

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

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

1. Kebijakan dan prosedur selama produksi yang dijalankan oleh perusahaan sudah cukup baik, perusahaan sudah memiliki prosedur yang lengkap, jelas dan memadai untuk setiap bagian dalam proses produksi. Proses produksi pada PT EKMPI sendiri dimulai dari penanganan *order*, pada tahap ini PT EIMPI memberikan spesifikasi produk yang ingin dipesan dengan memberikan dokumen *sheet study* kepada PT EKMPI.

Lalu bagian *research & development* melakukan *research* mengenai bahan baku yang digunakan dan membuat *sample* barang jadi sebagai *confirm sample*. Sedangkan bagian *follow up* membuat perhitungan harga pokok produk. Setelah PT EIMPI menerima *confirm sample* dari PT EKMPI dan meng-*approved confirm sample* tersebut, bagian *Production Planning Inventory Control* (PPIC) melakukan perhitungan jumlah material yang dibutuhkan untuk melakukan proses produksi.

Setelah dilakukan perhitungan jumlah material yang dibutuhkan, bagian PPIC memeriksa ketersediaan bahan baku di gudang, apabila bahan baku belum tersedia maka PPIC membuat *purchase requisition* untuk diteruskan ke bagian *procurement*. Dalam proses pengadaan material, bagian *Procurement* melakukan pemilihan dan evaluasi *supplier*.

Setelah *supplier* ditentukan maka bagian *procurement* melakukan pemesanan bahan baku maupun aksesoris yang dibutuhkan untuk proses produksi. Ketika bahan baku datang, *storage manager* melakukan pemeriksaan dengan membandingkan antara bahan baku yang diterima dengan *packing list*-nya, dan juga dilakukan *quality check*. Apabila sudah lolos pemeriksaan, bahan baku disimpan di dalam gudang. Apabila bahan baku sudah lengkap tersedia maka dilakukan proses *cutting* yaitu pemotongan bahan baku sesuai dengan pola yang

telah ditentukan selain itu proses produksi juga membutuhkan aksesoris sebagai bahan bakunya.

Bagian *supporting* bertanggung jawab menyediakan seluruh bahan baku sebelum *sewing* dilakukan. Setelah bahan baku dan aksesoris sudah tersedia, maka tahap selanjutnya dilakukan *sewing* dan *assembling*. Pada tahap *sewing* dan *assembling* bahan baku dijahit dan dirakit sehingga menghasilkan hasil akhir berupa barang jadi berupa tas.

Pada setiap tahapan proses produksi, PT EKMPI rutin melakukan *quality check*. Seperti pada tahap *cutting* dilakukan pemeriksaan pada kualitas hasil potong, dan pemeriksaan kualitas hasil sablon bordir. Lalu pada tahap *supporting* dilakukan pemeriksaan terhadap hasil potong *webbing*, dan pada tahap *sewing* dilakukan pemeriksaan kualitas *in line* dan barang jadi. Setelah bahan baku selesai di-*sewing* dan *assembling* maka dilakukan *quality check* kembali, barang jadi yang telah lolos pemeriksaan dibawa ke *warehouse* dan dilakukan *packing*. Pengiriman barang jadi dilakukan berdasarkan *Purchase Order* yang telah disepakati bersama antara PT EKMPI dan PT EIMPI.

Sedangkan untuk kebijakan lembur perusahaan sudah dilakukan dengan baik. Lembur ditentukan oleh *production (harian) section chief*, di saat lembur, perusahaan juga sudah melakukan pengawasan terkait kualitas hasil produksi. Pembayaran lembur juga sudah dilakukan sesuai dengan aturan pemerintah, sehingga karyawan tidak ada yang protes mengenai upah karyawan.

Secara keseluruhan perusahaan sudah mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku, namun masih terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan dengan rata-rata sebesar 21,54% per bulan selama tahun 2017. Oleh karena itu ada beberapa hal yang masih harus ditingkatkan yaitu perusahaan harus membuat *Master Production Schedule (MPS)* untuk masing-masing *order* secara detail, dan memberikan pengertian kepada PT EIMPI mengenai dampak yang akan terjadi apabila mereka melakukan penambahan jumlah pesanan secara mendadak atau meminta penyelesaian *order* tertentu didahulukan. Agar PT EIMPI dapat mengerti dan taat mengikuti prosedur yang dijalankan oleh PT EKMPI yaitu melakukan pemesanan enam bulan sebelumnya dan mengikuti urutan pengerjaan yang sudah

diatur dalam MPS. Sehingga keterlambatan penyelesaian pesanan dapat diminimalkan

2. Hal-hal yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi di perusahaan terbagi menjadi empat temuan utama yaitu perencanaan dan realisasi *Master Production Schedule* yang masih kurang baik, pembelian dan penanganan penerimaan bahan baku dari *supplier* tidak tepat waktu dan masih kurang memadai, kualitas bahan baku yang kurang baik dan *quality check* yang kurang memadai, serta perencanaan dan pengendalian aktivitas *sewing* yang belum memadai.

Berdasarkan temuan pertama, yaitu perencanaan dan realisasi *Master Production Schedule* (MPS) yang masih kurang baik. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu:

- a. PT EKMPI masih belum menyadari pentingnya pembuatan MPS secara detail per *order*. Padahal apabila MPS tidak dibuat secara detail maka fatal akibatnya karena MPS merupakan dasar dari semua jadwal pengerjaan di seluruh bagian.
- b. Akibat PT EIMPI merupakan perusahaan satu grup dengan PT EKMPI maka walau sebetulnya perusahaan telah menetapkan bahwa dalam membuat *Purchase Order* harus enam bulan sebelum jatuh tempo, namun di saat PT EIMPI memesan walau tidak sampai enam bulan sebelumnya tetap diterima. Selain itu sering terjadi PT EIMPI menambah jumlah pesanan secara mendadak atau meminta penyelesaian pesanan tertentu didahulukan sehingga membuat jadwal pengerjaan produksi menjadi kacau.
- c. Sering terjadi perpindahan dari makloon menjadi dikerjakan di dalam perusahaan akibat bahan baku yang dibutuhkan belum lengkap sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan.

Berdasarkan temuan kedua, yaitu pembelian dan penanganan penerimaan bahan baku dari *supplier* tidak tepat waktu dan masih kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu:

- a. Kebanyakan material yang digunakan oleh PT EKMPI berasal dari impor dan sering mengalami hambatan ketika di proses bea cukai.

- b. Bahan baku *fabric* ada yang masih belum dikategorikan berdasarkan lot celup sehingga ketika dijahit menyebabkan belang pada warna tas.
- c. Ada bahan baku yang sulit didapatkan dan ada *supplier* yang bermasalah dalam proses menyediakan bahan baku sehingga bahan baku tidak bisa datang tepat waktu sesuai dengan *schedule* yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- d. Kurang koordinasi antara bagian *procurement*, *production planning inventory control* dan bagian *storage* dalam proses penyediaan bahan baku.
- e. Perusahaan tidak memiliki bahan baku cadangan di gudang sehingga apabila dibutuhkan bahan baku secara mendadak, perusahaan harus melakukan pemesanan kembali ke *supplier* dan membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

Berdasarkan temuan ketiga, yaitu kualitas bahan baku yang kurang baik dan *quality check* yang kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu:

- a. Perusahaan masih belum tepat dalam melakukan pemilihan *supplier* sehingga masih sering terjadi kecacatan, *reject*, dan memiliki kualitas yang kurang baik pada bahan baku yang berasal dari *supplier*.
- b. Perusahaan sulit untuk memastikan kualitas bahan impor yang dibeli karena PT EKMPI baru bisa mengetahui kualitas barang secara keseluruhan ketika barang sudah sampai di perusahaan dan dilakukan *quality check*.
- c. Akibat bahan baku sudah *urgent* karena dibutuhkan untuk pesanan yang sudah mengalami keterlambatan sehingga *quality check* hanya dilakukan terhadap 10 persen *sample*.

Berdasarkan temuan keempat, yaitu perencanaan dan pengendalian aktivitas *sewing* yang belum memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan yaitu:

- a. Perusahaan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawannya, selama ini perusahaan baru menerapkan sistem *reward* saja.
- b. Perusahaan masih belum menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya sehingga mengakibatkan kinerja karyawan tidak optimal.
- c. Perusahaan belum melakukan pendataan secara detail mengenai masalah-masalah yang terjadi di bagian *sewing* sehingga sulit untuk dilakukan analisis untuk dilakukan perbaikan di masa yang akan datang.

- d. *Training* tentang karyawan masih kurang memadai sehingga masih ada beberapa karyawan yang masih belum mengerti *job description*-nya dengan baik.
 - e. Koordinasi antar bagian masih kurang baik sehingga masih sering terjadi perubahan-perubahan yang tidak jelas pada aktivitas produksi yang membuat bingung karyawan.
 - f. Uji coba proses penjahitan yang dilakukan masih belum memadai sehingga walau sudah dilakukan uji coba proses penjahitan, tetap sering terjadi kendala-kendala yang timbul secara mendadak dan sulit diprediksi.
3. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa keterlambatan yang terjadi banyaknya didominasi pada tahap *sewing*. Sebagai dampak yang harus ditanggung perusahaan akibat terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan tersebut, perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk membayar biaya lembur. Dari 10 *sample* pesanan yang diambil oleh peneliti selama tahun 2017 didapatkan bahwa lima dari 10 *sample* yang ada mengalami biaya lembur. Sedangkan lima *sample* lainnya dikerjakan di sela-sela waktu mengerjakan pesanan lainnya sehingga tidak mengeluarkan biaya lembur secara khusus untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesannya. Total biaya lembur yang dialami perusahaan adalah Rp 27.485.762,00. Biaya lembur ini sebetulnya tidak perlu dikeluarkan perusahaan apabila aktivitas produksi pada PT EKMPI sudah efektif dan efisien sehingga perusahaan bisa melakukan penyelesaian pesanan dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
 4. Selama ini PT EKMPI belum pernah menerapkan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi perusahaan untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan. Dengan adanya pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui masalah-masalah yang terjadi mengenai keterlambatan yang terjadi di perusahaan berikut penyebab dan efek dari masalah keterlambatan tersebut. Sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan melalui rekomendasi yang telah diusulkan oleh peneliti agar aktivitas produksi menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu perusahaan seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten dan berkala agar dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan proses penyelesaian pesanan perusahaan.

5.2. Saran

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

1. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat perencanaan dan realisasi MPS yang kurang baik, peneliti memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:
 - a. Bagian PPIC harus diberikan pelatihan mengenai pembuatan MPS yang baik dan benar, selain itu perusahaan juga harus menambahkan *job description* untuk bagian PPIC agar mereka membuat MPS untuk masing-masing *order* secara detail di mana hal ini juga dijadikan sebagai salah satu indikator penilaian kinerja terhadap bagian PPIC.
 - b. Perusahaan harus melakukan negosiasi dan memberikan pengertian sejak awal kepada PT EIMPI mengenai dampak yang akan terjadi jika mereka melakukan penambahan jumlah pesanan secara mendadak atau meminta penyelesaian *order* tertentu didahulukan. Agar PT EIMPI dapat paham dan tidak mengulanginya di masa yang akan datang.
 - c. Bagian PPIC harus melakukan *follow up* mengenai implementasi MPS pada seluruh bagian dengan menanyakan status penyelesaian produksi dan masalah-masalah yang terjadi di setiap bagian produksi secara berkala untuk memastikan bahwa realisasi MPS sudah berjalan dengan baik.
 - d. Pemberian Dokumen Kebutuhan Bahan dan Aksesoris (DKBA) seharusnya diberikan tepat waktu agar seluruh bagian bisa melakukan persiapan, karena DKBA merupakan dokumen otorisasi untuk dilakukan pengerjaan produksi.
2. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat pembelian dan penanganan penerimaan bahan baku dari *supplier* tidak tepat waktu dan masih kurang memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
 - a. Perusahaan harus memiliki cadangan *supplier* lokal yang memiliki bahan yang hampir sama dengan bahan impor, sehingga ketika terjadi keterlambatan kedatangan bahan baku dapat dilakukan pergantian bahan dengan bahan baku lokal dengan kualitas yang mirip apabila dibutuhkan.

- b. Bagian *storage* harus memastikan bahan baku *fabric* sudah dikategorikan berdasarkan lot celup, sehingga ketika dipotong dan dijahit tidak terjadi perbedaan warna pada tas (warna belang).
 - c. Untuk setiap bahan baku yang dibutuhkan, perusahaan harus memiliki beberapa cadangan *supplier*, sehingga apabila ada *supplier* yang bermasalah perusahaan dapat memesan bahan ke *supplier* yang lainnya.
 - d. Perusahaan harus sering melakukan rapat koordinasi antar bagian, mulai dari bagian *procurement*, bagian *Production Planning Inventory Control*, bagian *storage*, bagian *cutting*, bagian *supporting*, dan bagian *sewing*, untuk membahas semua masalah dan hambatan terkait penyediaan bahan baku sekaligus mencari jalan keluar yang terbaik.
 - e. Perusahaan harus membuat perjanjian kontrak dengan *supplier* yang mengikat secara hukum dan harus memiliki ketentuan sanksi apabila kedua belah pihak ada yang melanggar atau tidak memenuhi kewajibannya. Sehingga apabila bahan baku dari *supplier* bermasalah, perusahaan bisa memiliki kekuatan hukum untuk meminta *supplier* bertanggung jawab dengan memperbolehkan retur dan memberikan potongan harga.
3. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat kualitas bahan baku yang kurang baik dan *quality check* yang kurang memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
- a. Apabila dalam keadaan *urgent* dimana bahan baku harus segera dikirim, perusahaan dapat meminta karyawan dari bagian lain yang sedang tidak sibuk untuk membantu melakukan *quality check* agar bisa dilakukan pemeriksaan kualitas dengan jumlah *sample* yang lebih banyak dan dalam waktu yang lebih cepat.
 - b. Perusahaan harus memilih *supplier* yang berkompeten dan dapat diandalkan yaitu *supplier* dengan reputasi yang baik, dapat dipercaya, dan dapat menyediakan bahan baku dengan harga dan kualitas yang baik. sehingga kemungkinan terjadinya masalah di *supplier* bisa diminimalkan.
 - c. Untuk *supplier* yang berada di luar negeri, perusahaan dapat meminta dikirimkan *sample* secara berkala dan meminta jaminan kualitas. Sedangkan untuk *supplier* lokal, bagian *procurement* dapat melakukan inspeksi (*visit*

supplier) secara berkala untuk memeriksa kualitas bahan baku yang dipesan oleh perusahaan.

- d. Perusahaan harus membuat perjanjian kontrak dengan *supplier* yang mengikat secara hukum dan harus memiliki ketentuan sanksi apabila kedua belah pihak ada yang melanggar atau tidak memenuhi kewajibannya. Sehingga apabila bahan baku dari *supplier* bermasalah, perusahaan bisa memiliki kekuatan hukum untuk meminta *supplier* bertanggung jawab.
4. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan akibat perencanaan dan pengendalian aktivitas *sewing* yang belum memadai, peneliti memberikan saran yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan dapat membuat dokumen Penilaian Kinerja Karyawan untuk melakukan penilaian kinerja operator bagian *sewing*. Lalu nantinya dilakukan sistem *reward* dan *punishment* tergantung dari hasil penilaian kinerja karyawan.
 - b. Perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai kelayakan karyawan di posisi jabatannya masing-masing.
 - c. Perusahaan harus membuat dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawannya.
 - d. Perusahaan harus mendata semua masalah yang terjadi secara detail untuk dianalisis dan dicari pemecahan masalahnya apabila terjadi lagi di masa yang akan datang.
 - e. Perusahaan harus melakukan *training* secara berkala dan berkelanjutan bagi seluruh karyawannya. Untuk bagian operator *sewing* harus dilakukan *training* mengenai *skill* mengoperasikan mesin jahit dan metode-metode menjahit. Untuk kepala *line* harus dilakukan *training* agar mereka bisa melakukan analisis untuk menentukan penempatan karyawan di dalam *line*, dan untuk *production* (harian) *section chief* harus mengikuti *training* dan seminar-seminar untuk menambah ilmu dan wawasan dalam mengatur dan melakukan strategi di dalam proses produksi.
 - f. Perusahaan harus sering melakukan rapat koordinasi sehingga apabila ada perubahan – perubahan desain, bahan ataupun jadwal bisa diketahui oleh seluruh karyawan sehingga mereka tidak bingung.

g. Perusahaan harus melakukan uji coba lebih lama dan lebih sering lagi, dan setiap terjadi kesulitan-kesulitan harus dilakukan pendataan. Sehingga perusahaan dapat mengantisipasi apabila terjadi kesulitan-kesulitan di masa yang akan datang.

Pemeriksaan operasional merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan agar masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan dapat segera diatasi sehingga aktivitas operasi perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten dan berkala agar dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan proses penyelesaian pesanan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., & Hogan, C.E. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.
- Datar, S.M., & Madhav V. Rajan. (2018). *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis Sixteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. (2018). *Marketing Management Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B., & Paul J. Steinbart. (2018). *Accounting Information Systems Fourteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, U. & R. Bougie. (2017). *Research Methods for Business Seventh Edition*. Chichester: John Willey & Sons, Inc.
- Tunggal, A.W. (2006). *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Jakarta: Harvarindo.