

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

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

1. Kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang selama ini dijalankan oleh PT. MJA masih kurang baik karena masih ditemukan sejumlah produk cacat baik yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki.

Aktivitas produksi pada perusahaan dimulai dari setiap *season* perusahaan mengajukan alternatif *sample* kepada pelanggan untuk ditawarkan kepada calon pembelinya. Setelah *sample* yang diajukan oleh perusahaan untuk disetujui oleh calon pembeli pelanggan, *sales department head* menerima PO dari pelanggan dengan beberapa penyesuaian dari calon pembeli. Kemudian bagian produksi membuat *proto sample* berdasarkan PO tersebut. Berikutnya *sales department head* membuat MI / *making instructions* dan PR / *purchase requisition*. Kemudian *deputy head of sales purchasing production coordinator* membuat *outstanding order* (laporan *order* per pelanggan yang belum diproduksi dalam satu bulan untuk masing-masing lokasi unit kerja). Selanjutnya *senior staff industrial engineering* membuat *time study* (target jumlah produk yang harus dihasilkan dalam waktu satu jam) dan *line balancing* (jumlah karyawan per bagian dalam satu *line*) berdasarkan MI dan *outstanding order*.

Setelah itu, *senior staff planning production control* tiap lokasi unit kerja membuat *production plan* sesuai dengan *outstanding order* dan *time study*. Kemudian bagian produksi membuat PPS / *preproduction sample* yaitu *sample* yang mendekati produk yang hendak diproduksi berdasarkan MI agar PPS sesuai dengan spesifikasi produk yang tertera pada MI. Selanjutnya perusahaan membuat *jumping size set* sebelum proses produksi dimulai. Berikutnya, *quality control* pelanggan, tim produksi, dan *quality control* perusahaan baik *quality control* pabrik dan *quality assurance officer* melaksanakan *preproduction meeting* untuk membahas *requirements* dari pelanggan, mesin mana saja yang harus digunakan,

dan lain-lain. Setelah itu, bagian *cutting* melakukan proses *cutting* (proses hampar kain sampai *fuse*). Kemudian komponen bagian baju yang berukuran besar diperiksa oleh *quality control* pabrik. Selain itu komponen bagian baju yang berukuran besar dari *layer* atas, bawah, dan tengah juga diperiksa ukurannya oleh *quality assurance officer*.

Selanjutnya komponen bagian baju melalui proses *sewing* dan *quality control in line*. Baju jadi kemudian melalui *quality control end line* oleh *quality control* pabrik. Berikutnya baju jadi melalui proses *finishing*. Kemudian *quality control* pabrik melakukan *quality control finishing* (baju jadi diperiksa kualitas, ukuran, spesifikasi, penampilan dan aksesorisnya). Berikutnya baju jadi melalui proses *packing* (baju jadi dilipat / digantung sesuai dengan permintaan pelanggan). Terakhir, *quality assurance officer* memeriksa *count accuracy*, cara *folding* dan aksesoris.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk yaitu proses pengelolaan persediaan yang tidak efektif dan efisien sebesar 25%, proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien sebesar 20%, serta proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sebesar 55%. Pada proses pengelolaan persediaan di PT. MJA faktor metode berpengaruh 90% terhadap pengelolaan persediaan barang yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor metode seperti perusahaan tidak selalu membuat *shade roll* (potongan-potongan kain yang ditempel pada sebuah karton), perusahaan melakukan pemeriksaan terhadap bahan baku utama dan pelengkap secara *sampling*, perusahaan menggunakan *four point system* untuk menghitung poin kecacatan kain sehingga berpotensi menyebabkan kecacatan pada proses *cutting*, dan perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai pemberitahuan lot kain kepada bagian *cutting* bersifat *controllable* / dapat dikendalikan bagi perusahaan.

Sedangkan faktor manusia berpengaruh 10% terhadap pengelolaan persediaan barang yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor manusia seperti karyawan bagian gudang tidak memeriksa lebar kain bersifat *controllable* / dapat dikendalikan bagi perusahaan.

Sedangkan untuk proses *cutting*, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kecacatan. Faktor metode berpengaruh 60% terhadap proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor metode seperti perusahaan tidak memberikan upah lembur bagi pengawas besar proses *cutting* serta *staff* proses *cutting*, perusahaan memberikan insentif bagi *operator* proses *cutting* yang mencapai lebih dari target produksi per bulan tanpa melihat kualitas dari hasil produksi, perusahaan melakukan pemeriksaan *cutting pieces* secara *sampling*, perusahaan tidak memiliki kebijakan bahwa *sales department head* harus memberikan *standard* kualitas produk dari pelanggan kepada *staff quality control* proses *cutting*, perusahaan tidak menetapkan kebijakan bahwa *staff quality control* proses *cutting* harus menyortir kecacatan pada *zone* B sampai D, perusahaan hanya memberikan pelatihan untuk karyawan baru dan tidak memiliki pengalaman, perusahaan tidak memberikan pelatihan bagi karyawan yang sudah lama bekerja, perusahaan memiliki kebijakan bahwa *operator* proses *cutting* boleh menghampar *roll* kain sisa proses hamparan sebelumnya untuk menutupi kekurangan kain, tidak ada pengarahan kepada *operator* proses *cutting* terkait proses hampar kain secara *manual*, perusahaan tidak menetapkan kebijakan mengenai *operator* proses *cutting* harus melakukan pemeriksaan untuk menemukan kecacatan pada kain, bagian *cutting* tetap memberikan *cutting pieces* yang ukuran cacatnya kecil ke bagian *sewing*, dan perusahaan tidak menerapkan kebijakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap *cutting pieces* yang berukuran kecil bersifat *controllable* / dapat dikendalikan.

Selanjutnya faktor manusia berpengaruh 30% terhadap proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor penyebab kecacatan seperti karyawan lalai dalam memotong kain, *skill operator* proses *cutting* kurang baik, kurangnya pengawasan atas kinerja karyawan, *operator* proses *cutting* tidak memperhatikan mesin, bagian yang bertanggung jawab atas komponen bagian baju yang cacat pada proses *cutting* tidak menggambar ulang pola, dan bagian *cutting* terkadang terlambat memberikan *cutting pieces* merupakan faktor yang bersifat 90% *controllable* bagi perusahaan.

Sedangkan faktor *operator* proses *cutting* lalai dalam melakukan pekerjaannya merupakan faktor yang bersifat 10% *uncontrollable* bagi perusahaan.

Kemudian faktor mesin berpengaruh 5% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor penyebab kecacatan seperti sensor mesin *cutting error*, mesin *cutting error*, dan mesin *cutting hang* pada saat mesin dijalankan dan pisau potong pada mesin *cutting* kurang tajam seluruhnya bersifat *controllable* bagi perusahaan.

Terakhir faktor lingkungan berpengaruh 5% terhadap proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor penyebab kecacatan seperti area kerja pada proses *cutting* panas bersifat *controllable*.

Selain itu untuk proses *sewing* terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kecacatan yaitu faktor bahan baku, metode, manusia, mesin, dan lingkungan. Faktor bahan baku berpengaruh 10% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor bahan baku seperti kain tidak memiliki *notes* yang jelas bersifat *controllable* bagi perusahaan.

Berikutnya faktor metode berpengaruh 50% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor metode seperti perusahaan tidak memiliki kebijakan untuk menguji *sample order* baju jadi, perusahaan tidak memberikan upah lembur bagi pengawas besar proses *sewing* serta *staff* proses *sewing*, perusahaan memberikan insentif bagi *operator* proses *sewing* yang mencapai lebih dari target produksi per bulan tanpa melihat kualitas dari hasil produksi, perusahaan memiliki kebijakan bahwa *staff quality control assurance officer* bertanggung jawab atas dua *line* produksi proses *sewing*, perusahaan melakukan pemeriksaan komponen bagian baju dan baju jadi secara *sampling*, perusahaan hanya memberikan pelatihan untuk karyawan baru dan tidak memiliki pengalaman, perusahaan tidak memberikan pelatihan bagi karyawan yang sudah lama bekerja, dan perusahaan memiliki kebijakan bahwa satu orang *staff quality control in line* bertanggung jawab atas satu *line* produksi proses *sewing* bersifat *controllable* bagi perusahaan.

Kemudian faktor manusia berpengaruh 30% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor seperti karyawan lalai ketika menjahit, kurangnya pengawasan atas kinerja karyawan, *operator* proses *sewing* langsung menjahit komponen bagian baju dengan *interlining*, *quality control in line* dan *end line* hanya dilakukan oleh *staff quality control* proses *sewing*, *staff quality control end line* tidak memeriksa baju searah dengan jarum jam, keterbatasan jumlah *staff quality control finishing*, dan *staff quality control assurance officer* memeriksa hasil jahit komponen bagian baju tidak berdasarkan *standard AQL 2,5* tersebut yang disebabkan oleh proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien merupakan faktor yang bersifat 90% *controllable* bagi perusahaan. Sedangkan faktor *operator* proses *sewing* lalai dalam melakukan pekerjaannya merupakan faktor yang bersifat 10% *uncontrollable* bagi perusahaan.

Selanjutnya faktor mesin berpengaruh 5% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor-faktor penyebab terjadinya kecacatan berdasarkan faktor mesin seperti mesin *sewing error* dan jarum mesin *sewing* patah bersifat *controllable*.

Terakhir faktor lingkungan berpengaruh 5% terhadap proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menyebabkan kecacatan. Faktor penyebab kecacatan seperti area kerja pada proses *sewing* panas bersifat *controllable*.

Selain masalah pada aktivitas produksi, peneliti juga menemukan bahwa PT. MJA tidak memiliki dokumentasi terkait pengendalian kualitas yang memadai sehingga perhitungan biaya perbaikan menjadi tidak memadai. Hal tersebut menyebabkan perusahaan tidak mengetahui besarnya biaya perbaikan yang ditanggung dan hasil inspeksi pada proses *cutting* dan *sewing* sehingga perusahaan merasa tidak perlu melakukan *corrective action* terhadap aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien. Kemudian peneliti juga menemukan bahwa kualitas bahan baku pelengkap sub aksesoris (hasil *outsourcing*) buruk dan dokumentasi terkait pengendalian kualitas bahan baku pelengkap sub aksesoris (hasil *outsourcing*) tidak memadai. Hal tersebut menyebabkan terjadinya kecacatan

pada proses *cutting* maupun *sewing* sehingga karyawan bagian *cutting* maupun *sewing* harus melakukan tindakan perbaikan.

3. Tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk menangani kecacatan produk yang terjadi di PT. MJA adalah perusahaan memperbaiki produk cacat yang dapat diperbaiki seperti jahitan loncat, jahitan tidak rata, jahitan meleset, kerut, dan sebagainya. Meskipun perusahaan telah berusaha untuk memperbaiki produk cacat tersebut masih terdapat beberapa produk yang tidak dapat diperbaiki seperti bolong, kosong benang / *miss yarn*, kotor yang tidak dapat dicuci, motif kain tidak *match*, dan sebagainya. Produk cacat yang tidak dapat diperbaiki tersebut baru dapat dijual dua tahun setelah masa ekspor berlalu sebesar harga pokok produk (HPP) oleh perusahaan.
4. Akibat produk cacat pada proses *cutting*, perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya bahan baku sebesar Rp 2.577.064, tambahan biaya lembur sebesar Rp 241.236, dan tambahan biaya listrik sebesar Rp 31.590. Jadi jumlah tambahan biaya terkait perbaikan pada proses *cutting* yang ditanggung oleh perusahaan adalah sebesar Rp 2.849.890. Selain itu akibat produk cacat yang dapat diperbaiki pada proses *sewing*, perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya bahan baku sebesar Rp 6.887.974, tambahan biaya lembur karyawan untuk mengerjakan perbaikan produk sebesar Rp 12.440.065, tambahan biaya listrik sebesar Rp 429.320. Jadi jumlah tambahan biaya terkait perbaikan yang ditanggung oleh perusahaan adalah sebesar Rp 19.757.359. Selain itu perusahaan juga mengalami kerugian akibat dari produk cacat yang tidak dapat diperbaiki pada proses *sewing* karena produk cacat tersebut baru dapat dijual sebesar HPP dua tahun setelah masa ekspor berlalu sehingga perusahaan menanggung penurunan laba sebesar Rp 1.751.499 dan selain itu perusahaan juga menanggung *opportunity cost* yaitu kehilangan pendapatan bunga deposito selama periode dua tahun sebesar Rp 942.890.
5. Manfaat pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi yang dilakukan oleh peneliti adalah perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan produk. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan yang direkomendasikan oleh peneliti sehingga aktivitas produksi perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada perusahaan untuk mengurangi tingkat kecacatan produk, peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

1. Untuk mengatasi kecacatan yang disebabkan oleh proses pengelolaan persediaan barang yang tidak efektif dan efisien, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

a. *Method* / metode

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor metode:

- i. Untuk mengantisipasi terjadinya kecacatan kain berupa *shading* / belang pada *order* lama / *order* lain yang tidak diperiksa, perusahaan sebaiknya membuat *shade roll* untuk setiap *order*.
- ii. Perusahaan sebaiknya memperbaharui kebijakan yaitu karyawan bagian gudang melakukan pemeriksaan kain dan *interlining* sebanyak 40% bila *quantity* kain maupun *interlining* yang diterima kurang dari atau sama dengan 7.000 *yards*. Selain itu karyawan bagian gudang sebaiknya memeriksa kain dan *interlining* sebanyak 20% bila kain maupun *interlining* yang diterima lebih dari 7.000 *yards*.
- iii. Perusahaan sebaiknya juga memerhatikan apakah *defect* tersebut terlihat dengan jelas atau tidak. Jika *defect* tersebut terlihat dengan jelas namun jumlah poin kecacatan adalah 0 sampai dengan 24, sebaiknya karyawan bagian gudang membuat *abnormal event report* / *AER* yang diberikan kepada bagian *purchasing*. Hal ini bertujuan agar bagian *purchasing* dapat meminta *supplier* kain untuk menukar *roll* kain.
- iv. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan bahwa karyawan bagian gudang harus memberitahu bagian *cutting* bila terdapat lot kain yang berbeda agar lot kain tidak tercampur.

b. *Manpower* / manusia

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor manusia yaitu perusahaan sebaiknya menambah jumlah karyawan bagian gudang

sebanyak 3 orang dan memberikan teguran serta *punishment* kepada karyawan bagian gudang yang tidak melakukan tugasnya dengan baik.

2. Untuk mengatasi kecacatan yang disebabkan oleh proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

a. *Method* / metode

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor metode yaitu:

- i. Perusahaan sebaiknya memberikan upah lembur bagi pengawas besar serta *staff* proses *cutting* agar pengawas besar serta *staff* proses *cutting* bekerja dengan optimal pada waktu lembur.
- ii. Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan kualitas dari hasil produksi ketika memberikan insentif kepada *operator* proses *cutting*. Jadi *operator* proses *cutting* mendapatkan insentif jika kualitas hasil produksinya bagus dan mencapai lebih dari target produksi per bulan. Jika kualitas hasil produksi *operator* proses *cutting* tidak bagus, *operator* proses *cutting* tidak diberikan insentif.
- iii. Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan *cutting pieces* dengan menggunakan *standard* AQL 1,5 karena *accept level* dan *reject level*-nya lebih ketat dibandingkan dengan *standard* AQL 2,5 sehingga diharapkan tidak ada *cutting pieces* yang cacat dan terbawa ke proses selanjutnya.
- iv. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan bahwa *sales department head* harus memberikan *standard* kualitas produk dari pelanggan kepada *staff quality control* proses *cutting* agar *staff quality control* proses *cutting* tidak bergantung kepada *sales department head*.
- v. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan bahwa *staff quality control* harus menyortir kecacatan pada *zone* B sampai D karena belum tentu kecacatan yang terletak pada *zone* tersebut adalah kecacatan yang bersifat *minor*.
- vi. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan mengenai cara memotong kain selama seminggu kepada karyawan baru baik yang tidak memiliki pengalaman maupun yang memiliki pengalaman agar *skill* karyawan baik sehingga produk yang dihasilkan berkualitas.



- vii. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan mengenai cara memotong kain untuk bermacam-macam jenis kain secara berkala kepada karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan mengenai teknik-teknik memotong kain yang terbaru sehingga karyawan tidak kesulitan jika memotong jenis kain baru. Selain itu dengan adanya pelatihan secara berkala, karyawan menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin dan menjadi loyal terhadap perusahaan.
- viii. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan bahwa *operator* proses *cutting* tidak boleh menghampar *roll* kain sisa proses hamparan sebelumnya. Jika terdapat lembaran kain yang panjangnya kurang dari panjang *marker*, lembaran kain tersebut sebaiknya disimpan saja untuk mengganti komponen bagian baju yang cacat. *Operator* proses *cutting* sebaiknya mengambil *roll* kain yang baru.
- ix. Perusahaan sebaiknya memberikan pengarahan kepada *operator* proses *cutting* terkait hampar kain secara *manual* agar *operator* proses *cutting* mengerti apa yang harus ia lakukan sehingga tidak menimbulkan kecacatan.
- x. Perusahaan seharusnya menetapkan kebijakan bahwa *operator* proses *cutting* harus melakukan pemeriksaan untuk menemukan kecacatan pada kain. Dengan begitu kemungkinan terdapat *cutting pieces* yang cacat karena kecacatan kain dapat diminimalisir.
- xi. Perusahaan seharusnya tidak memperbolehkan bagian *cutting* memberikan *cutting pieces* yang cacat kepada bagian *sewing* meskipun kecacatan pada *cutting pieces* ukurannya kecil untuk mencegah terjadinya kecacatan pada proses *sewing*.
- xii. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan bahwa *staff quality control* proses *cutting* harus memeriksa *cutting pieces* yang berukuran kecil. Pemeriksaan boleh dilakukan secara *sampling* berdasarkan *standard* AQL 1,5 dan dengan menggunakan jumlah *sample* yang memadai untuk mencegah *cutting pieces* yang cacat serta belang / *shading* terbawa ke proses *sewing*.

b. *Manpower* / manusia

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor manusia yaitu:

- i. Perusahaan sebaiknya memberikan *punishment* kepada karyawan bagian *cutting* yang lalai sehingga karyawan bagian *cutting* lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.
- ii. Perusahaan sebaiknya memberikan *punishment* kepada *operator* proses *cutting* yang lalai sehingga *operator* proses *cutting* lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu pengawas proses *cutting* sebaiknya mengingatkan kembali kepada *operator* proses *cutting* agar berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.
- iii. Perusahaan sebaiknya menambah satu orang pengawas kecil proses *cutting* agar semua proses *cutting* dapat terawasi dengan baik dan setiap laporan dari karyawan dapat ditangani.
- iv. Pengawas sebaiknya mengingatkan kembali *operator* proses *cutting* agar *operator* memerhatikan mesin sehingga *operator* proses *cutting* dapat menghentikan mesin jika terdapat kesalahan pada proses pemotongan *cutting pieces*. Selain itu pengawas juga sebaiknya memerintahkan *operator* proses *cutting* untuk menghentikan mesin bila *operator* proses *cutting* hendak mengelompokkan *cutting pieces* per *size* agar *operator* proses *cutting* dapat fokus memerhatikan mesin.
- v. Pengawas sebaiknya menegur bagian yang bertanggung jawab atas komponen bagian baju yang cacat pada proses *cutting* jika ia tidak menggambar ulang pola.
- vi. *Senior staff planning production control* sebaiknya selalu berkoordinasi dengan bagian *cutting* agar bagian *cutting* memberikan *cutting pieces* lebih awal dari waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu.

c. *Machine* / mesin

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor mesin yaitu:

- i. *Operator* proses *cutting* sebaiknya memastikan terlebih dahulu bahwa mesin tidak bermasalah sebelum mesin dijalankan.

- ii. *Operator* proses *cutting* sebaiknya memastikan terlebih dahulu pisau potong pada mesin *cutting* sudah tajam sebelum mesin dijalankan.
      - d. *Environment* / lingkungan  
Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor lingkungan yaitu perusahaan sebaiknya menambah ventilasi udara / kipas angin pada area kerja proses *cutting* supaya area kerja proses *cutting* tidak panas sehingga karyawan proses *cutting* dapat fokus bekerja.
3. Untuk mengatasi kecacatan yang disebabkan oleh proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:
  - a. *Material* / bahan baku  
Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor bahan baku yaitu perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan bahwa bagian *cutting* harus membuat *notes* kain dengan menggunakan kapur khusus kain sehingga *notes* kain dapat terlihat dengan jelas.
  - b. *Method* / metode  
Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor metode yaitu:
    - i. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan untuk menguji seluruh *sample* baju jadi untuk memastikan seluruh *sample* baju jadi telah sesuai dengan *standard*.
    - ii. Perusahaan sebaiknya memberikan upah lembur bagi pengawas besar serta *staff* proses *sewing* agar pengawas besar serta *staff* proses *sewing* bekerja dengan optimal pada waktu lembur.
    - iii. Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan kualitas dari hasil produksi ketika memberikan insentif kepada *operator* proses *sewing*. Jadi *operator* proses *sewing* mendapatkan insentif jika kualitas hasil produksinya bagus dan mencapai lebih dari target produksi per bulan. Jika kualitas hasil produksi *operator* proses *sewing* tidak bagus, *operator* proses *sewing* tidak diberikan insentif.
    - iv. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan bahwa satu *staff quality control assurance officer* bertanggung jawab atas satu *line* produksi proses *sewing*

agar *staff quality control assurance officer* dapat memeriksa proses jahit komponen bagian baju dan proses *assembly* dengan optimal.

- v Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan hasil *quality control end line*, *quality control prefinal*, dan *quality control final* dengan menggunakan *standard AQL 1,5* karena *accept level* dan *reject level*-nya lebih ketat dibandingkan dengan *standard AQL 2,5* sehingga diharapkan tidak ada hasil jahit komponen bagian baju dan proses *assembly* yang cacat dan terbawa ke proses selanjutnya.
  - vi Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan menjahit selama seminggu kepada karyawan baru baik yang tidak memiliki pengalaman maupun yang memiliki pengalaman agar *skill* karyawan baik sehingga produk yang dihasilkan berkualitas.
  - vii Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan menjahit secara berkala kepada karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan mengenai teknik-teknik menjahit yang terbaru sehingga karyawan tidak salah menjahit. Selain itu dengan adanya pelatihan secara berkala, karyawan menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin dan menjadi loyal terhadap perusahaan.
  - viii. Perusahaan seharusnya menambah jumlah *staff quality control in line* jadi dua orang *staff quality control in line* bertanggung jawab atas satu *line* produksi proses *sewing*. Orang pertama bertanggung jawab terhadap proses jahit komponen bagian baju, sedangkan orang kedua bertanggung jawab terhadap proses *assembly*. Dengan begitu pemeriksaan yang dilakukan oleh *staff quality control in line* lebih optimal.
- c. *Manpower* / manusia
- Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor manusia yaitu:
- i. Perusahaan sebaiknya memberikan *punishment* kepada karyawan bagian *sewing* yang lalai sehingga karyawan bagian *cutting* lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.

- ii. Perusahaan sebaiknya memberikan *punishment* kepada *operator* proses *sewing* yang lalai sehingga *operator* proses *sewing* lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu pengawas proses *sewing* sebaiknya mengingatkan kembali kepada *operator* proses *sewing* agar berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.
- iii. Perusahaan sebaiknya menambah dua orang pengawas besar proses *sewing* agar semua proses *sewing* dapat terawasi dengan baik dan setiap laporan dari karyawan dapat ditangani
- iv. *Deputy head of production* proses *sewing* sebaiknya berkoordinasi dengan *senior staff industrial engineering* mengenai target per jam untuk setiap *operator* proses *sewing*. Target per jam untuk setiap *operator* proses *sewing* sebaiknya dikurangi sedikit hal ini bertujuan agar *operator* proses *sewing* mencoba menjahit pada kain sembarang terlebih dahulu untuk memastikan bahwa jahitan sudah bagus.
- v. *Deputy head of production* proses *sewing* sebaiknya mengawasi untuk memastikan bahwa *quality control in line* dan *end line* dilakukan oleh *staff quality control* proses *sewing* dan *staff quality control assurance officer* agar proses *quality control* optimal. Jika *staff quality control assurance officer* tetap tidak melaksanakan tugasnya, *deputy head of production* harus memberikan *punishment*.
- vi. *Senior staff quality control* proses *sewing* sebaiknya memberikan pengarahan kepada *staff quality control end line* agar memeriksa baju searah dengan jarum jam sehingga tidak terdapat bagian baju yang terlewatkan.
- vii. Perusahaan sebaiknya menugaskan *staff quality control assurance officer* untuk membantu *staff quality control finishing* dalam melakukan *quality control finishing* agar pemeriksaan lebih optimal sehingga tidak terdapat baju jadi cacat yang terbawa ke proses *packing*.
- viii. *Deputy head of production* proses *sewing* sebaiknya menegur *staff quality control assurance officer* yang tidak melakukan pemeriksaan berdasarkan *standard AQL 2,5*. Jika *staff quality control assurance officer* khawatir pemeriksaan dengan menggunakan *standard* bakal mengganggu jalannya

proses produksi, *staff quality control assurance officer* sebaiknya berkoordinasi dengan *staff quality control in line*. Jadi *staff quality control assurance officer* hanya melakukan pemeriksaan atas hasil jahit komponen bagian baju yang belum diperiksa oleh *staff quality control in line*.

d. *Machine* / mesin

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor mesin yaitu:

- i. *Operator* proses *sewing* sebaiknya memastikan terlebih dahulu bahwa mesin *sewing* tidak rusak sebelum menggunakan mesin.
- ii. Perusahaan sebaiknya menggunakan jarum mesin yang berkualitas untuk mencegah jarum mesin patah.

e. *Environment* / lingkungan

Berikut rekomendasi untuk mengatasi penyebab kecacatan dari faktor lingkungan yaitu perusahaan sebaiknya menambah ventilasi udara / kipas angin pada area kerja proses *sewing* supaya area kerja proses *sewing* tidak panas sehingga karyawan proses *sewing* dapat fokus bekerja.

4. Untuk mengatasi dokumentasi yang berkaitan dengan pengendalian kualitas tidak memadai sehingga perhitungan biaya menjadi tidak memadai, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:
  - a. Perusahaan harus menetapkan kebijakan bahwa bagian akuntansi harus menghitung biaya perbaikan.
  - b. Perusahaan juga harus menetapkan kebijakan bahwa dokumentasi yang dibuat oleh *staff quality control* proses *cutting* dan *sewing* harus lengkap. Dengan begitu perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk mengurangi jumlah produk cacat yang ditemukan pada proses *cutting* dan *sewing*.
5. Untuk mengatasi kualitas bahan baku pelengkap sub aksesoris (hasil *outsorce*) buruk dan dokumentasi terkait pengendalian kualitas bahan baku pelengkap sub aksesoris (hasil *outsorce*) tidak memadai, perusahaan sebaiknya melakukan *quality control* terhadap hasil *outsorce*, mencatat hasil *outsorce* apa saja yang cacat serta pihak *outsorce* yang menyebabkan kecacatan tersebut. Dengan begitu, perusahaan dapat dengan mudah melacak hasil *outsorce* apa saja yang

sering cacat dan pihak *outsorce* yang sering menyebabkan kecacatan sehingga perusahaan dapat menghindari *outsorce* pada pihak tersebut.

Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten dan berkala agar proses produksi perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga jumlah produk cacat yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki berkurang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Elder, R.J., Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service And Integrated Approach 16<sup>th</sup> 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). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis 16<sup>th</sup> Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Heizer, Jay., Render, Barry., Chuck Munson. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management 12<sup>th</sup> Edition*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2012). *Principles of Marketing 14<sup>th</sup> Edition*. London: 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.
- Shangquan, Gao.2000."Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention" dalam CDP Background Paper No 1, 2000.