

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kebijakan dan prosedur aktivitas proses produksi perusahaan sekilas sudah baik namun menurut peneliti masih ada kebijakan yang perlu dikembangkan lagi. Kebijakan proses produksi yang ada di perusahaan seperti adanya kebijakan tentang produksi produk yang beragam yaitu perusahaan memproduksi sepatu dengan model baru setiap tiga bulan sekali dalam setahun, setiap departemen produksi diperbolehkan terdapat hasil produksi cacat sebesar dua persen atau *loss* dua persen dan pemeriksaan hasil produksi oleh divisi *quality control* harus berdasarkan standar kualitas produk perusahaan. Produk sepatu cacat yang terjadi di perusahaan secara keseluruhan tidak boleh melebihi standar dua persen.

Namun masih terdapat kebijakan produksi tambahan yang perlu diterapkan oleh perusahaan seperti perlunya kebijakan pemberian bonus dan sanksi untuk motivasi karyawan, kebijakan pelatihan rutin dan khusus untuk menambah pengetahuan karyawan, dan kebijakan *maintenance* mesin secara berkala agar mesin produksi dapat digunakan dengan produktif.

Aktivitas proses produksi dimulai dari sampel produk yang dibuat oleh dari divisi pengembangan dan desain dan dokumen *product specification* yang telah disetujui oleh pusat dengan sepengetahuan divisi PPIC. Atas sampel model sepatu yang sudah disetujui, kantor pusat mengirimkan *order sheet* yang berisi rincian jumlah produksi atas model sepatu tertentu yang kemudian diproses oleh PPIC dan dibuat menjadi *production order*, yang berisi rincian dan jadwal produksi yang harus diselesaikan tiap departemen pada divisi produksi. PPIC juga membuat *job order* yang berisi surat perintah kerja kepada tiap departemen pada divisi produksi.

Selain itu, PPIC membuat nota permintaan barang (*material requisition*) yang diberikan pada gudang bahan baku. Setelah semua dokumen disiapkan, sampel produksi beserta *product specification* baru diberikan kepada divisi produksi untuk melakukan produksi dalam jumlah banyak atas sampel produk tersebut. Proses produksi terbagi menjadi dua proses yaitu bagian

*bottom* sepatu berupa *outsole* (alas sol sepatu), *midsole* (bagian tengah sol sepatu) dan *insole* (kain dalam alas sepatu) serta bagian *upper* sepatu. Divisi produksi perusahaan terdiri dari departemen-departemen produksi yaitu departemen *cutting*, departemen *sewing*, departemen *presssole*, departemen *stockfit*, departemen *assembling* dan departemen *packing*.

Setiap departemen proses produksi memiliki dua orang divisi *quality control* untuk melakukan pemeriksaan hasil produksi setiap departemen apakah sesuai dengan standar kualitas produk perusahaan. Jika produk sepatu sesuai dengan standar kualitas perusahaan, maka produk diberi identitas berupa *name tag* dan *di-packing* untuk didistribusikan pada *outlet-outlet* perusahaan.

Ketika *divisi quality control* menemukan adanya produk yang tidak sesuai dengan standar kualitas perusahaan yaitu produk cacat, maka hasil produksi tersebut diberi tanda berupa stiker tanda panah merah pada bagian produk cacat. Standar kecacatan produk yang diterapkan perusahaan yaitu dua persen dari total produksi.

Jika menurut *divisi quality control* terdapat cacat yang masih bisa diperbaiki oleh perusahaan, maka produk tersebut dikembalikan ke proses produksi untuk dilakukan perbaikan. Jika produk sepatu tersebut tidak dapat diperbaiki namun masih layak jual dan layak pakai maka produk cacat tersebut dijual dengan nilai yang lebih rendah dari harga normal. Kemudian jika produk sepatu tidak layak pakai dan jual maka produk sepatu tersebut disumbangkan kepada Komunitas Masyarakat daerah setempat.

2. Jenis produk cacat perusahaan yaitu terdiri dari produk cacat yang diperbaiki menjadi *A-Grade*, produk *B-Grade* dan produk *C-Grade*. Produk *B-Grade* adalah sepatu yang cacat tetapi masih layak jual dan layak pakai namun dijual dengan nilai yang lebih rendah dari harga normal. Sedangkan produk *C-Grade* adalah produk yang sudah benar-benar rusak, tidak layak pakai dan tidak memiliki nilai jual sehingga disumbangkan. Kemudian faktor-faktor yang menyebabkan produk cacat yaitu faktor *materials*, *manpower*, *methods*, *machines*, dan *environment*.

Pada faktor *materials*, diketahui bahwa kualitas *raw rubber* dari *supplier* telah berubah warna menjadi kusam dan kualitas *raw rubber* yang terlalu tebal tidak dapat membentuk *outsole* secara sempurna. Faktor ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor *materials* ini berkontribusi 20% terhadap kecacatan produk dan seluruhnya bersifat *controllable*.

Pada faktor *manpower*, adanya penyebab cacat yaitu kurangnya ketelitian karyawan, karyawan pengganti tidak memiliki keahlian bidang yang sama, dan karyawan sering mengobrol ketika melakukan pekerjaan sehingga membuat tingginya tingkat kecacatan produk. Faktor *manpower* ini berpengaruh sebesar 40% terhadap kecacatan produk dan seluruhnya bersifat *controllable*.

Faktor *manpower* adalah faktor paling besar yang mempengaruhi kecacatan produk antara lain kurangnya ketelitian karyawan, karyawan pengganti tidak memiliki keahlian bidang yang sama, dan karyawan sering mengobrol ketika melakukan pekerjaan sehingga membuat tingginya tingkat kecacatan produk.

Keseluruhan faktor penyebab kecacatan produk yang berasal *manpower* ini mampu untuk dikendalikan oleh perusahaan dengan adanya pengawasan langsung dari perusahaan dan pelatihan khusus untuk orang tertentu yang ditunjuk sebagai pengganti karyawan yang tidak hadir. Oleh karena itu, faktor *manpower* ini berpengaruh sebesar 40% terhadap kecacatan produk dan seluruhnya bersifat *controllable*.

Faktor *methods* yang terjadi yaitu tidak ada sanksi yang tegas pada karyawan departemen produksi jika lalai dalam bekerja, tidak adanya kebijakan *maintenance* mesin produksi secara berkala, tidak ada pelatihan khusus berupa sosialisasi mengenai produksi sepatu baru, penggunaan mesin yang berlebihan ketika permintaan target produksi meningkat merupakan faktor *methods* yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dengan membuat berbagai kebijakan-kebijakan dan pelatihan. Oleh karena itu, faktor *methods* berpengaruh sebesar 10% terhadap produk cacat yang seluruhnya bersifat *controllable*.

Faktor *machines* berhubungan dengan lamanya umur mesin yang digunakan sehingga menyebabkan suhu mesin *heater* berada di bawah standar saat melakukan proses sterilisasi bahan *upper*, *last*, dan *outsole*, menurunnya tekanan pada mesin *press* saat melekatkan *upper* dan *bottom* sepatu, dan perbedaan warna yang dihasilkan oleh *screen sablon* yang dapat membuat hasil produksi menjadi cacat. Faktor *machines* ini dapat dikendalikan oleh perusahaan dengan melakukan dan menetapkan kebijakan *maintenance* secara berkala agar produktivitas mesin tetap baik dan mengganti peralatan sablon. Oleh sebab itu, faktor *machines* berpengaruh sebesar 20% terhadap kecacatan produk dan seluruhnya bersifat *controllable*.

Kemudian faktor *environment* yaitu kurangnya penerangan ruangan di departemen *press outsole* ketika proses *trimming* dan kelembaban udara

selama musim penghujan membuat bahan *upper* menjadi cacat merupakan faktor penyebab cacat yang dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Hal ini dikarena perusahaan dapat menambah penerangan ruangan pada tempat-tempat tertentu yang memungkinkan atau meningkatkan daya pada lampu di bagian *trimming dan* membuat tempat penyimpanan khusus untuk bahan *upper* yang rentan cacat terhadap kelembaban udara. Oleh sebab itu, faktor *environment* berpengaruh sebesar 10% terhadap kecacatan produk dan seluruhnya bersifat *controllable*.

Dari keseluruhan sifat faktor penyebab cacat tersebut dapat diketahui bahwa faktor penyebab cacat seluruhnya bersifat *controllable* yang berarti perusahaan mampu mengurangi seluruh produk cacat yang dihasilkan sebanyak 62.482 pasang sepatu.

3. Kerugian perusahaan akibat adanya produk cacat terjadi karena adanya perbaikan produk yang membuat perusahaan mengeluarkan biaya tambahan. Biaya-biaya tambahan yang perlu dikeluarkan untuk *rework* seperti biaya benang jahit *upper* dalam proses *sewing*, biaya penggantian *eva foam* alas *midsole* dan lem resin proses *lasting*, biaya listrik untuk pemakaian mesin produksi, dan biaya tambahan tenaga kerja untuk pengerjaan *rework*. Biaya *rework* ini mempengaruhi penurunan laba perusahaan.

Total biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam periode Oktober 2016-September 2017 yaitu sebesar Rp. 49.721.678 yang berasal dari biaya yang dikeluarkan perusahaan berupa biaya tambahan benang jahit *upper* departemen *sewing* sebesar Rp. 4.460.166, biaya tambahan *eva foam* dan lem resin sebesar Rp. 8.039.757, biaya tambahan listrik untuk operasi mesin produksi *rework* sebesar Rp. 397.373 dan biaya tambahan tenaga kerja *rework* sebesar Rp. 36.824.383 dalam periode Oktober 2016-September 2017.

Selain itu juga, terdapat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki seperti produk *B-Grade* dan produk *C-grade* yang menyebabkan perusahaan kehilangan laba yang seharusnya didapatkan dan kerugian perusahaan. Akibat adanya produk *B-Grade*, perusahaan mengalami total penurunan laba sebesar Rp. 1.588.217.180 selama bulan Oktober 2016 hingga September 2017 sebab produk tersebut dijual dengan potongan harga 50% dari harga jual normal.

Sedangkan adanya produk *C-Grade* yang disumbangkan kepada Komunitas Masyarakat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian sebesar harga pokok yaitu sebesar Rp. 371.243.120 periode Oktober 2016 hingga

September 2017. Oleh karena itu, total penurunan laba dan kerugian akibat produk cacat yang dialami oleh perusahaan periode Oktober 2016-September 2017 yaitu sebesar Rp. 2.009.181.978.

4. Peran pemeriksaan operasional dalam proses produksi guna mengurangi tingkat kecacatan produk yaitu dengan adanya pemeriksaan operasional yang dilakukan pada proses produksi, peneliti dapat mengidentifikasi masalah kecacatan produk yang dialami oleh perusahaan dan mencari penyebab dari masalah tersebut yang terbagi menjadi beberapa faktor penyebab cacat.

Dari faktor-faktor penyebab yang menimbulkan terjadinya produk cacat, peneliti memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan yang dapat menjadi pertimbangan manajemen perusahaan. Berdasarkan rekomendasi yang telah diberikan sebagai hasil pemeriksaan, maka peneliti berharap dapat mengurangi tingkat kecacatan produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga proses produksi pada PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada proses produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk, maka peneliti memberikan beberapa saran guna untuk mengurangi tingkat kecacatan produk pada proses produksi yaitu sebagai berikut:

1. Faktor *materials*

Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi *supplier* setiap tahunnya dan mencari *supplier* lain sebagai alternatif penyedia bahan baku berdasarkan kriteria pemilihan *supplier* sesuai standar kualitas bahan yang diperlukan perusahaan. *Supplier* harus dapat memberikan bahan baku yang berkualitas baik, tepat waktu dalam pengiriman, dan dengan harga yang sesuai.

Selain itu, perusahaan dapat melakukan pengaturan produksi terkait penggunaan *raw rubber* secara langsung ketika *raw rubber* diterima dari *supplier* agar dapat langsung diinspeksi oleh QC sesuai standar kualitas perusahaan apakah *raw rubber* dalam keadaan baik digunakan atau tidak.

2. Faktor *manpower*

Perusahaan perlu melakukan pengawasan yang rutin oleh *supervisor* dan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik melalui penerapan sistem penilaian kinerja pada karyawan, yaitu dengan adanya pemberian bonus

dan sanksi. Penyebab produk menjadi cacat akibat karyawan pengganti yang tidak memiliki keahlian bidang yang sama ini dapat diatasi perusahaan dengan memberikan pelatihan khusus bagi karyawan yang ditunjuk untuk menggantikan pekerjaan departemen lainnya.

Dengan dilakukannya pelatihan, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga karyawan memiliki keahlian dibidang lainnya tanpa harus merekrut karyawan baru. Perusahaan juga perlu meningkatkan pengawasan karyawan dari *supervisor* dan pemberian sanksi pada karyawan yang sering mengobrol hal yang di luar pekerjaan.

### 3. Faktor *methods*

Perusahaan sebaiknya mempunyai kebijakan terkait standar sanksi yang jelas, tegas, dan objektif untuk karyawan yang lalai bekerja dengan mencatat pelanggaran apa saja yang dilakukan karyawan dalam bekerja pada laporan pelanggaran karyawan. Kemudian perusahaan dapat memberikan peringatan teguran hingga akhirnya sanksi berupa potongan gaji atau pembatalan kontrak kerja berdasarkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

Perusahaan seharusnya membuat kebijakan terkait bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Kebijakan yang dibuat sebaiknya sesuai dengan standar manajemen perusahaan dalam menetapkan bonus tersebut. Setelah adanya kebijakan bonus dan sanksi yang diterapkan perusahaan, maka perusahaan perlu memberikan sosialisasi terkait standar kebijakan bonus dan sanksi pada karyawan sehingga karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, lebih teliti dan disiplin, serta tidak melakukan kesalahan dalam melakukan proses produksinya.

Perusahaan juga sebaiknya memberikan pelatihan secara rutin dan khusus kepada karyawan setiap kali ada jenis produk sesuai dengan desain baru. Pelatihan ini dapat dilakukan dengan sosialisasi langsung dari divisi desain dan pengembangan kepada masing-masing departemen produksi. ketika permintaan target produksi berlebih pada periode tertentu.

Perusahaan tidak dapat mencegah permintaan target produksi berlebih yang telah ditetapkan pada periode tertentu. Namun perusahaan dapat melakukan penyewaan mesin produksi agar target produksi dapat tercapai sehingga tidak menghindari pemakaian mesin produksi melebihi kapasitasnya.

### 4. Faktor *machines*

Perusahaan sebaiknya melakukan *maintenance*, yaitu perawatan dan pemeriksaan secara berkala seperti sebulan dua kali atau tergantung kebutuhan masing-masing mesin produksi dan diutamakan perawatan yang lebih intensif untuk mesin produksi yang berumur lebih tua.

Perusahaan juga sebaiknya mengganti alat sablon yang telah digunakan dalam waktu yang lama secara rutin dan tidak menunggu apabila alat sablon tersebut sudah benar-benar menghasilkan warna yang berbeda baru diganti.

#### 5. Faktor *environment*

Perusahaan sebaiknya menambah penerang ruangan pada bagian-bagian tertentu yang memang diperlukan agar karyawan dapat lebih fokus ketika melakukan pemotongan dengan *solder* pada saat proses *trimming*. Alat yang dapat digunakan sebagai penerang ruangan yaitu lampu pada departemen *pressole* dan lampu belajar pada setiap meja karyawan *trimming*.

Perusahaan juga harus memastikan bahwa bahan baku masih dalam kualitas baik dengan pemeriksaan rutin terhadap bahan baku yang rentan terhadap kelembaban udara seperti kulit dan *eva foam*. Perusahaan juga dapat melakukan pemeriksaan kelembaban udara dengan bantuan alat pengukur kelembaban udara.

Perusahaan juga dapat membuat tempat penyimpanan khusus dan intensif untuk bahan *upper* yang rentan cacat akibat kelembaban udara. Dengan adanya pemeriksaan bahan baku dan kelembaban udara selama musim penghujan dan penyimpanan intensif, diharapkan dapat mengurangi kemungkinan adanya bahan baku yang digunakan untuk proses produksi menjadi cacat.

Untuk menjaga efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan, pemeriksaan operasional harus dilakukan perusahaan secara konsisten setiap tahunnya sebab kondisi perusahaan tentu mengalami perubahan seiring berjalannya waktu sesuai dengan perkembangan keadaan bisnis perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2017. 16<sup>th</sup> edition. *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach*. London: Pearson Education, Inc .
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Datar, Srikant M., Madhav V. Rajan. 2018. 16<sup>th</sup> edition. *Hornngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New York: Pearson Education, Inc.
- Heizer, Jay, Barry Render, dan Chuck Munson. 2017. 12th edition. *Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Rampersad, Hubert K dan K. Narasimhan. 2005. *Managing Total Quality*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
- Reider, Rob. 2002. 3<sup>th</sup> edition. *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B. & Paul, J. Steinbart. 2015. 13<sup>th</sup> edition. *Accounting Information Systems*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma & Bougie, R,. 2016. 7<sup>th</sup> edition. *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. Chichester: John Wiley.