

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi dalam upaya meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi pada PT ARS, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan yang dilakukan oleh PT ARS dalam proses produksi sudah cukup baik meskipun masih memiliki beberapa kelemahan yaitu perusahaan belum memiliki prosedur yang lengkap, tertulis, jelas, dan memadai untuk setiap bagian dalam proses produksi.

Berikut ini adalah proses perencanaan produksi yang dilakukan perusahaan yaitu dimulai dari menentukan desain barang. Pada tahapan ini, produk yang diproduksi didesain spesifikasinya terlebih dahulu oleh Divisi Desain. Setelah itu, Divisi Desain membuat gambar pola desain, yang selanjutnya diteruskan ke Divisi Penelitian dan Pengembangan untuk dibuatkan *mockup* dan sampel produk yang kemudian diteruskan ke Divisi *Support*. Setelah itu perusahaan melakukan penerimaan *order* dari *customer*.

Selanjutnya dilakukan penentuan spesifikasi khusus atas produk yang diproduksi. Pada tahapan ini, produk yang telah ditentukan desainnya oleh Departemen Penelitian dan Pengembangan ditentukan spesifikasi khusus atas barang yang diproduksi pada masing-masing artikel, yaitu jumlah bahan serta aksesoris yang digunakan dalam barang tersebut. *Output* dari tahapan ini adalah dokumen Daftar Kebutuhan Bahan dan Aksesoris (*Bill of Materials*).

Bill of Material ini diteruskan ke Divisi *Cutting* untuk persiapan bahan, juga dokumen tersebut diteruskan ke Divisi *Support* untuk persiapan aksesoris. Dalam mempersiapkan bahan, divisi ini melakukan pemeriksaan apakah bahan baku telah cukup untuk produksi tas. Setelah dilakukan pemeriksaan, dilakukan penggambaran pola dengan teknik menjiplak pola di kain yang kemudian hasilnya diserahkan ke Divisi *Cutting* untuk dilakukan pemotongan kain sesuai dengan pola. Lalu, Departemen *Support* melakukan pemeriksaan apakah aksesoris telah cukup

untuk produksi tas. Setelah itu, Departemen *Support* mempersiapkan aksesoris untuk masing-masing artikel yang akan diproduksi.

2. Proses pengendalian yang dilakukan oleh PT ARS dalam proses produksi sudah cukup baik meskipun terdapat kelemahan yaitu perusahaan belum memiliki prosedur yang lengkap, tertulis, jelas, dan memadai untuk setiap bagian dalam proses produksi.

Berikut ini adalah proses pengendalian produksi yang dilakukan perusahaan. Pada setiap tahapan proses produksi, PT ARS rutin melakukan pengendalian produksi berupa *quality check*. Pada penyortiran bahan baku dan aksesoris, perusahaan melakukan aktivitas *Quality Assurance* untuk memastikan bahwa bahan baku dan aksesoris tidak mengalami kecacatan dan layak untuk dilakukan proses produksi. Pada penerimaan hasil jahit dari *makloon sewing*, perusahaan melakukan aktivitas *Quality Control* untuk memastikan bahwa hasil jahitan yang dilakukan *makloon* telah sesuai dan tidak mengalami kecacatan.

Sedangkan untuk kebijakan lembur perusahaan belum ditentukan secara spesifik oleh perusahaan. Namun pembayaran lembur telah dilakukan belum sesuai dengan aturan pemerintah. Upah lembur yang ditetapkan oleh perusahaan adalah Rp 22.000 per jam.

3. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian produksi terbagi dalam lima temuan utama yaitu kebijakan dan prosedur atas perencanaan produksi yang kurang memadai, kebijakan dan prosedur atas pengendalian produksi yang kurang memadai, perencanaan serta pelaksanaan *Master Production Schedule* yang kurang baik, pelaksanaan kegiatan produksi yang belum efektif, dan pengerjaan oleh *Makloon Sewing* yang belum efektif.

Berdasarkan temuan pertama yaitu kebijakan dan prosedur atas perencanaan produksi yang kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian produksi adalah:

- a. PT ARS belum efektif dalam mengelola persediaan bahan baku dan aksesoris yang dibutuhkan untuk memproduksi tas.
- b. BOD tidak melakukan pertimbangan ulang dalam menerima *rush order* dan melakukan perubahan rencana produksi.

- c. Perusahaan dalam memprioritaskan *order* terlalu memperhatikan konsekuensi sanksi atas keterlambatan produksi untuk *order* konsinyasi tanpa memperhatikan dampak yang ditimbulkan jika *stock* di *showroom* dan *online marketplace* habis.
- d. *SOP* dan *Job Description* yang dimiliki perusahaan hanya disampaikan secara lisan sehingga ada kemungkinan karyawan lupa dengan tugas serta tanggung jawab kerjanya.
- e. Adanya keterbatasan data terkait perencanaan produksi untuk dilakukan komparasi dari tahun ke tahun.

Berdasarkan temuan kedua yaitu kebijakan dan prosedur atas pengendalian produksi yang kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian produksi adalah:

- a. Dalam melakukan aktivitas, bagian *quality control* dan *quality assurance* mengalami kekurangan tenaga kerja.
- b. Pendataan masalah yang telah terjadi terkait aktivitas *quality control* dan *quality assurance* tidak dilakukan secara detail.
- c. Perusahaan tidak menyadari pentingnya mengelola pencatatan kartu *stock* dan laporan *stock* akhir bulan.
- d. Perusahaan tidak menerapkan sanksi kepada karyawan atas keterlambatan penyelesaian produksi.

Berdasarkan temuan ketiga yaitu perencanaan serta pemantauan *Master Production Schedule* yang kurang baik. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian produksi adalah:

- a. PT ARS belum menyadari pentingnya pembuatan MPS secara detail per order. Padahal apabila MPS tidak dibuat secara detail akan mengakibatkan penjadwalan yang telah dibuat menjadi salah karena MPS merupakan dasar dari semua jadwal pengerjaan di seluruh bagian.
- b. PT ARS melakukan penjadwalan atas produksi yang dilakukan secara mendadak sehingga proses produksi seperti pengadaan bahan baku untuk produksi mengalami keterlambatan.

Berdasarkan temuan keempat yaitu pelaksanaan kegiatan produksi yang belum efektif. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian produksi adalah:

- a. Perusahaan belum menerapkan *reward and punishment* untuk karyawan dalam melaksanakan produksi.
- b. Perusahaan belum memiliki ketentuan terkait lembur yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Adanya faktor *human error* dalam kesalahan yang terdapat pada pelaksanaan produksi dikarenakan pelaksanaan produksi PT ARS masih menggunakan teknik dan pengerjaan yang sifatnya manual.

Berdasarkan temuan kelima yaitu pengerjaan oleh *Makloon Sewing* yang belum efektif. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian produksi adalah:

- a. Perusahaan melakukan penyerahan *order* jahit pada satu *makloon* yang sama dengan kuantitas yang besar pada *makloon* tersebut.
 - b. Perusahaan tidak menjadwalkan penyerahan *order* jahit kepada masing-masing *makloon*.
 - c. Perusahaan kurang mengkomunikasikan desain serta teknik pengerjaan produk kepada *partner makloon*.
 - d. Perusahaan tidak memperhatikan saldo pekerjaan yang masih dikerjakan oleh pihak *makloon* mengingat perusahaan tidak hanya melakukan proses jahit pada PT ARS, serta perusahaan berfokus pada beberapa *makloon* yang memiliki kinerja yang baik sehingga distribusi *order* jahit tidak dilakukan secara merata.
4. Dampak yang ditimbulkan dari proses perencanaan dan pengendalian produksi yang belum baik terhadap ketepatan waktu penyelesaian produksi adalah adanya biaya yang timbul karena keterlambatan penyelesaian produksi yaitu biaya lembur dan biaya sanksi keterlambatan penyelesaian *order* untuk konsinyasi.

Dari 10 sampel yang diambil, terjadi empat sampel produk yang dikenakan biaya sanksi atas keterlambatan produksi dengan estimasi total nominal Rp 9.145.500. Pesanan dengan artikel CA33078 mengalami biaya sanksi atas keterlambatan produksi sejumlah Rp 3.570.000. Pesanan dengan artikel CA33082 mengalami biaya sanksi atas keterlambatan produksi sejumlah Rp 1.776.000. Pesanan dengan artikel CA33083 mengalami biaya sanksi atas keterlambatan produksi sejumlah Rp 2.550.000. Pesanan dengan artikel CA10683 mengalami biaya sanksi atas keterlambatan produksi sejumlah Rp 1.249.500. Serta dari 10

sampel yang diambil, terjadi satu sampel produk yang dikenakan biaya lembur dan didapatkan bahwa artikel CA33083 mengalami biaya lembur sebesar Rp 9.504.000.

5. Selama ini PT ARS belum menerapkan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Dengan adanya pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diketahui masalah-masalah dalam aktivitas produksi perusahaan yang menyebabkan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten terhadap proses produksi sehingga perusahaan dapat mengetahui apa saja masalah-masalah yang terdapat di dalam perusahaan beserta penyebabnya. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, dapat diberikan beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan dapat segera diatasi.

5.2. Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang diberikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada PT ARS untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

1. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian produksi yang diakibatkan oleh kebijakan dan prosedur atas perencanaan produksi yang kurang memadai, saran yang diberikan adalah:
 - a. Perusahaan harus memiliki *SOP* dan *Job Description* secara tertulis agar karyawan dapat membaca dan lebih mengerti tugas serta tanggung jawab kerja yang dilakukan.
 - b. Perusahaan harus memperjelas aturan teknis serta pola pemotongan bahan baku yaitu dengan menunjukkan bukti pengerjaan teknis dan pola pemotongan bahan tersebut ke Kepala Produksi sebelum dilakukan pemotongan.
 - c. Perusahaan dapat membuat surat perintah *insert order* dan bagian produksi dapat mengajukan penolakan penerimaan *insert order* dengan melampirkan daftar pekerjaan yang masih harus dikerjakan serta melampirkan memo terkait alasan penolakan penerimaan *insert order*.

- d. BOD dapat membuka lalu membatasi akses data perusahaan untuk beberapa tahun hanya kepada masing-masing kepala bagian agar dapat dilakukan analisis komparatif terkait kinerja masing-masing divisi.
 - e. Perusahaan melakukan pembelian bahan baku kepada beberapa *supplier* agar pembelian bahan baku tidak bergantung pada satu *supplier* saja.
 - f. Perusahaan harus mempertimbangkan permintaan *order* dari *showroom* dan *online marketplace* milik PT ARS agar perusahaan tidak kehilangan pelanggan.
2. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian produksi yang diakibatkan oleh kebijakan dan prosedur atas perencanaan produksi yang kurang memadai, saran yang diberikan adalah:
- a. Semua bagian dalam perusahaan membuat laporan kinerja bulanan yang memuat kinerja yang dilakukan selama satu bulan dan kendala yang dialami dalam melakukan aktivitas.
 - b. Perusahaan harus memiliki *SOP* dan *Job Description* secara tertulis agar karyawan dapat membaca dan lebih mengerti tugas serta tanggung jawab kerja yang dilakukan serta perusahaan harus menetapkan standar *quality check* secara tertulis.
 - c. Melakukan penambahan dua orang karyawan *Quality Control* dan satu orang karyawan *Quality Assurance*
 - d. Melakukan pencatatan *stock* bahan dan aksesoris setelah terjadi arus keluar/masuk barang di kartu *stock* yang telah dimiliki oleh perusahaan dan membuat laporan *stock* bulanan dan disimpan pada *software* intern perusahaan.
 - e. Perusahaan menerapkan sistem *reward and punishment* agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi dalam bekerja.
3. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian produksi yang diakibatkan oleh perencanaan serta pemantauan *Master Production Schedule* yang kurang baik, saran yang diberikan adalah:
- a. Bagian produksi harus melakukan *follow up* ke seluruh bagian dengan menanyakan status penyelesaian produksi dan masalah-masalah yang terjadi di setiap bagian produksi secara berkala dan memastikan bahwa realisasi MPS sudah berjalan dengan baik.

- b. Tanggal yang ditetapkan di MPS harus konsisten dari penetapan awalnya sehingga mencerminkan bahwa realisasi MPS telah berjalan dengan baik.
4. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian produksi yang diakibatkan oleh pelaksanaan kegiatan produksi yang belum efektif, saran yang diberikan adalah:
 - a. Perusahaan harus membuat kebijakan khusus lembur untuk karyawan serta membuat dan menerapkan sistem *reward and punishment* kepada karyawan agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi untuk bekerja.
 - b. Perusahaan harus membuat SOP yang tertulis dan ditempel pada tempat kerja agar masing-masing karyawan dapat membaca dan mengingat tugas serta tanggung jawab kerjanya.
 - c. Perusahaan mengadakan *training* karyawan secara berkala agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
 - d. Sistem penyimpanan bahan baku serta aksesoris produksi disimpan dan dikelompokkan sesuai jenis bahan tersebut dan diberi label agar mudah untuk mencarinya.
5. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian produksi yang diakibatkan oleh pengerjaan *Makloon Sewing* yang belum efektif, saran yang diberikan adalah:
 - a. Bagian *follow up* harus lebih sering melakukan *follow up* ke bagian *makloon* agar *makloon* tidak lupa dengan *order* jahit yang ada, serta adanya pembagian pekerjaan kepada *makloon* dengan jumlah keahlian subkontraktor yang merata.
 - b. Pada surat *order* jahit yang ditujukan ke *makloon* harus mencantumkan tanggal *order* diterbitkan dan tanggal penyelesaian aktivitas jahit.
 - c. Perusahaan mengirimkan satu orang pada bagian *Research and Development* untuk memberikan *training* kepada *makloon* serta menjelaskan teknis serta cara pengerjaan jahit.

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 produksi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., dan Hogan, C.E. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Datar, S. M., dan Rajan, M.V. (2018) . *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). London: Pearson Education Inc.
- Eunike, A. dkk. (2018). *Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan* (Edisi 1). Malang : UB Press.
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Bandung: ALFABETA
- Hayes, G., Wallage, P., dan Gortemaker, H. (2014). *Principle of Auditing: An Introduction to International Standard on Auditing* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Heizer, J., Render, B., dan Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). Essex: Pearson Education Inc.
- Kotler,P., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Cost Third Edition*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Romney, M.B., and Steinbart, P.J. (2018). *Accounting Information Systems Fourteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Rosdiyati. (2016). *Audit Operasional Atas Fungsi Produksi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Jaya Brix Indonesia)*. Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi, 1.
- Rostianingsih, S. (2006). *Pembuatan Komponen Untuk Melakukan Maintain Pada Penjadwalan Proses Produksi (Studi Kasus: Perusahaan Perakitan Emas)*. Jurnal Informatika, 1, 57.

- Santoso, dan Heryanto, R. (2017). *Perencanaan dan Pengendalian Produksi 1*. Bandung: Alfabeta.
- Satari, L.H. (2008). *Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Produksi dan Kontribusinya Terhadap Produktivitas (Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris)*. Infomatek, 10.
- Sekaran, U. and R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business Seventh Edition*. Chichester: John Willey & Sons, Inc.
- Thabit, H. Solaimanzadah, A., dan Al-Abood, M.T. (2017). *The Effectiveness of COSO Framework to Evaluate Internal Control System: The Case of Kurdistan Companies*. Cihan International Journal of Social Sciences, 1, 3.