

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa :

1. Perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah dengan adanya otorisasi dari setiap aktivitas pembelian dan produksi, beberapa dokumen untuk membantu aktivitas pembelian dan produksi, *Standard Operating Procedur (SOP)*, kebijakan *safety stock*, jadwal perencanaan produksi, dan *quality control* disetiap proses produksi, dengan uraian sebagai berikut :

Perencanaan pada aktivitas pembelian bahan baku di perusahaan saat ini di mulai dari bagian pemasaran menganalisis rata-rata penjualan masing-masing jenis produk dan *trend* penjualannya. Produk yang memiliki rata-rata penjualannya meningkat dan *trend*-nya baik maka diproduksi lebih. Berdasarkan analisis tersebut bagian produksi membuat daftar bahan baku apa saja yang dibutuhkan melalui dokumen *purchase requisition*, lalu diberikan kepada bagian pembelian, sebelum melakukan pembelian maka bagian pembelian memberikan *purchase requisition* tersebut ke bagian gudang untuk memeriksa ketersediaan bahan baku di gudang, jika bahan baku tersebut ada yang tidak ada maka bagian pembelian membuat *purchase order* untuk melakukan aktivitas pembelian kepada *supplier*.

Pengendalian pada aktivitas pembelian bahan baku di perusahaan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan yaitu adanya kebijakan *safety stock* untuk bahan baku utama, perusahaan telah mempunyai daftar *supplier* yang telah diotorisasi oleh pemilik dan manajer pabrik, adanya otorisasi setiap melakukan pembelian dari manajer pabrik, adanya beberapa dokumen untuk membantu aktivitas pembelian yaitu seperti *purchase requisition*, *purchase order*, dan *receiving report*, dan setiap dokumen telah diarsip dan tersimpan rapi di lemari khusus penyimpanan dokumen.

Perencanaan pada aktivitas produksi yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah kepala bagian produksi membuat perencanaan mengenai aktivitas produksi seperti bahan baku apa yang digunakan, berapa kuantitas bahan bakunya, dan memperkirakan berapa lama waktu produksi itu dilakukan. Jenis bahan baku yang digunakan dan kuantitasnya dapat diperhitungkan dari produk apa yang harus dihasilkan, yang dapat dilihat pada *Bill Of Material* (BOM), BOM adalah daftar bahan baku dan kuantitasnya yang dibutuhkan untuk menjadi satu produk akhir, sedangkan untuk perkiraan waktu produksi diketahui berdasarkan pengalaman rata-rata produksi satu sandal. Setiap kategori sandal memiliki rata-rata waktu produksi yang berbeda-beda. Kepala bagian produksi dapat mengetahui perkiraan waktu penyelesaian produksi dengan cara mengalikan waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk produksi satu sandal dengan kuantitas sandal yang harus diproduksi. Setelah itu kepala bagian produksi membuat Surat Perintah Kerja (SPK) untuk diberikan kepada *leader* yang mengawasi aktivitas produksi, SPK adalah instruksi produksi, berisi produk apa saja yang harus diproduksi, kuantitas, hari mulai pengerjaan, kapan produksi itu harus selesai, serta tata cara proses produksi.

Pengendalian pada aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini adalah adanya *leader* yang mengawasi kegiatan produksi agar proses produksi berjalan lancar, adanya *quality control* dari setiap proses produksi agar jika ada kecacatan produk dapat langsung diperbaiki, tata cara pemakaian mesin yang ditempel di setiap mesin, adanya pelatihan dan masa percobaan untuk karyawan bagian produksi, otorisasi dari manajer pabrik dari setiap aktivitas produksinya, adanya beberapa dokumen untuk membantu aktivitas produksi yaitu seperti Surat Perintah Kerja (SPK), *move ticket*, dan *job ticket* dan setiap dokumen telah diarsip dan tersimpan rapi di lemari khusus penyimpanan dokumen.

2. Permasalahan yang terdapat dalam aktivitas pembelian dan produksi pada perusahaan selama ini adalah sebagai berikut :
 - a. Perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian yang selama ini berjalan di perusahaan masih kurang memadai terlihat dari terkadang *supplier* tidak memiliki persediaan bahan baku yang diminta. Selain itu, *supplier* juga

mengirimkan bahan baku terlambat atau tidak sesuai dengan yang dipesan atau cacat sehingga harus melakukan retur. Tidak ada komunikasi dari kepala bagian pembelian kepada kepala bagian produksi terkait kedatangan bahan baku yang dibeli. Perusahaan belum memiliki kebijakan *safety stock* bahan baku pendukung secara teratur dan terorganisir. Perusahaan tidak melakukan *stock opname* pada persediaan bahan baku karena pihak perusahaan merasa hal tersebut menghabiskan waktu. Selain itu, perusahaan juga selama ini tidak pernah mencatat mengenai bahan baku yang diretur kepada *supplier* sehingga perusahaan tidak mengetahui kredibilitas *supplier*.

- b. Perencanaan dan pengendalian pada aktivitas produksi yang selama ini berjalan di perusahaan kurang memadai terlihat dari tidak ada kebijakan dari perusahaan untuk memeriksa dan memastikan jenis dan jumlah bahan baku sebelum aktivitas produksi dimulai, perusahaan hanya melakukan pencatatan pada produk cacat yang benar-benar tidak dapat diperbaiki, *leader* atau kepala bagian produksi tidak memberikan *reward* apapun kepada karyawan bagian produksi apabila berhasil memproduksi dengan kualitas baik sesuai jumlah yang ditargetkan dan tidak ada sanksi jika hasil produksi jumlahnya sedikit atau cacat sehingga karyawan tidak berusaha untuk bekerja dengan giat.
- c. Perusahaan masih menghasilkan produk cacat. Produk cacat yang dihasilkan oleh perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor adalah sebagai berikut :
 - i. *Human Factors* (Faktor Manusia)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor manusia yaitu 59%. Karyawan tidak fokus atau bermalasan sehingga karyawan tidak teliti dan konsentrasi pada saat melakukan pekerjaannya sehingga terjadi kegagalan pada produk. Ketika karyawan sedang terdesak harus selesai produksi sesuai dengan jadwal, karyawan menggunakan mesin *press* melebihi kapasitas yang ada sehingga mesin menjadi panas dan mengakibatkan *strap* menjadi mengkerut.
 - ii. *Materials and Component Factors* (Faktor Bahan dan Komponen)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor bahan baku yaitu 5%. Beberapa bahan baku yang digunakan oleh perusahaan

kualitasnya masih kurang baik, karena pelanggan menginginkan harga barang jadi yang relatif murah.

iii. *Machine-Related-Factors* (Faktor Terkait Mesin)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor mesin yaitu 22%. Sebagian mesin yang dimiliki oleh perusahaan juga mesin lama sehingga kinerjanya tidak sebaik dengan mesin baru. Mesin jahit tidak lancar dan berisik. Selain itu, mata gerinda yang tumpul pada mesin gerinda menyebabkan penghalusan pada sol menjadi tidak rapi.

iv. *Method Factors* (Faktor Metode)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor metode yaitu 6%. Perusahaan tidak memiliki kebijakan penggantian *sparepart* secara periodik sehingga *sparepart* diganti hanya ketika benar-benar *sparepart* itu rusak, *sparepart* yang rusak dapat menyebabkan kecacatan pada produk yang diproduksi.

v. *Environment Factors* (Faktor Lingkungan)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor lingkungan yaitu 8%. Suhu dan penerangan di pabrik kurang memadai pada saat aktivitas produksi berlangsung.

Sifat jenis faktor penyebab kecacatan pada produk adalah 86% *controllable* dan 14% *uncontrollable*, 6% *uncontrollable* merupakan faktor mesin, mesin *press* dan mesin gerinda yang dimiliki perusahaan merupakan mesin lama yang berisiko terjadi kerusakan secara tiba-tiba dan perusahaan tidak dapat mengetahui kapan kerusakan itu terjadi, 5% faktor bahan baku karena bahan baku tersebut merupakan negosiasi dengan pelanggan, dan 3% faktor lingkungan karena suhu di lingkungan pabrik tidak dapat dikendalikan.

d. Perusahaan masih harus melakukan lembur untuk mengejar penyelesaian produksi sesuai dengan jadwal. Karyawan masih melakukan lembur disebabkan oleh beberapa faktor adalah sebagai berikut :

i. *Human Factors* (Faktor Manusia)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor manusia yaitu 35%. Kegagalan pada produk menghabiskan waktu karena karyawan harus melakukan ulang pekerjaannya sehingga jika produksi

terdesak harus selesai sesuai jadwal sehingga karyawan harus melakukan lembur. Selain itu, adanya karyawan yang mengajukan izin secara mendadak.

ii. *Materials and Component Factors* (Faktor Bahan dan Komponen)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor bahan baku yaitu 20%. Aktivitas pengadaan bahan baku terlambat yang menyebabkan aktivitas produksi menjadi tertunda, jika karyawan harus menyelesaikan produksi sesuai dengan jadwal, karyawan harus melakukan lembur. Perusahaan terkadang menerima bahan baku yang kualitasnya kurang baik sehingga perusahaan harus menunggu terlebih dahulu untuk diganti dengan bahan baku yang berkualitas baik.

iii. *Machine-Related-Factors* (Faktor Terkait Mesin)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor mesin yaitu 10%. Kerusakan mesin cukup parah hingga perusahaan harus memanggil pihak lain untuk memperbaikinya maka dibutuhkan waktu yang cukup lama maka menghambat aktivitas produksi dan jika karyawan harus menyelesaikan produksi sesuai jadwal sehingga karyawan harus melakukan lembur dengan mesin yang ada.

iv. *Method Factors* (Faktor Metode)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor metode yaitu 30%. Tidak ada mekanisme komunikasi terkait target produksi kepada karyawan bagian produksi sehingga karyawan bagian produksi bekerja dengan santai.

v. *Environment Factors* (Faktor Lingkungan)

Persentase terjadinya produk cacat yang disebabkan oleh faktor mesin yaitu 5%. Sering terjadi pemadaman listrik yang dilakukan oleh PLN yang menyebabkan aktivitas produksi terhenti.

Sifat dari faktor penyebab karyawan masih melakukan lembur 85% *controllable* dan 15% *uncontrollable*. 85% *controllable* yaitu 35% faktor manusia dapat dikendalikan oleh perusahaan agar karyawan dapat fokus dalam bekerja sehingga tidak menghasilkan produk cacat, 30% faktor metode dapat dikendalikan juga oleh perusahaan yaitu pihak perusahaan

mengkomunikasikan target produksinya kepada karyawan bagian produksi, 20% faktor bahan baku karena perusahaan dapat melakukan komunikasi jika ada keterlambatan bahan baku ke bagian produksi, 15% *uncontrollable* faktor mesin karena perusahaan tidak dapat mengetahui kapan mesin lama rusak, dan faktor lingkungan karena perusahaan tidak dapat mengetahui waktu PLN melakukan pemadaman listrik.

- e. Pemisahan fungsi kurang memadai karena kurangnya sumber daya manusia yang menyebabkan kepala bagian pembelian melakukan tugas bagian gudang, dan manajer keuangan melakukan tugas bagian akuntansi.
 - f. Kinerja bagian *quality control* yang tidak memadai karena tidak ada rotasi karyawan pada bagian *quality control* sehingga para karyawan merasa bosan harus bekerja pada bagian *quality control*.
3. Akibat dari aktivitas pembelian dan produksi yang tidak efektif dan efisien, perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya dan mengalami kerugian yaitu tambahan biaya karena pembelian bahan baku yang lebih mahal Februari hingga April 2017 sebesar Rp 6.546.000,00, biaya lembur untuk mengejar penyelesaian produksi sesuai jadwal Januari 2014 hingga April 2017 sebesar Rp 156.120.000,00, biaya akibat memperbaiki produk cacat Februari hingga April 2017 sebesar Rp 427.499,00, dan kerugian akibat perusahaan menjual produk cacat yang tidak dapat diperbaiki lagi dengan harga yang lebih murah Januari 2014 hingga April 2017 yaitu sebesar Rp 14.813.400,00.
 4. Peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi dalam upaya mengurangi pemborosan biaya adalah dengan melakukan kegiatan pemeriksaan operasional perusahaan dapat menilai kinerja aktivitas pembelian dan produksi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, faktor-faktor penyebab masalah masih adanya produk cacat yang dihasilkan dan masih dilakukannya lembur untuk mengejar penyelesaian produksi sesuai jadwal, serta dampak dari permasalahan-permasalahan tersebut sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan korektif yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan untuk menanggulangi masalah tersebut.

5.2. Saran

Agar perusahaan dapat mengurangi pemborosan biaya akibat perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi tidak efektif dan efisien, maka peneliti memberikan saran bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki kondisi perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian adalah perusahaan perlu membuat perjanjian secara tertulis dengan *supplier*, pada saat terjadi keterlambatan bahan baku seharusnya kepala bagian pembelian langsung mengkomunikasikan kepada kepala bagian produksi agar kepala bagian produksi dapat membuat penyesuaian jadwal produksi dengan tepat, perusahaan seharusnya melakukan *stock opname* secara periodik yaitu sebulan sekali agar dapat mengetahui apakah data persediaan telah sesuai dengan persediaan yang benar-benar ada di gudang. Selain itu *stock opname* juga dapat membantu perusahaan dalam mengetahui berapa jumlah bahan baku pendukung yang dimilikinya dan melakukan pembelian sebelum bahan baku pendukung tersebut habis, dan jika ada retur bahan baku kepada *supplier* seharusnya perusahaan melakukan pencatatan.
2. Untuk memperbaiki kondisi perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi adalah perusahaan menetapkan kebijakan terkait pemeriksaan dan memastikan jenis dan jumlah bahan baku sebelum aktivitas produksi dimulai, perusahaan mencatat keseluruhan produk cacat baik yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki dan biaya perbaikan yang dilakukan, perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja terhadap karyawan secara periodik misalnya sebulan sekali setelah menyelesaikan produksi agar karyawan dapat mengetahui kinerja mereka selama melakukan pekerjaannya. Untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat lagi dan meningkatkan kinerjanya, perusahaan dapat memberikan *reward* untuk karyawan yang dapat memproduksi kualitas yang baik dengan jumlah yang banyak. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan adanya sanksi yang tegas kepada karyawan berupa teguran secara lisan atau teguran secara tertulis jika tidak mencapai target produksi atau tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Untuk mengurangi produk cacat yang dihasilkan perusahaan dapat melakukan perbaikan pada faktor-faktor dibawah ini dengan cara :

- i. *Human Factors* (Faktor Manusia)

Karyawan seharusnya lebih fokus dan teliti pada saat melakukan pekerjaannya. Jika selama bekerja karyawan bermalasan, *leader* juga dapat mencatat kinerja karyawan tersebut dan memberikannya sanksi. Agar karyawan tidak menggunakan mesin melebihi kapasitasnya, perusahaan dapat membuat kebijakan atau peringatan yang ditempel di dekat mesin, serta berikan pemahaman yang jelas apa dampaknya bagi mesin dan hasil produk jika hal itu tetap terjadi.
 - ii. *Materials and Component Factors* (Faktor Bahan dan Komponen)

Melakukan negosiasi harga dengan pelanggan untuk memberikan bahan baku berkualitas lebih tinggi dan berupaya menekan biaya produksi lainnya sehingga kenaikan harga tidak terlalu tinggi.
 - iii. *Machine-Related-Factors* (Faktor Terkait Mesin)

Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengganti mesin satu per satu jika mesin tersebut umurnya sudah tua. Sebaiknya karyawan bagian produksi memeriksa terlebih dahulu keadaan mesin sebelum aktivitas produksi dimulai.
 - iv. *Method Factors* (Faktor Metode)

Perusahaan juga sebaiknya memiliki jadwal secara periodik untuk memeriksa dan mengganti *sparepart* mesin yang sudah tidak berjalan dengan optimal.
 - v. *Environment Factors* (Faktor Lingkungan)

Perusahaan dapat menambahkan ventilasi udara yang cukup atau kipas angin agar karyawan bagian produksi dapat menjadi lebih nyaman dalam bekerja. Pencahayaan di dalam ruangan juga perlu ditambahkan agar suasana bekerja di dalam ruangan menjadi lebih terang sehingga karyawan dapat menjadi fokus dan juga kesehatan mata para karyawan tidak terganggu.
4. Untuk mengurangi jumlah jam lembur perusahaan dapat melakukan perbaikan pada faktor-faktor dibawah ini dengan cara :
- i. *Human Factors* (Faktor Manusia)

Karyawan seharusnya lebih fokus dan teliti pada saat melakukan pekerjaannya sehingga dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan dan tidak lembur untuk melakukan perbaikan. Perusahaan dapat menetapkan

kebijakan bahwa karyawan yang izin harus mencari pengganti atau menukar *shift* dengan bagian lainnya dan tidak melakukan izin harus secara mendadak misalnya pengajuan izin dilakukan dua atau tiga hari sebelumnya.

ii. *Materials and Component Factors* (Faktor Bahan dan Komponen)

Perusahaan perlu membuat perjanjian secara tertulis dengan *supplier* yang mengatur mengenai sanksi atas kualitas bahan baku yang tidak sesuai serta keterlambatan pengiriman bahan baku.

iii. *Machine-Related-Factors* (Faktor Terkait Mesin)

Melakukan pemeriksaan mesin setiap hari sebelum proses produksi dimulai untuk memastikan kesiapan mesin.

iv. *Method Factors* (Faktor Metode)

Memberitahukan target produksi setiap melakukan aktivitas produksi sehingga karyawan tidak bekerja dengan santai.

v. *Environment Factors* (Faktor Lingkungan)

Perusahaan sebaiknya membeli mesin genset sebagai cadangan listrik sehingga apabila tiba-tiba terjadi pemadaman listrik perusahaan bisa tetap berproduksi.

5. Perusahaan dapat menambah karyawan untuk bagian gudang dalam melakukan pencatatan atas persediaan bahan baku dan melakukan aktivitas penerimaan bahan baku. Bagian pembelian dapat dilakukan oleh kepala bagian pembelian yang sekarang karena sudah cukup berpengalaman. Pembayaran utang kepada *supplier* dapat dilakukan oleh manajer keuangan karena sudah berpengalaman dalam bagian tersebut, untuk pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran perusahaan, perusahaan dapat menambah staf untuk bagian keuangan untuk melakukan hal tersebut.
6. Jika pada saat *low season* perusahaan dapat melakukan rotasi karyawan agar karyawan *quality control* bekerja pada bagian produksi lain sehingga karyawan *quality control* tidak merasa bosan untuk mengerjakan pekerjaan yang *quality control*. Perusahaan juga dapat mengganti kebijakan waktu istirahat dari yang semula satu jam setiap empat jam sekali, bisa diubah menjadi lima menit setiap 20 menit sekali sehingga tingkat kejenuhan karyawan *quality control* dapat berkurang.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten agar perusahaan dapat terus menilai kinerja perusahaan dan dengan melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten, perusahaan dapat melakukan kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih efektif, efisien, dan ekonomis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens A. Alvin, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. 2017. *Auditing and Assurance Services An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Inggris: Pearson Education Limited.
- Assauri Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Biegel, John E. 2009. *Pengendalian Produksi Suatu Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Akademika Pressiondo
- Heizer dan Render. 2014. *Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management 11th edition*. Essex: Person Education Limited.
- Horngren T. Charles, Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. 2015. *Cost Accounting A Managerial Emphasis Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Reider Rob. 2002. *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3rd edition*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. & Paul J. Steinbart. 2015. *Accounting Information Systems Thirteenth Edition*. British : Pearson Education.
- Sekaran dan Bougie. 2013. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach Sixth Edition*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Weele, Arjan J. Van. 2005. *Purchasing and Supply Management Analysis, Strategy, Planning, and Practice Fourth Edition*. Bedford Row, London: Thomson Learning.