

BAB IV

PENJADWALAN PRODUKSI DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI WAKTU PENYELESAIAN PADA UNIT BORDIR KOMPUTER DI KSU PADURENAN JAYA KUDUS

A. Gambaran Umum KSU Padurenan Jaya Kudus

1. Sejarah KSU Padurenan Jaya Kudus

KOPERASI SERBA USAHA PADURENAN JAYA Badan Hukum Nomor : 503/208/bh/21/2009. Alamat : Jln. Kyai Hasyim Gg. I No. 4 Rt: 01 Rw: 01 Kodepos 59354. Telp.085302910158/085640567838 Email: *admin@padurenanjaya.com*. Desa Padurenan, Kec. Gebog, Kab. Kudus, terletak sekitar 7 KM dari pusat kota Kudus.

Sejarah KSU Padurenan Jaya didirikan sebagai bagian dari pengembangan Padurenan sebagai desa produktif, disahkan dengan Notaris No.76 tanggal 25 Februari 2009. Pada awalnya Koperasi memiliki anggota 40 pengusaha konveksi dan bordir yang meliputi pengusaha yang berdomisili di desa Padurenan, Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus. Keberadaan Koperasiditujukan untuk lebih mengembangkan potensi Padurenan sentra cluster UKM yang memproduksi bordir dan konveksi. Jumlah UKM konveksi jahit dan bordir di Pedurenan kurang lebih 150 UKM. Jumlah UKM yang menjadi anggota binaan melalui KSU Pedurenan Jaya berjumlah antara 110-120 UKM. Beberapa UKM adalah produsen baju seragam karyawan (*wear pac*), seragam sekolah mulai SD, SMP, dan SMU/SMK juga baju umum dan resmi ada juga kerajinan tas, makanan, dan pedagang.

Bentuk dari Koperasi Padurenan Jaya sendiri adalah Koperasi primer yaitu Koperasi yang didirikan oleh dan orang seorang yang beranggotakan sekurang kurangnya 20 orang. Dan ternyata jumlah dari anggota Koperasi Padurenan ada 137 orang sampai akhir tahun 2015, yang terbukti mendapat SHU (sisa hasil usaha) tahunan. Sedangkan Koperasi sekunder yaitu harus

dibentuk oleh sekurang kurangnya 3 Koperasi yang sudah berbadan hukum.¹

Koperasi Padurenan dibentuk berdasarkan modal dari anggota yang berupa simpanan pokok dan simpanan wajib. Setiap anggota Koperasi yang telah terdaftar harus membayar simpanan pokok sekali seumur hidup selama menjadi anggota Koperasi sebesar Rp.500.000, dan simpanan wajib sebulan sekali sebesar Rp 10.000. Adapun modal pinjaman berasal dari anggota, Koperasi, dan Bank dan Lembaga keuangan lainnya. seperti yang selama ini telah ikut banyak membantu seperti: Koperasi Indonesia, BI, Bank Jateng, Dinas UMKM dan Perindustrian Kab. Kudus.

Sesuai tujuan dari pembentukan Koperasi itu sendiri yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Usaha Koperasi Padurenan melakukan kegiatannya dalam 4 kegiatan operasional yaitu:

- a. Usaha simpan pinjam bagi anggota.
- b. Menyediakan bahan baku atau toko mulai dari (kain, benang, kancing, resleting, dan peralatan menjahit serta kebutuhan lainnya).
- c. Menyediakan tempat pembordiran benang dengan motif apapun. Ditopang 3 mesin bordir komputer dengan merk *BECS-316/366 COMPUTERIZED EMBROIDERY MACHINE*, yang mampu melayani pelanggan baik dari anggota atau luar anggota yang membordirkan produknya di Koperasi dan mampu bekerja 24 jam sehari.
- d. Terakhir adalah *Washing* tempat pencucian dan pewarnaan kain yang akan digunakan untuk bahan baku pembuatan baju yang diperkirakan dalam tahun ini akan dijalankan. Kesemuanya sangat membantu dalam usaha bagi seluruh anggotanya karena semuanya ada dan didukung dengan peralatan modern serta harga yang bersahabat jadi sangat efisien.²

¹ *Ibid.*, hlm.24.

² Laporan PPL-STAIN Kudus 2015, *Op.,Cit*, hlm. 5.

2. Visi dan Misi

VISI

“Menjadikan desa Padurenan sebagai cluster wisata yang memiliki produktivitas serta daya saing Industri yang tinggi sehingga menjadi penggerak bagi pertumbuhan ekonomi desa di sekitarnya”.

MISI

- a. Pemberdayaan masyarakat di desa produktif Padurenan sebagai manusia yang religi, kreatif, produktif dan memiliki etika bisnis serta modal sosial yang tinggi.
- b. Mendorong keterlibatan aktif dari aparatur pemerintah dalam pembangunan fisik/infrastruktur serta *stakeholder* terkait dalam peningkatan daya saing Industri bordir dan konveksi sehingga mendukung terwujudnya *Diamond Cluster* Bordir dan Konveksi di desa produktif Padurenan Kudus.
- c. Mendorong bertumbuhnya berbagai industri pendukung serta jaringan usaha yang bersinerji untuk meningkatkan daya saing *Diamond Cluster* Bordir dan Konveksi di desa produktif Padurenan Kudus.

3. Struktur Organisasi

Adapun Struktur Organisasi dari Koperasi Serba Usaha Padurenan Jaya untuk masa jabatan 3 tahun (2014-2016) adalah sebagai berikut:

Ketua I : Arif Chuzaimatun

Ketua II : H. Ghufon, M.Pd

Sekretaris I : Achsanudin Ismanto

Sekretaris II : H. Muh. Ansori

Bendahara : H. Muh. Sholichan

Karyawan / Pegawai :

Manager : Pengurus Sebagai Koordinator

1. H. Ghufon Devisi Toko & Pemasaran.
2. H. Muh. Ansori Devisi Bordir Komputer.
3. H. Muh. Sholichan Devisi Simpan Pinjam.

Staf Umum :

1. Izzan An Imi
2. Henny Afrida
3. Tatik Kartika
4. Khoirul Anwar
5. Shihabuddin

Staf Operasional Bordir :

1. Noor A'isyah
2. Tutik Purwanti
3. Maftuhan
4. Imam Rozaqi
5. Luthfiami'ati
6. Titik Nor Jannah
7. Abdul Basit

Penjaga Koperasi / Tenaga Kebersihan : Kadari.

Kegiatan Usaha :

1. Devisi Pemasaran Produk : Izzan An Imi
2. Devisi Bahan Baku : H. Ghufon, M.Pd
3. Devisi Jasa Bordir : H. Muh Ansori
4. Devisi Simpan Pinjam : H. Muh. Sholichan
5. Devisi Pengembangan dan Pelatihan : H. Abdul Rouf
6. Kelompok Anggota KSU 11 kelompok :
 - a. Kelompok I : Chalimi
 - b. Kelompok II : Zainal Abidin
 - c. Kelompok III : Yusuf Efendi
 - d. Kelompok IV : Nuril Anwar
 - e. Kelompok V : Abdul Kaab
 - f. Kelompok VI : Chifdzul Ilmi
 - g. Kelompok VII : Machali
 - h. Kelompok VIII : Ulil Abror
 - i. Kelompok IX : Ahmad Sulkhan

j. Kelompok X : H. Abdul Rouf

k. Kelompok XI : H. Muh Ansori

Badan Pengawas :

1. Ketua : H. Abdul Rouf

2. Anggota : H. Muh Ansori

3. Anggota : KH. Ahmad Asnawi

Keanggotaan :

Peningkatan jumlah anggota sampai dengan akhir Desember 2015:

Anggota awal 2015 : 114 Orang

Anggota baru : 21 Orang

Anggota keluar : 0 Orang

Jumlah anggota 2015 : 135 Orang

Calon anggota : 2 Orang

Jumlah Total : 137 Orang³

4. Permodalan

ModalKSU Padurenan Jaya Kudus yaitu berasal dari:

a. Intern: simpanan anggota, yang terdiri dari:

1) Simpanan Pokok : 65.746.600,00

2) SimpananWajib : 90.990.000,00

3) Simpanan Sukarela : 262.201.828,00

4) Dana Cadangan : 432.604.326,00

b. Ekstern: yang terdiri dari:

1) Pinjaman dari lembaga perbankan : 207.500.000,00

2) Pinjaman dari lainnya : 336.824.090,00

3) Modal bantuan : 507.769.000,00

a) Usaha Dinkop Jateng : 241.450.000,00

b) Inventaris UMK : 35.839.000,00

c) Donasi KBI Semarang : 30.480.000,00

d) Kementrian Koperasi : 200.000.000,00⁴

³ Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KSU Padurenan Jaya Kudus Tahun 2015, hlm. 2-4.

5. Proses Operasional Unit Bordir Komputer

Pada tahun 2014, unit bordir komputer mengalami peningkatan pelanggan jasa bordir komputer. Dikarenakan terjadi peningkatan pelanggan, maka dilakukan penambahan mesin bordir komputer, dengan cara membeli satu unit mesin bordir komputer bekas (*second hand*) dengan tujuan peningkatan pelayanan dan peningkatan mutu/kualitas produksi yang terus meningkat. Dari devisi ini menghadirkan banyaknya pelanggan jasa bordir baru yang terus meningkat setiap bulannya.

Banyak keuntungan yang dirasakan oleh anggota Koperasi dan langganan lain lewat unit bordir komputer ini, diantaranya:

- a. Desain bordir yang setiap waktu sering berubah bisa melayani keinginan/harapan para pelanggan.
- b. Dengan tingkat kesulitan yang tinggi devisi ini masih bisa menerima/mengikuti keinginan pelanggan.
- c. Harga bersaing dengan jasa bordir lainnya yaitu minimal Rp 300 – Rp 18.000 tergantung banyak, panjang serta besar gambar dan pemakaian stick jarum yang digunakan setiap mesinnya.

Devisi bordir telah memberikan kontribusi laba terbanyak dibanding dengan devisi yang lain. Sehingga pengaturan manajemen keuangan dengan pelanggan berkaitan piutang usaha harus tepat waktu, dan SDM/karyawan dalam unit ini harus benar-benar bisa diandalkan untuk memacu dan terus mendapatkan keuntungan di KSU Padurenan Jaya Kudus terlebih pada unit bordir komputer maka perusahaan memakai strategi untuk mencapai tujuan diantaranya:

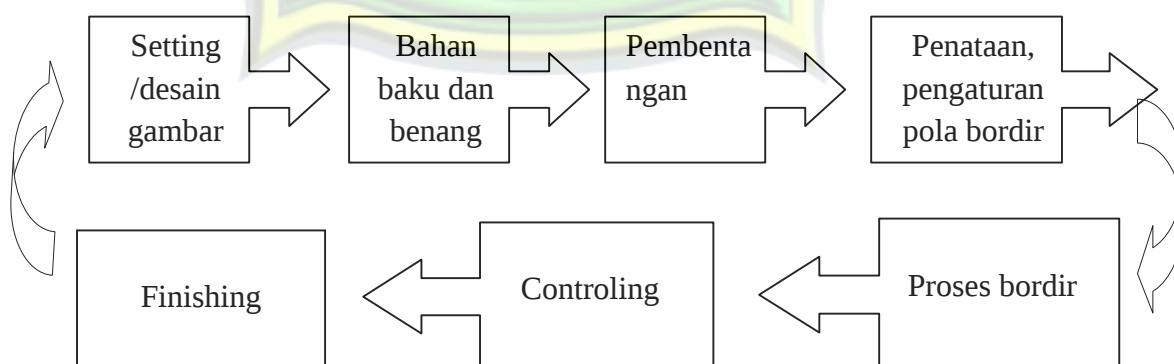
- a. Meningkatkan kinerja karyawan untuk memperoleh hasil yang maksimal.
- b. Menyempurnakan ruang (pintu, pengecetan, penyediaan AC untuk bordir).
- c. Menambah peralatan pembantu mesin bordir komputer, scanner, gulungan benang bordir.

⁴ *Ibid.*, hlm.7.

- d. Meningkatkan kapasitas/hasil yang maksimal.
- e. Menambah mesin bordir dengan menyewa/membeli apabila mampu.⁵

Selanjutnya proses bordir setiap harinya dimulai jam masuk karyawan jam 8.00–15.00 WIB, dengan total waktu 9 jam/*sift* kemudian karyawan mendapat istirahat 1 jam untuk ISHOMA (istirahat, solat dan makan). Pengaturan jam kerja karyawan (*Sift* Pagi Jam 7.00–16.00 WIB, *Sift* Siang 15.00–23.00 WIB). Adapun mekanisme pengerjaan yang dilakukan setelah menerima pesanan dari konsumen, yaitu mendesain gambar yang diinginkan, kemudian menyimpan desain jadi kedalam flasdisk, menyiapkan bahan baku kain/obyek yang akan dibordir dan benang yang akan digunakan, selanjutnya memasang bentang atau pengapit kain, setelah itu bentang ditaruh di bawah mesin jahit/bordir komputer yang sudah siap, kemudian menyetel gambar yang disimpan diflasdisk ke tombol sistem layar komputerisasi yang terdapat pada mesin bordir sebagai alat control/perintah pembordiran. Selanjutnya proses pembordiran bisa dimulai sampai selesai, dan terakhir adalah *finishing* yaitu dengan memotong dan membuang sisa benang bordir yang tidak diperlukan agar terlihat bagus dan kualitas produk terjaga atau disebut juga *trimming*.⁶

Gambar. 4.1
Skema Proses Pembordiran



⁵ *Ibid.*, hlm.5-44.

⁶ Hasil Wawancara dengan Luthfiami'ati selaku Karyawan Unit Bordir di KSU Padurenan Jaya, 04 Agustus 2016.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Implementasi penjadwalan produksi pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Dalam implementasinya penjadwalan produksi bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus, memang ada ini sesuai apa yang dikatakan oleh manajer divisi bordir komputer dalam wawancara dengan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan implementasi penjadwalan produksi pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

“Beliau menjawab ada penjadwalan produksi, yang membuat penjadwalan produksi adalah Khoirul Anwar bagian (staf umum unit desain), dalam pelaksanaannya terkadang penjadwalan produksi bisa berubah saat pengerjaan tergantung situasi, dengan pertimbangan bisa berubah kalau dalam situasi *dhorurot* seperti ada pesanan yang tergesa-gesa dan mau dipakai/distorkan, jika dirasa memungkinkan dan tidak ada masalah maka dilakukan, tetapi jika ada masalah ya tidak bisa. Secara sederhana memakai Penjadwalan jangka pendek dengan prioritas aturan FCFS (*first come first served*).⁷

Senada dengan apa yang dikatakan oleh staf umum Izzan An Imi selaku ketua kordinator perusahaan mengatakan:

“Memang dalam pelaksanaannya sebelum pengerjaan ada penjadwalan produksi. Penjadwalan dibuat oleh Khoirul Anwar (staf umum unit desain) dengan mencatat setiap order yang datang di buku order unit bordir konsumen yang berisi tanggal masuk, tanggal keluar, jumlah pesanan/*quantity*, nama pelanggan, jumlah stihces, dan keterangan. terkadang penjadwalan produksi bisa berubah dalam pengerjaannya tergantung situasi-situasi tertentu, dengan pertimbangan bisa berubah kalau dalam keadaan *dhorurot* seperti ada pesanan yang tergesa-gesa dan mau dipakai/distorkan, jika dirasa memungkinkan dan tidak ada masalah maka dilakukan, tetapi jika ada masalah ya tidak bisa. Secara sederhana memakai model Penjadwalan jangka pendek dengan prioritas aturan FCFS (*first come first served*)”⁸

Sama persis apa yang dikatakan Oleh Izzan An Imi, Khoirul Anwar juga mengatakan:

⁷ Hasil Wawancara dengan H. Muh Ansori selaku Manajer Divisi Jasa Bordir KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

⁸ Hasil Wawancara dengan Izzan An Imi selaku Staf Umum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

“Bahwa dalam kegiatan produksinya memang ada penjadwalan produksi, dan yang membuat adalah saya sendiri selaku bagian desain komputer yaitu mencatat setiap order yang datang di buku order unit bordir konsumen yang berisi tanggal masuk, tanggal keluar, jumlah pesanan/*quantity*, nama pelanggan, jumlah *stihces*, dan keterangan, terkadang penjadwalan produksi bisa berubah dalam pengerjaannya tergantung situasi-situasi tertentu, dengan pertimbangan bisa berubah kalau dalam keadaan *dhorurot* seperti ada pesanan yang tergesa-gesa dan mau dipakai/distorkan, jika dirasa memungkinkan dan tidak ada masalah maka dilakukan, tetapi jika ada masalah ya tidak bisa. Secara sederhana memakai model Penjadwalan jangka pendek dengan prioritas aturan FCFS (*first come first served*)”⁹

Selanjutnya seperti apa yang disampaikan oleh Henny Afrida ketika diwawancara tentang implementasi penjadwalan produksi mengatakan:

“Ada penjadwalan produksi Mas, yang membuat adalah Mas Khoirul Anwar selaku unit desain, keterkaitan dengan pertanyaan apakah penjadwalan produksi setiap hari berubah-ubah pada unit bordir komputer? Mbak Henny menjawab iya, berubah-ubah karena ada konsumen yang terkadang minta didahulukan pesanannya dengan alasan mau distorkan dan berani membayar lebih asal cepat jadi. Terus model penjadwalan yang dipakai Koperasi adalah model Penjadwalan jangka pendek dengan prioritas aturan FCFS (*first come first served*)”, yaitu yang datang pertama akan dilayani pertama juga.¹⁰

Hasil observasi di lapangan, peneliti melihat ketika ada konsumen yang datang untuk membordirkan barangnya di Koperasi langkah awal yang diambil oleh unit desain disini adalah Khoirul Anwar sebagai petugas menerima pesanan melakukan penjadwalan produksi lewat pencatatan ke dalam buku order pesanan yang berisi: tanggal masuk, tanggal keluar, jumlah pesanan/*quantity*, nama pelanggan, jumlah *stihces*, dan keterangan. Selanjutnya konsumen dijelaskan mendapat antrian keberapa dalam pengerjaan pesanannya tersebut, karena sistem penjadwalan yang dipakai adalah model Penjadwalan jangka pendek dengan prioritas aturan FCFS

⁹ Hasil Wawancara dengan Khoirul Anwar selaku Staf Umum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Henny Afrida selaku Staf Umum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

(*first come first served*)” yaitu yang pertama datang, pertama kali dilayani jadi harus antri menunggu hingga gilirannya sampai.¹¹

Hal yang sama seperti yang dikatakan oleh karyawan operasional bordir Ibu Lutfiami’ati mengatakan:

“Memang ada penjadwalan produksi yang membuat adalah Mas Anwar, selaku unit desain. Iya berubah-ubah jadwalnya, terkadang disaat proses bordir berlangsung disuruh berhenti dan mengganti dengan pekerjaan bordir yang lain dengan gambar, bahan baku, benang, serta dengan jumlah tertentu, yang mana bisa memakan waktu cukup lama untuk mengerjakan pekerjaan yang baru lagi. Model penjadwalan jangka pendek dengan prioritas utama yang dipakai Koperasi adalah FCFS (*first come first served*) yaitu yang datang pertama akan dilayani pertama.¹²

Begitu halnya yang disampaikan oleh Maftuhan selaku karyawan operasional bordir komputer,

“Menjelaskan penjadwalan produksi di Koperasi memang ada, yang membuat adalah Mas Anwar unit desain. Penjadwalannya sendiri sering berubah-ubah, sehingga banyak kerjaan yang menumpuk pada tempat antrian karena belum terselesaikan. Sedangkan model penjadwalan yang dipakai yaitu dengan aturan FCFS (*first come first served*) yaitu yang datang pertama akan dilayani pertama.¹³

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Faktor atau kendala merupakan sesuatu yang bisa menghambat suatu jalannya aktifitas/kegiatan operasional perusahaan, bisa jadi faktor itu datang dari dalam dan luar perusahaan, rata-rata banyak faktor-faktor yang disinyalir mempengaruhi peningkatan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus datang dari dalam perusahaan.

¹¹ Hasil Observasi Operasional Bordir Komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹² Hasil Wawancara dengan Ibu Lutfiami’ati selaku Karyawan Operator Mesin Bordir Komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹³ Hasil Wawancara dengan Maftuhan selaku Karyawan Operator Mesin Bordir Komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

Dari hasil observasi dan wawancara di KSU Padurenan Jaya Kudus. Peneliti menemukan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya, diantaranya:

a. Bahan baku/pembantu.

Bahan baku dan bahan pembantu merupakan kebutuhan perusahaan untuk melaksanakan pembuatan barang atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen. Kalau ketersediaan bahan baku dan bahan pembantunya terbatas maka kita juga akan terbatas dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan terbatas pula *schedule* yang kita buat.

Seperti yang dijelaskan oleh Izzan An Imi, unit staf umum Koperasi saat diwawancara.

“Faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus, sebenarnya ada banyak. Salah satunya yang menjadi kendala dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pesanan adalah bahan baku, bahan baku yang dimaksud adalah benang bordir, dimana jika ada kesamaan menggunakan bahan baku benang, warna, jumlah dalam waktu yang bersamaan dengan jumlah stok benang yang terbatas sebanyak 12 biji, padahal dalam 1 mesin ada 12 mesin jahit, jika di Koperasi ada 3 mesin bordir dengan jumlah 36 mesin jahit. Maka yang terjadi harus bergantian menggunakan benang tersebut untuk bahan baku pembordiran.”¹⁴

Seperti halnya yang dikatakan Tatik Kartika, unit staf umum Koperasi saat diwawancara juga mengatakan:

“Faktor yang menjadi kendala adalah bahan baku benang bordir yang minim Mas, Apalagi jika Koperasi tidak/belum mempunyai mesin penggulung benang sendiri yang digunakan untuk membagi benang menjadi 36 biji. Maka selamanya tidak bisa digunakan secara bersama-sama saat dibutuhkan. Hal ini juga disampaikan pada buku laporan pertanggung jawaban pengurus tahun 2015 dalam perencanaan strategi unit bordir komputer untuk tahun 2016, tertulis pada point no. 3 menambah peralatan pembantu mesin bordir komputer, *scanner*, juga gulungan benang bordir.”¹⁵

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Izzan An Imi selaku Staf Umum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Tatik Kartika selaku Staf Umum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

b. Kapasitas sumber daya manusia.

Dalam hal ini setelah peneliti melakukan pengamatan ternyata sumber daya manusia atau tenaga kerja khususnya staf umum itu masih kekurangan dan hanya berjumlah 5 orang (Izzan An Imi, Henny Afrida, Tatik Kartika, Khoirul Anwar, Shihabuddin) sedangkan KSU mempunyai 5 unit usaha yang dijalankan (unit usaha perdagangan, unit usaha simpan pinjam, unit bordir komputer, unit pemasaran, dan terakhir unit wash/pencucian) yang mana seharusnya setiap unit dipegang khusus oleh 1 orang manajer, 1 staf keuangan, dan 1 staf pencatatan/administrasi baru beberapa karyawan bagian operasional tergantung kebutuhan masing-masing unit. Begitu juga diikuti oleh unit usaha yang lainnya di Koperasi yang seharusnya seperti itu, tetapi selama ini yang dijalankan dari dahulu sampai sekarang 5 karyawan yang berada di staf umum merangkap jabatan pada semua unit usaha terlebih ketua koordinator di Koperasi bisa dibilang kerjanya serabutan ada desain bordir, keuangan, *supervisor*/suplai bahan baku, asisten manajer dan lain sebagainya. Begitupun dengan staf umum lainnya yang juga merangkap pekerjaan di unit lain dan tidak fokus pada satu *job section*. Sehingga memungkinkan menambah keterlambatan waktu penyelesaian pada unit bordir komputer.¹⁶

Selain minimnya sumber daya manusia yang terbatas, pada unit usaha bordir komputer di Koperasi Masalah kedisiplinan akibat “Bolos kerja”/tidak masuk tanpa izin yang sering dilakukan oleh karyawan operasional bordir komputer yang berjumlah 7 orang pekerja secara bergantian juga menjadi faktor penghambat kerja yang seharusnya bisa dikerjakan dengan cepat sebaliknya menjadi terlambat.

Dalam Hal ini seperti yang dikatakan oleh H. Muh. Ansori devisi bordir komputer mengatakan:

¹⁶ Hasil Observasi Pada Unit Bordir Komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

“Faktor yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus adalah karyawan yang bolos karena kurang disiplin dan sikap profesionalisme. Kebiasaan buruk yang sering dilakukan oleh karyawan operasional mesin bordir saat tidak masuk kerja tanpa ijin/peberitahuan sebelumnya bisa terjadi karena kurang pengawasan menurutnya.”¹⁷

Hal yang sama juga dikatakan oleh staf umum Khoirul Anwar mengatakan:

“Faktor yang paling menjadi hambatan yaitu pertama memang terletak pada kedisiplinan karyawan yang sering kali bolos/tidak masuk kerja tanpa ijin, yang kedua jika mesin rusak, sehingga mau tidak mau seumpama disift yang pertama tidak masuk maka sift yang ke dua diminta masuk kerja untuk menggantikan dan mengisi bagian yang kosong, begitu sebaliknya bergantian jika sift yang ke dua tidak masuk maka yang sift pertama disuruh lembur 1-2 jam untuk menyelesaikan pekerjaan.”¹⁸

Hal Senada dikatakan oleh karyawan operasional bordir komputer Noor A’isyah dalam wawancara di Koperasi mengatakan:

“Bahwasannya kedisiplinan karyawan yang sering bolos kerja memang terjadi. Hal ini diakui karena karyawan merasa bosan dan kurang semangat (*badmood*), para karyawan menghibur dirinya saat tidak masuk kerja dengan bermalas-malasan di rumah dan refreshing/jalan-jalan sendiri ketempat rekreasi.”¹⁹

Hal ini juga dibenarkan oleh Tutik Purwanti selaku karyawan operasional bordir komputer juga mengatakan:

“Bahwa faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus akibat kurangnya kedisiplinan karyawan karena malas/*badmood*, mesin rusak, desain gambar yang terlalu sulit dipahami, dan miss komunikasi.”²⁰

¹⁷Hasil Wawancara dengan H. Muh. Ansori selaku Manajer Devisi Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹⁸Hasil Wawancara dengan Khoirul Anwar selaku Staf Umum Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

¹⁹Hasil Wawancara dengan Noor A’isyah selaku Karyawan Operasional Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

²⁰Hasil Wawancara dengan Tutik Purwanti selaku Karyawan Operasional Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016

c. Ketentuan teknis.

Ketentuan teknis adalah prosedur dan syarat-syarat pembuatan barang secara teknis. Ketentuan ini tidak dapat diabaikan, harus diikuti agar pembuatan barang dapat dilaksanakan dengan baik. Misalnya untuk mencetak buku konsep dan *layout* halamannya harus dibuat dengan benar. Dalam hal ini mesin rusak dan desain yang terlalu rumit dan gambar yang terlalu tebal adalah faktor/kendala dalam ketentuan teknis.

Dalam hal ini sesuai yang dikatakan oleh Maftuhan karyawan operator mesin bordir mengatakan:

“Ketentuan teknis yang sering disebabkan oleh mesin rusak seringkali juga menghambat waktu penyelesaian sehingga memperlambat pengerjaan karena tidak cukup 30 menit jika mesin itu mengalami kerusakan harus mendatangkan teknisi yang memakan waktu berjam-jam untuk memperbaiki kerusakan agar bisa digunakan kembali.”²¹

Begitu halnya dengan apa yang dikatakan Abdul Basit;

“Bahwa yang menghambat waktu adalah saat mesin rusak itu bisa memakan waktu berjam-jam untuk memperbaikinya karena harus mendatangkan teknisi. Selain itu ketentuan teknis lain seperti gambar desain yang terlalu tebal bisa memutuskan benang saat pengoperasian bordir berlangsung. Sehingga karyawan bordir saat terjadi seperti itu bersegera langsung melaporkan kepada unit desain (Khoirul Anwar) untuk minta segera memperbaiki gambar yang sulit dikerjakan dan menunggu selama perbaikan gambar selesai”²²

Hal yang sama dalam ketentuan teknis juga ditimbulkan pada pembuatan desain gambar yang terlalu rumit dari pesanan konsumen yang membutuhkan ketelitian dan kejelian dalam membuatnya ini juga butuh waktu berjam-jam untuk membuatnya.

“Menurut *staf* umum unit desain (Khoirul Anwar) yang mana membenarkan tentang hal tersebut bahwasanya ketentuan teknis dalam hal desain gambar yang terlalu rumit bisa menyebabkan keterlambatan pengerjaan dan mengurangi fungsi penjadwalan.

²¹ Hasil Wawancara dengan Maftuhan Selaku Karyawan Operasional Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

²² Hasil Wawancara dengan Abdul Basit Selaku Karyawan Operasional Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

Ditambah lagi personil desain gambar yang hanya berjumlah 2 orang (Izzan An Imi, dan Khoirul Anwar) yang masih fokus pada pekerjaan lainnya juga mejadi faktor/kendala dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer.”²³

d. Hari kerja.

Hari kerja yang kita miliki juga terbatas, dalam setahun tidak sepenuhnya ada 365 hari kerja, karena ada hari minggu, hari libur dan hari-hari yang tidak sepenuhnya dapat bekerja 100%, misalnya karena ada upacara, pemilu dan sebagainya. Dalam membuat *schedule* harus mempertimbangkan ini, kalau perlu dibuat kalender produksi, yang hanya memuat hari-hari kerja saja.

Adanya hari libur dan tanggal merah dalam setiap bulan-nya juga ikut menyumbang faktor keterlambatan waktu penyelesaian. Seperti yang dijelaskan oleh Izzan An Imi mengatakan;

“Seperti halnya libur hari-hari besar keagamaan Hari Raya Idhul Fitri, Hari Raya Natal dan Tahun Baru, Hari Raya Imlek, Nyepi dsb. Apalagi masih ditambah dalam setiap bulannya ada 1-2 hari secara berurutan tanggal merah, maka hal tersebut tidak bisa dihindari kiranya.”²⁴

Senada dengan yang dikatakan oleh Izzan An Imi, Luthfiami’ati juga berkata;

“Bahwa hari kerja juga ikut mempengaruhi keterlambatan dalam meningkatkan waktu penyelesaian, semisal dalam setahun pasti ada libur hari raya seperti Hari Raya Idhul Fitri dan Idhul Adha yang mana bisa memakan waktu mingguan untuk menghabiskan liburan, belum lagi ditambah hari libur nasional dll.”²⁵

e. Adanya *order* kilat dan *order* khusus.

Kadang-kadang Koperasi sering menerima *order* kilat dan *order* khusus yang harus didahulukan dari *order* biasa. *Order* kilat biasanya diterima perusahaan dengan tarif yang lebih mahal, sedang *order* khusus

²³ Hasil Wawancara dengan Khoirul Anwar selaku Staf Umum Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

²⁴ Hasil Wawancara dengan Izzan An Imiselaku Staf Umum Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

²⁵ Hasil Wawancara dengan Luthfiami’atiselaku Karyawan Operator Mesin Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

adalah *order* yang harus diutamakan untuk mengatasi keadaan darurat, misalnya kebutuhan Rumah Sakit, Keamanan, dan sebagainya.

Dari hasil penelitian dilapangan melalui wawancara sesuai yang dikatakan oleh konsumen yang tidak lain pelanggan setia KSU Padurenan Jaya Kudus penjadwalan yang dibuat Koperasi sepenuhnya belum maksimal, karena tidak ada konsistensi dan komitmen juga ketegasan terhadap aturan yang sudah tertulis dan bahkan sering dilanggar oleh karyawan pada unit penerima order. Sehingga setiap ada konsumen yang berani membayar lebih mahal, dengan alasan *dhorurot/udzur syar'i* langsung didahulukan pengerjaanya. Konsumen seperti inilah yang tidak mau antri dan bisa menyebabkan keterlambatan waktu penyelesaian pesanan sekaligus merugikan konsumen lainnya.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Chalimi, sebagai pelanggan tetap sekaligus anggota Koperasi yang mana setiap harinya memproduksi baju konveksian untuk dibordirkan di Koperasi mengatakan;

“Koperasi yang mempunyai tujuan untuk mensejahterakan anggotanya dengan prinsip kekeluargaan dirasa belum memaksimalkan pelayanannya, karena terkadang setiap ada pelanggan baru yang mau membordirkan di Koperasi langsung diterima tanpa melihat kapasitas dan antrian yang sudah dulu ada, apalagi kalau konsumen yang berani membayar dengan mahal dan tidak mau antri. Seharusnya jika ada pelanggan baru boleh diterima dengan catatan pertama harus mau antri, yang kedua jika dirasa kapasitas mesin bordir Koperasi tidak mampu menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu maka strateginya pesanan dikerjakan ditempat lain mengingat banyak pengusaha bordir komputer disekitar Padurenan yang bisa diajak bermitra untuk ikut membantu menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk.”²⁶

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Chalimi, Karyawan bagian operasional bordir Nor A'isyah juga membenarkan;

“Terkadang saat proses pengerjaan bordir sedang berlangsung jika ada pesanan yang bersifat tergesa-gesa maka bagian penerima order memberhentikan dan menyuruh ganti dengan pesanan yang baru

²⁶ Hasil Wawancara dengan Chalimi selaku Pelanggan/Konsumen Bordir KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 4 Agustus 2016.

datang, tidak dipungkiri hal seperti itu bisa menambah waktu lama pekerjaan yang sudah duluan antri pengerjaanya.²⁷

Hal ini juga dibenarkan oleh Tutik Purwanti dia juga mengatakan;

“Hampir setiap saat ada *Order* kilat biasanya diterima perusahaan dengan tarif yang lebih mahal, Konsumen seperti inilah yang tidak mau antri dan bisa menyebabkan keterlambatan waktu penyelesaian pesanan sekaligus merugikan konsumen lainnya”.²⁸

3. Strategi meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Pentingnya strategi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus, tidak lain halnya untuk menyelesaikan permasalahan keterlambatan waktu penyelesaian bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Seperti yang diungkapkan dalam wawancara kepada konsumen bordir komputer Koperasi Zainal Abidin terkait pertanyaan kenapa ada strategi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus mengatakan;

“Untuk mengatasi permasalahan keterlambatan waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus dan untuk mengontrol pesanan yang masuk biar tidak *overload* dan sesuai kapasitas produksi di Koperasi. Selain itu juga mengatasi kendala yang disebabkan oleh faktor ketidak disiplin karyawan operator bordir komputer di Koperasi.”²⁹

Hal ini juga dikatakan oleh Eko selaku pelanggan bordir KSU Padurenan Jaya Kudus berkata;

“Strategi untuk meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian tidak lain adalah untuk menyelesaikan permasalahan waktu keterlambatan secara khususnya, dan umumnya mengatasi sebisa mungkin menghilangkan

²⁷ Hasil Wawancara dengan Noor A'isyah selaku Karyawan Operasional Bordir di KSU Padurenan Jaya Kudus, Tanggal 4 Agustus 2016.

²⁸ Hasil Wawancara dengan Tutik Purwanti selaku Karyawan Operasional Bordir di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

²⁹ Hasil Wawancara dengan Zenal Abidin selaku Konsumen Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus tanggal 04 Agustus 2016.

faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan waktu penyelesaian yang ditimbulkan.”³⁰

Hal senada juga dikatakan oleh staf umum koperasi Izzan An Imi, Juga mengatakan;

“Tentang pentingnya ada strategi adalah untuk menyelesaikan permasalahan keterlambatan waktu penyelesaian bordir komputer di KSU padurenan jaya kudus. Bagaimana tidak penting sudah ada strategi yang tertulis di laporan pertanggung jawaban pengurus 2015 aja permasalahan masih ada bagaimana kalau tidak ada, apa yang terjadi, ujar dia sambil bercanda. Intinya sangat penting dan harus!!!”³¹

Penerapan strategi demi kemajuan jasa bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus, agar tidak mengalami keterlambatan waktu penyelesaian sudah tertulis dalam strategi perusahaan devisi jasa layanan bordir komputer kedepannya, selain itu banyak masukan dan saran tambahan dari konsumen, karyawan bodir, juga pengawas dan staf umum, yaitu lebih konsisten lagi dalam penerapan penjadwalan urutan prioritas FCFS (*first come first served*), kemudian memberikan pengawasan untuk meningkatkan kedisiplinan SDM/karyawan sehingga efisiensi waktu dapat dicapai, terakhir adalah melakukan perecrutan karyawan baru untuk penambahan staf umum posisi unit desain, keuangan/kasir, dan karyawan bagian antar jemput pesanan dari pelanggan khususnya anggota.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Bashori selaku konsumen menyebutkan;

“Mulai sekarang dan seterusnya penjadwalan yang sudah dibuat memakai urutan prioritas FCFS (*first come first served*) harus diterapkan, ketrampilan dan kedisiplinan SDM/karyawan perlu ditingkatkan dengan melakukan pengawasan sehingga efisiensi waktu dapat dicapai.”³²

³⁰ Hasil Wawancara dengan Eko Selaku Konsumen Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

³¹ Hasil Wawancara dengan Izzan An Imi selaku StafUmum KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

³² Hasil Wawancara dengan Ibu Bashori selaku Konsumen Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

Hal yang sama juga dikatakan oleh Chalimi adalah;

“Adapun penerapan strategi untuk kemajuan jasa bordir komputer di Koperasi dengan menjangking koneksi dan komunikasi dengan perusahaan bordir diluar Koperasi saat terjadi *overload* karena banyak usaha sejenis disekitar Koperasi yang siap menerima. Kemudian memakai penjadwalan yang sudah dibuat sesuai urutan FCFS (*first come first served*), harus dijalankan, selanjutnya menambah tenaga antar jemput untuk meminimalisir antrian di Koperasi.”³³

Hal yang sama disampaikan oleh H.Abdul Rouf berkata;

“Penerapan strategi seharusnya dengan mengevaluasi manajerial Koperasi terlebih kepada manajemen SDM dan apa yang bisa dimaksimalkan itu dijalankan, guna menekan keterlambatan proses bordir. Selanjutnya melakukan pengawasan kepada karyawan bordir, dan selalu komunikasi dengan pengurus juga staf, terkait permasalahan yang dialami dan menjadikan peraturan yang tertulis di dalam perjanjian kerja bersama sebagai acuannya.”³⁴

Senada dengan yang dikatakan oleh H. Muh Anshori mengatakan:

“Kesejahteraan anggota diutamakan sesuai dengan prinsip Koperasi, melaksanakan penjadwalan produksi dan pengerjaan dimana mencakup tentang tanggal masuk dan keluar, perhitungan *stic* yang dipakai untuk menentukan harga, menghitung waktu desain dan waktu pengerjaan, melihat kapasitas mesin, melakukan pencatatan dan komunikasi yang baik, melempar trimming/batili benang yang tidak terpakai di lingkungan Koperasi seperti Tetangga, Ibu-Ibu Rumah Tangga, Adik-Adik Sekolah dengan sistem gaji harian, borongan bahkan satuan.”³⁵

Hal yang sama juga dikatakan Izzan An Imi selaku Staf Umum mengatakan;

“Melaksanakan apa yang sudah direncanakan di dalam isi laporan RAT 2015 dengan konsisten.”³⁶

³³ Hasil Wawancara dengan Chalimi Selaku Konsumen Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

³⁴ Hasil Wawancara dengan H. Abdul Rouf Selaku Konsumen Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 4 Agustus 2016.

³⁵ Hasil Wawancara dengan H. Muh Anshori Selaku Manjer Devisi Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 4 Agustus 2016.

³⁶ Hasil Wawancara dengan Izzan An Imi Selaku Staf Umum Bordir Komputer KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 4 Agustus 2016.

C. Analisis dan Pembahasan

1. Urutan prioritas FCFS dalam penjadwalan produksi pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Penjadwalan adalah penentuan waktu dan kuantitas atau sumber daya produktif, meliputi kapasitas, peralatan dan fasilitas produksi, bahan baku, dan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa, agar produksi dapat berlangsung dengan lancar, tepat jumlah, tepat waktu, dan tepat mutu.³⁷

Penjadwalan merupakan alat ukur yang baik bagi perencanaan agregat. Pada tahap ini akan ditugaskan pertama kalinya pada sumber daya tertentu seperti: fasilitas, pekerja, dan peralatan, kemudian dilakukan pengurutan kerja pada tiap-tiap pusat pemrosesan sehingga dicapai optimalitas utilitas kapasitas yang ada.

KSU Padurenan Jaya Kudus adalah sebuah lembaga yang didirikan oleh beberapa anggota yang berserikat dan mempunyai satu tujuan yang sama yaitu mencapai kesejahteraan bersama dengan prinsip azas kekeluargaan, seperti halnya pengertian Koperasi menurut UU No. 25/1992 adalah Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau Badan hukum Koperasi, dengan melandaskan kegiataannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan.³⁸

KSU Padurenan Jaya Kudus dalam implementasinya menjalankan aktifitas sehari-hari pada dasarnya membuat jadwal proses produksi bordir komputer yaitu berdasarkan pesanan/*order* dari konsumen. Proses produksi berdasarkan pesanan adalah sistem produksi produk dengan *varietas* banyak namun volumenya kecil. Dalam implementasinya penjadwalannya masih memakai aturan prioritas FCFS (*first come first served*) dalam arti *job* yang datang diproses sesuai dengan *job* mana yang datang terlebih dahulu.

³⁷ Murdifi Haming dan Mahfud Nurnajamuddin, *Buku 2 Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur Dan Jasa*, Bumi Aksara, Jakarta, 2012, hlm. 73.

³⁸ Junaidi Abdullah, *Op., Cit*, hlm. 23.

Model Penjadwalan ini yang dibuat Koperasi tergolong penjadwalan jangka pendek yang mana berkaitan dengan penyusunan jadwal atas pengerjaan produk untuk memenuhi permintaan jangka pendek atau permintaan pasar. Jika penjadwalan proyek hanya dipakai satu kali untuk proyek besar dan pekerjaan tersebut tidak akan diulangi, maka penjadwalan jangka pendek ini disusun untuk pekerjaan yang akan dilakukan secara berulang-ulang. Dengan demikian jadwal jangka pendek disebut pula penjadwalan operasi (*Operasi Schedulling*).³⁹

Tujuan penjadwalan jangka pendek adalah:

- 1) Meminimkan waktu tunggu langganan
- 2) Meminimkan waktu proses
- 3) Mempertahan waktu persediaan pada tingkat rendah
- 4) Memanfaatkan secara efektif personalia dan sarana.⁴⁰

Sebelum penjadwalan dibuat karyawan (staf umum unit desain) memperhatikan beberapa hal yang perlu diketahui dan harus dilaksanakan sebelum pekerjaan dapat dijadwalkan, yaitu:

- a. Melihat Jumlah dan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan selama periode tertentu. Jumlah dan jenis pekerjaan ini sangat tergantung pada rencana produksi yang disusun serta negosiasi antara perusahaan dengan pelanggan.
- b. Memperkiraan waktu penyelesaian suatu pekerjaan (*Processing Time*), perkiraan waktu penyelesaian pekerjaan ini merupakan masukan yang sangat penting dalam proses penjadwalan pekerjaan. Perkiraan waktu penyelesaian suatu pekerjaan seringkali digunakan untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dikerjakan terlebih dahulu. Sumber perkiraan dapat berupa data waktu baku yang dimiliki perusahaan atau estimasi supervisor berdasarkan pengalaman.

³⁹ Arman Hakim Nasution, *Manajemen Industri*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 2006, hlm. 69.

⁴⁰ Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Produksi Dan Operasi*, BPFE, Yogyakarta, 1995, hlm. 297-298.

- c. Memberi Batas waktu (*Due Date*) penyelesaian pekerjaan. Batas waktu selesainya suatu pekerjaan penting diketahui untuk memperkirakan kelambatan yang mungkin akan terjadi. Besaran ini menjadi penting terutama untuk mengantisipasi denda/*penalti* yang mungkin timbul akibat keterlambatan pengiriman.
- d. Melihat Situasi pekerjaan yang dihadapi, terdapat beberapa macam situasi yang dihadapi dalam membuat penjadwalan, yaitu penjadwalan pekerjaan disatu prosesor, penjadwalan pekerjaan dibeberapa prosesor seri, penjadwalan pekerjaan dibeberapa prosesor paralel. Atau penjadwalan pekerjaan difasilitas produksi *job-shop*.⁴¹

Penjadwalan yang digunakan oleh Koperasi Padurenan Jaya termasuk dalam penjadwalan pada proses produksi berdasarkan pesanan. Dimana proses produksi berdasarkan pesanan seperti diketahui adalah sistem produksi produk dengan *varietas* banyak namun volumenya kecil. Agar seimbang dan efisien maka fungsi "*Scheduling*" harus dijalankan agar dapat:

- a. Menjadwal pesanan yang datang dengan memperhatikan kendala tiap pusat kegiatan.
- b. Mengecek tersedianya sarana dan bahan sebelum dikeluarkannya pesanan pada suatu bagian.
- c. Menentukan tanggal selesai untuk setiap tugas dan mengecek kemajuan berdasar tanggal kebutuhan dan waktu pengiriman pesanan.
- d. Mengecek tugas yang sedang dilaksanakan.
- e. Memberikan umpan-balik kegiatan dipabrik dan produksi.
- f. Menyediakan data efisiensi kerja dan memantau waktu operator untuk analisis upah dan distribusi tenaga kerja.⁴²

Jika melihat penjadwalan di Koperasi berdasarkan pesanan maka model penjadwalannya memakai *Job Shop Schedulling*. *Job Shop Schedulling* yaitu penjadwalan atas sistem produksi yang berbasis pesanan. Pengerjaan produk pada metode ini lazim disebut sebagai *make to order*

⁴¹ Hendra Kusuma, *Manajemen produksi Perencanaan & Pengendalian Produksi*, CV, Andi Offset, Yogyakarta, 2009, hlm.186-187.

⁴² Sukanto Reksohadiprojo, *Op.Cit*, hlm.382.

method, yaitu pengerjaan pembuatan suatu produk berdasarkan atas kebutuhan untuk memenuhi pesanan. Ragamnya banyak karena tergantung pada pesanan pelanggan, namun jumlahnya terbatas.

Pada metode *job shop* karakteristik produk yang akan dibuat, termasuk desainnya, didasarkan pada pesanan pelanggan. Dengan demikian, keragaman produk menjadi banyak, namun jumlah unit per pesanan terbatas. Arus pengerjaan tidak tetap dan dibutuhkan alat-alat yang berfungsi banyak (*multipurpose machine or equipment*).

Kaidah penentuan prioritas pengerjaan (*priority rules*) menurut Chase. Et. Al, memiliki beberapa ukuran bakuan kinerja, yaitu:

- 1) Memenuhi tanggal jatuh tempo pesanan pelanggan atau operasi sektor hilir.
- 2) Meminimumkan *flow time* (siklus waktu pengerjaan), yaitu waktu yang harus dipakai oleh sebuah *job* dalam proses pengerjaan.
- 3) Meminimumkan sediaan barang sedang dalam pengerjaan, dan
- 4) Meminimumkan waktu menganggur dari mesin atau tenaga kerja.⁴³

Sehingga Kaidah dan tehnik untuk melakukan penentuan prioritas pengerjaan, perlu diperhatikan jumlah mesin atau *work centre* yang akan dimanfaatkan dalam menyelesaikan pengerjaan *order* yang tiba. Dilihat dari sisi itu, mengingat 3 mesin yang digunakan oleh lembaga KSU Padurenan Jaya Kudus dalam operasional bordir setiap harinya mempunyai tugas pengerjaan masing-masing dengan pesanan yang berbeda-beda dengan fungsi yang sama yaitu sebagai alat untuk membordir maka pekerjaan seperti ini disebut *N-jobs on one machine*.

N-jobs on one machine maksudnya adalah suatu lembaga produksi yang hanya memiliki satu unit alat pengerjaan (sebuah mesin atau *work centre*), tetapi akan dimanfaatkan melayani pengerjaan banyak pesanan. Dalam hal ini terdapat anggapan bahwa pesanan itu akan memanfaatkan sarana pengerjaan yang sama. Chase dan Aquilano menyebutkan ada

⁴³ Arman Hakim Nasution, *Manajemen Industri*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 2006, hlm.80.

sepuluh macam aturan penentuan urutan pengerjaan pesanan. Dari sepuluh itu ada satu aturan yang pas dan sesuai dengan model penjadwalan di Koperasi yaitu Pertama datang, pertama dilayani (*first come, first served*) FCFS. Pesanan dilayani berdasarkan waktu tibanya di perusahaan atau suatu departemen.⁴⁴

Dari hasil pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya implementasi penjadwalan produksi yang digunakan KSU Padurenan Jaya Kudus sesuai dengan kaidah/aturan prioritas *sequencing* FCFS (*first come first served*) dalam arti *job* yang datang diproses sesuai dengan *job* mana yang datang terlebih dahulu. Hanya saja butuh komitmen dan konsistensi yang terkadang bisa menjadikan kendala dalam implementasinya. Mengingat ilmu manajemen operasi atau produksi adalah usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya–sumber daya (sering disebut faktor-faktor produksi) dalam proses transformasi bahan mentah tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa.⁴⁵

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Koperasi sebagai lembaga penyedia jasa bordir komputer tidak lepas dari adanya persoalan-persoalan yang menjadi kendala dalam memberikan pelayanan jasa kepada konsumen. Faktor atau kendala merupakan sesuatu yang bisa menghambat suatu jalannya aktivitas/kegiatan operasional perusahaan. Bisa jadi faktor itu datang dari dalam dan luar perusahaan.

Berkaitan dengan permasalahan yang ada di KSU Padurenan Jaya Kudus tentang keterlambatan waktu penyelesaian bordir komputer yang terkadang tidak bisa menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu bisa jadi dipengaruhi saat membuat jadwal tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan

⁴⁴ Hasil Pengamatan di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

⁴⁵ Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, BPFE, Yogyakarta, 2000, hlm. 3.

faktor-faktornya. Sehingga dalam kenyataannya apa yang direncanakan terkadang tidak sesuai dengan harapan dan mempunyai kendala.

Adapun faktor-faktor penjadwalan produksidalam membuat *schedule*, yang menjadi kendala atau hambatan dalam meningkatkan efisiensi waktu di Koperasianlara lain:

a. Bahan baku/pembantu.

Bahan baku dan bahan pembantu merupakan kebutuhan perusahaan untuk melaksanakan pembuatan barang atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen. Kalau penyediaan bahan baku dan bahan pembantunya terbatas maka dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan pembuatan *schedule* yang dibuat juga terbatas, yang dimaksud dengan bahan disini adalah (benang bordir).

b. Kapasitas sumber daya manusia.

Sumber daya manusia atau tenaga kerja biasanya juga merupakan pembatas, terutama tenaga ahli.Tenaga ahli sulit ditambah jumlahnya, padahal kapasitas kerja mereka terbatas.

Sulitnya pereckrutan dalam mendapatkan SDM baru yang professional menambah permasalahan di Koperasi Padurenan Jaya Kudus. Sehingga menjadikan SDM yang ada kurang professional dalam menjalankan tugasnya. Adapun untuk merekrut tenaga kerja baru butuh waktu yang lama untuk melatih/mentraining SDM baru tersebut supaya benar-benar menguasai bidangnya. Sehingga tujuan MSDM pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal belum tercapai, maksud pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.⁴⁶Ini berarti tidak sesuai dengan fungsi manajerial dan fungsi operasional yang seharusnya tugas MSDM yaitu berupaya mengelola unsur manusia

⁴⁶ *Ibid.*, hlm.10.

dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.⁴⁷

Jadi selama ini dalam melaksanakan manajemen SDM nya pun masih belum bagus, dan ini harus menjadi catatan bagi pengurus dan pengelola, juga pengawas untuk memperbaiki manajemen SDM dengan baik demi kemajuan KSU Padurenan Jaya Kudus. Jangan hanya terlalu memaksimalkan kinerja karyawan yang terbatas dengan tidak menambah jumlah karyawan dan hanya mengharap keuntungan besar saja. Karena ini tidak sesuai kapasitas SDM yang dimiliki Koperasi dengan lima unit usaha yang dimiliki.⁴⁸

c. Ketentuan teknis.

Ketentuan teknis adalah prosedur dan syarat-syarat pembuatan barang secara teknis. Ketentuan ini tidak dapat diabaikan, Harus diikuti agar pembuatan barang dapat dilaksanakan dengan baik. Misalnya untuk mencetak buku konsep dan *layout* halamannya harus dibuat dengan benar.

Dalam hal ini ketentuan teknisnya adalah teknologi yang digunakan Koperasi seperti perangkat komputer yang digunakan untuk mendesain gambar yang jumlahnya ada 2 buah yang mana kegunaanya masih multi fungsi untuk administrasi keuangan, desain pola bordir, dan lain-lain. Kemudian mesin bordir ada 3 buah dimana 2 adalah *second hand*/ mesin bekas yang rata-rata pengoprasionalnya tidak bisa dimaksimalkan seperti mesin baru.

d. Hari kerja.

Hari kerja yang dimiliki Koperasi terbatas, dalam setahun tidak sepenuhnya ada 365 hari kerja, karena ada hari minggu, hari libur dan hari-hari yang tidak sepenuhnya dapat bekerja 100%, misalnya karena ada upacara, pemilu dan sebagainya. Dalam membuat *schedule* harus

⁴⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, CV. Andi Offset, 2009, hlm. 3-5.

⁴⁸ Hasil Pengamatan di KSU Padurenan Jaya Kudus Tanggal 04 Agustus 2016.

mempertimbangkan ini, kalau perlu dibuat kalender produksi, yang hanya memuat hari-hari kerja saja.

- e. Adanya *order* kilat dan *order* khusus.

Kadang-kadang Koperasi sering menerima *order* kilat dan *order* khusus yang harus didahulukan dari *order* biasa. *Order* kilat biasanya diterima perusahaan dengan tarif yang lebih mahal, sedang *order* khusus adalah *order* yang harus diutamakan untuk mengatasi keadaan darurat, misalnya kebutuhan rumah sakit, keamanan, dan sebagainya.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus sebagaimana keterangan diatas, maka untuk menyelesaikan kendala atau hambatan pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus adalah mengkaji ulang dan berpedoman pada tujuan penjadwalan produksi yaitu:

- a. Meningkatkan penggunaan sumber daya atau mengurangi waktu tunggunya, sehingga total waktu proses dapat berkurang dan produktivitas dapat meningkat.

Sumber daya manusia Berkaitan dengan MSDM banyak ahli mengemukakan bahwasannya manusia atau tenaga kerja adalah faktor yang paling penting dan sangat menentukan tujuan perusahaan. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.⁴⁹

- b. Mengurangi persediaan barang setengah jadi atau mengurangi sejumlah pekerjaan yang menunggu dalam antrian ketika sumber daya yang ada masih mengerjakan tugas lain.

Teori baker mengatakan bahwa jika aliran kerja suatu jadwal konstan maka antrian yang mengurangi rata-rata waktu alir akan mengurangi rata-rata persediaan barang setengah jadi. Artinya Bahan ini harus dikelola, dan harus direncanakan, diorganisasikan, dan diawasi

⁴⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit*, hlm. 4.

sehingga aliran bahan mulai dari pembelian melalui operasi intern sampai distribusi barang jadi itu efisien dan efektif. Pengelolaan bahan ini mencakup usaha-usaha: pembelian, transportasi, pengendalian melalui pengelolaan produksi-persediaan, dan pergudangan dan distribusi.⁵⁰

Oleh karena itu pengelolaan persediaan perlu dilakukan dengan baik karena investasi pada persediaan mencakup 25-40% dari modal yang tertanam dalam perusahaan. Mengingat pengelolaan persediaan adalah mempunyai persediaan yang cukup, tidak berlebihan dan tidak pula akan mengalami kekurangan.

Tujuan persediaan antara lain:

- 1) Memperlancar produksi dan distribusi, terutama bila pasokan dan permintaan tak menentu (ini dikenal sebagai fungsi “*decoupling*”).
 - 2) Menangkal inflasi (fungsi “*hedging*”); kalau harga turun beli bahan dalam jumlah banyak, dan kalau harga naik kita telah memiliki persediaan cukup bahkan nilainya lebih tinggi.
 - 3) Mengambil keuntungan atas potongan jumlah bila beli banyak, namun perlu dipikirkan biaya penyimpanan, rusaknya bahan, dan lain-lain.⁵¹
- c. Mengurangi beberapa kelambatan pada pekerjaan yang mempunyai batas waktu, untuk meminimalkan *penalti cost* (biaya kelambatan).

Dengan cara melihat proses produksi yang digunakan Koperasi Padurenan Jaya Kudus tergolong dalam proses terputus-putus yaitu untuk produk dengan volume rendah namun varietasnya banyak. Seperti diketahui proses produksi merupakan transformasi sumber daya menjadi barang-barang dan jasa-jasa.

Adapun karakteristik proses produksi terputus adalah sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan kuantitas sedikit dengan varietas banyak.

⁵⁰ Sukanto Reksohadiprojo, *Op.Cit*, hlm. 153-154.

⁵¹ *Ibid.*, hlm. 158.

- 2) Sarana yang dipakai multifungsi atau multiguna
 - 3) Operator harus terampil
 - 4) Banyak instruksi kerja
 - 5) Persediaan bahan perlu banyak
 - 6) Bahan dalam proses tinggi
 - 7) Bahan diangkat dengan sarana khusus
 - 8) Perlu ruang gerak cukup dan tempat simpanan luas
 - 9) Barang yang jadi atas pesanan.⁵²
- d. Membantu pengambilan keputusan perencanaan kapasitas pabrik dan jenis kapasitas yang dibutuhkan sehingga penambahan biaya yang mahal dapat dihindarkan.⁵³

Setelah kapasitas ditentukan maka teknologi dipilih dan investasi dilakukan perlu dirancang dengan baik. Metode yang dapat membantu dalam hal ini adalah prakiraan analisis pohon keputusan dan analisis finansial. Kapasitas adalah hasil maksimum suatu sistem di dalam suatu periode tertentu. Ukuran kapasitas adalah banyaknya satuan maksimum yang dapat dihasilkan pada waktu tertentu.⁵⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwasannya faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian adalah bahan baku/pembantu, kapasitas sumber daya manusia, ketentuan teknis, hari kerja, adanya *order* kilat dan khusus.

3. Strategi meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus.

Persaingan Global dan tantangan kedepan yang seiring dengan kemajuan dalam teknologi terus menerus disertai dengan kemampuan SDM yang kompeten, secara signifikan mengubah ruang lingkup usaha adalah tantangan pengurus di masa mendatang. Penentuan model usaha dan strategi kebijakan untuk menuju perubahan yang ditempuh meliputi formulasi,

⁵² *Ibid.*, hlm. 238.

⁵³ Arman Hakim Nasution, *Op.Cit*, hlm.279-280.

⁵⁴ Sukanto Reksohadiprojo, *Op.,Cit*, hlm. 269-270.

pelaksanaan dan evaluasi, serta rencana kerja merupakan gambaran keberhasilan sebuah usaha.⁵⁵

Strategi adalah istilah yang sering kita dengar untuk berbagai konteks pembicaraan, yang sering diartikan sebagai cara untuk mencapai keinginan tertentu atau menyelesaikan suatu masalah.⁵⁶ Dengan kata lain strategi adalah proses dan hasil pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan didalam menentukan arah yang harus ditempuh perusahaan sehubungan dengan lingkungannya.⁵⁷

Dalam implementasi strategi membutuhkan kedisiplinan, komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi yang menjalankannya. Selain dibutuhkan komitmen yang tinggi, semua unsur-unsur yang membentuk perilaku dalam strategi yang telah dipilih perlu dipahami berbagai unsur yang dapat berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi. Perilaku individu karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dari luar yang sangat berpengaruh terhadap perilaku karyawan adalah: strategi, struktur organisasi, sistem dan prosedur (proses bisnis) yang berlaku dalam organisasi, serta pimpinan yang mengawasi dan mengatur kegiatan yang dilakukannya.

Sedangkan faktor dari dalam yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi adalah 1) motivasi yaitu alasan mengapa orang bekerja, 2) kompetensi yaitu tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu permasalahan, 3) kultur yaitu nilai-nilai yang diyakininya menjadi dasar bagaimana akan bertindak dalam organisasi.⁵⁸

Adapun yang dijadikan acuan untuk strategi divisi jasa layanan bordir komputer kedepan adalah sebagai berikut:

⁵⁵ Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KSU Padurenan Jaya Kudus Tahun 2015, hlm. 41.

⁵⁶ Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Bandung, 1995, hlm. 22.

⁵⁷ Eiji Ogawa, *Manajemen Produksi Modern*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 1989, hlm.57.

⁵⁸ Tedjo Tripomo & Udan, *Op.Cit*, hlm.196-197.

- a. Meningkatkan kinerja karyawan untuk memperoleh hasil yang maksimal.
- b. Menyempurnakan ruang (pintu, pengecatan, penyediaan AC untuk bordir).
- c. Menambah peralatan pembantu mesin bordir komputer, scanner, gulungan benang bordir.
- d. Meningkatkan kapasitas / hasil yang maksimal.

Melihat penjadwalan yang dipakai KSU padurenan jaya adalah berdasarkan pesanan. Maka sebelum penjadwalan produksi harus

- e. Menambah mesin bordir dengan menyewa / membeli apabila mampu.⁵⁹

Sedangkan gambaran analisis tentang strategi meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus sudah terjawab dengan maksud efisiensi, ini berarti mengerjakan segala sesuatu dengan cepat dan tepat.⁶⁰ Efisien disini adalah efisien dalam hal penggunaan waktu berproduksi dengan penjadwalan untuk menyelesaikan pengerjaan bordir komputer dengan tepat waktu di KSU Padurenan Jaya Kudus.⁶¹

Adapun cara-cara menggunakan waktu untuk memperoleh hasil yang terbaik yaitu:

- a. Meninjau alat bantu perencanaan yang anda gunakan dari waktu ke waktu, untuk memastikan bahwa semua ini terus berlanjut untuk memenuhi kebutuhan anda.
- b. Membuat catatan harian (*diary*) dan sistem elektronik dapat digunakan untuk mencatat janji-janji dan waktu yang ingin anda tetapkan untuk melaksanakan tugas-tugas penting. Catatan harian elektronik mempunyai sejumlah kelebihan dibandingkan dengan catatan harian kertas, tetapi kurang mudah diakses dan kurang fleksibel.

⁵⁹ Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KSU Padurenan Jaya Kudus Tahun 2015, hlm. 41.

⁶⁰ Jane Smith, *How To Be A Better...Time Menager Mengelola Waktu Secara Efisien*, PT. Gramedia, Jakarta, 1997, hlm.,9.

⁶¹ Ikha Khoirul Jannah, 2012, *Analisis Efisiensi Modal Kerja perspektif Akuntansi Keuangan Syari'ah (Studi Kasus BMT BMM Mejobo Kudus)*.

- c. Bagan dinding dan alat perencana visual bermanfaat untuk melihat secara cepat bagaimana satu aktivitas sesuai dengan aktivitas lain dalam hitungan bulan atau tahun.
- d. Daftar “hal yang dikerjakan” dapat membantu anda melakukan perencanaan mingguan atau harian. Jika anda telah membuat daftar, putuskan urutan-urutan, butir-butir di daftar anda yang akan dikerjakan dan seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk setiap butir.
- e. Agar tetap terarah, anda harus siap mengatasi hal-hal yang tidak diharapkan ketika mengaplikasikan daftar ‘hal yang dikerjakan” cobalah mencegah terjadinya ketidakteraturan dan siappan rencana darurat jika benar-benar terjadi.
- f. Jadwal dan bagan *gant* adalah alat yang akan membantu anda untuk merencanakan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk tahap proyek yang berlainan. Alat ini juga akan membantu anda memutuskan bagaimana membuat urutan tugas-tugas yang telah anda identifikasi.⁶²

Dengan demikian analisis penjadwalan produksi dalam meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian pada unit bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus bisa tercapai seperti apa yang dikatakan Polanyi dalam teori sosiologi ekonomi bahwa *Resiprositas* menunjuk pada gerakan di antara gerakan kelompok-kelompok *simetris* yang saling berhubungan. Itu terjadi apabila hubungan timbal balik antara individu-individu sering dilakukan. Misalnya dalam masyarakat Minangkabau terdapat tuntutan adat tentang *resiprositas* yaitu *kaba baik bahimbauan*, *kaba buruak bahambauan* yang artinya: (kabar baik dihimbaukan, kabar jelek dihamburkan) yang bermakna bahwa jika ada berita yang menggembirakan (baik) seperti memanen padi maka petani pemilik sawah harus memberitahu kepada kerabat-kerabatnya tentang waktu dan tempat memanen padi sebelumnya, jika dia ingin dibantu

⁶² *Ibid.*, hlm. 54-55.

dalam memanen padi, sebaliknya kerabat-kerabatnya juga melakukan hal yang sama kepadanya apabila mereka akan memanen padi di sawah.⁶³

Teori sosiologi di atas disama artikan dengan perilaku seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mengikuti apa yang menjadi perintahnya. Seorang manajer sebagai wakil dari pemilik perusahaan dalam membuat aturan berupa jadwal produksi yang harus dilaksanakan oleh seluruh karyawan koperasi. Penjadwalan produksi berperan sebagai sebuah sistem atau sarana untuk mendapatkan waktu yang Efisien guna mengatasi masalah keterlambatan dalam melakukan produksi bordir komputer di KSU Padurenan Jaya Kudus. Maka dari itu dengan teori sosiologi di atas bahwa penjadwalan produksi dibuat oleh staf desainer/Khoirul Anwar atas rekomendasi kepala staf oprasional/Izzan An Imi yang ditujukan kepada karyawan bordir sebagai pedoman dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan urutan atau waktu tunggu dalam antrian.

⁶³ Damsar, *Sosiologi Ekonomi*, PT. Raja Grafindo Perszada, Jakarta, 1997, hlm. 35-36.