

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Bedasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT GSA peneliti mengambil kesimpulan terkait dengan aktivitas produksi yang dilakukan tidak berjalan dengan baik sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Kesimpulan ini menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang terdapat dalam kerangka pemikiran. Berikut kesimpulan peneliti:

1. Proses perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang dilakukan PT GSA selama ini telah cukup baik, namun masih ada beberapa hal yang belum dilakukan dengan baik sehingga dapat mengakibatkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Perusahaan tidak memiliki kebijakan untuk menyimpan stok bahan baku benang dan lebih memilih untuk melakukan pembelian bahan baku benang berdasarkan pesanan yang diterima. Proses pemesanan benang yang dilakukan divisi *purchasing* harus mendapatkan persetujuan dari direktur terlebih dahulu sebagai upaya pengendalian kepada divisi *purchasing* dalam melakukan tugasnya, namun hal tersebut seringkali menghambat proses pembelian yang harus dilakukan dengan segera karena beberapa kali direktur PT GSA tidak berada di area perusahaan sehingga divisi *purchasing* harus menunggu lama untuk mendapat persetujuan pembelian bahan baku.

Dalam proses produksi yang dilakukan, perusahaan telah memiliki SOP sebagai panduan bagi karyawan untuk menjalankan tugasnya agar tidak melakukan kesalahan yang dapat mengakibatkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Namun, seringkali karyawan menganggap telah terbiasa dengan mekanisme pelaksanaan produksi di perusahaan sehingga tidak memperhatikan SOP saat melakukan proses produksi. Tanpa menggunakan SOP sebagai panduan proses produksi karyawan dapat melakukan kesalahan seperti salah mengubah temperatur mesin, menggunakan mesin dengan tidak tepat, dan memasukkan bahan pewarna tidak sesuai dengan resep. Kesalahan-kesalahan akibat karyawan tidak mengikuti peraturan yang ditetapkan perusahaan tersebut dapat mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan.

2. Tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada aktivitas produksi PT GSA pada periode bulan Januari 2018 hingga bulan Agustus 2018 adalah sebesar 27,4%. Tingkat keterlambatan tersebut berada di atas batas toleransi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 15%. Berdasarkan analisis pada *sales order* yang diselesaikan dan telah dikirim oleh perusahaan dimulai dari Januari 2018 hingga Agustus 2018 perusahaan telah menyelesaikan 930 *sales order*. Dari 930 *sales order* yang diselesaikan PT GSA tersebut, 675 *sales order* berhasil dikirimkan dengan tepat waktu, sedangkan 255 *sales order* lainnya mengalami keterlambatan pengiriman yang diakibatkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan tersebut.
3. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang menyebabkan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di PT GSA. Penyebab keterlambatan itu dapat dibagi ke dalam lima faktor utama yaitu faktor manusia, faktor mesin, faktor metode, faktor bahan baku, dan faktor lingkungan.

Faktor manusia berkontribusi sebesar 30% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada PT GSA, 80% diantaranya dapat dikendalikan oleh perusahaan sementara 20% sisanya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan oleh faktor manusia, yaitu:

- a. Karyawan lalai dalam melakukan pekerjaannya, kelalaian yang terjadi adalah seperti karyawan tidak fokus memperhatikan kerja mesin, terburu-buru melakukan pekerjaan, hingga salah menuliskan resep untuk obat pewarna.
- b. Karyawan tidak mengikuti SOP, hal ini terjadi saat karyawan melakukan perubahan pada temperatur mesin tanpa melihat panduan temperatur yang seharusnya dan karyawan memasukkan bahan pewarna dengan jumlah yang tidak sesuai dengan yang dituliskan pada resep.
- c. Jumlah karyawan yang hadir saat proses produksi kurang dari yang seharusnya, hal ini diakibatkan adanya karyawan yang mendadak tidak bisa hadir.

- d. Kurangnya koordinasi antar divisi yang berkaitan seperti, divisi laboratorium dan divisi *dyeing* dalam hal permintaan obat pewarna dan divisi *purchasing* dengan direktur dalam hal pembelian bahan baku.

Faktor mesin berkontribusi sebesar 20% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada PT GSA, 50% dapat dikendalikan oleh perusahaan dan 50% tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan oleh faktor mesin, yaitu:

- a. Usia mesin yang sudah tua sering mengalami kerusakan secara tiba-tiba.
- b. Mesin yang telah dilakukan perawatan tetap mengalami kerusakan secara tiba-tiba.
- c. Mesin pemanas uap yang menyalurkan panas uap dari perusahaan lain mengalami kerusakan.

Faktor metode berkontribusi sebesar 25% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada PT GSA, di mana seluruhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan oleh faktor metode, yaitu:

- a. Pembelian bahan baku oleh divisi *purchasing* harus disetujui oleh direktur terlebih dahulu baru dapat dilakukan.
- b. MPS yang dibuat sebagai panduan proses produksi dibuat oleh divisi PPIC dengan format yang tidak baku.
- c. Tidak ada kegiatan *training* yang memadai untuk karyawan baru.
- d. Perusahaan tidak menyimpan stok bahan baku dan *spare part* mesin.
- e. Sistem *punishment* yang memberi efek jera untuk karyawan yang berbuat kesalahan tidak dilakukan.
- f. Kurangnya perawatan mesin yang dilakukan.

Faktor bahan baku berkontribusi sebesar 20% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada PT GSA, 40% diantaranya dapat dikendalikan oleh perusahaan sementara 60% sisanya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan oleh faktor bahan baku, yaitu:

- a. Bahan baku terlambat dikirimkan oleh *supplier*.
- b. Kualitas bahan baku yang dikirim oleh *supplier* tidak sesuai dengan yang seharusnya.

Faktor lingkungan berkontribusi sebesar 5% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada PT GSA, 50% dapat dikendalikan oleh perusahaan dan 50% tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Peneliti menetapkan beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan oleh faktor lingkungan, yaitu:

- a. PH air yang dipakai dalam proses pencelupan warna pada benang atau kain tidak sesuai dengan standar.
  - b. Kondisi pabrik yang kotor akibat debu.
  - c. Bahan baku terlambat tiba di perusahaan karena masalah yang terjadi dalam perjalanan.
  - d. Aliran listrik yang tiba-tiba mati.
4. Peran pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti pada aktivitas produksi PT GSA adalah untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada perusahaan, mencari tahu penyebab permasalahan yang terjadi tersebut, mengetahui dampak dari permasalahan yang terjadi, dan memberi rekomendasi kepada perusahaan dalam upaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran berupa rekomendasi terkait aktivitas produksi yang dilakukan oleh PT GSA yaitu :

1. Perusahaan melakukan pelatihan yang memadai untuk menggunakan mesin produksi pada karyawan yang baru masuk, materi pelatihan yang diberikan harus dapat diaplikasikan oleh karyawan dalam kegiatan penyelesaian pesanan pelanggan yang mereka lakukan setiap harinya. Dengan adanya pelatihan yang memadai perusahaan dapat mengurangi risiko terjadinya kelalaian yang dilakukan oleh karyawan.
2. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan *punishment* yang memberi efek jera pada seperti menskors hingga memecat karyawan yang tidak mengikuti SOP dalam melakukan proses produksi sehingga karyawan berhati-hati dan bertindak sesuai dengan apa yang telah dituliskan pada SOP.

3. Tiap kepala divisi bertanggung jawab untuk perihal komunikasi yang dilakukan antar divisi, kepala divisi harus berinisiatif melakukan komunikasi dengan kepala divisi lain yang berkaitan sehingga karyawan divisi tersebut dapat memperoleh informasi yang jelas dengan cara menanyakan informasi kepada kepala divisi mereka.
4. Apabila ada karyawan pada satu regu di suatu divisi yang tidak masuk sebaiknya tidak digantikan perannya oleh kepala divisi tersebut melainkan digantikan oleh karyawan divisi tersebut yang berasal dari regu lain. Sebaiknya kepala divisi memilih karyawan pada divisi tersebut dari regu lain yang jadwal produksinya tidak terlalu padat sehingga dapat menggantikan posisi karyawan yang tidak masuk tersebut untuk sementara.
5. Perusahaan sebaiknya melakukan perawatan rutin pada setiap mesin produksi, selain itu perusahaan harus melakukan pencatatan pada kondisi mesin sebelum dan sesudah perawatan dilakukan serta tindakan apa saja yang dilakukan pada saat perawatan dilakukan, hal ini perlu dilakukan agar teknisi dapat memperkirakan penyebab kerusakan apabila mesin berhenti beroperasi secara tiba-tiba. Dokumen pencatatan perawatan ditempelkan pada setiap mesin.
6. Apabila perusahaan masih tetap menggunakan mesin dengan usia tua sebaiknya perusahaan melakukan perawatan yang lebih sering pada mesin tua tersebut untuk mengurangi risiko terjadinya kerusakan pada mesin tersebut. Perawatan yang dilakukan harus lebih sering dan menyeluruh dibandingkan perawatan pada mesin dengan usia yang lebih muda.
7. PT GSA sebaiknya membuat surat perjanjian kontrak dengan perusahaan yang menyediakan panas uap yang disalurkan untuk proses pencelupan warna agar apabila terjadi kerusakan maka perusahaan tersebut harus mengganti kerugian yang dialami PT GSA karena tidak bisa melakukan proses produksi akibat tidak adanya panas uap.
8. Sebaiknya perusahaan memberikan wewenang kepada *factory manager* untuk berkoordinasi dengan divisi *purchasing* dalam hal melakukan pembelian bahan baku benang dan *spare part* mesin yang sering dibeli. *Factory manager* yang selalu ada dalam lingkungan pabrik membuat divisi *purchasing* mudah untuk menemui untuk melakukan konfirmasi atas pembelian. Sebaiknya hanya pembelian mesin, bahan baku obat kimia, dan bahan baku benang diatas 50 juta

rupiah barulah divisi *purchasing* harus meminta persetujuan dari direktur terlebih dahulu. hal ini diperlukan agar divisi *purchasing* dapat melakukan pembelian dengan segera apabila nilai pembelian masih dalam batasan dengan melakukan konfirmasi ke *factory manager* terlebih dahulu.

9. Perusahaan sebaiknya memiliki stok bahan baku yang paling sering dipesan pelanggan yaitu benang jenis poliester dan jenis TC (campuran katun dan poliester dengan perbandingan 30:70) dengan jumlah dua ton untuk jenis poliester dan 500 kilogram untuk jenis TC. Jumlah tersebut diharapkan dapat mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan akibat keterlambatan pemesanan bahan baku oleh perusahaan.
10. Perusahaan sebaiknya membuat format baku yang dapat dipakai divisi PPIC sebagai acuan dalam membuat *Master Production Schedule* (MPS).
11. Untuk memastikan bahan baku yang dibeli PT GSA dikirim tepat waktu oleh *supplier* dan sudah sesuai jumlah dan kualitasnya, sebaiknya perusahaan membuat perjanjian kontrak dengan *supplier* yang mengikat secara hukum dan menambahkan ketentuan sanksi denda apabila *supplier* tidak melakukan kewajibannya untuk mengirim bahan baku dengan tepat waktu dan kualitas yang sesuai.
12. Divisi *purchasing* harus lebih sering melakukan koordinasi dengan *supplier* dalam hal memastikan bahan baku yang dipesan perusahaan dikirim tepat waktu dan tanggal kedatangannya sesuai dengan jadwal. Koordinasi dilakukan saat pemesanan dilakukan, persiapan pengiriman bahan baku oleh *supplier*, hingga saat pesanan dikirim oleh *supplier*.
13. Sebaiknya perusahaan menyiapkan lebih dari satu tangki air yang digunakan untuk melakukan proses pengendapan agar menghasilkan air dengan PH yang sesuai.
14. Perusahaan sebaiknya memiliki genset listrik yang dapat digunakan sebagai pembangkit listrik sementara agar mesin produksi dapat melakukan proses produksi saat arus listrik mati.
15. Untuk mengurangi dampak dari banyaknya debu yang mengotori bahan baku benang dan kain jadi sebaiknya perusahaan mengemas bahan baku benang dan kain jadi yang tersimpan di gudang dengan baik.

16. Untuk mencegah bahan baku yang terlambat datang akibat mengalami kendala di perjalanan sebaiknya perusahaan menjadwalkan kedatangan bahan baku beberapa hari lebih lambat dari seharusnya sehingga apabila terjadi keterlambatan masih dalam estimasi dan tidak mengganggu jadwal produksi yang seharusnya.
17. Seharusnya perusahaan menerapkan *segregation of duties* dalam hal proses pemeriksaan resep dan pembuatan obat pewarna kain sesuai resep yang dilakukan oleh orang yang berbeda, upaya ini dapat meminimalisir terjadinya kesalahan penulisan resep dan pembuatan obat pewarna yang tidak sesuai karena dilakukan pemeriksaan kembali oleh orang yang berbeda.
18. Proses penyerahan obat pewarna dari divisi laboratorium kepada divisi *dyeing* dan *finishing* seharusnya dilakukan dengan dokumentasi yang jelas agar menjadi bukti penyerahan obat pewarna telah dilakukan, hal ini dapat menghindari kesalahpahaman antar kedua divisi yang berkaitan.
19. Saat perpindahan bahan baku benang atau kain antara divisi *knitting* dengan divisi *dyeing* dan *finishing* dilakukan seharusnya terdapat fungsi dokumentasi dan otorisasi yang jelas oleh perusahaan sehingga dapat menghindari terjadinya kesalahpahaman.
20. Perusahaan seharusnya memperbarui kertas SOP di area produksi seperti area divisi *knitting*, divisi *dyeing* dan finishing, dan divisi laboratorium yang ditempelkan pada dinding secara berkala agar kondisi kertas SOP tersebut mudah untuk dibaca karyawan.

Oleh karena itu pemeriksaan operasional oleh PT GSA kepada proses produksi sebaiknya dilakukan secara rutin dan berkala, sehingga perusahaan dapat mengetahui apa saja permasalahan yang terjadi dan dapat terjadi dan penyebabnya di dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Arens, Alvin., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2017. 16<sup>th</sup> edition. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Datar, Srikant M., Madhav V. Rajan. 2018. *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New York: Pearson Education.
- Reider, R. (2002). Operational Review. In *Maximum Results At Efficient Costs*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B., Paul John Steinbart. 2016. 14<sup>th</sup> Edition. *Accounting Information Systems*. New York: Pearson.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. 7th edition. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Rampersad, Hubert K. (2005). *Managing Total Quality: Enhancing Personal and Company Value*. California: Tata McGraw-Hill.
- BPS. 2018. *Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Triwulan IV Tahun 2017 Naik Sebesar 5,15 Persen dan Pertumbuhan Prduksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Triwulan IV 2017 Naik Sebesar 4,59 Persen*,  
<https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/02/01/1479/pertumbuhan-produksi-industri-manufaktur-besar-dan-sedang-triwulan-iv-tahun-2017-naik-sebesar-5-15-persen-dan-pertumbuhan-produksi-industri-manufaktur-mikro-dan-kecil-triwulan-iv-2017-naik-sebesar-4-59-persen.html>. Diakses 15 September 2018 pukul 14.59 W.I.B.