

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Peneliti sudah melakukan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi di PT. CD Print. Pemeriksaan operasional dilakukan mengacu pada beberapa tahap yaitu *planning phase* (tahap perencanaan) yang mana peneliti melakukan analisis risiko pada setiap aktivitas yang terjadi pada perusahaan, dan terbukti bahwa aktivitas produksi memiliki risiko paling tinggi. Setelah itu, peneliti mendapatkan hasil bahwa proses perencanaan dan pengendalian proses produksi berada pada *critical area* karena area itu dapat menimbulkan masalah dengan dampak yang serius di masa yang akan datang apabila perusahaan tidak melakukan tindak pencegahan. Selanjutnya, peneliti menyusun program kerja pada *work program phase* (tahap program kerja) yang akan dilaksanakan pada *fieldwork phase* (tahap penelitian lapangan). Dari temuan yang diperoleh, akan dikembangkan pada *development of review findings and recommendations phase* (tahap pengembangan temuan dan rekomendasi) untuk memberikan usulan rekomendasi sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam melakukan tindakan perbaikan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi atas perencanaan dan pengendalian proses produksi.

Berdasarkan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi PT. CD Print, maka dapat disimpulkan:

1. Kebijakan serta prosedur dalam proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini sudah cukup baik. Prosedur pada aktivitas produksi terdiri dari 9 proses produksi terdiri dari penerimaan pesanan, pembuatan *digital setting*, *matching color*, pembuatan sampel, *printing*, *heat press* dan *curing*, pemeriksaan hasil *printing*, pengemasan hasil *printing*, serta pengiriman hasil *printing* yang akan dijalankan oleh pemilik, kepala *follow up*, kepala gambar *design*, kepala afdruk, kepala *sample & matching* warna, kepala *group per design*, serta kepala *quality control &* pengiriman beserta dengan seluruh anggotanya.

Proses produksi perusahaan akan dimulai ketika pelanggan menelepon kepada pemilik bahwa akan ada pesanan yang masuk. Kemudian pemilik memberi tahu kepada kepala *follow up* untuk mempersiapkan produksi. Pihak PT. CD Print akan menunggu pelanggan mengirim gambar melalui *e-mail*. Setelah menerima *e-mail*, kepala *follow up* dan seluruh tim yang menjalankan produksi melakukan *pre-production meeting (PP Meeting)*. Apabila *PP Meeting* telah selesai, gambar dari pelanggan akan masuk ke ruang gambar untuk dilihat apakah gambarnya pecah atau tidak, kalau pecah maka gambar akan diperbaiki. Setelah itu, akan dilakukan pemisahan warna.

Selanjutnya, gambar akan masuk ke ruang afdruk untuk dibuatkan *digital screen* oleh bagian afdruk. Kemudian, pelanggan akan mengirimkan kain *strike off* (kain yang belum berbentuk pola). Setelah itu, kain *strike off* akan dilakukan proses *printing* menjadi sampel dan dikirim kembali kepada pelanggan. Perusahaan akan menunggu komentar dari pelanggan. Apabila ada komentar, maka akan dilakukan revisi dan dikembalikan kepada pelanggan sampai sesuai keinginan pelanggan. Namun apabila sudah sesuai dengan keinginan pelanggan, bagian PPIC dari pelanggan akan memberi tahu bahwa akan datang *bulk production*. Sambil menunggu kedatangan *bulk production*, perusahaan akan mempersiapkan untuk proses produksi.

Ketika *bulk production* sudah datang dan telah di *accept* oleh semua pihak, maka produksi akan berjalan. Pemilik biasanya meminta target per hari atas hasil produksi. Bagian produksi harus memenuhi target tersebut dengan melaporkan per harinya kepada kepala *follow up*. Setelah seluruh proses *printing* selesai, maka akan dilakukan proses *heat press* dan *curing* untuk memastikan tinta *printing* tidak mudah pudar.

Selanjutnya, akan dilakukan pemeriksaan hasil *printing* oleh bagian *quality control* untuk memastikan posisi, presisi, dan warna telah sesuai dengan keinginan pelanggan. Jika sudah lulus *quality control*, akan dibuatkan dokumen *packing list* dan hasil *printing* akan dipastikan sesuai dengan ikatan pengiriman panel kain dari pelanggan. Ikatan yang belum sesuai akan dibalik ke ikatan yang semula. Kemudian, hasil *printing* akan dikemas menggunakan *polybag* yang digunakan oleh pelanggan saat mengirim panel kain sebelum dilakukan produksi.

Setelah hasil *printing* dikemas, maka akan dilakukan pengiriman kepada pelanggan dan memastikan pengiriman akan tepat waktu.

Untuk kebijakan lembur, akan diterapkan oleh perusahaan apabila sedang mengejar target dan perhitungan lembur akan disesuaikan harga setiap karyawan per jam sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Jadi, upah lembur yang diterima oleh setiap karyawan dapat berbeda-beda. Selain itu, jam lembur pun dibatasi dari jam 17.00-19.00 karena apabila terlalu malam akan mengurangi efektivitas kinerja karyawan.

Secara keseluruhan perusahaan telah menerapkan kebijakan dan prosedurnya dengan baik. Hal ini terbukti dari jaranganya pesanan pelanggan yang terlambat, cacat produksi masih bisa diperbaiki, dan kinerja karyawan di perusahaan cukup baik.

2. Perencanaan dalam proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini cukup baik, namun ada beberapa yang masih memerlukan perbaikan. Ketika menerima pesanan, kepala *follow up* akan merencanakan dan mempersiapkan informasi jenis kain, cara pengerjaan, serta obat yang dipakai untuk diberitahukan kepada kepala afdruk, kepala *sample & matching* warna, kepala *group per design* serta anggota yang akan turun dalam produksi melalui kegiatan *pre-production meeting (PP Meeting)* sebelum melakukan proses produksi. Namun penyampaian seluruh informasi ini secara lisan. Hal ini memerlukan perbaikan supaya ada dokumen yang menyertai proses *PP Meeting* ini agar karyawan tidak lupa. Selain itu, kepala *follow up* mengerjakan perencanaan proses produksi hanya sendirian tanpa pembagian tugas. Hal ini sangat berisiko apabila banyak pesanan yang datang dan kepala *follow up* kewalahan.

Kemudian, apabila ada pesanan datang, bagian *sample & matching* warna akan langsung memeriksa ketersediaan bahan baku dengan melakukan pengecekan fisik karena tidak ada dokumen yang mencatat bahan baku. Hal ini memungkinkan bagian *sample & matching* warna lupa pada saat kehabisan bahan baku, apalagi bahan baku yang bersifat impor.

3. Pengendalian dalam proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini sudah cukup baik. Pengendalian dilakukan oleh pemilik dan kepala *follow up* yang setiap hari hadir di kantor untuk mengawasi jalannya produksi. Bagian *quality control* juga sangat teliti untuk memeriksa hasil *printing* sehingga barang jadi yang diproduksi oleh PT. CD Print tidak perlu diragukan lagi kualitasnya. Kemudian, terdapat banyak poster yang ditempelkan di daerah kerja mengenai standar operasional bagiannya masing-masing agar kinerja karyawan dapat sesuai dengan standar yang ada.

4. Perencanaan dan pengendalian proses produksi yang selama ini telah berlangsung di perusahaan kurang memadai. Hal ini dibuktikan dengan temuan peneliti mengenai kelemahan yang terdeteksi yaitu:
 - a. Proses perencanaan aktivitas produksi yang kurang memadai dibuktikan dengan temuan kelemahan kepala *follow up* hanya bekerja sendiri dan tidak ada pembagian tugas untuk mengatur, mempersiapkan, menjadwalkan, dan menyampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi. Kemudian, kepala *sample & matching* warna yang bisa saja lupa memeriksa ketersediaan bahan baku untuk melakukan produksi. Dan bagian afdruk belum sepenuhnya menerapkan SOP yang telah ditetapkan perusahaan. Langkah ke 4 dan 5 tidak dilakukan oleh bagian afdruk.
 - b. Proses pengendalian aktivitas produksi yang kurang memadai dibuktikan dengan temuan kelemahan perusahaan tidak melakukan pelatihan kepada karyawan lama, perusahaan tidak memiliki genset, penyimpanan bahan baku yang tidak sesuai tempat, karyawan bagian produksi yang tidak menggunakan pakaian tertutup, dan tidak ditemukan aktivitas pemeliharaan mesin.
 - c. Proses pencatatan dan dokumentasi berkaitan dengan aktivitas produksi yang kurang memadai dibuktikan dengan temuan kelemahan seluruh informasi terkait pesanan pelanggan yang diberikan oleh kepala *follow up* hanya secara lisan, tidak ada dokumen ketika melakukan permintaan pembelian bahan baku, laporan pendapatan produk per hari hanya dilakukan secara lisan, tidak membuat *master production schedule*, tidak ada pencatatan materi *PP Meeting*, pengambilan bahan baku secara langsung tanpa otorisasi, tidak ada pencatatan

rinci komentar dari pelanggan, dan perpindahan produk dari satu bagian ke bagian lain sulit untuk dilacak karena tidak disertai dokumen.

5. Peranan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi di perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kelemahan yang terjadi pada perencanaan dan pengendalian proses produksi serta memberikan rekomendasi untuk menjadi pertimbangan bagi manajemen untuk melakukan tindakan perbaikan, sehingga perusahaan bisa semakin efektif dan efisien. Selama perusahaan berdiri, PT. CD Print belum pernah melakukan pemeriksaan operasional mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi, sehingga belum ada kelemahan yang teridentifikasi. Pemeriksaan operasional pada PT. CD Print perlu dilakukan secara rutin dan konsisten agar kendala yang sering terjadi di perusahaan dapat diidentifikasi dan dicari jalan keluar agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi PT. CD Print, maka peneliti dapat memberikan saran untuk mengatasi kelemahan yang telah ditemukan yaitu:

1. Untuk mengatasi proses perencanaan aktivitas produksi yang kurang memadai, peneliti mengusulkan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:
 - a. Adanya pembagian tugas untuk mengatur, mempersiapkan, menjadwalkan, dan menyampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi agar proses perencanaan produksi menjadi lebih efektif, efisien, dan menghindari risiko kesalahan pencatatan pesanan pelanggan.
 - b. Melakukan pemeriksaan fisik (*stock opname*) terhadap bahan baku yang ada ketika melakukan perencanaan proses produksi.
 - c. Selalu mengarahkan dan mengingatkan karyawan terkait standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan.

2. Untuk mengatasi proses pengendalian aktivitas produksi yang kurang memadai, peneliti mengusulkan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:
 - a. Diperlukan pelatihan karyawan yang rutin baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama untuk mengembangkan kemampuan, ketelitian, dan kecepatan kinerja karyawan yang berdampak baik bagi perusahaan.
 - b. Perusahaan dapat mementingkan untuk membeli genset untuk menghindari risiko terjadinya pemberhentian produksi akibat pemadaman listrik yang tidak diberitahukan sebelumnya.
 - c. Bagian *sample & matching* warna tetap menyimpan bahan baku di ruang penyimpanan.
 - d. Perusahaan dapat menyediakan seragam untuk karyawan yang melakukan aktivitas produksi.
 - e. Melakukan pemeliharaan mesin secara rutin minimal satu bulan dua kali agar kondisi mesin selalu baik untuk melakukan proses produksi.

3. Untuk mengatasi proses pencatatan dan dokumentasi berkaitan dengan aktivitas produksi yang kurang memadai, peneliti mengusulkan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:
 - a. Membuat dokumen *bill of materials* untuk membuat rincian mengenai nomor bagian (kain), deskripsi, kuantitas dari komponen suatu produk. Selain itu, harus membuat dokumen *operation list* untuk menjelaskan urutan langkah-langkah yang diikuti dalam membuat produk, mesin yang digunakan, dan waktu yang digunakan.
 - b. Membuat dokumen *purchase requisition* dalam permintaan pembelian bahan baku kepala kepala *follow up* yang berisikan bahan baku yang akan dibeli, jumlah, dan membeli pada vendor yang mana.
 - c. Membuat dokumen *job time ticket* untuk memberikan ringkasan aktivitas karyawan setiap harinya dan melaporkan pendapatan produksi per hari nya.
 - d. Membuat dokumen *master production schedule* untuk menjadwalkan perencanaan produksi serta perincian untuk menghasilkan produk akhir.
 - e. Membuat dokumen *material requisition* untuk melacak keluarnya bahan baku dan mengotorisasi dalam pemberian bahan baku dalam proses produksi.

- f. Membuat dokumen revisi dari pelanggan yang berisi gambar, warna dan letak *printing* yang diinginkan pelanggan.
- g. Membuat dokumen *move ticket* agar mudah untuk melacak perpindahan antar bagian dalam proses produksi agar sesuai dengan yang telah rencanakan.

Pemeriksaan operasional adalah hal penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan secara konsisten dan berkala untuk dapat mengatasi kelemahan, kendala atau masalah yang biasanya terjadi di perusahaan. Melalui pemeriksaan operasional, perusahaan akan mendapatkan usulan rekomendasi yang berguna bagi manajemen dalam melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Beasley, M. S., Elder, R. J., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Service An Integrated Approach Sixteenth Edition*. United Kingdom: Pearson Education.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis Sixteenth Edition*. England: Pearson Education Limited.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases Sixteenth Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2014). *Principles of Auditing An Introduction to International Standards on Auditing Third Edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Herrmann, J. P., Tackenberg, S., Padoano, E., & Gamber, T. (2021). Approaches of Production Planning and Control under Industry 4.0: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5.
- Moeller, R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Murdock, H. (2017). *Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Nilamsari, N. (2014). Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana Volume XIII No.2*, 178.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Results at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Romney, M. B., Steinbart, P. J., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2021). *Accounting Information Systems Fifteenth Edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach Seventh Edition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Subramanya, N., Kumar, A. S., Yadav, V., & Venkatesh, R. (2022). Manufacturing Process Planning in Aerospace Systems. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 1.