yang seharusnya lebih cepat menjadi tertunda. Selama bulan Juni-November 2017, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya perbaikan produk cacat sebesar Rp9.127.991,90. Melalui pemeriksaan operasional, peneliti menemukan faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi, beberapa di antaranya yaitu karyawan yang lalai saat bekerja, kurangnya tenaga kerja, pemilik perusahaan melanggar prosedur terkait pesanan *urgent*, tidak ada prosedur baku dalam proses produksi dan prosedur hanya disampaikan secara lisan, tidak ada batas jumlah perbaikan yang boleh diminta pelanggan, perusahaan tidak memiliki kontrak dengan *supplier* dan maklun jahit, stok minimum bahan baku yang kurang memadai, hanya menggunakan satu mesin *cutting* dan tiga mesin *press*, bahan baku tinta dan kertas impor yang terlambat datang, dan bahan baku kain yang sulit didapat menjelang Hari Raya. Selain itu, peneliti juga menemukan temuan yaitu dokumen perusahaan yang kurang memadai dan sarana fisik kegiatan produksi di pabrik dan maklun jahit yang kurang memadai. Rekomendasi yang diberikan oleh peneliti yaitu pengawasan yang lebih terhadap karyawan dan pemberian sanksi untuk karyawan yang lalai, merekrut tenaga kerja kontrak dan menyebarkan iklan lowongan kerja di sekolah dan surat kabar, melakukan kerjasama dengan perusahaan konveksi, membuat prosedur baku dan dokumen yang tertulis, membuat laporan kinerja, mengadakan pelatihan dan *meeting* secara berkala, membuat perjanjian resmi dengan *supplier* dan maklun jahit, menambah stok minimum bahan baku, memperbaiki dan melakukan *maintenance* terhadap mesin *cutting*, mencari *supplier* bahan baku dan maklun jahit alternatif, dan melakukan penataan ulang sarana pabrik. Peneliti menemukan masalah yang harus diselesaikan agar CV Capro berproduksi secara optimal dan tidak terjadi pemborosan sumber daya.

5.2. Saran

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti pada aktivitas produksi perusahaan menunjukkan adanya beberapa temuan kelemahan dari aktivitas produksi perusahaan. Berikut merupakan beberapa saran dari peneliti yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan. Saran-saran tersebut adalah:

1. Pihak perusahaan sebaiknya melakukan pengawasan yang lebih terhadap karyawan produksi selama proses produksi berlangsung dan memberikan sanksi kepada karyawan yang lalai seperti pemotongan gaji dan tunjangan makan. Dengan adanya pengawasan yang lebih dan sanksi kepada karyawan, karyawan

produksi menjadi lebih berhati-hati dalam menggunakan mesin sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam proses produksi yang menghambat ketepatan waktu produksi.

2. Perusahaan dapat melakukan pemeriksaan pada pola pakaian dan bahan baku kain sebelum dikirimkan kepada penjahit maklun dan memeriksa barang jadi dari penjahit maklun untuk memastikan bahwa barang yang dihasilkan tidak cacat sehingga penjahit maklun tidak perlu melakukan perbaikan produk. Hal ini dapat membuat proses jahit menjadi lebih cepat.
3. Perusahaan dapat merekrut tenaga kerja tambahan dengan mempekerjakan karyawan kontrak saat *high season*. Selain itu, perusahaan dapat meminta bantuan agen penyalur tenaga kerja dan memasang iklan di sekolah SMA/SMK dan surat kabar untuk mencari tenaga kerja tambahan. Perusahaan juga dapat melakukan kerjasama dengan perusahaan konveksi untuk mendukung proses produksinya. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu.
4. Perusahaan dapat membuat prosedur baku yang tertulis dalam proses produksinya dan prosedur tersebut disimpan dalam dokumen khusus. Prosedur produksi tersebut disosialisasikan kepada karyawan produksi dan ditempel di ruang kerja karyawan produksi agar karyawan produksi dapat mengingat prosedur produksi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat membuat dokumen yang dibutuhkan seperti *master production schedule*, *moving ticket*, *job time card*, dan *material requisition* untuk mendukung proses produksinya.
5. Sebaiknya karyawan produksi lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya selama proses produksi berlangsung untuk meminimalisir kecacatan pada barang sehingga karyawan produksi tidak perlu melakukan perbaikan barang cacat.
6. Sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan khusus dan *meeting* secara berkala untuk karyawan produksi sebelum karyawan produksi bekerja agar karyawan produksi dapat memahami prosedur produksi dan menggunakan mesin, alat, dan sumber daya yang dibutuhkan dengan baik dan benar.
7. Sebaiknya perusahaan membuat kontrak atau perjanjian resmi dengan maklun jahit terkait kemitraan perusahaan dengan maklun jahit. Perjanjian tersebut memuat hak dan kewajiban perusahaan dan maklun jahit serta sanksi yang dikenakan apabila salah satu pihak melanggar perjanjian. Dengan adanya

perjanjian resmi, perusahaan dapat menuntut maklun jahit jika maklun jahit tidak menyelesaikan pesanan perusahaan tepat waktu.

8. Perusahaan dapat memberikan tugas tambahan untuk karyawan setelah karyawan menyelesaikan tugas utama yang menjadi bagiannya. Tugas *sortir* dan menangani surat jalan bahan baku dapat dilakukan oleh bagian cetak karena bagian cetak memiliki tugas yang lebih sedikit daripada bagian lainnya dalam perusahaan. Hal ini dilakukan agar karyawan produksi lebih fokus dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga hasil pekerjaan karyawan produksi menjadi lebih optimal.
9. Perusahaan dapat memperbaiki dan merawat mesin *cutting* secara berkala dan mencari karyawan tambahan yang mampu menggunakan mesin *hot press* yang sulit digunakan oleh karyawan produksi. Hal ini dilakukan agar mesin yang tersedia dapat digunakan secara optimal dan proses produksi berjalan lebih cepat.
10. Perusahaan dapat membeli bahan baku kain tambahan jauh sebelum menjelang Hari Raya dan mencari *supplier* kain alternatif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan terkait bahan baku kain.
11. Perusahaan dapat membuat prosedur khusus yang mengharuskan bagian administrasi untuk mempertimbangkan kapasitas mesin dan melakukan konsultasi kepada karyawan produksi saat menerima pesanan dari pelanggan. Bagian administrasi juga dapat bertanya terlebih dahulu kepada kepala produksi untuk mengetahui kapasitas mesin dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan proses produksi sebelum menerima pesanan pelanggan.
12. Sebaiknya perusahaan membayar upah karyawan produksi sesuai dengan UMR. Dengan membayar upah karyawan produksi sesuai dengan UMR, semangat kerja karyawan produksi dapat meningkat sehingga kinerja operasi perusahaan juga ikut meningkat.
13. Sebaiknya perusahaan melakukan penataan ulang sarana dan barang-barang di pabrik dan mengubah kebijakan pemberian fasilitas tempat tinggal untuk karyawan produksi sehingga ruangan produksi tidak terasa sempit dan karyawan produksi dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lebih cepat dan leluasa.
14. Sebaiknya perusahaan dapat meminimalisir biaya lembur karyawan produksi dan biaya perbaikan barang cacat dengan cara memperbaiki kegiatan operasinya menjadi lebih efektif dan efisien.

Demikian kesimpulan dan saran yang dapat diberikan oleh peneliti mengenai pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam upaya meningkatkan ketepatan waktu produksi. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten setiap tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J.Elder, Mark S.Beasley, dan Chris E.Hogan. (2017). *Auditing and Assurance Services 16th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Assauri, S.(2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bozarth, C.C. & Handfield, R.B. (2016). *Introduction to Operations and Supply Chain Management 4th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Heizer, Jay, Barry Render, dan Chuck Munson (2017). *Operations Management, Sustainability and Supply Chain Management 12th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Horn gren, C.T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. (2015). *Cost Accounting : A Managerial Emphasis 15th Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2016). *Principles of Marketing 16th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs 3rd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B. dan Paul John Steinbart. (2015). *Accounting Information System 13th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2016). *Research Method for Business: A Skill Building Approach 7th Edition*. Chichester: John Wiley.