

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi jumlah kecacatan produk pada divisi pencelupan PT SS, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. PT SS telah memiliki kebijakan proses pencelupan antara lain kebijakan untuk memberikan pelatihan pada karyawan pencelupan, kebijakan untuk memeriksa mesin secara berkala setiap 1 tahun sekali, kebijakan untuk meminta ganti rugi apabila warna belang disebabkan karena kain *grey* pemasok, kebijakan untuk tidak meninggalkan pekerjaan, kebijakan memeriksa bahan baku yang dibawakan bagian gudang, kebijakan untuk mengisi kartu proses produksi dan menjaga dengan baik, tetapi kebijakan tersebut tidak tertulis sehingga kebijakan tersebut tidak dilaksanakan sepenuhnya oleh karyawan bagian pencelupan sehingga perlu ditegaskan oleh kepala masing-masing bagian.

Prosedur proses yang selama ini dijalankan di divisi pencelupan PT SS sudah cukup baik, yaitu dimulai dari penerimaan pesanan oleh bagian penjualan PT SS, lalu bagian PPIC menentukan apakah proses produksi dapat dilakukan atau tidak, kemudian bagian laboratorium membuat contoh hasil celup berdasarkan contoh kain yang dibawakan oleh pelanggan maupun membuat peracikan baru. Kemudian setelah contoh hasil celup sesuai dengan spesifikasi pelanggan, bagian pembelian melakukan pembelian kain *grey* dan obat celup jika stok tidak tersedia di gudang. Ketika kain *grey* sampai di gudang PT SS, bagian penerimaan menimbang kain untuk memastikan bahwa kuantitas yang ditulis di *packing list* sesuai dengan kain yang dikirimkan. Pada proses pencelupan, PT SS menggunakan kartu proses produksi untuk mengawasi proses pencelupan. Setelah proses pencelupan selesai, maka dilakukan inspeksi sebanyak dua kali serta dilakukan penggulungan kemudian produk baik dikemas. Bagi produk cacat, kain cacat dipisahkan pada area khusus di dalam gudang untuk dilakukan pendataan.

2. Terdapat empat faktor yang menyebabkan kecacatan produk pada divisi pencelupan yaitu faktor bahan baku, metode, dan faktor manusia. Faktor bahan baku berpengaruh sebesar 5% terhadap produk cacat karena berdasarkan informasi dari PT SS kecacatan produk dikarenakan bahan baku dari pemasok memiliki kontribusi yang relatif kecil pada kecacatan. Faktor penyebab kecacatan seperti kualitas kain *grey* yang kurang baik dapat dikendalikan perusahaan sebesar 95%. Sedangkan faktor perbedaan lot benang di pabrik tenun pemasok merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh PT SS sebesar 5%. Faktor metode berpengaruh sebesar 45% terhadap produk cacat. Faktor penyebab kecacatan seperti tidak memiliki kebijakan terkait inspeksi penerimaan kain *grey*, tidak memiliki sistem *reward and punishment*, memiliki karyawan yang merangkap tugas, serta tidak ada kebijakan bagi kepala bagian pencelupan untuk melakukan evaluasi merupakan faktor yang dapat dikendalikan PT SS sebesar 100% jika perusahaan memiliki kebijakan untuk mengatasi hal tersebut. Sedangkan faktor manusia berpengaruh sebesar 50% terhadap produk cacat. Faktor penyebab kecacatan seperti karyawan yang sering meninggalkan pekerjaannya, karyawan laboratorium yang menghabiskan banyak waktu dalam membuat contoh hasil celup, kesalahan penulisan merupakan faktor *human error*, karyawan bagian bengkel produksi tidak hati-hati pada saat memberikan oli pada mesin penggulung kain, karyawan bagian pencelupan tidak memeriksa kembali bahan baku yang disediakan oleh bagian gudang, kartu proses produksi yang tidak diisi dan dijaga dengan baik, karyawan yang melakukan proses celup secara tergesa-gesa, serta kepala bagian pencelupan yang tidak mengawasi proses celup secara berkala merupakan faktor yang dapat dikendalikan PT SS sebesar 100% apabila PT SS memiliki mekanisme yang baik dan dapat mengatur karyawan. Faktor mesin berpengaruh sebesar 20% terhadap kecacatan produk.
3. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, Peneliti mengambil lima *sample* produk kain yang tingkat kecacatannya sudah melewati batas kewajaran PT SS. Kelima *sample* produk tersebut adalah kain BSY, CASANOVA, POLY KTN DDB, FERARI, dan RAYON DB L selama bulan Januari sampai dengan bulan September tahun 2018. PT SS memiliki kecacatan berupa grade B dan cacat afkir. Cacat grade B dibagi menjadi dua yaitu cacat karena warna belang dan cacat karena noda oli maupun salah warna. Cacat grade B berupa warna belang

dapat di-rework sedangkan cacat grade B karena noda oli dan salah warna akan dicelup menjadi warna hitam. Cacat afkir akan dijual dalam bentuk potongan dan harga per kilo. PT SS mengeluarkan biaya sebesar Rp. 82.488.397 untuk proses rework bagi cacat grade B berupa warna belang agar produk sesuai dengan pesanan pelanggan. PT SS mengeluarkan biaya sebesar Rp. 23.311.384 untuk proses rework bagi cacat grade B berupa noda oli dan salah warna agar produk dapat dijual menjadi produk kain berwarna hitam. Total kerugian atas cacat grade B berupa noda oli maupun salah warna sehingga kain hitam harus dilakukan proses rework sebesar Rp. 77.191.702 yang terdiri dari beban bunga pinjaman dan penurunan laba. PT SS menanggung penurunan laba Rp. 410.107.216 karena adanya produk cacat afkir pada yang tidak dapat dilakukan proses rework dan harus dijual dengan cara dikilo.

4. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, maka PT SS dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang menyebabkan kecacatan produk sehingga aktivitas produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Melalui kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi dan dianalisis oleh peneliti, maka dapat diambil sebuah tindakan untuk melakukan tindakan pencegahan dan tindakan korektif dari rekomendasi yang diberikan sehingga aktivitas produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

5.2. Saran

Agar PT SS dapat menjalankan aktivitas produksi pada divisi pencelupan yang efektif dan efisien, maka peneliti memberikan saran yang dikategorikan berdasarkan faktor-faktor penyebabnya yaitu :

1. Faktor *Material*

Berikut ini saran untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor bahan baku :

- a. Untuk mengantisipasi kualitas kain *grey* yang buruk, maka sebaiknya PT SS tidak hanya melakukan inspeksi produk jadi tetapi PT SS juga harus melakukan inspeksi pada bagian penerimaan kain *grey*. Hal ini dilakukan agar PT SS tidak memasukkan kain *grey* yang kurang berkualitas baik ke dalam proses pencelupan sehingga dapat meminimalisir tingkat cacat afkir. Bila PT SS merasa bahwa proses QC membuang waktu, maka sebaiknya PT SS menyediakan stok kain *grey* yang sudah dilakukan QC sebelum melakukan aktivitas pencelupan oleh bagian gudang bahan baku sehingga PT

SS selalu memiliki jangka waktu khusus untuk melakukan inspeksi tanpa mengganggu proses produksi. Dengan adanya inspeksi pada penerimaan kain *grey* maka diharapkan perusahaan dapat menghindari pengeluaran untuk melakukan proses celup pada kain yang sudah memiliki cacat serta PT SS tidak perlu menurunkan harga jual bagi produk cacat afkir.

- b.** Karena campuran serat benang pada suatu kain tidak dapat ditemukan sekalipun perusahaan melakukan inspeksi, maka untuk menghindari cacat *grade B* yang dikarenakan kain *grey* dari pemasok, PT SS cukup mempertahankan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu untuk meminta ganti rugi kepada pemasok. PT SS harus melakukan keluhan rutin setiap kali menemukan kecacatan berupa warna belang yang disebabkan karena kain *grey* dari pemasok untuk menegaskan pada pemasok bahwa walaupun pemasok memberikan ganti rugi dengan memotong tagihan tetapi perusahaan tetap merasa dirugikan karena waktu yang terbuang untuk melakukan retur dan juga resiko bila sampai tercelup menjadi kain *grade B*. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi ulang setiap tahun dalam menentukan pemasok kain *grey* yang dapat diandalkan untuk mengirimkan kain *grey* dengan kualitas yang baik untuk mengurangi tingkat kecacatan.

2. Faktor *Manpower*

Berikut ini rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor manusia:

- a.** Pertama-tama perusahaan perlu menelusuri seberapa sering kesalahan penulisan resep terjadi sehingga perusahaan dapat mengetahui berapa besar kerugian yang ditimbulkan karena kesalahan tersebut. Untuk mengantisipasi kesalahan penulisan resep yang berulang, sebaiknya PT SS membuat form khusus resep serta kolom verifikasi pada buku resep bagian laboratorium sebelum resep tersebut disalin pada dokumen proses pencelupan untuk diproses bagi pencelupan dalam jumlah besar. Untuk mengurangi kesalahan menimbang, sebaiknya karyawan bagian laboratorium melakukan kalibrasi secara rutin sehingga keakuratan hasil timbangan lebih terjamin.
- b.** Untuk menghilangkan kebiasaan karyawan yang meninggalkan pekerjaannya di jam kerja untuk merokok, maka sebaiknya PT SS membuat aturan yang lebih jelas seperti “Dilarang merokok saat jam kerja”, tetapi hal

tersebut juga tidak cukup karena kepala bagian pencelupan juga harus berani untuk menegur karyawan yang sering meninggalkan pekerjaannya untuk merokok. PT SS sebaiknya membuat daftar penyimpangan yang pernah terjadi sebagai dasar untuk memberikan sanksi tegas seperti pemberian surat peringatan, teguran, bila perlu potong gaji kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.

- c. Untuk mengatasi kesalahan pencampuran warna yang dilakukan oleh karyawan bagian laboratorium yang dapat menunda proses celup sehingga menyebabkan karyawan untuk melakukan proses celup secara tergesa-gesa. PT SS perlu melakukan *training* pada karyawan bagian laboratorium serta menegaskan tanggal *deadline* bagi karyawan bagian laboratorium dalam membuat contoh hasil celup agar tidak mengganggu jadwal produksi yang telah ditetapkan.
- d. Untuk menghilangkan kebiasaan buruk karyawan bagian pencelupan yang sering tidak memeriksa kembali obat maupun kain *grey* yang dibawakan oleh bagian gudang, maka sebaiknya kepala bagian pencelupan harus mengawasi karyawan bagian pencelupan setiap kali proses pencelupan dimulai dan memastikan bahwa obat maupun kain *grey* yang dibawakan oleh bagian gudang diperiksa kembali kesesuaiannya dengan yang tertera pada kartu proses produksi atau tidak.
- e. Untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kartu proses produksi tidak diisi dengan lengkap dan dijaga dengan baik, maka PT SS perlu membuat sistem *reward* apabila kartu proses produksi diisi dengan lengkap dan dijaga dengan baik. PT SS harus menegaskan bahwa kartu proses produksi diperiksa dan dievaluasi oleh kepala bagian pencelupan sehingga bila kartu hilang dan tidak dijaga dengan baik oleh maka tidak ada point *reward* yang diberikan.
- f. Untuk mengatasi penyebab warna belang karena proses pencelupan yang tergesa-gesa di jam pergantian *shift*, maka perusahaan perlu membuat kebijakan untuk tidak memaksakan proses pencelupan berlangsung di jam-jam dekat pergantian *shift*. Bila ada proses pencelupan yang belum selesai di jam pergantian *shift*, maka karyawan perusahaan yang lama harus menunggu sekitar 15-20 menit setelah *shift* baru berlangsung.

- g. Untuk menilai kinerja kepala bagian pencelupan, perusahaan membutuhkan laporan penilaian kinerja dapat digunakan untuk evaluasi kinerja yang lebih obyektif dan terukur.
- h. Untuk menghindari kecacatan berulang yang disebabkan karena noda oli, maka perusahaan juga dapat melakukan pemeriksaan rutin yang dilakukan setiap hari khusus untuk mesin penggulung untuk memeriksa apakah karyawan bagian bengkel produksi sudah memberikan oli dengan hati-hati.

3. Faktor *Method*

Berikut ini rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor metode:

- a. PT SS harus memiliki kebijakan untuk harus memeriksa kain grey saat bagian gudang melakukan penerimaan. Inspeksi kain *grey* cukup dilakukan dengan sistem *random sampling* per *batch* kain *grey* yang masuk ke perusahaan sehingga tidak menambah biaya dan waktu hanya cukup menambah prosedur dalam penerimaan bahan baku.
- b. PT SS perlu membuat sistem *reward* terhadap karyawan yang berkinerja baik dan *punishment* berupa teguran, pemberian surat peringatan, maupun potong gaji apabila diperlukan, terhadap karyawan yang melakukan kesalahan terus-menerus terutama bagi karyawan bagian pencelupan yang menghasilkan produk cacat.
- c. Untuk mengatasi karyawan bagian pencelupan yang merangkap tugas, sebaiknya perusahaan menambah karyawan yang memang ditugaskan hanya untuk melakukan proses inspeksi saja.
- d. Untuk mendorong kepala bagian pencelupan untuk melakukan *briefing* dan evaluasi maka PT SS harus memiliki kebijakan terkait hal tersebut. Proses evaluasi tidak efektif bila dilakukan hanya dengan sesama kepala bagian, tetapi proses evaluasi justru harus dilakukan dengan bawahan dan dilakukan secara berkala.

4. Faktor *Machine*

Rekomendasi yang diberikan peneliti untuk hal ini yaitu perusahaan sebaiknya mempertimbangkan untuk membeli mesin penggulung baru agar dapat mencegah timbulnya kecacatan *grade B* karena noda oli.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Elder, R.J., Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service And Integrated Approach 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.
- Datar, Srikant M. dan Madhav V. Rajan. (2018). *Hornngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Heizer, Jay & Render, Barry. (2017). "*Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management*". 11th Edition.
- Rampersad, Hubert K. dan Narasimhan. (2005). *Managing Total Quality Enhancing Personal and Company Value*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Investor Daily. (2017). Globalisasi Picu Persaingan Usaha Kian Ketat. (<https://id.beritasatu.com/home/globalisasi-picu-persaingan-usaha-kian-ketat/163492>).