

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada perusahaan Lainy Gumulya, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan penting yang berkaitan dengan pemeriksaan operasional terkait dengan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah beberapa kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti, adalah sebagai berikut :

1. Proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan memang sudah diterapkan oleh perusahaan tetapi peneliti mengidentifikasi bahwa proses perencanaan dan pengendalian yang sudah ada tersebut masih kurang memadai. Di mana proses perencanaan di perusahaan terdiri dari perencanaan target produksi, perencanaan pembelian bahan baku, dan perencanaan model pakaian yang hendak di produksi. Untuk proses perencanaan penetapan target produksi, perusahaan menetapkan target produksi biasanya lebih besar 10% dari target pesanan, dan ketika menjelang hari-hari raya biasanya target produksi bisa ditetapkan 15% hingga 25% dari target pesanan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk berjaga-jaga apabila proses produksi tidak berjalan secara memadai atau jika permintaan dari *department store* atas pakaian tersebut meningkat. Perusahaan biasanya membagi target produksi yaitu sekitar 60%-70% untuk kemeja laki-laki dan sisanya untuk pakaian wanita, tetapi semua disesuaikan dengan bahan baku yang ada. Dengan meningkatkan target produksi tersebut, biasanya perusahaan dapat memenuhi target pesanan yang telah ditetapkan *department store* kemudian perusahaan diharapkan dapat mencapai target penjualan, karena apabila perusahaan gagal untuk mencapai target penjualan, maka perusahaan akan dikenakan sanksi oleh pihak *department store* sebesar 2% dari selisih target penjualan yang tidak tercapai tersebut.

Perencanaan pembelian bahan baku di perusahaan masih kurang memadai karena perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai batas

maksimum jumlah pembelian bahan baku kain, sehingga ketika ada motif kain batik yang bagus, menarik dan sesuai standar maka direktur langsung melakukan pemesanan kain, sehingga terkadang terjadi kelebihan bahan baku kain yang dibeli oleh direktur. Untuk perencanaan pembelian bahan baku pelengkap untuk pakaian pria, tidak begitu ada masalah karena perusahaan dapat memprediksi kebutuhan bahan baku pelengkap untuk kemeja pria. Tetapi perencanaan pembelian bahan baku pelengkap untuk baju dan terusan wanita masih kurang memadai, karena baju dan terusan wanita itu modelnya selalu berubah mengikuti *trend*. Perusahaan melakukan pemesanan bahan baku pelengkap tersebut apabila model pakaian wanita sudah disetujui, tetapi terkadang pihak *supplier* belum tentu memiliki persediaan bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan secara lengkap sehingga perusahaan harus menunggu sampai bahan baku tersebut tersedia, yang dapat menghambat proses produksi. Perusahaan menyesuaikan jumlah pembelian bahan baku dengan adanya kegiatan-kegiatan tertentu seperti kegiatan hari-hari raya, apabila menjelang hari raya tersebut maka biasanya perusahaan juga menambah kuantitas pemesanan bahan baku.

Terkait perencanaan model pakaian untuk kemeja laki-laki, perusahaan menyesuaikan dengan motif dan warna yang sedang *trend*. Untuk model baju dan terusan wanita, perusahaan memiliki dua orang *designer* yang bukan merupakan karyawan dalam perusahaan untuk membuat model-model baru untuk baju dan terusan wanita. Perusahaan mengaku masih sulit untuk merencanakan model baju dan terusan untuk wanita karena modelnya selalu berubah-ubah mengikuti *trend* yang ada.

Untuk proses pengendalian kegiatan produksi di perusahaan, dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, yaitu :

a. Pengendalian bahan baku

Pengendalian bahan baku bertujuan untuk memastikan bahwa bahan baku yang diolah dalam proses produksi telah sesuai dengan kebutuhan standar kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan tidak menetapkan kebijakan untuk melakukan pemeriksaan kualitas bahan baku yang diterima oleh bagian penerimaan barang, bagian penerimaan barang hanya membandingkan jumlah dan jenis barang apakah telah

sesuai dengan pesanan dan tidak memeriksa kualitas dari bahan baku tersebut. Sehingga bahan baku yang tidak sesuai standar baru diketahui ketika proses produksi sudah berjalan, sehingga apabila bahan baku sudah digunakan maka perusahaan tidak dapat melakukan retur ke *supplier*. Pengendalian penyimpanan bahan baku juga masih kurang memadai, di mana bahan baku kain tidak memiliki gudang khusus untuk menyimpan bahan baku sehingga, bahan baku kain diletakkan di beberapa area pabrik. Untuk penyimpanan bahan baku pelengkap tidak disimpan secara rapi dan tersusun dengan baik.

b. Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi

Tata letak pabrik sudah disesuaikan berdasarkan urutan proses produksi dan mesin-mesin juga sudah dikelompokkan berdasarkan dengan urutan proses produksi sehingga memudahkan arus barang yang dikerjakan. Tetapi membutuhkan waktu untuk memindahkan barang secara manual dari bagian potong dan cap karena letaknya berada di lantai dua pabrik sehingga dapat memperlambat proses perpindahan bahan kain ke bagian selanjutnya. Perusahaan melakukan *maintenance* mesin setiap bulan untuk memeriksa minyak mesin, tali mesin, kabel-kabel, dan sebagainya. Apabila terdapat mesin yang rusak maka karyawan tidak diizinkan untuk memperbaiki mesin apabila kerusakan mesin berat, sebab perusahaan takut mesin menjadi rusak nantinya karena karyawan tidak memiliki pengetahuan tentang mesin, sehingga perusahaan harus menunggu teknisi untuk memperbaiki mesin. Karyawan hanya dapat memperbaiki mesin yang rusak apabila kerusakan mesin tersebut ringan seperti jarum patah, benang yang putus, dan mengganti pisau mesin obras. Perusahaan hanya memiliki satu teknisi langganan yang telah dipercaya perusahaan.

c. Pengendalian transformasi

Terkait dengan pengendalian selama proses produksi dari mulai pemotongan bahan baku kain hingga menjadi barang jadi berupa pakaian, manajer berkeliling mengawasi setiap bagian produksi di pabrik. Manajer mengawasi pada saat bagian potong sedang melaksanakan pemeriksaan bahan baku, manajer juga mengawasi kinerja masing-masing karyawan

selama proses produksi berlangsung. Manajer juga mengawasi bagian *quality check* pada saat memeriksa kualitas pakaian. Manajer juga memeriksa bagian *packing* pakaian jadi untuk membandingkan dengan bagian produksi. Manajer produksi mencatat hasil produksi di setiap bagian setiap satu jam sekali, hal ini dilakukan untuk mengetahui jumlah yang dihasilkan oleh karyawan per jamnya dan untuk memeriksa kinerja karyawan apabila terdapat karyawan yang lambat dalam melakukan pekerjaan maka manajer segera menegur karyawan tersebut. Manajer bagian produksi dapat memindahkan karyawan jika manajer melihat terdapat bagian lain yang pekerjaannya menumpuk, dan terdapat bagian lain yang kekurangan orang, manajer juga dapat mengeluarkan karyawan apabila karyawan melanggar aturan seperti sering datang terlambat dan sering masuk tanpa alasan dan ketika sudah diberikan surat peringatan tetapi tetap melanggar.

d. Pengendalian kualitas

Pengendalian untuk bahan baku kain dilakukan pada saat proses pemotongan bahan baku kain, karyawan menggelar kain yang hendak dipotong dan memeriksanya secara tidak mendetail yaitu hanya melihat apakah ada bahan kain yang luntur atau tidak. Untuk memastikan pakaian yang dihasilkan telah sesuai dengan standar, maka terdapat bagian *quality check* yang bertugas untuk memeriksa setiap pakaian yang telah selesai dijahit. Bagian *quality check* menerima pakaian yang telah selesai dijahit, lalu pertama kali bagian *quality check* memeriksa seluruh hasil jahitan apakah hasil jahitan sudah rapi dan memeriksa bahan pakaian untuk melihat apakah ada pakaian yang sobek, luntur, belang dan lain-lain. Apabila jahitan ada yang tidak baik, terdapat kancing yang terlepas, dan ada resleting yang rusak, maka dikembalikan ke bagian masing-masing yang melakukan kesalahan dan untuk pakaian yang cacat seperti sobek, luntur, dan lain-lain maka dipisahkan untuk kemudian dijual dengan harga yang lebih murah. Kemudian pakaian yang sudah sesuai standar, bagian *quality check* menyerahkan ke bagian selanjutnya, yaitu bagian setrika pakaian jadi untuk disetrika dan dirapikan.

e. Pengendalian barang jadi

Perusahaan menyimpan barang jadi yang belum dilakukan pengiriman pada hari tersebut dengan meletakkan pakaian-pakaian jadi yang telah di *packing* di gudang khusus, di mana terlihat pakaian sudah tersusun secara rapi dan sudah di kelompokkan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan target produksi di perusahaan tidak tercapai dibagi menjadi empat kategori utama yaitu *manpower*, *machine*, *method*, dan *material*. Faktor *manpower* atau tenaga kerja yang ada di perusahaan masih kurang memadai karena beberapa karyawan sering keluar-masuk, cuti atau izin bekerja di saat target produksi perusahaan sedang banyak, sehingga perusahaan perlu mencari pengganti dan melakukan pelatihan kepada karyawan baru tersebut yang membutuhkan waktu. Karyawan yang baru bekerja juga biasanya masih lambat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga hasil yang didapat juga tidak begitu banyak. Perusahaan juga sulit untuk mencari karyawan baru untuk bekerja karena lokasi perusahaan yang berada di luar kawasan industri yang menyebabkan perusahaan memiliki keterbatasan dalam mencari karyawan baru sehingga perusahaan hanya dapat mengandalkan dari kenalan karyawan yang telah bekerja dan masyarakat sekitar. Kemudian, adanya *human error* atau karyawan yang tidak bekerja secara kompeten sehingga menghasilkan banyak pakaian yang tidak memenuhi standar kualitas seperti ada kain yang sobek dan ada pakaian yang kotor yang tidak dapat dibersihkan karena terkena minyak mesin dan terkena tinta *ballpoint*. Inspeksi atau pemeriksaan bahan baku yang dilakukan oleh karyawan bagian potong juga tidak mendetail yaitu hanya melihat apakah kain tersebut luntur atau tidak. Terlihat pula beberapa karyawan masih ada yang mengobrol dan bercanda-canda dengan teman lainnya saat bekerja yang dapat memperlambat pekerjaan sehingga terkadang terjadi penumpukan pekerjaan.

Dari faktor *material*, terkadang *supplier* mengirimkan bahan baku yang tidak sesuai dengan standar sehingga perusahaan perlu melakukan retur kepada *supplier*. Keterlambatan pengiriman bahan baku juga terkadang terjadi karena *supplier* mengalami kendala dalam proses pembuatan bahan baku dan adanya hambatan dengan bagian ekspedisi barang. Keterlambatan pengiriman bahan

baku ini dapat menghambat perencanaan produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari faktor *method*, perusahaan tidak memiliki kebijakan untuk memberikan sanksi kepada *supplier* yang telat mengirimkan bahan baku, serta perusahaan tidak menetapkan kebijakan terkait pemeriksaan kualitas bahan baku saat bahan baku diterima sehingga bagian penerimaan barang pada saat menerima barang hanya membandingkan jumlah dan jenis barang apakah telah sesuai dengan pesanan dan tidak memeriksa kualitas dari bahan baku tersebut, dan perusahaan hanya memiliki satu teknisi langganan untuk melakukan perbaikan mesin, sehingga apabila terdapat mesin yang tiba-tiba rusak perusahaan harus menunggu dua sampai tiga hari sampai teknisi datang. Perusahaan tidak menetapkan standar yang terlalu ketat dalam melakukan rekrutmen karyawan pabrik. Perusahaan hanya membatasi karyawan minimal berumur di atas 17 tahun dan maksimal umur 30 tahun. Perusahaan juga dapat memindahkan karyawan ke bagian yang kekurangan orang sehingga menyebabkan pekerjaan karyawan tersebut menjadi tidak maksimal karena bukan bekerja pada spesialisnya. Perusahaan tidak memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak bekerja secara maksimal, dan karyawan yang menghasilkan produk cacat. Perusahaan juga tidak memiliki batas maksimal untuk jumlah produk cacat, karena perusahaan belum pernah melakukan evaluasi terkait *trend* jumlah produk cacat yang selama ini terjadi di perusahaan.

Perusahaan juga kesulitan mencari model dan memprediksi kebutuhan bahan baku pelengkap untuk pakaian wanita karena pakaian wanita modelnya selalu berubah-ubah mengikuti *trend* yang ada sedangkan perusahaan hanya memiliki dua orang *designer* untuk membuat model-model baru untuk baju dan terusan wanita. Seringkali juga model pakaian yang telah dibuat oleh *designer* tidak sesuai dengan keinginan direktur sehingga perlu mencari model pakaian lain lagi. Terkadang bahan baku pelengkap yang dibutuhkan untuk proses produksi juga tidak mencukupi karena perusahaan tidak menetapkan jumlah persediaan minimum dan batas persediaan untuk melakukan pembelian kembali bahan baku pelengkap sehingga pembelian bahan baku pelengkap dilakukan pada saat dilakukan pemeriksaan ke gudang setiap akhir bulan.

Dari faktor mesin yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi, yaitu terkadang mesin di perusahaan mengalami kerusakan sehingga proses produksi menjadi terhambat. Terutama untuk mesin-mesin seperti mesin *press*, mesin pon kain keras untuk mencetak kerah dan mangset, dan mesin potong di mana perusahaan tidak memiliki cadangan untuk mesin-mesin tersebut. Untuk melakukan perbaikan mesin perusahaan harus menunggu teknisi tersebut dua sampai tiga hari kemudian untuk datang ke perusahaan dan memperbaiki mesin.

3. Peneliti menghitung besarnya biaya yang ditanggung oleh perusahaan akibat proses perencanaan dan pengendalian yang kurang memadai dalam menjalankan kegiatan produksi. Perusahaan dapat mengalami penurunan pendapatan dengan asumsi perusahaan menjual seluruh kelebihan produksi selama September 2015 hingga September 2016 dengan menurunkan 20% dari harga jual normal, yaitu sebesar Rp. 285.365.160,- Sedangkan perusahaan kehilangan laba jika seandainya produksi aktual perusahaan tidak mencapai target produksi yang telah ditetapkan, sehingga perusahaan gagal untuk melakukan penjualan pakaian selama September 2015 hingga September 2016, yaitu sebesar Rp. 1.987.022.450,-. Jumlah biaya yang dikeluarkan selama kegiatan lembur untuk mengejar target produksi yang telah ditetapkan selama September 2015 sampai September 2016 sebesar Rp. 138.408.548,- Di mana jumlah jam lembur sebesar 7.686 jam dan perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 134.881.500,- untuk upah lembur karyawan dan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 3.527.048,- untuk biaya listrik selama kegiatan lembur.

Sementara itu, peneliti juga menghitung biaya yang ditimbulkan dari adanya produk cacat, karena salah satu faktor yang menyebabkan target produksi tidak tercapai di perusahaan karena adanya produk cacat. Produk cacat di perusahaan dibagi menjadi dua kategori, yaitu produk cacat yang dapat dilakukan perbaikan dan produk cacat yang tidak dapat dilakukan perbaikan. Produk cacat yang dapat dilakukan perbaikan tersebut dilakukan pada saat jam operasional berlangsung sehingga dapat menghambat proses produksi yang seharusnya dapat digunakan untuk menghasilkan pakaian baru. Jika produk cacat dapat dilakukan perbaikan maka perusahaan mengeluarkan biaya perbaikan sehingga pakaian tersebut menjadi barang baik sehingga dapat dijual

dengan harga jual normal dan perusahaan dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan, dan apabila produk cacat tersebut tidak dapat dilakukan perbaikan, maka perusahaan mengalami penurunan keuntungan karena menjual produk cacat tersebut dengan dengan harga yang lebih murah. Peneliti melakukan perhitungan penurunan keuntungan atas produk cacat yang tidak dapat dilakukan perbaikan, yaitu jumlah total produk cacat selama bulan September 2015 sampai dengan September 2016 untuk kemeja pria adalah sebesar 956 dari total produksi aktual 206.119, untuk baju wanita total produk cacat adalah sebesar 237 dari total produksi aktual sebesar 51.663, dan untuk terusan wanita total produk cacat adalah sebesar 245 dari total produksi sebesar 54.171. Karena keterbatasan waktu dan data yang dimiliki peneliti, maka peneliti hanya dapat memperoleh data produk cacat yang tidak dapat dilakukan perbaikan selama bulan Oktober 2016, yaitu penurunan keuntungan untuk kemeja pria adalah sebesar Rp. 5.088.500,-, untuk baju wanita sebesar Rp. 7.687.500,-, dan untuk terusan wanita adalah sebesar Rp. 6.245.000,-. Dampak dari adanya produk cacat yang tidak diperbaiki ini adalah perusahaan mengalami penurunan keuntungan sebesar total Rp. 19.021.000,- selama Oktober 2016. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan karena perusahaan seharusnya dapat memperoleh keuntungan dari penjualan pakaian tersebut.

Peneliti kemudian melakukan perhitungan biaya atas bahan baku yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan perbaikan, yaitu berupa resleting dan kancing. Untuk bahan baku benang dan kancing kecil, perusahaan tidak memiliki pencatatan untuk perbaikan tersebut sehingga peneliti tidak melakukan perhitungan perbaikan untuk bahan baku benang dan kancing kecil. Perbaikan resleting terjadi apabila resleting tersebut ada yang rusak ataupun ada resleting yang macet, sedangkan untuk perbaikan kancing biasanya terjadi apabila kancing tersebut ada yang terlepas dan kancing ada yang patah. Total biaya perbaikan resleting yang ditanggung perusahaan selama September 2015 hingga September 2016 adalah sebesar Rp. 844.539. Di mana biaya resleting untuk 255 *pcs* resleting adalah Rp. 510.000,- biaya listrik mesin jahit untuk melakukan perbaikan resleting sebesar Rp. 5.164 dan biaya tenaga kerja untuk melakukan perbaikan resleting adalah sebesar Rp.329.372,-. Sedangkan untuk total biaya

perbaikan atas kancing adalah sebesar Rp. 241.826,- di mana biaya kancing besar adalah sebesar Rp. 131.000,- dan biaya untuk kancing imitasi adalah sebesar 84.500,- Biaya listrik mesin jahit yang digunakan untuk melakukan perbaikan 300 pcs kancing adalah Rp. 487,- dan biaya tenaga kerja untuk memperbaiki kancing tersebut adalah sebesar Rp. 25.839,-. Sehingga total biaya perbaikan yang dikeluarkan perusahaan selama September 2015 hingga September 2016 untuk memperbaiki resleting, kancing besar, dan kancing imitasi adalah sebesar Rp. 1.086.365,-.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti telah memberikan beberapa rekomendasi dan saran untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan produksi perusahaan agar dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien dalam upaya mencapai target produksi perusahaan. Berikut adalah rekomendasi dan saran yang diberikan oleh peneliti, yaitu :

1. Untuk melakukan penelitian lanjutan berupa perencanaan penjualan perusahaan bukan terhadap perencanaan produksi. Perusahaan seharusnya membandingkan apakah lebih baik dikenakan sanksi apabila tidak mencapai target penjualan dari *departement store* atau memproduksi lebih tetapi ada risiko bahwa pakaian tersebut tidak laku terjual sehingga perusahaan akan mengalami kerugian. Perusahaan juga sebaiknya membandingkan target penjualan yang diberikan dengan catatan penjualan perusahaan (*history*) untuk melihat kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan pakaian dan dalam menetapkan target produksi perusahaan juga sebaiknya memperhatikan kapasitas, situasi, dan kondisi perusahaan.
2. Untuk mengatasi target produksi perusahaan yang telah ditetapkan tidak tercapai.

- a. Faktor bahan baku

Bahan baku harus diperiksa terlebih dahulu sehingga apabila terdapat bahan baku yang tidak sesuai standar dapat diketahui sebelum proses produksi dilakukan agar dapat segera dilakukan retur kepada *supplier*. Direktur juga dapat melakukan negosiasi dengan *supplier* terkait batas waktu keterlambatan

pengiriman bahan baku, serta melakukan evaluasi terhadap *supplier* apabila *supplier* sering mengalami kendala dalam pengiriman bahan baku, bahan baku tidak sesuai standar, dan ketersediaan bahan baku, sehingga perusahaan dapat mencari alternatif *supplier* lain yang lebih berkualitas.

b. Faktor tenaga kerja

Perusahaan seharusnya memberikan sanksi atau potongan gaji apabila karyawan sering cuti atau izin saat bekerja dan kepada para karyawan yang bekerja secara tidak serius dan tidak kompeten. Perusahaan juga perlu memberikan pelatihan dan pengarahan secara insentif kepada karyawan yang baru bekerja secara baik agar karyawan baru dapat bekerja dengan baik dan maksimal sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan harus memberikan peraturan kepada karyawan yang ingin berhenti bekerja untuk mencari pengganti terlebih dahulu minimal dua minggu sebelum berhenti dari perusahaan. Perusahaan juga perlu memberikan pengarahan kepada karyawan bagian potong untuk melakukan pemeriksaan bahan baku kain dengan teliti dan mendetail, jika perlu pemeriksaan bahan baku kain dilakukan sebanyak dua kali untuk meminimalisir adanya bahan baku kain yang cacat dan perusahaan perlu menambah jumlah karyawan untuk bagian jahit agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan.

c. Faktor mesin

Perusahaan sebaiknya melakukan perawatan mesin secara rutin yaitu satu minggu sekali untuk memastikan kondisi mesin tetap baik agar apabila diketahui ada indikasi mesin yang hendak rusak bisa segera dilakukan perbaikan dan perusahaan sebaiknya memberikan perintah kepada semua karyawan agar memeriksa dan membersihkan mesin yang digunakan setiap harinya setelah jam operasi berakhir.

d. Faktor metode

Perusahaan seharusnya membuat perjanjian dengan *supplier* untuk memberikan sanksi atau potongan *discount* apabila *supplier* telat mengirimkan bahan baku. Perusahaan seharusnya menetapkan kebijakan jumlah persediaan minimum dan batas persediaan untuk melakukan pembelian kembali bahan baku kain maupun bahan baku pelengkap agar

perusahaan dapat mengetahui kapan perusahaan harus melakukan pembelian sehingga perusahaan tidak mengalami kekurangan bahan baku yang dibutuhkan. Perusahaan sebaiknya menambah *designer* yang bertugas untuk mencari dan mendesign model untuk baju dan terusan wanita agar variasi model pakaian yang ditawarkan lebih banyak. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan terkait perekrutan karyawan dengan lebih ketat untuk memastikan bahwa karyawan yang bekerja benar-benar memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan juga sebaiknya tidak memindah-mindahkan karyawan kebagian lain yang bukan ahlinya, karena dapat menghambat kinerja karyawan tersebut. Perusahaan seharusnya memberikan sanksi yang tegas seperti pemotongan gaji apabila karyawan tidak bekerja secara maksimal seperti menghasilkan produk cacat atau apabila karyawan tidak berhasil mencapai target produksi yang telah ditetapkan agar karyawan dapat lebih terpacu untuk mencapai target produksi. Memberikan kebijakan kepada bagian penerimaan barang untuk melakukan pemeriksaan kualitas pada saat barang diterima oleh perusahaan, hal ini untuk meminimalisir adanya bahan baku yang tidak sesuai standar agar dapat segera dilakukan retur kepada *supplier* dan *supplier* dapat mengirimkannya kembali agar tidak menghambat proses produksi. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi terkait *trend* jumlah produk cacat yang selama ini terjadi agar perusahaan dapat menentukan kebijakan terkait batas maksimal jumlah produk cacat. Perusahaan sebaiknya mencari teknisi langganan baru untuk memperbaiki mesin, agar perusahaan memiliki beberapa alternatif teknisi apabila terjadi kerusakan mesin secara mendadak.

3. Untuk mengatasi fasilitas dan lingkungan pabrik yang kurang mendukung berlangsungnya proses produksi.

Perusahaan seharusnya menyediakan beberapa kipas angin lagi di beberapa area pabrik agar suasana pabrik dapat lebih sejuk. Perusahaan juga seharusnya mewajibkan setiap bagian pabrik untuk membersihkan area pabrik setelah selesai bekerja dan tidak meninggalkan sampah atau apapun di area pabrik. Dan perusahaan juga sebaiknya menambah satu orang pekerja untuk memindahkan barang dari lantai dua ke lantai satu agar perpindahan barang dapat bergerak

dengan cepat.

4. Untuk mengatasi kurangnya pengawasan yang dilakukan selama proses produksi berlangsung.

Manajer seharusnya melakukan pengawasan kepada seluruh bagian dan tidak hanya berfokus pada bagian yang sering melakukan kesalahan saja. Manajer juga harus melakukan pengawasan dengan memadai dengan memastikan bahwa semua prosedur telah dijalankan dengan baik oleh para karyawan sehingga apabila manajer mengetahui ada karyawan yang tidak melakukan pekerjaan dengan baik dapat diberikan teguran, sanksi atau pelatihan kembali. Direktur juga seharusnya memberikan kebijakan kepada manajer bagian produksi untuk secara rutin melakukan evaluasi kepada seluruh karyawan bagian pabrik, yaitu minimal satu minggu sekali agar manajer bagian produksi dapat memberikan masukan dan tindakan perbaikan kepada seluruh karyawan yang sering melakukan kesalahan. Perusahaan juga sebaiknya menetapkan satu *supervisor* disetiap bagian produksi dari karyawan yang terdapat di bagian tersebut untuk membantu manajer dalam melakukan pengawasan kinerja para karyawan.

5. Untuk mengatasi pengendalian fisik atas aset perusahaan yang kurang memadai. Perusahaan sebaiknya membuat gudang khusus untuk menyimpan bahan baku kain di lantai dua karena masih terdapat area kosong yang memungkinkan bagi perusahaan untuk membuat gudang khusus untuk bahan baku kain. Penyimpanan bahan baku kain juga harus disusun secara rapi berdasarkan waktu kedatangan bahan baku kain. Terkait tempat penyimpanan untuk barang-barang seperti kardus dan lemari yang tidak digunakan, perusahaan dapat meletakkannya secara rapi di lantai dua pabrik dan tidak meletakkannya di berbagai area pabrik. Bagian penerimaan bahan baku seharusnya meletakkan bahan baku yang diterima dengan rapi dan tersusun sesuai dengan kelompok-kelompoknya agar memudahkan dalam pengambilan bahan baku dan memudahkan bagian gudang pada saat melakukan *stock opname*.

Demikian saran yang diberikan oleh peneliti kepada perusahaan. Saran-saran tersebut telah dibuat peneliti setelah peneliti melakukan pemeriksaan operasional sehingga diharapkan saran tersebut dapat membuat proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi perusahaan dapat

berjalan secara memadai sehingga dapat mencapai target produksi perusahaan yang telah ditetapkan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. 2009. "Pemeriksaan Manajemen Internal Audit". Edisi 2. Jakarta: PT. Indeks Pustaka.
- Arens, A.A, Elder, R, J. A and Beasley, M.S. 2014. 15th Edition. "*Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach*." New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Assauri,S. 2008. "Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi". Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bayangkara, IBK. 2008. "Managemen Audit : Audit Manajemen, Prosedur dan Impelementasi". Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred.R. 2011. 12th Edition. "*Strategic Management*". New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2014. 11th Edition. "*Operations Management*". New Jersey: Pearson Internation Edition.
- Horn gren, Charles T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. 2015. 14th Edition. "Cost Accounting". New Jersey : Pearson International Edition
- Reider, Rob. 2002. 3rd Edition. "Operational Review". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall.B dan Paul John Steinbart. 2012. 12th Edition. "Accounting Information System". New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. 6th Edition. "*Research Methods for Bussiness*". United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc.