

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan selama ini belum cukup baik sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Aktivitas produksi pada perusahaan dimulai dari diterimanya pesanan oleh direktur dan diterimanya *file* berisi desain dari pelanggan oleh staf/admin. Kemudian, *file* tersebut diberikan kepada departemen *design* dan *setting* untuk dilakukan *setting* dan dicetak pada kertas film. Kertas film tersebut diberikan kepada departemen afdruck *screen* untuk ditransfer ke *screen*. Kemudian, departemen *matching colour* membuat warna yang dipesan oleh pelanggan. *Screen* dan warna tersebut diberikan kepada departemen *manual printing* atau departemen *automatic printing* (tergantung siapa pelanggannya) untuk melakukan sablon dan *printing* sebagai sampel.

Kemudian sampel diberikan kepada departemen *finishing* dan *packing* untuk diinspeksi, dipanaskan, dan dilakukan *press* agar hasilnya lebih lama bertahan dan tidak mudah memudar. Setelah sampel telah selesai dibuat, sampel diantar oleh karyawan atau dijemput oleh pelanggan untuk diperiksa terlebih dahulu kesesuaiannya. Jika sampel tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka dilakukan revisi. Jika sampel sesuai dengan keinginan pelanggan, maka dilakukan sablon dan *printing* sesuai dengan kuantitas yang dipesan. Setelah sablon dan *printing* telah selesai, hasil sablon dan *printing* diberikan kepada departemen *finishing* dan *packing* untuk diinspeksi, dipanaskan, dan dilakukan *press* agar hasilnya lebih lama bertahan dan tidak mudah memudar. Kemudian, hasil sablon dan *printing* dikemas pada karung atau plastik yang sebelumnya digunakan untuk mengantarkan bahan kaos untuk disablon dan di-*printing* kepada perusahaan. Namun, berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap perusahaan, dapat diketahui bahwa aktivitas produksi perusahaan tidak efektif dan

tidak efisien sehingga menyebabkan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

2. Keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan pada perusahaan dapat disebabkan oleh faktor *manpower* (manusia), faktor *material* (bahan baku), faktor *method* (metode), faktor *machine* (mesin), dan faktor *environment* (lingkungan). Faktor *manpower* memiliki pengaruh sebesar 30% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *manpower* bersifat dapat dikendalikan sebesar 70%, sedangkan bersifat tidak dapat dikendalikan sebesar 30%. Faktor-faktor *manpower* yang dapat dikendalikan adalah:

- a. Kurangnya pengawasan aktivitas produksi.
- b. Keterlambatan dalam bekerja.
- c. Tidak semua karyawan departemen *automatic printing* telah memahami cara mengatur *station* pencahayaan.
- d. Kesalahan teknis selama aktivitas produksi.
- e. Pekerjaan yang *overload* pada karyawan.
- f. Karyawan yang tidak disiplin.
- g. Karyawan yang menggunakan *headset* saat bekerja.
- h. Karyawan bekerja sambil berbicara dan bercanda.

Sedangkan, faktor-faktor *manpower* yang tidak dapat dikendalikan adalah:

- a. Seluruh karyawan pada suatu departemen yang tidak hadir.
- b. Tidak semua karyawan bersedia bekerja lembur.
- c. Tidak semua karyawan pada suatu departemen bersedia membantu departemen lainnya, dan tidak hadirnya karyawan secara perseorangan.

Kemudian, faktor *machine* memiliki pengaruh sebesar 10% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *machine* bersifat dapat dikendalikan sebesar 50%, sedangkan faktor *machine* bersifat tidak dapat dikendalikan sebesar 50%. Faktor *machine* yang dapat dikendalikan adalah embun *spray* yang hanya terdapat pada bagian depan ruang kerja departemen *automatic printing*, sedangkan faktor *machine* yang tidak dapat dikendalikan adalah raket yang tidak lancar pada mesin.

Faktor *method* memiliki pengaruh sebesar 30% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *method* bersifat dapat dikendalikan

sebesar 90%, sedangkan faktor *method* bersifat tidak dapat dikendalikan sebesar 10%. Faktor-faktor *method* yang dapat dikendalikan adalah:

- a. Perusahaan tidak melakukan sosialisasi SOP dan peraturan pada karyawan.
- b. SOP perusahaan tidak lengkap dan SOP yang ada juga tidak sistematis.
- c. Perusahaan tidak memiliki sistem *reward* dan *punishment*.
- d. Pemberitahuan mengenai standar lamanya waktu pengerjaan untuk setiap departemen hanya secara lisan.
- e. Perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai peneguran terhadap karyawan yang bekerja melebihi standar lamanya waktu pengerjaan setiap departemen.
- f. Perusahaan tidak memiliki mekanisme perencanaan produksi.
- g. Perusahaan tidak melakukan *maintenance* mesin secara memadai.
- h. Sistem pengupahan karyawan yang kurang sesuai.
- i. Perusahaan tidak memiliki rak atau tempat tersendiri untuk meletakkan bahan kaos.
- j. Perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai kualitas ketajaman gambar desain dari pelanggan.
- k. Penyimpanan *screen* tidak teratur.
- l. Penerangan yang remang-remang.
- m. Gudang *screen* dan area kerja departemen afdruk *screen* yang dipisahkan oleh area kerja dan gudang departemen lain.
- n. Perusahaan tidak memiliki mekanisme mengenai pencatatan dan perhitungan stok.
- o. Perusahaan tidak memiliki alternatif cadangan *supplier*.
- p. Perusahaan tidak memiliki mekanisme pengambilan sendiri bahan baku.
- q. Campuran tinta dan pigmen warna yang tidak tersedia dalam katalog.

Sedangkan, faktor *method* yang tidak dapat dikendalikan adalah jumlah warna desain yang dipesan oleh pelanggan melebihi jumlah *station* pada mesin.

Faktor *material* memiliki pengaruh sebesar 15% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *material* bersifat dapat dikendalikan sebesar 30%, sedangkan faktor *material* bersifat tidak dapat dikendalikan dan 70%. Faktor *material* yang dapat dikendalikan adalah *supplier*

lupa mengantarkan pesanan kertas film yang dipesan oleh perusahaan, sedangkan faktor-faktor *material* yang tidak dapat dikendalikan tersebut adalah:

- a. *Supplier* kehabisan stok bahan baku.
- b. Tinta dan pigmen warna yang diantar tidak sesuai dengan tinta dan pigmen warna yang dipesan.
- c. Tinta dan pigmen warna yang telah rusak saat diterima oleh perusahaan.

Faktor *environment* memiliki pengaruh sebesar 15% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor *environment* bersifat dapat dikendalikan sebesar 70%, sedangkan faktor *environment* bersifat tidak dapat dikendalikan sebesar 30%. Faktor-faktor *environment* yang dapat dikendalikan adalah:

- a. Area kerja yang panas.
- b. Area kerja memiliki bau zat kimia yang tajam.

Sedangkan, faktor *environment* yang tidak dikendalikan adalah perusahaan cukup sering mengalami pemadaman listrik.

3. Dampak dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan terhadap perusahaan selama bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018 adalah perusahaan mengeluarkan biaya saat lembur untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan perusahaan menanggung kerugian berupa kompensasi atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Biaya saat lembur yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan adalah biaya lembur karyawan sebesar Rp 10.543.750,00 dan biaya listrik saat lembur untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan sebesar 11.119.011,16 selama bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018. Selain itu, kerugian yang ditanggung perusahaan berupa kompensasi atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan sebesar Rp 34.450.290,00 selama bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018. Jadi, jumlah biaya saat lembur dan kerugian yang ditanggung perusahaan terkait keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dari bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018 sebesar Rp 56.113.051,16. Biaya saat lembur dan kerugian tersebut tidak perlu ditanggung oleh perusahaan jika tidak terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

4. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Namun, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional oleh peneliti, maka dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan peneliti memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan aktivitas produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada perusahaan untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, peneliti memberikan saran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya, yaitu:

- a. *Manpower* (manusia)

Berikut merupakan saran untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor *manpower*:

- i. Perusahaan sebaiknya tidak menggabungkan tenaga kerja pada CV KS dan bisnis baru direktur.
- ii. Perusahaan sebaiknya tidak menggabungkan antara tugas dan tanggung jawab kepala produksi dengan staf/admin pada satu orang agar tidak terjadi *overload* kerja pada orang tersebut.
- iii. Perusahaan perlu memberitahukan kepada karyawan bahwa upah karyawan telah sesuai dengan UMP sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja dan tidak merasa dirugikan bekerja di perusahaan.
- iv. Perusahaan sebaiknya melakukan *training* kepada karyawan departemen *automatic printing* terkait *setting* pada *station* pencahayaan dan setiap karyawan harus mencoba melakukan *setting* pada *station* tersebut.

- v. Perusahaan dapat menentukan batasan kerja kepala departemen untuk mengatasi *overload* kerja yang dialami oleh setiap kepala departemen.

b. *Method* (metode)

Berikut merupakan saran untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor *manpower*:

- i. Perusahaan sebaiknya melakukan sosialisasi mengenai SOP dan peraturan terhadap karyawan dan SOP harus dilengkapi terlebih dahulu seperti urutan aktivitas produksi, penjelasan mengenai aktivitas produksi pada departemen, dan standar waktu aktivitas produksi.
- ii. Perusahaan sebaiknya menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan terkait kedisiplinan karyawan. Selain itu, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki kinerja yang baik, karyawan dapat diberi bonus.
- iii. Perusahaan sebaiknya melakukan perencanaan produksi saat menerima pemesanan sehingga tidak mengakibatkan bentrok jadwal produksi.
- iv. Perusahaan sebaiknya melakukan *maintenance* mesin sesering mungkin karena mesin digunakan hampir setiap hari dan menghindari kerusakan mesin.
- v. Perusahaan sebaiknya menyediakan rak yang dapat digunakan untuk meletakkan bahan kaos yang diterima dari pelanggan dan diberi pembatas antar rak beserta keterangan sehingga tidak terselip ke tumpukan bahan kaos lainnya.
- vi. Perusahaan sebaiknya memberitahukan kepada pelanggan bahwa perusahaan menerima *file* yang berisi desain dengan kualitas ketajaman gambar minimum 300 *pixel* per inci.
- vii. Perusahaan sebaiknya memberikan kode pada *screen* yang disimpan pada gudang dan bawah meja kerja departemen *manual printing* sehingga dapat mempermudah pencarian *screen* saat ingin digunakan.
- viii. Perusahaan sebaiknya mengganti atau menambah bola lampu pada area kerja departemen afdruk *screen* sehingga penerangannya tidak remang-remang.

- ix. Berhubungan dengan perusahaan berencana mengubah tata letak ruang, perusahaan dapat menukar posisi ruangan antara gudang *screen* dengan gudang tinta dan pigmen warna agar mempersingkat mobilisasi.
 - x. Perusahaan sebaiknya membuat dokumen mengenai keluar masuknya dan penggunaan persediaan bahan baku serta terdapat otorisasi pada dokumen.
 - xi. Perusahaan sebaiknya memiliki cadangan *supplier* yang memiliki kualitas bahan baku yang baik dan harga yang tidak lebih mahal daripada *supplier* yang telah menjadi langganan perusahaan.
 - xii. Perusahaan dapat menjemput bahan baku sendiri dengan menggunakan mobil *box* yang digunakan bersama dengan bisnis baru direktur dengan mengatur jadwal penggunaan.
 - xiii. Perusahaan sebaiknya memberikan daftar warna apa saja dan gambar dari warna tersebut yang telah disesuaikan dengan katalog perusahaan, lalu memberikannya kepada pelanggan.
- c. *Material* (bahan baku)
- Berikut saran untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor *material*:
- i. Perusahaan sebaiknya memiliki sistem *reminder* yang dapat dibuat dalam Microsoft Excel dengan menentukan terlebih dahulu *reorder point*.
 - ii. Perusahaan sebaiknya menghubungi *supplier* jika telah menunggu cukup lama untuk mengurangi kemungkinan terjadinya *supplier* yang lupa mengantarkan bahan baku ke perusahaan.
 - iii. Perusahaan sebaiknya selalu mengingatkan *supplier* saat melakukan pemesanan untuk memeriksa kesesuaian jenis bahan baku yang dipesan dengan bahan baku yang diantar serta kondisi bahan baku untuk mengurangi kemungkinan terjadinya bahan baku yang diantar tidak sesuai pesanan atau terdapat bagian yang rusak.
- d. *Machine* (mesin)
- Berikut saran untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor *machine*:

- i. Perusahaan sebaiknya menambahkan penggunaan embun *spray* pada pojok ruangan agar tinta dan pigmen warna yang berada di *station* pada pojok ruangan tidak cepat mengering.
- ii. Karyawan departemen *automatic printing* sebaiknya melakukan percobaan *printing* sebanyak satu kali putaran pada bahan kaos sambil melihat pergerakan rakel untuk memperkecil kemungkinan terjadinya rakel yang tidak lancar pada mesin.

e. *Environment* (lingkungan)

Berikut saran untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan berdasarkan faktor *environment*:

- i. Perusahaan sebaiknya membuat ventilasi lebih banyak sehingga terdapat pertukaran udara yang berada di luar area kerja departemen *manual printing* dengan udara yang berada di dalam area kerja departemen *manual printing*. Selain itu, perusahaan sebaiknya menggunakan embun *spray* pada area kerja departemen *manual printing* juga.
 - ii. Perusahaan sebaiknya memberikan masker kepada setiap karyawan di area kerja yang memiliki bau zat kimia yang tajam.
 - iii. Perusahaan sebaiknya menyediakan *genset* yang dapat digunakan saat terjadi pemadaman listrik sehingga aktivitas produksi di perusahaan dapat terus dilakukan.
2. Perusahaan sebaiknya menyediakan formulir lembar kerja tersendiri untuk departemen *manual printing*, departemen *automatic printing*, dan departemen *finishing* dan *packing* sehingga dapat mengevaluasi setiap departemen mengenai lamanya waktu penyelesaian pesanan secara jelas.
 3. Kepala produksi harus selalu memeriksa terkait tanggal revisi pada formulir lembar kerja untuk menjaga keakuratan data.
 4. Perusahaan sebaiknya membuat *sales order* yang digunakan untuk memberitahukan informasi mengenai desain dan informasi yang dibutuhkan terkait aktivitas produksi pesanan oleh intern perusahaan.
 5. Perusahaan sebaiknya memperbaiki aktivitas produksi terkait keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Setelah masalah keterlambatan penyelesaian

pesanan pelanggan terselesaikan, perusahaan dapat menambah pelanggan dan memaksimalkan kapasitas mesin *Challenger II M&S*.

Perusahaan harus melakukan pemeriksaan operasional yang konsisten dan berkala tiap tahunnya sehingga dengan melakukan saran-saran tersebut, maka perusahaan diharapkan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien.

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.
- Bayangkara. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Datar, Srikant M. dan Madhav V. Rajan. (2018). *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Hongren, dkk. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 15th Edition*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- 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.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. (2018). *Accounting Information Systems Fourteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, U. dan R. Bougie (2016). *Research Methods for Business Seventh Edition*. Chichester: John Willey & Sons Ltd.
- Sunyoto, D. (2015). *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*. Yogyakarta: Caps Publishing.