

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan berbagai proses pemeriksaan operasional pada PT Raimondi Usaha Mandiri (PT. RUM), peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan penting terkait dengan aktivitas produksi perusahaan terutama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi. Berikut ini kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil yang diperoleh dari pemeriksaan operasional:

1. Dari pemeriksaan operasional peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa aktivitas produksi pada PT. RUM belum efektif dan belum efisien. Aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien adalah banyaknya produk cacat dan retur, keterlambatan pemenuhan pesanan, dan kemungkinan hilangnya persediaan bahan baku dan produk jadi dari gudang.
2. Banyak produk cacat yang terjadi dan retur produk cacat, keterlambatan pemenuhan pesanan, dan hilangnya persediaan bahan baku dan produk jadi dari gudang disebabkan oleh berbagai faktor yang berbeda-beda. Untuk banyaknya produk cacat dan retur produk jadi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:
 - a. *Material* (Bahan baku)

Kekurangan bahan baku benang menyebabkan karyawan produksi menggunakan warna benang dengan asal sehingga pada akhirnya membuat produk menjadi produk cacat.
 - b. *Manpower* (Tenaga kerja)

Jumlah karyawan yang kurang saat pesanan sedang banyak, karyawan gudang bahan baku yang tidak memeriksa bahan baku sebelum digunakan, kondisi kesehatan karyawan produksi yang tidak dapat diprediksi, kepala produksi yang tidak melakukan pengawasan, dan masih terdapat produk cacat yang terlewat dari pemeriksaan membuat produk cacat semakin banyak dan retur produk cacat yang dilakukan oleh pemesan merupakan penyebab dari faktor tenaga kerja yang dapat menyebabkan banyaknya produk cacat dan retur produk cacat.
 - c. *Machinery* (Mesin)

Banyaknya produk cacat yang terjadi dan retur produk cacat juga dapat disebabkan oleh faktor mesin jahit yang tidak ada perawatan rutin dan *spare part* secara rutin sehingga mesin jahit yang rusak sering kali membuat produk menjadi cacat.

d. *Method* (Metode)

Perusahaan selama ini tidak memiliki prosedur tertulis, contoh gambar model sepatu yang tidak jelas, tidak ada pemeriksaan kembali produk jadi sebelum dikirim ke pemesan, evaluasi yang dilakukan tidak objektif, inspeksi hanya pada produk akhir, tidak pernah menentukan batas toleransi produk cacat, tidak memiliki kebijakan karyawan bagian *finishing* mengetahui standar kualitas produksi merupakan faktor kelemahan dari metode yang dimiliki PT. RUM sehingga menyebabkan produk cacat dan retur produk cacat.

e. *Environment* (Lingkungan)

Kebersihan perusahaan yang tidak terjaga dan suhu udara yang panas di dalam pabrik juga dapat mempengaruhi banyak atau sedikitnya produk cacat yang terjadi.

Keterlambatan pemenuhan pesanan dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

a. *Material* (Bahan Baku)

PT. RUM tidak memiliki persediaan minimum bahan baku sehingga membuat aktivitas produksi dapat terhenti apabila kehabisan bahan baku serta perusahaan hanya memiliki satu *supplier* bahan baku *insole*, *outsole*, dan *shoelast* membuat keterlambatan pada pemenuhan pesanan.

b. *Manpower* (Tenaga kerja)

Jumlah karyawan produksi yang kurang serta karyawan yang sakit meninggalkan pekerjaan membuat ketepatan waktu penyelesaian pesanan semakin sulit dicapai.

c. *Machinery* (Mesin)

Terdapat satu mesin jahit perusahaan yang rusak dapat membuat aktivitas produksi semakin lama serta mesin jahit yang rusak diperbaiki langsung oleh karyawan produksi yang tidak memiliki keahlian membuat pekerjaan karyawan produksi semakin lama dapat diselesaikan.

d. *Method* (Metode)

Perusahaan tidak membuat rencana produksi, tidak memiliki surat perintah kerja yang dapat menandakan kapan harus memulai kerja, pemesanan bahan baku yang sangat bergantung pada pemilik dapat menyebabkan pemenuhan pesanan pemesan semakin sulit dicapai.

Hilangnya persediaan bahan baku dan produk jadi dari gudang dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

a. *Method* (Metode)

Gudang persediaan bahan baku dan produk jadi yang tidak selalu dikunci dan tidak memiliki orang khusus yang menjaga gudang serta tidak memiliki dokumen khusus yang menandakan bahwa produk jadi sudah dikirim ke pemesan dapat membuat perusahaan tidak mengetahui apakah terdapat bahan baku dan produk jadi yang hilang.

b. *Manpower* (Tenaga Kerja)

Perusahaan tidak melakukan *stock opname* sehingga tidak mengetahui secara pasti persediaan bahan baku dan produk jadi yang ada di gudang apakah sesuai dengan catatan yang dimiliki.

3. Terdapat beberapa dampak bagi PT. RUM yang disebabkan oleh aktivitas produksi perusahaan yang belum efektif dan belum efisien. Dari kelemahan-kelemahan yang ditemukan oleh peneliti menyebabkan dampak yang berbeda-beda. Dampak dari kelemahan yang ditemukan oleh peneliti:

- a. Semakin banyak produk cacat yang terjadi maka semakin tinggi biaya *rework* yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat berupa biaya listrik mesin jahit, biaya bahan baku tambahan, dan biaya tenaga kerja. Pada tahun 2017 perusahaan harus mengeluarkan biaya *rework* dengan total Rp 1.255.043,60. Biaya tenaga kerja merupakan biaya *rework* terbesar yang dikeluarkan oleh perusahaan karena terdiri dari biaya tenaga kerja yang mengerjakan dan biaya tenaga kerja yang melakukan pemeriksaan kembali terhadap produk. Total biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan pada tahun 2017 sebesar Rp 989.319,14, sedangkan biaya bahan baku tambahan dan biaya listrik mesin jahit sebesar Rp 250.541 dan Rp 15.183,46.

- b. Keterlambatan pemenuhan pesanan membuat pesanan yang telah dipesan dibatalkan oleh pemesan, tetapi hanya pesanan yang tidak dapat dikirim dengan tepat waktu saja yang dibatalkan oleh pemesan. Walaupun pesanan sudah dibatalkan tetapi produk yang sudah dibuat masih bisa dijual ke bukan pemesan. Produk yang dijual ke bukan pemesan memiliki harga yang lebih rendah karena pemesan tersebut tidak melakukan pemesanan. Di tahun 2017 perusahaan menanggung penurunan harga jual dengan total sebesar Rp 18.642.976 akibat perusahaan tidak dapat memenuhi pesanan tepat waktu. Selisih penurunan harga tersebut sebesar 21,36% dari harga jual kepada pemesan.
 - c. Tidak melakukan *stock opname* membuat perusahaan tidak mengetahui apakah di perusahaan terjadi kehilangan persediaan bahan baku dan produk jadi. Perusahaan yang tidak memiliki dokumen khusus atau surat jalan membuat perusahaan tidak mengetahui apakah produk jadi benar sudah diterima oleh pemesan atau hilang dicuri. Gudang yang tidak terkunci dan tidak dijaga membuat siapa saja bisa masuk dan melakukan pencurian terhadap persediaan bahan baku dan produk jadi.
4. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional sehingga perusahaan tidak mengetahui mengenai kelemahan serta kelebihan yang dimiliki. Tetapi melalui pemeriksaan operasional yang dilakukan dapat diketahui bahwa kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang membuat perusahaan beroperasi belum efektif dan belum efisien. Oleh karena tidak mengetahui kelemahan yang dimiliki maka perusahaan tidak melakukan perbaikan apapun terhadap kelemahan-kelemahan tersebut. Kelemahan-kelemahan tersebut membuat perusahaan juga mengeluarkan biaya tambahan serta membuat keuntungan perusahaan menurun. Dengan adanya pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti diharapkan perusahaan dapat melakukan perbaikan dan aktivitas produksi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

5.2. Saran

Dari beberapa kelemahan yang dimiliki peneliti memberikan saran yang dapat membantu perusahaan melakukan aktivitas produksi lebih efektif dan efisien. Saran yang dapat diberikan peneliti untuk PT. RUM yaitu:

1. Untuk mengatasi banyaknya produk cacat yang dihasilkan dan retur produk cacat peneliti menyarankan sebelum memulai aktivitas produksi perusahaan melakukan:
 - a. Membuat prosedur pengerjaan sepatu atau aktivitas produksi agar tidak terdapat tahapan yang terlewatkan.
 - b. Perencanaan bahan baku agar tidak terjadi kekurangan bahan baku di tengah aktivitas produksi, membuat rencana produksi agar dapat mengetahui apakah jumlah karyawan yang dimiliki telah memadai.
 - c. Menentukan batas toleransi produk cacat agar dapat memacu karyawan produksi bekerja lebih baik.
 - d. Melakukan perawatan dan penggantian *spare part* pada mesin jahit agar mesin jahit yang rusak tidak membuat produk menjadi cacat.
 - e. Pemeriksaan bahan baku sebelum digunakan untuk memastikan bahan baku yang digunakan baik.
 - f. Mencetak contoh gambar model sepatu pada kertas khusus foto agar gambar lebih jelas.
 - g. Menerapkan kebijakan cuti bagi karyawan produksi yang sakit dengan beberapa ketentuan agar tidak disalah gunakan oleh karyawan produksiSaat aktivitas produksi berlangsung peneliti menyarankan agar perusahaan melakukan:
 - a. Pengawasan oleh kepala produksi disepanjang aktivitas produksi untuk memastikan karyawan bekerja dengan baik.
 - b. Selain pada akhir produksi inspeksi juga sebaiknya dilakukan oleh bagian *quality control* setelah tahap penjahitan agar produk cacat yang ditemukan dapat langsung diperbaiki dan dapat kembali menjadi produk baik. Inspeksi sebaiknya dilakukan setelah tahap penjahitan karena pada tahap penjahitan merupakan tahap yang sering kali ditemukan produk cacat.
 - c. Menjaga suhu udara yang tidak terlalu panas di dalam pabrik dengan membuat ventilasi udara di dalam pabrik lebih banyak.
 - d. Menjaga kebersihan juga dapat membantu perusahaan untuk mengurangi banyaknya produk cacat.Di akhir produksi peneliti menyarankan agar:

- a. Evaluasi yang objektif diperlukan agar dapat memacu karyawan produksi untuk melakukan yang terbaik.
 - b. Sebelum dilakukan pengiriman produk jadi kepada pemesan sebaiknya perusahaan melakukan pemeriksaan kembali pada produk jadi agar tidak ada produk cacat yang terkirim ke pemesan, oleh karena itu penting juga bagi karyawan bagian *finishing* untuk mengetahui standar kualitas produk.
2. Untuk mengatasi keterlambatan pemenuhan pesanan perusahaan dapat melakukan:
- a. Membuat rencana produksi yang dilakukan sebelum dimulainya aktivitas produksi sehingga perusahaan mengetahui apakah jumlah karyawan produksi yang melakukan cukup untuk memenuhi pesanan dengan tepat waktu serta dapat memperkirakan berapa banyak pesanan yang dapat dikerjakan pada periode tertentu.
 - b. Perusahaan juga harus menegaskan kebijakan karyawan produksi hanya dapat mengerjakan sepuluh pasang sepatu setiap pengerjaan agar ketika ada karyawan produksi yang sakit dan meninggalkan pekerjaan tidak membuat perusahaan terlambat memenuhi pesanan.
 - c. Satu *supplier insole, outsole, dan shoelast* yang sering terlambat dapat diatasi dengan mencari alternatif *supplier* lain yang dapat menyediakan bahan baku dengan tepat waktu.
 - d. Perencanaan pembelian bahan baku juga harus dilakukan agar tidak mengalami kekurangan bahan baku saat berlangsungnya aktivitas produksi dan tidak dapat memenuhi pesanan tepat waktu serta persetujuan pembelian bahan baku oleh pemilik dapat lebih teratur.
 - e. Surat perintah kerja yang sederhana juga diperlukan perusahaan sebagai penanda bahwa aktivitas produksi dapat dimulai.
 - f. Memperbaiki mesin jahit yang rusak oleh karyawan produksi yang tidak ahli menghabiskan waktu sehingga perusahaan perlu orang yang ahli dalam memperbaiki mesin jahit atau memberikan pelatihan kepada karyawan produksi agar dapat memperbaiki dengan benar dan cepat.
 - g. Mesin yang dibiarkan rusak membuat aktivitas produksi tidak berjalan maksimal, dengan perbaikan mesin jahit yang rusak tersebut aktivitas produksi dapat lebih cepat dalam memenuhi pesanan.

3. Untuk potensi kehilangan persediaan bahan baku dan produk jadi peneliti menyarankan agar:
 - a. Perusahaan melakukan *stock opname* pada setiap akhir periode sehingga apabila terdapat persediaan bahan baku dan produk jadi yang hilang dapat langsung diketahui.
 - b. Gudang persediaan bahan baku dan produk jadi tidak selalu dikunci karena merupakan akses keluar masuk karyawan lainnya, oleh karena itu sebaiknya perusahaan memiliki karyawan khusus yang menjaga setiap orang yang keluar masuk agar gudang yang tidak terkunci tidak mudah untuk dicuri.
 - c. Sebaiknya perusahaan memiliki dokumen khusus yang mengetahui produk jadi sudah dikirim sehingga perusahaan mengetahui dengan pasti apakah produk jadi sudah dikirim atau belum.
4. Perusahaan sering kali mengalami kesulitan saat pesanan sedang banyak, oleh karena itu sebaiknya perusahaan membuat perencanaan produksi sebelum memulai aktivitas produksi. Perencanaan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan seperti:
 - a. Ketersediaan bahan baku, agar jangan sampai bahan baku habis di tengah-tengah aktivitas produksi dan menghambat aktivitas produksi
 - b. Ketersediaan tenaga kerja, apakah karyawan produksi harus melakukan lembur atau harus menambah karyawan baru. Jika harus melakukan lembur harus diperhatikan berapa lama karyawan harus melakukan lembur.

Diharapkan dengan dilakukannya pemeriksaan operasional secara rutin aktivitas produksi dapat lebih efektif dan efisien. Perbaikan-perbaikan pada aktivitas produksi dapat terus dilakukan untuk mencapai aktivitas produksi yang efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2017. 16th edition. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher Edward J., David E. Stout, Paul E. Juras, dan Gary Cokins. 2016. 7th edition. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. New York: McGraw-Hill Education.
- Datar, Srikant M., Madhav V. Rajan. 2018. *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New York: Pearson Education.
- Heizer, Jay, Barry Render, dan Chuck Munson. 2017. 12th edition. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. 2013. *Industri Spatu Mengalami Stagnansi*. <https://kemenperin.go.id/artikel/3790/Industri-Sepatu-Mengalami-Stagnansi/>
- Rampersad, Hubert K dan K. Narasimhan. 2005. *Managing Total Quality*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
- Reider, Rob. 2002. 3rd edition. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Cost*. New Jersey: John Wiley and Son, Inc.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. 6th edition. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. 7th edition. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.