

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti pada aktivitas produksi perusahaan, peneliti merumuskan beberapa kesimpulan penting terkait dengan pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi perusahaan. Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada saat ini kebijakan prosedur PT Jones And Vining Indonesia terhadap aktivitas produksi belum semuanya dijalankan dengan baik oleh karyawan produksi. manajer produksi menilai banyak karyawan yang lalai dalam melakukan pekerjaannya dan mengabaikan prosedur yang telah ada. Di mana hal tersebut menyebabkan timbulnya produk cacat yang bisa di-*rework* dan produk cacat yang tidak bisa di-*rework* sehingga jam kerja karyawan bertambah, bahan baku yang dipakai untuk produksi bertambah, dan jam kerja mesin juga meningkat. Hal tersebut menyebabkan aktivitas produksi menjadi tidak produktif.

Perusahaan memiliki kebijakan mengenai jam lembur karyawan. Batas waktu yang ditentukan adalah dua jam untuk setiap *shift*, jika *shift* satu dan *shift* dua lembur, maka maksimal waktu tambahan untuk lembur adalah empat jam dalam sehari. Kebijakan ini dibuat agar karyawan dapat berkerja secara produktif dan tidak lalai ketika melakukan pekerjaannya, serta untuk mengantisipasi karyawan yang ingin lembur secara berlebihan untuk mendapatkan penghasilan lebih.

Perusahaan memiliki kebijakan untuk melakukan *maintenance* mesin setiap tiga bulan sekali, sebisa mungkin *maintenance* dilakukan pada saat mesin tidak sedang beroperasi, sehingga tidak mengganggu jalannya aktivitas produksi.

Aktivitas produksi perusahaan bermula dari permintaan pelanggan terhadap produk, setelah itu bagian *R&D* membuat desain terhadap produk yang diminta oleh pelanggan tersebut, berdasarkan desain dan program yang telah dibuat oleh bagian *R&D*, manajer produksi membuat *sample* dan *time study* untuk menghitung *standard time* pengerjaan yang diperlukan. Setelah *sample* produk disetujui oleh pelanggan, lalu bagian pemasaran memberikan *production order* kepada manajer produksi. *Production order* berisi kode produk yang diproduksi

dan kuantitasnya. *Production order* dan *bill of bahan baku* digunakan sebagai dasar pembuatan *bahan baku requisition*. *Bahan baku requisition* berisi daftar bahan baku dan kuantitas yang diperlukan.

Untuk produk cacat yang tidak bisa di-*rework* perusahaan memiliki *area recycle*, di mana produk cacat yang tidak bisa di-*rework* tersebut dapat didaur ulang dan digunakan kembali sebagai bahan baku. Namun masih terdapat kelemahan terhadap kebijakan perusahaan, perusahaan tidak memiliki karyawan khusus yang mengawasi *area recycle* dan gudang bahan baku.

2. Faktor penyebab tidak produktifnya aktivitas produksi pada PT Jones And Vining Indonesia pada saat ini terjadi karena beberapa jenis permasalahan sebagai berikut:

A. Prosedur yang belum dijalankan dengan baik.

Yang menjadi penyebab tidak produktifnya aktivitas produksi karena prosedur perusahaan belum dijalankan dengan baik:

Faktor manusia

- i. Tingkat kepatuhan karyawan yang kurang terhadap instruksi kerja yang diberikan, sehingga prosedur perusahaan yang ada dalam aktivitas produksi tidak dijalankan secara optimal.
- ii. Karyawan kurang konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya, karyawan salah dalam melakukan pengaturan desain serta salah dalam memasang engsel dan sekrup pada *assembly line milling*.
- iii. Karyawan yang tergesa – gesa dalam melakukan pekerjaannya sehingga melakukan kesalahan pada saat pengukuran *pin* pada bagian belakang *last* sepatu.

B. Dokumen yang tidak memadai.

Faktor metode

- i. Tidak adanya informasi mengenai jumlah produk cacat dan *rework* pada dokumen laporan produksi perusahaan.
- ii. Jumlah produk yang tertulis pada *moving ticket* pada aktivitas produksi perusahaan terkadang tidak sesuai dengan aktual yang ada.

C. Pengawasan yang kurang.

Faktor metode

- i. Tidak ada karyawan yang mengawasi area gudang dan area *recycle*, sehingga setiap karyawan dapat memasuki area tersebut.

- ii. Manajer produksi melakukan pemeriksaan terhadap laporan produksi setiap satu minggu sekali.
- D. Standar perusahaan yang belum ada.
- Faktor metode
- i. Tidak adanya standar waktu untuk melakukan pemanasan terhadap permukaan *last* sepatu.
  - ii. Tidak adanya ketentuan mengenai permukaan *last* sepatu mana yang harus dilakukan *buffing* terlebih dahulu dan standar waktu untuk melakukan *buffing* pada *assembly line cutting & buffing*.
- E. Bahan baku yang kualitasnya kurang baik.
- Faktor metode
- i. Bahan baku thimble kualitasnya tidak baik, karena pemilihan supplier yang salah. Akibatnya bahan baku thimble yang digunakan tersebut berpotensi untuk pecah pada saat dilakukan pemasangan.
  - ii. Pengemasan produk menggunakan karung, yang berpotensi menimbulkan kerusakan terhadap produk pada saat dilakukan pengiriman.
- F. *Layout* yang kurang baik.
- Faktor metode
- Penempatan *moulding* yang digunakan mesin injeksi untuk mencetak *last block* terletak cukup jauh, *moulding* tersebut diletakkan di area gudang bahan baku yang letaknya cukup jauh dari *assembly line* injeksi, hal tersebut membuat waktu yang dibutuhkan karyawan untuk mengganti *moulding* cukup lama.
- G. Alat bantu yang kurang.
- Faktor mesin
- i. Pada *assembly line milling* terdapat proses pembuatan *high last*. Tidak adanya alat bantu untuk menahan posisi *last* sepatu pada saat proses pemotongan menyulitkan karyawan dalam melakukan pemotongan, karena mesin yang memiliki getaran yang cukup kencang.
  - ii. Alat pemanas tidak dilengkapi dengan *thermostat* atau pengatur panas otomatis dan *timer*, sehingga karyawan tidak dapat menghitung secara pasti waktu yang dibutuhkan untuk memanaskan permukaan *last* sepatu tepat waktu.

iii. Tidak ada alat bantu yang digunakan sebagai pola *last* sepatu pada *assembly line buffing*.

H. Lain – lain.

i. Faktor bahan baku

Terkadang pada *last* sepatu yang terkikis terdapat sedikit perbedaan warna yang timbul karena proses *patching* (proses untuk menambal bagian *last* sepatu yang terkikis).

3. Dampak yang timbul bagi PT Jones And Vining Indonesia terhadap aktivitas produksi yang terjadi pada bulan Mei, Juni, Juli, Agustus dan September 2017 berakibat timbulnya biaya tambahan karena timbulnya produk cacat yang bisa di-rework sebanyak 4,96% dari total sample sebesar Rp 2.599.955,-. Serta perusahaan juga harus menanggung kerugian karena timbulnya produk cacat yang tidak bisa di-rework sebanyak 11,17% dari total sample sebesar Rp 12.251.386,-. Untuk tingkat produktivitas pemakaian tenaga kerja saat ini terjadi penurunan sebesar 25,8% terhadap standar perusahaan. Untuk tingkat produktivitas pemakaian mesin saat ini terjadi penurunan 25,9% terhadap standar perusahaan. Untuk tingkat produktivitas pemakaian bahan baku biji plastik saat ini terjadi penurunan 6% terhadap standar perusahaan.
4. Peran pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi PT Jones And Vining Indonesia dalam rangka meningkatkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan dilakukan peneliti untuk mengurangi biaya tambahan untuk produk cacat yang bisa di-rework dan kerugian yang terjadi karena produk cacat yang tidak bisa di-rework. Dengan melakukan kegiatan pemeriksaan operasional perusahaan maka dapat menilai kinerja aktivitas produksi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Perusahaan dapat melakukan tindakan korektif yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan untuk menanggulangi masalah tersebut.

## 5.2. Saran

Agar perusahaan dapat meningkatkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan, maka peneliti memberikan saran untuk setiap *assembly line* pada aktivitas produksi perusahaan bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Faktor Manusia

- a. Perusahaan dapat menambahkan satu orang *supervisor* pada setiap *shift*-nya,

sehingga pada setiap *shift* terdapat dua orang *supervisor* yang dapat melakukan pengawasan dan pemeriksaan, serta setiap *supervisor* diharuskan untuk melakukan pengawasan dan pemeriksaan setiap 30 menit sekali pada setiap *assembly line* pada saat aktivitas produksi berlangsung untuk memastikan karyawan telah mengikuti prosedur dan standar yang ditetapkan.

- b. Apabila kelalaian karyawan pada *assembly line* injeksi tetap terjadi, maka perusahaan dapat menetapkan sanksi terhadap karyawan *assembly line* yang lalai dalam melakukan pekerjaannya. Secara lisan, tertulis dan pemecatan apabila kesalahan dilakukan sebanyak tiga kali dalam sebulan.
  - c. Perusahaan dapat melakukan pembatasan terhadap jumlah *pin* yang diberikan kepada setiap *shift*-nya pada proses *injected pin*. Sehingga karyawan dapat lebih teliti dan tidak tergesa – gesa pada saat melakukan pengukuran dan pemasangan *pin*.
  - d. Perusahaan dapat memberikan memotivasi terhadap karyawan agar bekerja dengan lebih teliti dan memberikan *reward* berupa bonus apabila karyawan tersebut berkerja sesuai waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melakukan kesalahan yang menimbulkan produk cacat pada saat melakukan pekerjaannya. Serta perusahaan juga dapat melakukan terapi satu bulan sekali terhadap karyawan produksi agar karyawan produksi tetap konsentrasi pada saat melakukan pekerjaannya.
2. Faktor Metode
- a. Untuk penempatan *moulding* yang diletakkan pada gudang bahan baku yang letaknya cukup jauh dari area injeksi saat ini, perusahaan dapat mengubah letak *moulding* tersebut, dengan cara membuat rak untuk penempatan *moulding* di dalam area injeksi.
  - b. Perusahaan juga dapat menambahkan alat bantu yang terjangkau seperti *hand stacker manual*, alat tersebut merupakan alat bantu untuk memindahkan barang yang berfungsi sama seperti *forklift* namun cara kerjanya manual.
  - c. Perusahaan dapat memberikan sarung tangan kepada karyawan *assembly line stamping*, agar karyawan dapat menekan *stamp* dengan lebih dalam karyawan tidak merasakan panas akibat proses pemanasan terhadap permukaan *last* sepatu yang dilakukan sebelumnya.
  - d. Perusahaan dapat menetapkan standar waktu untuk melakukan pemanasan pada *assembly line stamping*, serta ketentuan mengenai cara *buffing* dan

standar waktu untuk melakukan *buffing* pada setiap permukaan *last* sepatu.

- e. Perusahaan dapat menjadwalkan latihan tambahan untuk karyawan produksi yang dinilai masih kurang terampil dalam melakukan pekerjaannya, latihan tersebut dapat diadakan pada jeda waktu antar *shift* pagi dan *shift* malam.
  - f. Perusahaan dapat mencari *supplier* lain yang memproduksi bahan baku *thimble*. Perusahaan tidak harus memutuskan hubungan secara langsung dengan *supplier* bahan baku *thimble* yang sekarang. Jika perusahaan sudah mendapatkan dua *supplier* lain yang memproduksi bahan baku *thimble*, perusahaan dapat membandingkan terlebih dahulu *supplier – supplier* tersebut dengan cara memberikan nilai terhadap tiga aspek yaitu ketepatan pengiriman, harga dan kualitas bahan baku *thimble* itu sendiri.
  - g. Perusahaan dapat membuat peraturan untuk rak dorong yang digunakan oleh karyawan *buffing*, yang mana peraturan tersebut adalah satu rak dorong untuk satu karyawan. Sehingga jika ada *last* sepatu yang tidak lolos *quality control* dan harus dilakukan *buffing* kembali, perusahaan dapat mengetahui siapa karyawan *buffing* yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut.
  - h. Pada formulir laporan produksi yang digunakan, perusahaan dapat menambahkan dua kolom tambahan, yang berisikan mengenai jumlah produk cacat dan *rework* pada setiap *assembly line*.
3. Faktor mesin
- a. Pada mesin pemotong *high last*, perusahaan dapat menambahkan alat seperti penjepit yang dapat menjepit bagian depan dan belakang *last* sepatu, sehingga *last* sepatu tersebut tidak ikut bergetar atau pindah posisi ketika dilakukan pemotongan oleh karyawan.
  - b. Perusahaan dapat melengkapi mesin dengan pengatur suhu otomatis, apabila alat pemanas terlalu panas maka dapat dengan cepat diketahui oleh karyawan. Serta perusahaan seharusnya menyediakan *timer* atau penanda waktu pada *assembly line stamping* yang dapat digunakan karyawan sebagai patokan waktu pada saat pemanasan.
4. Faktor bahan baku
- a. Untuk *last* sepatu yang ditambal, terkadang warna permukaan yang ditambal menjadi sedikit lebih tua. Untuk hal ini perusahaan dapat menyediakan bahan baku biji plastik berbeda yang digunakan untuk mesin *patching*, perusahaan

dapat menggunakan bahan baku yang warnanya satu *leve*/lebih muda daripada bahan baku biji plastik yang digunakan pada proses injeksi.

- b. Perusahaan dapat menambahkan pelindung tambahan seperti busa tipis untuk membungkus setiap *last* sepatu. Perusahaan juga dapat mengganti *packaging* karung yang sekarang digunakan dengan kardus yang ukurannya tidak terlalu besar, namun memiliki muatan untuk enam pasang *last* sepatu.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten agar perusahaan dapat terus menilai kinerja perusahaan dan dengan melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten, sehingga tingkat produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan dapat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Services An Integrated Approach 16th Edition*. Inggris: Pearson Education Limited.
- Assauri S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Bayangkara. (2015). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Datar, Srikant M., dan Madhav V. Rajan. (2018). *Horngren's Cost Accounting A Managerial Emphasis 16th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hasibuan, S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Heizer & Render. (2014). *Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management 11th edition*. Essex: Person Education Limited.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3rd edition*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. & Paul J. Steinbart. (2015). *Accounting Information Systems 13th Edition*. New Jersey: Prentice hall, Inc.
- Sekaran, Uma & Bougie. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach 6th Edition*. New York: John Wiley & Sons Ltd.