

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT HA, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan terkait pemeriksaan operasional terhadap PPIC untuk mencapai target produksi secara efektif dan efisien. Peneliti menyimpulkan bahwa:

1. PT HA belum memiliki fungsi atau bagian tersendiri untuk PPIC, sehingga aktivitas *production planning and inventory control* (PPIC) selama ini merupakan tanggung jawab manajer produksi. Aktivitas PPIC yang dilakukan perusahaan selama ini masih kurang memadai, sehingga menyebabkan perusahaan sering kali tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Pada PT HA, aktivitas PPIC yang selama ini dilakukan di mulai dari membuat perencanaan produksi, mengatur kebutuhan bahan baku untuk kegiatan produksi, menyiapkan alat-alat dan mesin produksi, serta memantau proses produksi untuk memastikan bahwa proses produksi tidak terhambat.

Aktivitas perencanaan produksi berawal dari target produksi yang telah ditetapkan direktur perusahaan untuk satu tahun yang telah dibagi per kadar dalam satuan kilogram. Setelah itu, manajer produksi bersama GM akan membagi target produksi setahun yang telah ditetapkan menjadi per bulan. Selanjutnya manajer produksi akan menghitung kebutuhan bahan baku untuk kegiatan produksi harian yang akan diserahkan kepada bagian gudang. Setiap hari pihak gudang akan mengirimkan kebutuhan bahan baku ke pabrik. Perusahaan menggunakan *form* pesanan yang telah direkap oleh manajer produksi sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan produksi, baik untuk produksi pesanan khusus dari pelanggan maupun untuk produksi terjadwal. Terkait penyediaan alat dan mesin produksi, manajer produksi dapat mengajukan pembelian mesin baru jika tidak tersedia mesin tertentu untuk memproduksi produk tertentu.

Pengendalian produksi dilakukan oleh manajer produksi dengan berkeliling area pabrik setiap satu jam sekali untuk memantau proses produksi yang sedang berlangsung serta memantau kinerja karyawan produksi. Setiap divisi

bagian produksi akan membuat laporan *progress* harian yang selanjutnya diberikan kepada manajer produksi yang digunakan untuk memantau perkembangan barang dalam proses (*work-in-progress*). Jika terjadi hambatan pada proses produksi, manajer produksi akan memerintahkan kepala divisi untuk mempercepat pekerjaan divisi tersebut. Untuk menunjang kelancaran alur proses produksi, perusahaan juga mengatur tata letak pabrik (*layout*) sehingga letaknya sesuai dengan urutan proses produksi. Perusahaan juga rutin melakukan *maintenance* mesin-mesin produksi, sehingga tidak terjadi kerusakan mesin yang dapat menghambat kegiatan produksi. Sedangkan untuk pengendalian kualitas produk, perusahaan memiliki divisi khusus untuk melakukan *quality control* (QC) yang biasanya dilakukan pada tahap akhir proses produksi.

Sedangkan aktivitas pengendalian persediaan baik untuk bahan baku maupun barang jadi merupakan tanggung jawab kepala gudang. Perusahaan memisahkan antara gudang bahan baku dan barang jadi, hal ini dilakukan agar pengelolaan persediaan menjadi lebih mudah dilakukan. Dalam gudang bahan baku, karyawan gudang akan memisahkan antara bahan baku emas dengan bahan baku pendukung seperti zirkon dan lainnya. Untuk gudang barang jadi, bagian gudang akan mengelompokkan berdasarkan kode produk. Perusahaan juga selama ini melakukan penjagaan yang sangat ketat untuk gudang perusahaan. Di depan gudang dan di setiap sudut dalam gudang telah di pasang CCTV serta terdapat petugas keamanan 24 jam. Perusahaan sering melakukan *stock opname* dan membandingkannya dengan kartu stok. Pengeluaran barang dari gudang hanya dapat dilakukan dengan otorisasi dari kepala gudang melalui dokumen pengeluaran barang dan surat jalan. Pengiriman bahan baku ke pabrik dilakukan setiap hari. Untuk pengiriman bahan baku ke bagian produksi, terdapat *form* tanda terima barang yang digunakan sebagai alat kontrol perusahaan. Selama ini, perusahaan tidak menetapkan kebijakan jumlah persediaan minimum bahan baku yang harus tersedia. Untuk bahan baku, kepala gudang akan memperkirakan ketersediaan bahan baku untuk kegiatan produksi selama satu bulan. Jika persediaan bahan baku mulai menipis, bagian gudang baru akan mengajukan pembelian bahan baku ke bagian *purchasing*.

2. Sering kali tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan dapat disebabkan oleh aktivitas *production planning and inventory control* (PPIC) yang kurang memadai, yaitu dari aktivitas perencanaan produksi (*production planning*), aktivitas pengendalian produksi (*production control*), dan aktivitas pengendalian persediaan (*inventory control*). Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti, aktivitas perencanaan produksi memiliki pengaruh sebesar 46,15% terhadap tidak tercapainya target produksi di mana 66,67% bersifat dapat dikendalikan dan 33,33% sisanya bersifat tidak dapat dikendalikan.

Faktor-faktor terkait aktivitas perencanaan produksi yang dapat dikendalikan adalah: bagian produksi tidak menggunakan dokumen perencanaan produksi atau jadwal produksi seperti *Master Production Schedule* (MPS) sehingga perusahaan tidak memiliki acuan yang jelas terkait kuantitas dan waktu terkait produk yang harus diselesaikan, perubahan perencanaan produksi menyebabkan perusahaan harus memprioritaskan untuk produksi perhiasan kadar muda dengan gramasi yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan perhiasan kadar tua, perubahan perencanaan produksi biasanya membutuhkan waktu sekitar dua hari kerja sampai rencana yang baru dapat dilaksanakan, serta bagian produksi yang sedang mengalami kekurangan tenaga kerja manusia. Sedangkan, faktor-faktor terkait aktivitas perencanaan produksi yang tidak dapat dikendalikan adalah: perubahan perencanaan produksi yang disebabkan oleh pelanggan yang meminta penyelesaian pesanan lebih cepat dari tanggal yang telah disepakati serta perubahan perencanaan karena kenaikan harga bahan baku emas.

Aktivitas pengendalian produksi memiliki pengaruh sebesar 30,77% terhadap tidak tercapainya target produksi, di mana seluruh faktornya bersifat dapat dikendalikan. Faktor-faktor terkait aktivitas pengendalian produksi tersebut adalah: perusahaan menggunakan *form* pesanan sebagai inisiasi untuk melakukan kegiatan produksi tetapi tidak terdapat waktu penyelesaian dalam *form* pesanan produksi terjadwal, terdapat hambatan barang dalam proses yang menumpuk pada divisi pemasangan batu, karyawan produksi baru yang sedang menjalankan pelatihan yang sering kali menghambat proses produksi, serta lokasi gudang yang terpisah dari pabrik sehingga pemindahan bahan baku dari gudang ke pabrik memerlukan waktu yang tidak sebentar.

Aktivitas pengendalian persediaan memiliki pengaruh sebesar 23,08% terhadap tidak tercapainya target produksi, di mana seluruh faktornya bersifat tidak dapat dikendalikan. Faktor-faktor terkait aktivitas pengendalian persediaan tersebut adalah: keterlambatan pengiriman ke pabrik yang biasanya terjadi ketika *supplier* terlambat mengirimkan bahan baku, perusahaan tidak dapat menetapkan kebijakan jumlah persediaan minimum bahan baku yang harus tersedia karena harga bahan baku emas yang tidak pasti dan sering kali berubah secara tiba-tiba, serta pengiriman bahan baku untuk kegiatan produksi yang dikurangi dari pengiriman biasanya dikarenakan kenaikan harga bahan baku emas menyebabkan pembelian bahan baku tertunda.

3. Dampak dari tidak tercapainya target produksi terhadap perusahaan adalah kesempatan yang hilang untuk memperoleh laba yang seharusnya dapat dimaksimalkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti terhadap data perusahaan selama lima periode, berikut merupakan kesempatan yang hilang untuk memperoleh laba yang dialami perusahaan: pada tahun 2014 sebesar Rp 6.310.246.787,61, tahun 2015 sebesar Rp 11.386.937.188,12, tahun 2016 sebesar Rp 15.657.409.222,08, tahun 2017 sebesar Rp 19.696.206.723,71, dan tahun 2018 sebesar Rp 27.081.290.865,17. Di mana jika dijumlahkan, kesempatan yang hilang untuk memperoleh laba selama lima tahun adalah Rp 80.132.090.786,69.
4. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional, terutama terhadap PPIC untuk mencapai target produksi. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional oleh peneliti, maka dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan sering kali target produksi tidak tercapai. Pemeriksaan operasional yang dilakukan secara rutin penting untuk dilakukan karena perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan atau masalah yang dialami perusahaan serta penyebab dari kelemahan atau masalah tersebut. Selanjutnya kelemahan atau masalah-masalah yang ditemukan dalam pemeriksaan operasional dapat dikembangkan sehingga menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan pihak manajemen untuk mengatasi kelemahan atau masalah-masalah yang dialami perusahaan dan membuat kegiatan operasi perusahaan khususnya aktivitas PPIC yang dilakukan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, berikut beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk mengatasi tidak tercapainya target produksi, yaitu:

1. Untuk mengatasi aktivitas perencanaan produksi yang kurang memadai, saran yang diberikan oleh peneliti bagi perusahaan adalah sebagai berikut:
 - a. Perusahaan perlu membuat dokumen perencanaan produksi yang memadai seperti *Master Production Schedule* (MPS) sebagai acuan kegiatan produksi yang dibuat secara spesifik tiap-tiap jenis produk yang harus diproduksi setiap minggu.
 - b. Perusahaan sebaiknya menambahkan keterangan waktu penyelesaian pada *form* pesanan produksi terjadwal.
 - c. Perusahaan sebaiknya mengadakan rapat pada hari yang sama antara manajer produksi, direktur produksi, kepala gudang, serta bagian R&D ketika perusahaan harus mengubah perencanaan produksi.
 - d. Perusahaan memperbarui atau meng-*update* MPS ketika perusahaan harus mengubah perencanaan produksi.
 - e. Perusahaan sebaiknya membuat kontrak yang jelas dengan pelanggan terkait waktu penyelesaian pesanan.
 - f. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi kebijakan penetapan target produksi, yaitu dengan membedakan pertumbuhan target produksi yang diinginkan untuk setiap kadar perhiasan.
2. Untuk mengatasi aktivitas pengendalian produksi yang kurang memadai, saran yang diberikan oleh peneliti bagi perusahaan adalah sebagai berikut:
 - a. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi produksi pada pertengahan minggu, dengan membandingkan jumlah produk yang telah dihasilkan dengan jadwal produksi pada MPS.
 - b. Perusahaan sebaiknya mengubah kebijakan permintaan bahan baku ke gudang, yang sebelumnya dilakukan setiap hari menjadi setiap minggu.

3. Untuk mengatasi aktivitas pengendalian persediaan yang kurang memadai, saran yang diberikan oleh peneliti bagi perusahaan adalah sebagai berikut:
 - a. Perusahaan sebaiknya dapat benar-benar memastikan bahwa persediaan bahan baku yang dimiliki mencukupi untuk kebutuhan produksi selama satu bulan dengan melakukan pengecekan rutin persediaan bahan baku.
 - b. Perusahaan sebaiknya melakukan konfirmasi kepada pihak *supplier* terkait kuantitas, tanggal pengiriman, serta waktu pengiriman sehari sebelum jadwal pengiriman bahan baku.
4. Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten terhadap PPIC agar perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan maupun masalah yang dialami perusahaan beserta penyebabnya terkait aktivitas perencanaan produksi, pengendalian produksi, serta pengendalian persediaan. Dengan begitu, perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan ataupun pencegahan agar kelemahan atau masalah yang dialami perusahaan tidak menimbulkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Selain itu, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional juga dapat membuat kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). Edisi 16. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Arief, A. M. (2019). *Bisnis.com*. "Industri Emas dan Perhiasan Akan Dorong Ekspor" <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190404/257/908086/industri-emas-dan-perhiasan-akan-dorong-ekspor>. Diakses tanggal 3 September 2019.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi: Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bloom, L. (2018, 12 Juni). *bizfluent*. "Production Planning & Control Definition" <https://bizfluent.com/about-5057217-definition-production-scheduling.html>. Diakses tanggal 22 September 2019.
- Bragg, S. (2019, 12 Juli). *AccountingTools*. "Inventory Control" <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-inventory-control.html>. Diakses tanggal 22 September 2019.
- Chambers, A., & Rand, G. (2010). Edisi 2. *The Operational Auditing Handbook: Auditing Business and IT Processes*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Chapman, S. N. (2006). *The Fundamentals of Production Planning and Control*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- EduCBA. (2019). "Comprehensive Guide to Production Planning and Control (PPC)" <https://www.educba.com/production-planning-and-control-ppc/>. Diakses tanggal 22 September 2019.
- eurostat. (2013). *eurostat Statistic Explained*. "Glossary: Business Functions" https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Business_functions. Diakses tanggal 2 Juli 2019.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). Edisi 11. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Julita, L. (2019). *CNBC Indonesia*. "Barang Impor yang Banjiri RI Juli 2019, Termasuk Susu & Emas" <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190815133311-4-92189/barang-impor-yang-banjiri-ri-juli-2019-termasuk-susu-emas>. Diakses tanggal 3 September 2019.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Boston: Harvard Business School Press.

- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2008). Edisi 2. *Production And Operation Management (With Skill Development, Caselets and Cases)*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way : 14 Management Principles from The World's Greatest Manufacturer* . New York : McGraw-Hill.
- MBASchool. (2019). "Production Target" <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7508-production-target.html>. Diakses tanggal 22 September 2019.
- Porwal, V., Dave, B., Fernandez-Solis, J., Koskela, L. J., & Mehta, H. S. (2012). State of Production Plan Reliability - A Case Study from India. *Proceedings for the 20th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. India: International Group for Lean Construction.
- Reider, R. (2002). Edisi 3. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). Edisi 12. *Accounting Information Systems*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Edisi 5. *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Edisi 7. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sevilla, C. M. (2015). *Founder's Guide*. "Functional Areas of a Business" <http://foundersguide.com/functional-areas-of-a-business/>. Diakses tanggal 2 Juli 2019.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.