

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV. IP, maka dapat disimpulkan:

1. Perencanaan atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini telah dijalankan perusahaan dengan cukup baik. Perencanaan atas proses produksi berawal dari tahap penerimaan pesanan, diawali dengan menerima *purchase order* yang berisi data mengenai jumlah barang pesanan, tenggang waktu dan desain yang diinginkan oleh pelanggan. Kemudian tahap *digital setting* menerima desain tersebut lalu diperiksa dan diatur pada komputer. Setelah desain diperiksa di komputer, desain tersebut dicetak pada kertas film dan diberikan kepada bagian pembuat *screen* untuk dipindahkan ke *screen* sablon. Selanjutnya pada tahapan *matching color*, desain pelanggan dianalisis berdasarkan warna agar sesuai dengan pesanan pelanggan. Setelah warna diperiksa, warna tinta dicocokkan sesuai dengan warna desain pelanggan. Kendala pada tahapan *matching color*, perusahaan belum memiliki takaran resep untuk percampuran obat tinta dan warna sehingga terkadang proses *matching color* membutuhkan waktu yang lama karena karyawan harus mencoba mencampur warna obat satu per satu agar sesuai dengan warna desain pelanggan.

Proses selanjutnya adalah pembuatan sampel yang dilakukan untuk menunjukkan kepada pelanggan bagaimana hasil sablon yang dipesan pelanggan. Sampel dikirim ke pelanggan untuk meminta persetujuan pelanggan apakah sudah sesuai dengan keinginan atau belum. Revisi untuk pembuatan sampel dilakukan maksimal sebanyak tiga kali. Jika sampel telah sesuai dengan keinginan pelanggan, pelanggan menginformasikan kepada Kepala Bagian Administrasi sehingga departemen produksi sablon dapat segera memproduksi sesuai jumlah yang dipesan pelanggan. Setelah sampel disetujui oleh pelanggan, produksi sablon dilakukan sesuai dengan jumlah pesanan dari pelanggan. Kepala Bagian Produksi

menerima *purchase order* berisi detail kuantitas dan tenggang waktu pemesanan yang diinginkan oleh pelanggan. Selain itu, bagian departemen produksi sablon juga menerima bahan baku berupa kain polos untuk disablon. Sebelum proses produksi sablon dilakukan Kepala Bagian Produksi membuat jadwal proses produksi. Setelah hasil produksi sablon sesuai dengan jumlah pesanan pelanggan, karyawan departemen *heat press* dan *curing* melanjutkan dengan memanaskan tinta dan melakukan *heat press* menggunakan mesin pada hasil sablon agar tinta tidak mudah terkelupas dan tidak mudah pudar.

Proses selanjutnya setelah semua kain hasil sablon telah di *heat press* dan *curing* diberikan kepada divisi pemeriksaan hasil sablon. Pada tahap ini, hasil sablon diinspeksi apakah terdapat bercak tinta atau tidak, apakah posisi gambar telah sesuai dengan pesanan atau tidak. Setelah semua hasil sablon pesanan diinspeksi, lalu dilanjutkan ke bagian pengemasan hasil sablon. Pada bagian pengemasan, hasil sablon dikemas dengan menggunakan karung atau plastik yang digunakan pelanggan pada saat mengantarkan bahan kaos polos. Lalu setelah dikemas, seluruh pesanan kaos dikirim ke pelanggan dengan menggunakan jasa pengiriman yang biasanya melalui jalur darat. Pengiriman barang kepada pelanggan disertai dengan tagihan berupa kontra bon dan pembayaran tagihan pelanggan dilakukan dengan melalui transfer antar bank.

Sedangkan untuk perencanaan lembur perusahaan sudah dilakukan cukup baik. Hanya saja, perusahaan belum memiliki kebijakan khusus terhadap lembur sehingga karyawan tidak diwajibkan untuk mengikuti lembur. Lembur ditentukan oleh Kepala Bagian Produksi. Pada CV. IP, lembur hanya dilakukan untuk hari Senin hingga hari Jumat apabila dibutuhkan.

2. Pengendalian atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini telah dijalankan perusahaan belum memadai. Pengendalian atas proses produksi yang kurang memadai sehingga menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya – biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan dengan tidak adanya SOP tertulis tentang proses produksi karena perusahaan menganggap karyawan yang bekerja masih tergolong sedikit. Apabila perusahaan mendapatkan pesanan yang melebihi dari kapasitasnya, perusahaan biasanya memilih untuk menetapkan lembur dibandingkan dengan

menambah karyawan perusahaan juga merasa belum perlu menambah karyawannya karena perusahaan masih mendapatkan pesanan yang tidak menentu jumlahnya dan perusahaan merasa cukup dengan jumlah karyawan sekarang yaitu 43 orang. Pengendalian yang kurang memadai juga membuat perusahaan terkadang kekurangan jumlah karyawan yang diinginkan untuk lembur sehingga lembur menjadi kurang efektif.

Kendala yang dialami perusahaan adalah kurangnya pengendalian menyebabkan karyawan tidak disiplin dan kurang rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga kurang termotivasi dalam bekerja. CV. IP belum mempunyai standar yang jelas terhadap aturan pembuatan sampel serta resep obat tinta dan pigmen warna sehingga karyawan sulit untuk membuat warna yang sesuai dengan desain pelanggan serta membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan proses *matching color* karena karyawan harus mencampur obat warna satu per satu. Perusahaan belum memiliki sistem *punishment* terhadap pelanggan apabila bahan baku kain yang dikirim pelanggan terlambat atau jenis bahan baku kain tidak sesuai dengan perjanjian pada PO.

Pengendalian pada proses produksi sablon juga mengalami kendala karena perusahaan belum memiliki SOP mengenai berapa lama standar waktu untuk penyelesaian pesanan pelanggan. Perusahaan juga tidak memiliki divisi khusus untuk pemeriksaan dan perawatan *screen*. Maka dari itu, karyawan tidak ada yang mengetahuinya apabila *screen* mengalami kerusakan. Karyawan kurang diberi pelatihan dalam melakukan proses produksi sablon sehingga masih terjadi kesalahan penyablonan posisi dan ukuran desain pada kain. Selain itu juga perusahaan tidak memiliki sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan menjadi tidak disiplin dan tidak bertanggung jawab terhadap kehadirannya dan tindakan yang dilakukan karena tidak terdapat konsekuensi akibat tindakan yang telah dilakukan.

Pengendalian pada proses *heat press* dan *curing* yang belum memadai menyebabkan karyawan tidak ada yang bertanggung jawab untuk merawat mesin dan hanya menggunakan mesin tanpa memperhatikan kondisi mesin. Perusahaan belum memiliki SOP tertulis yang jelas dan terinci mengenai standar pemakaian mesin *heat press* dan *curing*. Pengendalian untuk pemeriksaan hasil sablon dan

pengemasan hasil *heat press* dan *curing* yang belum memadai disebabkan karena perusahaan belum mempunyai aturan yang tegas terhadap ketidakhadiran karyawan serta perusahaan belum mempunyai dan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan sehingga karyawan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan, karyawan perusahaan sudah mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku, namun masih terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang masih harus ditingkatkan yaitu perusahaan harus memiliki SOP tertulis yang jelas dan rinci sehingga karyawan dapat memahami SOP dan aturan perusahaan dengan jelas agar karyawan tidak akan lupa terhadap SOP perusahaan dan membuat karyawan menjadi lebih tertib dan disiplin serta menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan dapat mengikuti peraturan perusahaan lebih baik dan disiplin.

3. Dampak dari perencanaan dan pengendalian proses produksi yang diterapkan perusahaan selama untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan atas 20 sampel model yang diteliti pada bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020 yaitu perusahaan harus mengeluarkan biaya – biaya tambahan untuk upah lembur karyawan, biaya listrik tambahan untuk mesin *heat press* dan *curing*, biaya pengiriman tambahan dan denda keterlambatan, serta biaya lain – lain seperti biaya *screen* robek dan biaya pembelian ulang obat warna. Total biaya tambahan keseluruhan adalah sebesar Rp 49.862.474.

Dari 20 sampel pesanan yang diambil oleh peneliti dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020, didapatkan bahwa seluruh sampel mengalami biaya lembur untuk karyawan. Total biaya lembur untuk karyawan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 46.109.250. Biaya lembur tersebut merugikan perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan upah lembur untuk pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan pada jam kerja normal produksi.

Selain biaya lembur, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya listrik tambahan untuk mesin *heat press* dan *curing* yang digunakan pada saat jam lembur yang terjadi pada divisi *heat press* dan *curing*. Dari 20 sampel yang diteliti dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020, didapatkan tujuh sampel yang mengalami biaya listrik tambahan untuk mesin *heat press* dan *curing*. Total biaya

listrik tambahan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 415.974.

Selain biaya listrik tambahan untuk mesin *heat press* dan *curing*, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya pengiriman tambahan akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Dari 20 sampel yang diteliti dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020, didapatkan empat sampel yang mengalami biaya pengiriman tambahan. Total biaya pengiriman tambahan yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 1.050.000.

Selain biaya pengiriman tambahan, perusahaan juga harus mengeluarkan denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Dari 20 sampel yang diteliti dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020, didapatkan empat sampel yang mengalami denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan. Total denda akibat keterlambatan penyelesaian pesanan yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 1.898.250.

Selain biaya denda, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya lain – lain yaitu biaya *screen* yang robek serta biaya pembelian ulang obat warna. Dari 20 sampel yang diteliti dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Maret 2020, didapatkan tiga sampel yang mengalami biaya lainnya. Total biaya lain – lain yang dialami perusahaan adalah sebesar Rp 389.000.

Seharusnya perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya – biaya tambahan seperti biaya upah lembur, biaya listrik tambahan, biaya pengiriman tambahan, serta denda keterlambatan penyelesaian pesanan apabila proses produksi yang dilakukan CV. IP sudah efektif dan efisien maka penyelesaian pesanan dapat dilakukan tepat waktu sesuai dengan jadwal produksi pesanan pelanggan.

4. Peranan pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan adalah untuk mencari tahu penyebab timbulnya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan efek yang ditimbulkan, serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan agar perusahaan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya – biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang menjadi

kerugian bagi perusahaan. Pemeriksaan operasional pada suatu perusahaan seperti CV. IP seharusnya dilakukan secara konsisten dan berkala agar masalah atau kendala yang terjadi pada perusahaan dapat ditemukan dan dicari solusinya sehingga dapat terus memberikan manfaat dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses produksi.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional terhadap CV. IP atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

1. Untuk mengatasi kendala atas kebijakan dan prosedur perusahaan pada proses produksi yang belum memadai, yaitu sebagai berikut:
 - a. Perusahaan membuat SOP tertulis yang jelas dan rinci agar karyawan baru maupun karyawan lama dapat mengingat kembali SOP yang telah dibuat oleh perusahaan sehingga proses produksi dapat berjalan lebih teratur, tertib, dan karyawan yang bekerja lebih disiplin.
 - b. Perusahaan membuat kebijakan khusus lembur untuk karyawan serta membuat dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi untuk bekerja. Kebijakan khusus lembur dibuat agar perusahaan dapat mengatur jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk lembur dan memberikan karyawan tanggung jawab untuk melakukan lembur sehingga proses penyelesaian pesanan saat lembur dapat berjalan lebih tertib dan teratur. Sistem *reward* dan *punishment* yang dibuat perusahaan juga dapat membantu karyawan agar lebih termotivasi untuk bekerja.
 - c. Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan tugas fungsi bagi karyawan yang memiliki tugas rangkap sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan tersebut seperti Kepala Bagian Produksi menjadi lebih fokus dan tidak menyebabkan kesalahan sehingga tidak terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan.
2. Untuk mengatasi kendala atas penerimaan pesanan dan perancangan desain produk masih belum memadai, yaitu sebagai berikut:

- a. Perusahaan sebaiknya membuat divisi khusus untuk setiap pekerjaan seperti divisi khusus untuk pemeriksaan dan perawatan *screen* sablon agar setiap pekerjaan dari setiap divisi bisa fokus terhadap pekerjaannya masing – masing dan meminimalisir kesalahan karena tugas yang rangkap.
 - b. Perusahaan memperbaharui program *software* yang digunakan (*Adobe Photoshop*) agar perusahaan memiliki banyak tipe format *file* desain yang dapat digunakan di perusahaan.
 - c. Bagian pembuatan sampel seharusnya memiliki standar dan prosedur tentang pembuatan sampel sehingga karyawan tidak banyak melakukan kesalahan dan permintaan revisi dari pelanggan tidak banyak dilakukan.
 - d. Bagian *matching color* harus mempunyai resep khusus percampuran obat tinta dan pigmen warna agar karyawan tidak perlu mencoba satu per satu mencampurkan warna tersebut sehingga dapat meminimalisir waktu dan kesalahan warna.
 - e. Perusahaan sebaiknya membuat aturan untuk karyawan tentang apa yang boleh dilakukan saat kerja dan apa yang tidak boleh dilakukan saat kerja serta mengingatkan karyawannya untuk selalu masuk karena kehadirannya sangat berpengaruh dalam proses penyelesaian pesanan.
 - f. Sebaiknya perusahaan melakukan pelatihan untuk seluruh karyawan pada divisi pembuatan *digital setting*, pembuatan sampel, serta pemrosesan *heat press* dan *curing* agar karyawan semakin teliti dan cekatan pada saat pembuatan *digital setting*, pembuatan sampel, dan tahap *heat press* dan *curing*.
3. Untuk mengatasi kendala atas pengendalian proses produksi sablon yang belum memadai, yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan sebaiknya membuat dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawannya agar karyawan lebih disiplin dan termotivasi saat bekerja.
 - b. Perusahaan melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai kelayakan dan kinerja karyawan untuk setiap posisi jabatan.
 - c. Perusahaan harus melakukan pelatihan di bagian produksi sablon secara berkala dan berkelanjutan bagi seluruh karyawannya.

- d. Perusahaan memiliki standar waktu yang pasti sesuai dengan kriteria dan jumlah pesanan pelanggan sehingga *planning schedule* yang dibuat oleh Kepala Bagian Produksi dapat lebih terarah dan pasti.
 - e. Perusahaan sebaiknya memperbaharui *screen* yang sudah usang serta memberikan tanggung jawab terhadap karyawan untuk merawat *screen* secara rutin agar kerusakan pada *screen* dapat diketahui dan ditanggulangi sebelum *screen* digunakan untuk proses penyablonan.
4. Untuk mengatasi kendala atas proses pada tahapan *heat press* dan *curing* yang masih belum memadai, yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan memiliki divisi yang bertanggung jawab terhadap pemeriksaan dan perawatan mesin dan perusahaan harus melakukan pemeriksaan dan perawatan mesin secara rutin sehingga meminimalisir terjadinya kendala mesin rusak mendadak saat digunakan.
 - b. Perusahaan memiliki SOP tertulis yang jelas dan rinci mengenai standar pemakaian mesin *heat press* dan *curing* yang benar agar karyawan dapat menggunakan mesin secara benar sesuai standar yang telah ditetapkan.
5. Untuk mengatasi kendala atas pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *heat press* dan *curing* belum memadai, yaitu sebagai berikut:
- a. Perusahaan membuat dan menetapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya karena dari setiap tindakan yang dilakukan karyawan akan ada *reward* atau *punishment* yang diberikan.
 - b. Perusahaan menetapkan peraturan yang tegas dan rinci terhadap ketidakhadiran karyawan.

Pemeriksaan operasional merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar permasalahan – permasalahan yang terjadi pada CV. IP dapat dilakukan penanganan dengan segera sehingga perusahaan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Oleh karena itu pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten dan berkala agar dapat memberikan manfaat yang berkelanjutan pada proses produksi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C.E. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach* (16th ed.). London: Pearson Education Inc.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Empat*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Basu, S. K. (2009). *Fundamentals of Auditing*. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd., licensees: Pearson Education in South Asia
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Hornngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). London: Pearson Education Inc.
- David, Fred. R. & David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Concepts and Cases Sixteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Bandung: ALFABETA.
- Heizer, J., Render, B., dan Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). Essex: Person Education Limited.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., Warfield, T. D. (2018). *Intermediate Accounting: IFRS Edition Third Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Konrath, L. (2002). *Auditing: A Risk Analysis Approach* (5th ed.). Ohio: Thomson Learning.
- Kusuma, H. (2009). *Manajemen Produksi: Perencanaan dan Pengendalian Produksi Edisi 4*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Results at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B., & Steinbart, Paul J. (2018) *Accounting Information System Twelfth Edition*: Pearson Education Limited.
- Santoso, & 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*