

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap PT. FGG pada proses perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan kecacatan, peneliti menarik kesimpulan untuk menjawab identifikasi masalah, yaitu :

1. Perencanaan dan pengendalian proses produksi yang telah dijalankan perusahaan selama ini belum memadai. Hal ini dapat dibuktikan dengan perusahaan yang sampai sekarang belum memiliki dokumen *master production schedule* yang memudahkan manajemen dalam mengatur dan menentukan waktu penyelesaian *order* produksi secara keseluruhan. Sebenarnya, dokumen *master production schedule* bermanfaat dalam membantu bagian *marketing* maupun bagian produksi untuk mengatur *order* produksi agar tidak terjadi *overcapacity* yang menyebabkan proses produksi mengalami *bottleneck*.

Perusahaan juga belum memiliki prosedur tertulis yang mengatur perencanaan dan pengendalian proses produksi, seperti pengaturan penyimpanan bahan baku dan barang jadi di gudang sehingga barang jadi yang seharusnya diletakkan di gudang barang jadi, tetapi justru diletakkan di gudang bahan baku. Selain prosedur tertulis terkait pengaturan penyimpanan bahan baku dan barang jadi di gudang, perusahaan belum memiliki prosedur tertulis terkait hal-hal apa yang perusahaan harus lakukan ketika menghadapi kebutuhan mendadak dalam proses produksi sehingga komponen produk yang seharusnya masuk ke proses *edging* terlebih dahulu sebelum ke proses bor, tetapi faktanya sering langsung masuk ke proses bor terlebih dahulu baru kemudian masuk ke proses *edging*.

Perusahaan juga belum memiliki prosedur tertulis mengenai tindakan apa yang diambil ketika ada karyawan yang ditemukan mengobrol saat bekerja sehingga kepala produksi hanya bisa memberikan teguran kepada karyawan yang ditemukan mengobrol saat jam kerja. Selain prosedur tertulis mengenai tindakan apa yang diambil ketika ada karyawan yang ditemukan mengobrol saat bekerja, perusahaan juga belum memiliki prosedur tertulis mengenai standar dalam melakukan *setup* ulang mesin (*laminasi, cutting, bor, edging, wrapping* dan

assembling) sehingga operator tidak melakukan *setup* ulang secara rutin pada mesin *cutting* padahal sudah kurang lebih kurang lebih 100 *particle board* yang keluar dari mesin. Perusahaan juga belum memiliki prosedur tertulis terkait pembagian dan peningkatan peran *quality control staff* pada setiap proses produksi yang ada (*laminasi, cutting, bor, edging, wrapping* dan *assembling*) sehingga *quality control staff* hanya melakukan pemeriksaan setiap mesin telah selesai memproduksi 100 buah komponen produk.

Selain itu, bagian pemasaran kurang melakukan komunikasi dengan bagian produksi sehingga mengakibatkan bagian pemasaran dalam menyusun *order* produksi seringkali tidak mempertimbangkan kapasitas produksi sehingga menyebabkan bagian produksi kewalahan untuk mengejar *order* produksi. Dengan adanya *order* produksi yang melebihi kapasitas membuat karyawan perlu bekerja lembur dan tergesa-gesa untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat menyebabkan kecacatan pada komponen produk. Tidak hanya bagian pemasaran dan bagian produksi saja yang kurang melakukan komunikasi, tetapi juga bagian gudang dan bagian produksi di mana bagian produksi terlambat dalam memberikan instruksi untuk menyiapkan bahan baku ke gudang. Hal itu menyebabkan proses produksi terhenti sementara karena karyawan perlu menunggu bahan baku datang terlebih dahulu.

2. Upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam menekan kecacatan produk selama ini adalah dengan mengimplementasikan dokumen *worksheet* produksi. Perusahaan juga mempunyai kebijakan terkait bahan baku dan barang jadi (*particle board*) yang diletakkan di dalam gudang tertutup (*indoor*). Bahan baku yang berupa *particle board* dan barang jadi ditumpuk dengan ketinggian tertentu dan menggunakan alas berbahan kayu agar bahan baku tidak secara langsung menyentuh tanah. Bahan baku *particle board* juga melalui proses pengeringan terlebih dahulu dengan *oven*. Selain itu, perusahaan memiliki bagian perbaikan komponen cacat yang berada pada ruangan khusus di pabrik.

Namun, upaya yang dilakukan perusahaan dalam menekan kecacatan produk belum memadai. Hal itu dibuktikan dengan bagian PPIC tidak melakukan pengawasan *inventory*, terutama yang berhubungan dengan kecacatan produk,

seperti penyimpanan bahan baku dan barang jadi di gudang, pemantauan kondisi bahan baku di gudang, pengadaan dan pemeriksaan kualitas bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi, melainkan lebih banyak menjalankan fungsi keuangan, seperti menghitung harga pokok penjualan dan biaya perbaikan komponen yang rusak ketika produk sudah berada di tangan *customer*.

Bagian *quality control* di perusahaan juga tidak melakukan perannya dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan tidak adanya *staff* dari bagian *quality control* yang mengawasi secara langsung setiap proses produksi, seperti laminasi, *cutting*, *edging*, bor dan aktivitas *quality control* hanya dilakukan ketika setiap mesin telah selesai memproduksi 100 buah komponen produk. Akibatnya komponen yang cacat baru diketahui ketika komponen tersebut selesai diproduksi. Dokumen laporan pemeriksaan yang dimiliki juga tidak digunakan oleh perusahaan sehingga perusahaan tidak bisa melakukan evaluasi terutama dalam hal kecacatan komponen produk pada setiap proses produksi. Selain itu, perusahaan juga belum memiliki sanksi yang tegas kepada perilaku karyawan yang salah (salah memasukkan posisi komponen ke mesin, tidak melakukan *setting* mesin dengan benar, tidak memeriksa *order* produksi dengan teliti, mengobrol saat jam kerja, dan sebagainya).

Upaya perusahaan dalam menekan kecacatan produk yang belum memadai juga dapat dibuktikan dengan data selama bulan November 2015 hingga bulan April 2016 di mana PT. FGG memproduksi lima tipe produk mebel dengan total sebesar 43.653 unit dan 1.070 unit produk (2,45%) di antaranya mengalami kecacatan. Tipe produk yang paling banyak diproduksi oleh PT. FGG pada bulan November 2015 hingga bulan April 2016 adalah LPC-32 dengan total jumlah yang diproduksi sebesar 10.818 unit di mana 146 unit di antaranya mengalami kecacatan (0,33%). Sedangkan tipe produk yang paling banyak mengalami kecacatan dari bulan November 2015 hingga bulan April 2016 adalah RTV-0801 dengan total jumlah kecacatan sebesar 377 unit (0,86%). Adapun dari kelima tipe produk yang paling banyak diproduksi oleh perusahaan, yaitu RTV-0801, LPC-22, LPC-29, LPC-32, LPC-39 dapat diketahui bahwa total jumlah kecacatan komponen adalah sebesar 2.071 buah dari sekitar 33.528 buah komponen yang diproduksi, yaitu sekitar 6,18%. Persentase jumlah kecacatan komponen paling tinggi ada pada

produk LPC-29, yaitu sebesar 7,62%, tetapi jika dilihat dari unit komponen produk, RTV-0801 memiliki paling banyak cacat pada komponen produknya, yaitu sebesar 840 buah. Sedangkan total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan *rework* terhadap kelima tipe produk tersebut dari bulan November 2015 hingga April 2016 adalah sebesar Rp. 39.968.800,00.

3. Faktor yang mempengaruhi kecacatan produk di perusahaan dibagi berdasarkan jenis kecacatannya, yaitu :

a. *Edging* yang mengelupas

i. *Manpower*

- Bagian *quality control* tidak mengawasi secara langsung proses *edging*.
- Karyawan tampak mengobrol.
- Karyawan tergesa-gesa dan tidak hati-hati saat memasukkan komponen ke mesin *edging*.
- Karyawan tidak memberikan cukup lem.

ii. *Methods*

- *Design* komponen yang melengkung.
- Tidak ada sanksi yang tegas dari manajemen terkait karyawan yang mengobrol saat jam kerja serta karyawan yang bekerja tergesa-gesa dan tidak hati-hati saat memasukkan komponen ke mesin *edging*.

iii. *Material*

Jenis lem yang digunakan berbeda dari biasanya.

b. Lubang bor terbalik

i. *Manpower*

- Karyawan salah memasukkan posisi komponen ke mesin bor.
- Bagian *quality control* tidak mengawasi secara langsung proses bor.

ii. *Methods*

Tertukarnya urutan pengerjaan proses *edging* dan bor.

c. *Foil* mengelupas

i. *Manpower*

Bagian PPIC kurang mengawasi kualitas bahan baku.

- ii. *Methods*
Tidak ada standar dalam melakukan *setup* ulang mesin laminasi sehingga karyawan umumnya hanya melakukan *setup* ulang ketika kurang lebih lima komponen produk yang selesai diproduksi mengalami kecacatan.
- iii. *Materials*
Particle board kurang bagus.
- d. *Foil* beda motif
 - i. *Manpower*
 - Karyawan tampak mengobrol ketika bekerja.
 - Karyawan tidak memeriksa *order* produksi dengan teliti.
 - *Quality control* tidak mengawasi secara langsung proses laminasi.
 - Karyawan tidak melakukan *setting* mesin laminasi dengan tepat.
 - ii. *Methods*
Tidak ada sanksi tegas dari manajemen terkait karyawan yang mengobrol saat bekerja, karyawan yang tidak memeriksa *order* produksi dengan teliti dan karyawan yang tidak melakukan *setting* mesin laminasi dengan tepat.
- e. Komponen tergores
 - i. *Manpower*
 - Karyawan kurang hati-hati saat menumpuk komponen.
 - Karyawan kurang hati-hati saat melakukan *material handling*.
 - Karyawan kurang hati-hati saat melakukan proses *assembling*.
- f. *Particle board* yang patah
 - i. *Manpower*
 - Kurang hati-hati saat melakukan *material handling*.
 - Memindahkan komponen dengan dibanting.
 - ii. *Methods*
Tidak ada sanksi yang tegas dari manajemen terkait karyawan yang kurang hati-hati saat melakukan *material handling* dan karyawan yang memindahkan komponen dengan dibanting.
- 4. Pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan tingkat kecacatan produk belum diterapkan oleh perusahaan selama ini sehingga belum berperan dalam mengurangi jumlah kecacatan produk

dan meminimalisasi biaya *rework* yang ditimbulkan karena adanya kecacatan produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional secara rutin, seperti satu tahun sekali terhadap proses produksi di perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, diperoleh beberapa rekomendasi untuk mengatasi masalah yang terjadi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi perencanaan dan pengendalian proses produksi di perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan pengendalian proses produksi yang dilakukan oleh PT. FGG, khususnya dalam upaya menekan kecacatan produk hingga saat ini belum berjalan secara efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, dapat diberikan saran yang dapat digunakan perusahaan dalam mengatasi masalah dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi adalah :

1. Perusahaan perlu membuat dan mengimplementasikan dokumen *master production schedule* agar memudahkan manajemen dalam mengatur waktu dan penyelesaian *order* produksi secara keseluruhan serta menghindari *overcapacity* yang menyebabkan *bottleneck* pada proses produksi.
2. Perusahaan perlu mengimplementasikan dokumen laporan pemeriksaan dan menugaskan bagian *quality control* untuk melakukan pengisian terhadap dokumen tersebut sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan evaluasi terutama dalam hal kecacatan komponen produk pada setiap proses produksi.
3. Perusahaan perlu membuat prosedur tertulis yang mengatur perencanaan dan pengendalian proses produksi, seperti pengaturan penyimpanan bahan baku dan barang jadi di gudang, hal-hal apa yang perusahaan harus lakukan ketika menghadapi kebutuhan mendadak dalam proses produksi (khususnya pada proses *edging*), tindakan yang diambil ketika ada karyawan yang mengobrol saat bekerja, standar dalam melakukan *setup* ulang mesin (*laminasi, cutting, edging, bor, wrapping* dan *assembling*), pembagian dan peningkatan peran *quality control staff* pada setiap proses produksi yang ada.

4. Bagian pemasaran, bagian produksi, dan bagian gudang sebaiknya melakukan pertemuan secara rutin untuk membahas penerimaan *order* dan perencanaan produksi sehingga proses pengerjaan *order* produksi sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh bagian produksi serta bahan baku telah siap ketika dibutuhkan dalam proses produksi.
5. Perusahaan perlu menetapkan bagian PPIC agar bertanggungjawab dalam melakukan pengawasan *inventory*, terutama yang berhubungan dengan kecacatan produk, sedangkan tanggung jawab keuangan yang sebelumnya dijalankan oleh bagian PPIC sebaiknya diberikan ke *staff* akuntansi.
6. Manajemen perlu menetapkan sistem *reward and punishment* di mana sanksi yang tegas (*punishment*), berupa teguran, pemotongan upah, dan sebagainya diberikan bagi perilaku karyawan yang salah. Sedangkan bagi karyawan yang kinerjanya baik sehingga tidak ditemukan kecacatan komponen pada proses tersebut, diberikan *reward* yang berupa bonus.

Perusahaan harus melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten tiap tahunnya terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi agar jumlah kecacatan produk dapat diminimalisasi dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). Edisi 2. *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Jakarta: Indeks.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. (2014). Edisi 15. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Assauri, Sofjan. (2008). Edisi revisi. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Blocher, Ed., Paul E. Juras, David E. Stout, dan Gary Cokins. (2013). Edisi 6. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Singapore: McGraw-Hill.
- Boone, Louis E., David L. Kurts. (2011). Edisi 14. *Contemporary Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Heizer, Jay., Barry Render. (2011). Edisi 10. *Operations Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Horngren, C.T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. (2015). Edisi 15. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Nazir, Moh. (2009). *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Reider, Rob. (2002). Edisi 3. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs*. Canada: John Willey and Sons, Inc.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2000). *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2008). *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sekaran, Uma., Roger Bougie. (2013). Edisi 6. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Whittington, O. Ray, Kurt Pany. (2012). *Principles of auditing, and other assurance services*. Edisi 18. New York: McGraw-Hill.
- Republika Online (2016, 15 Januari). "Tiongkok dan Perekonomian Global 2016"
<http://republika.co.id/>