

BAB 5.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka, dapat dijelaskan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Penerapan unsur utama *Total Quality Management* di PT Surya Bangkit Cemerlang

Walaupun perusahaan belum menerapkan metode *Total Quality Management* pada proses produksi perusahaan, namun ada beberapa unsur utama *Total Quality Management* yang telah diterapkan pada kegiatan operasional perusahaan. Beberapa unsur utama tersebut adalah fokus kepada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang perusahaan, kerjasama antar tim dalam perusahaan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya pendidikan dan pelatihan karyawan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, serta kesatuan tujuan antar seluruh level karyawan dalam perusahaan.

Perusahaan telah menerapkan beberapa unsur utama *Total Quality Management* tersebut dengan baik, sehingga dapat membantu perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan. Dengan penerapan beberapa unsur utama *Total Quality Management* ini, kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik, seperti contohnya adalah karyawan menjadi lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya masing-masing, dan komunikasi antar setiap level karyawan dapat berjalan dengan lancar, sehingga memudahkan terjalinnya kerjasama yang saling bersinergi dalam setiap level karyawan perusahaan.

- b. Kesimpulan hasil analisis proses efisiensi biaya bahan langsung pada PT Surya Bangkit Cemerlang

Perusahaan telah melakukan beberapa upaya untuk mengefisienkan biaya bahan langsung. Efisiensi biaya bahan langsung merupakan suatu hal

yang sangat penting dan sangat diperhatikan oleh perusahaan sebagai bentuk usaha untuk mencapai laba yang optimal, hal ini disebabkan karena biaya bahan langsung perusahaan memiliki presentase biaya paling tinggi dibandingkan dengan biaya tenaga kerja langsung dan biaya *manufacture overhead*, oleh karena itu, perusahaan sangat memperhatikan dan mengontrol pengelolaan biaya bahan langsung sedemikian rupa, agar tidak menimbulkan kerugian yang diinginkan. Upaya untuk mengefisiensikan biaya bahan langsung dilakukan melalui pemilihan bahan langsung utama yang berkualitas, serta pengoptimalan rendemen kayu selama proses *saw mill* dan proses *kiln dry*.

- c. Kesimpulan hasil analisis peranan *Total Quality Management* dalam meningkatkan efisiensi biaya bahan langsung pada PT Surya Bangkit Cemerlang

Langkah pertama dalam mengaplikasikan *Total Quality Management* pada proses produksi perusahaan adalah mengidentifikasi jenis-jenis kecacatan yang terjadi pada bahan langsung serta frekuensi kejadian masing-masing kecacatan, untuk mengetahui jenis kecacatan apa saja yang memiliki frekuensi kejadian cukup banyak dan signifikan, serta harus menjadi perhatian utama perusahaan. dari *pareto chart* yang telah dirancang, terdapat 3 jenis kecacatan yang sering terjadi dan paling signifikan dibandingkan jenis kecacatan lainnya. Jenis kecacatan tersebut adalah kecacatan mata kayu, kecacatan goresan, dan kecacatan pecah/retak.

Langkah kedua adalah mengidentifikasi masalah pada proses produksi serta penyebab dari masalah tersebut, yang berakibat pada terjadinya kecacatan mata kayu, goresan, dan pecah/retak, dengan menggunakan Ishikawa *cause and effect diagram* atau *fishbone diagram*. Setelah penyebab masalah diidentifikasi, langkah berikutnya dalam pengaplikasian *Total Quality Management* pada proses produksi perusahaan adalah merancang sebuah *control charts*, yang berguna untuk mengidentifikasi kejadian yang *out-of-control* yang menimbulkan variansi secara signifikan, serta mengeliminasi penyebab variansi tersebut, sehingga proses produksi menjadi lebih stabil, adanya peningkatan kinerja dan kualitas produk yang dihasilkan, serta efisiensi

biaya. Alat *control chart* yang digunakan adalah *P-Chart*, karena penyebab masalah utama perusahaan merupakan variabel yang berjenis atribut.

Setelah merancang *P-Chart* untuk ketiga masalah utama proses produksi perusahaan, didapatkan bahwa untuk jenis kecacatan mata kayu terdapat 2 *batch* di mana penyebabnya dapat diidentifikasi dan dieliminasi. Untuk jenis kecacatan goresan, terdapat 4 *batch* yang di mana penyebabnya dapat dieliminasi. Sedangkan untuk jenis kecacatan pecah/retak memiliki 2 *batch* di mana penyebabnya dapat diidentifikasi dan dieliminasi. Dengan mengetahui penyebab masalah utama dalam proses produksi yang termasuk dalam kejadian *out-of-control* yang menimbulkan variasi yang signifikan, oleh karena itu, perusahaan dapat mengambil tindakan korektif untuk mengeliminasi kejadian tersebut agar tidak terulang dalam proses produksi selanjutnya, sehingga biaya produksi pun akan menjadi lebih efisien dan kualitas produk yang dihasilkan meningkat.

Setelah kejadian *out of control* dieliminasi, maka jumlah kecacatan yang disebabkan oleh kejadian tersebut dapat berkurang sebanyak 24% dari total keseluruhan, sehingga terjadi efisiensi pada biaya bahan langsung perusahaan, karena penggunaan bahan baku utama menjadi lebih optimal. Jika diasumsikan untuk bulan berikutnya, volume kayu yang tidak terpakai akibat adanya kerusakan atau kecacatan yang terjadi sama dengan bulan sebelumnya, dan apabila perusahaan telah berhasil untuk mengeliminasi *assignable cause* tersebut, maka volume kayu yang tidak terpakai berkurang sebesar 24%, sehingga penggunaan kayu yang siap diproduksi menjadi meningkat. Hal ini juga berdampak pada rendemen kayu yang meningkat menjadi 45% dan harga bahan baku kayu yang siap produksi per meter kubik menjadi lebih murah. Dengan berkurangnya biaya bahan langsung perusahaan, yang merupakan komponen biaya terbesar dalam biaya produksi perusahaan, maka secara otomatis biaya produksi perusahaan juga berkurang dan menjadi efisien. Selain meningkatkan efisiensi biaya, *Total Quality Management* juga berperan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dan kualitas produk yang dihasilkan.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh penulis, maka, penulis mencoba memberikan saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

- a. Perusahaan sebaiknya segera menerapkan metode *Total Quality Management* pada proses produksi perusahaan, yang secara spesifik menerapkan salah satu alat *Total Quality Management* yang dinamakan *Statistical Process Control*. Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi dan menganalisis masalah-masalah yang mempunyai dampak signifikan terhadap proses produksi secara terus-menerus pada jangka waktu tertentu, serta kejadian pada proses produksi yang *out-of-control* dan dapat menyebabkan variansi yang signifikan. Identifikasi dan analisis penyebab masalah dapat dilakukan dengan cara *brainstorming* antara pemilik dengan karyawan perusahaan baik dari level atas sampai level bawah. Sedangkan kejadian *out-of-control* dapat diidentifikasi dengan merancang sebuah *control chart*. Setelah masalah dan penyebabnya, serta kejadian yang *out-of-control* telah diidentifikasi, manajemen perusahaan yang bertanggungjawab hendaknya segera mengambil tindakan korektif untuk mengatasi masalah tersebut dan mengeliminasi kejadian *out-of-control*. Tindakan korektif tersebut dapat didiskusikan dengan pemilik dan melibatkan seluruh level karyawan perusahaan.
- b. Metode *Total Quality Management* telah terbukti efektif dan memberikan banyak dampak positif serta keuntungan bagi perusahaan, maka perusahaan hendaknya tetap melestarikan dan mempertahankan penerapan metode ini, karena metode ini berkaitan erat dengan perubahan kepada perbaikan kualitas yang dilakukan secara terus menerus, sehingga membutuhkan dukungan dan peran yang nyata, serta komitmen dan konsistensi dari pemilik dan seluruh level karyawan perusahaan.
- c. Jika metode *Total Quality Management* diaplikasikan pada perusahaan, maka manajer perusahaan diharapkan dapat memberikan informasi mengenai setiap perubahan yang timbul karena penerapan metode *Total Quality Management* ini kepada para karyawan perusahaan. Selain itu, manajer juga diharapkan menyampaikan alasan dengan jelas atau dasar pemikiran perlunya dilakukan

perubahan. Hal ini bisa dilakukan dengan cara melakukan pertemuan dengan karyawan untuk membahas dan berdiskusi terkait setiap perubahan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

- d. Perusahaan sebaiknya sudah melakukan seleksi kecacatan mata kayu pada potongan kayu sebelum dikeringkan dengan mesin *kiln dry*. Setelah kayu jati log selesai dipotong dengan menggunakan mesin *saw mill*, maka kecacatan mata kayu sudah terlihat. Perusahaan sebaiknya segera membuang kecacatan mata kayu pada potongan kayu sebelum potongan kayu tersebut memasuki mesin *kiln dry*, sehingga ketika potongan kayu sudah kering, kecacatan mata kayu sudah tidak terlihat lagi dan perusahaan bisa memusatkan perhatian untuk menghilangkan jenis kecacatan lainnya.
- e. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan secara berkala dan lebih intens untuk para karyawan perusahaan agar dapat melatih ketrampilan, kemampuan, serta menumbuhkan sikap tanggungjawab para karyawan secara lebih optimal. Tindakan ini akan mendukung produktivitas perusahaan dan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, maupun kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. (2011). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Arafah, Irfa Nur. (2004). *Hubungan Penerapan Total Quality Management Dengan Efisiensi Biaya Produksi*. Skripsi yang tidak dipublikasikan. Universitas Padjajaran, Bandung.
- Garrison, R.H., E.W. Norren dan Brewer. (2006). *Managerial Accounting*. (Nuri Hinduan, penterjemah). Jakarta: Salemba Empat.
- Gasperz, Vincent. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen. (2009). Edisi 8. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, J. dan Render, B. (2006). Edisi 7. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M., dan Ittner, C. (2012). Edisi 14. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Listianingsih dan Aida Mardiyah Ainul. (2005, September). "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Centre Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial" *Jurnal SNA VIII Solo, STIE Malang*.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masiyah Kholmi, dan Yuningsih. (2009). *Akuntansi Biaya*. Malang: UMM Press
- Montgomery, Douglas C. (2012). Edisi 7. *Introduction to Statistical Quality Control*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Munawir, S. (2002). Edisi 1. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin, M. (2009). Edisi Revisi. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Narsa, I. Made. (2003, Mei). "Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada PT Telkom Divre V Surabaya". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 5 No. 1, Universitas Airlangga.
- Nasution, M. Nur. (2005). Edisi 3. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. (2001). *Manajemen Operasi: Analisis dan Studi Kasus*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulbert. (2007). *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Supriyono, R.A. (2011). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPF.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2004). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.