

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan wawancara yang dilakukan serta didukung oleh tinjauan pustaka, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penulis menemukan bahwa terdapat sedikit kekurangan dalam prosedur kontrol yang diterapkan di PT Mentari Cahaya Utama, yang dapat dilihat dari proses bisnis yang telah dibahas penulis pada 4.1., bahwa pengendalian kualitas (*quality control*) hanya dilakukan di proses akhir saja oleh direktur teknik. Dapat dikatakan bahwa perusahaan hanya melakukan kegiatan penilaian (*appraisal*) tanpa melakukan kegiatan pencegahan (*prevention*), sehingga menyebabkan perusahaan seringkali mengalami biaya kegagalan internal (*rework*) yang mengakibatkan penggunaan berganda pada bahan baku serta secara langsung meningkatkan biaya produksi. Padahal pada 3.5.2., direktur teknik seharusnya melakukan kontrol kendaraan yang tertuang dalam poin b.
2. Biaya produksi perusahaan terdiri atas biaya *spare parts*, biaya bahan baku (*direct material*), biaya tenaga kerja (*direct labor*), dan biaya overhead (*material overhead*). Total biaya produksi perusahaan selama tahun 2016 sebesar Rp. 8.486.247.013,67. Berikut penjabarannya:
 - a. Besarnya biaya *spare parts* pada tahun 2016 sebesar Rp. 3.228.343.108,00. Biaya *spare parts* merupakan biaya pemakaian komponen-komponen yang harus diganti pada kendaraan, seperti bumper, pintu, spion, dan lain-lain. Biaya *spare parts* ini nantinya akan ditagihkan kepada *customer*.
 - b. Besarnya biaya bahan baku pada tahun 2016 sebesar Rp. 1.918.026.814,00. Biaya bahan baku tersebut didapat dengan mengalikan standar harga bahan baku perusahaan dengan kuantitas pemakaian bahan baku.
 - c. Besarnya biaya tenaga kerja pada tahun 2016 sebesar Rp. 2.448.205.106,00, yang terdiri atas upah tenaga kerja, THR karyawan,

bonus karyawan (*bonus/unit* keluar), kebijaksanaan, lembur karyawan, dan makan lembur. Namun setelah ditelusuri lebih jauh, upah yang dimaksud perusahaan disini dibayarkan dalam bentuk gaji/bulan, sehingga seharusnya biaya tersebut tidak tergolong sebagai upah. Karena upah merupakan hasil perkalian antara tarif upah per jam dengan jumlah jam kerja yang terjadi, bukan dibayarkan secara bulanan atau gaji tetap. Bonus/*unit* keluar yang diterapkan perusahaan saat ini didasarkan pada lama bekerja seorang karyawan dan tidak melihat performa dari masing-masing karyawannya.

- d. Besarnya biaya *overhead* pada tahun 2016 sebesar Rp. 891.671.985,67, yang terdiri atas biaya pemakaian bahan (bahan penolong), biaya listrik, biaya bahan bakar, biaya perlengkapan bengkel, biaya asuransi, sewa bangunan, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan. Menurut informasi perusahaan, perusahaan belum melakukan pengalokasian tarif overhead.
3. Dari 3.781 *unit* masuk di PT. Mentari Cahaya Utama pada tahun 2016, tercatat ada 179 *unit* mobil yang dilakukan *rework* (4,73%). Sedangkan apabila dilihat dari jumlah panel, dari 19.933 panel yang dikerjakan, panel yang dilakukan *rework* berjumlah 1.002 panel (5,03%). Perhitungan biaya *rework* didasarkan pada panel yang dikerjakan.
 - a. Selama tahun 2016, *rework* paling banyak terjadi di bulan Januari, yaitu sebanyak 217 panel.
 - b. Sedangkan jika dilihat berdasarkan *rework* per bagian, selama tahun 2016 *rework* paling banyak dilakukan pada bagian poles. Hal tersebut dikarenakan *rework* pada bagian dempul sangat banyak dilakukan, sehingga mengakibatkan *rework* pada bagian setelah dempul (seperti persiapan cat, cat, dan poles) harus dilakukan juga.
 4. Biaya *rework* sepanjang tahun 2016 dibandingkan dengan salah satu komponen dari biaya produksi perusahaan, yaitu biaya bahan baku (*direct material*).
 - a. Sepanjang tahun 2016 biaya *rework* berjumlah Rp. 41.849.646,00 dan biaya bahan baku berjumlah Rp. 1.918.026.814,00, dimana apabila

disajikan dalam bentuk persentase, biaya *rework* sebesar 2,18% dari total biaya bahan baku yang dikeluarkan perusahaan sepanjang tahun 2016. *Rework* tersebut tergolong biaya yang tidak efisien karena biaya *rework* telah melewati batas penyimpangan yang telah ditetapkan perusahaan (1%).

- b. Penulis tidak melakukan perhitungan biaya *spare parts*, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* yang timbul akibat *rework*, karena biaya *spare parts* ditagihkan kepada *customer* sehingga biaya tersebut tidak relevan dengan biaya yang muncul akibat *rework*, sedangkan biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* tidak dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk. Pembayaran tenaga kerja yang dilakukan dengan sistem gaji (bukan berdasarkan *unit* atau panel), membuat penulis tidak dapat menghitung biaya tenaga kerja yang timbul akibat *rework*, namun biasanya semakin banyak *rework* yang dilakukan maka akan berpengaruh terhadap besarnya biaya lembur karyawan dan biaya makan lembur. Sedangkan untuk biaya *overhead* tidak dapat diidentifikasi secara langsung terhadap *unit* atau panel *rework* karena jumlah pemakaian *overhead* (seperti biaya pemakaian bahan penolong, biaya listrik, biaya bahan bakar) tidak dapat diketahui secara pasti.
 - c. Selain menimbulkan biaya materiil yang cukup besar, *rework* juga mengakibatkan lini produksi terganggu, yang pada akhirnya menyebabkan waktu selesai kendaraan menjadi mundur atau tidak tepat waktu.
5. *Rework* disebabkan oleh faktor *human error* atau para pekerjanya, dan biasanya mereka mengulang kesalahan yang sama yang berulang-ulang.
- a. Hal tersebut dikarenakan para karyawan terburu-buru saat mengerjakan proses produksi. Biasanya disebabkan karena *spare parts* yang datang terlambat. Perusahaan memang tidak menyediakan *stock* barang untuk seluruh tipe mobil yang ada karena akan adanya kerugian yang sangat besar jika mengadakan *stock spare parts* untuk setiap jenis mobil, mengingat banyaknya jenis *spare parts* untuk

berbagai tipe mobil dan perubahan tipe mobil yang cepat sekali berganti. Sehingga perusahaan akan melakukan pemesanan *spare parts* sesuai tipe mobil masuk yang tercatat, kemudian pihak *supplier* pun terkadang tidak memiliki *stock* barang tersebut dan harus menunggu sekian lama untuk mengirim *spare parts* tersebut ke PT. Mentari Cahaya Utama. Sehingga terkadang karena *spare parts* datang terlambat, seringkali perusahaan mengalami *waste of waiting* (karena menunggu *spare parts* datang, maka kegiatan produksi tidak dapat dilakukan).

- b. Perusahaan belum menerapkan prosedur pelatihan terhadap karyawan bagian produksi secara khusus,

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan saran terutama agar memperbaiki prosedur kontrol yang sudah ada. Berikut ini beberapa saran dari penulis:

1. Perusahaan melakukan evaluasi prosedur kontrol pekerja agar tidak hanya melakukan *quality control* pada tahap akhir saja, namun melakukan kontrol selama proses pengerjaan. *Quality control* tersebut dilakukan oleh direktur teknik dan juga seseorang dari setiap bagian sebagai perwakilan direktur teknik, agar mereka dapat membantu direktur teknik melakukan kontrol selama proses pengerjaan. Sehingga dalam proses bisnis perusahaan terdapat aktivitas pengendalian proses, yang diharapkan akan menekan *rework* yang terjadi.
2. Mengubah sistem pembayaran tenaga kerja bagian produksi dari gaji menjadi upah. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mengidentifikasi biaya tenaga kerja secara langsung terhadap produk. Serta mengubah sistem bonus yang dilakukan saat ini menjadi bonus per *unit* keluar berdasarkan kinerja setiap karyawan. Jadi pihak manajemen membuat grafik banyaknya *unit* keluar yang diselesaikan per karyawan, serta jumlah bonus/*unit* keluar dievaluasi setiap akhir bulan. Sehingga besarnya bonus/*unit* akan tergantung pada kinerja masing-masing karyawan berdasarkan *unit* keluar yang mereka

selesaikan dan hal tersebut akan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan dan diharapkan dapat mengurangi jumlah *rework* yang terjadi. Sebaiknya perusahaan juga menetapkan standar tarif overhead pabrik sehingga memungkinkan alokasi yang konsisten dan wajar kepada setiap *unit output*.

3. Mengevaluasi para pekerja bagian dempul sehingga tidak terjadi *rework* yang jumlahnya makin membesar di tahun berikutnya.
4. Menekan biaya *rework* yang terjadi agar pada tahun 2017 dan seterusnya biaya *rework* tidak melewati batas penyimpangan yang telah ditetapkan sehingga tidak tergolong pemborosan (*waste*).
5. Mensosialisasikan kepada pekerja setiap bagian atas kesalahan yang seringkali mereka lakukan, karena biasanya kesalahan yang mereka lakukan biasanya berulang-ulang. Perusahaan juga dapat mengadakan *training* secara khusus untuk karyawan, seperti melakukan *training* penggunaan teknologi baru untuk peralatan bengkel. Sehingga dengan adanya sosialisasi dan *training* tersebut, diharapkan para pekerja mengurangi kesalahan yang seringkali mereka lakukan untuk ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz dan F. Usry. (1980). Edisi 6. *AKUNTING BIAYA DAN HARGA POKOK PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN 1*. Bandung: AKADEMI AKUNTANSI BANDUNG(A2B).
- Adolph Matz and F. Usry. (1988). Eight Edition. *Cost Accounting: Planning and Control*. Cincinnati; Ohio: South-Western Publishing Co.
- Carter, William K. dan Milton F. Usry. (2004). Edisi 13. *Akuntansi Biaya Buku 1*. Jilid 1. Terjemahan oleh Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Carter dan Usry. (2005). Edisi 13. *Akuntansi Biaya buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Charles T. Horngren, George Foster. (1991). Seventh Edition. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Prentice Hall, Inc.
- Garrison, Ray H. (1988). Fifth Edition. *Management Accounting: Concept for Planning, Control, Decision Making*. Homewood, Illinois: Business Publications Inc.
- Gaspersz, Vincent. (2007). *Total Quality Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Hansen dan Mowen. (2007). Edisi 7 Buku 2. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Iqbal, H. (2004). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- James D. Wilson dan John B. Campbell. (1988). *Controllership*. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik
- Koskela, L. (1992). "Application of the New Production Philosophy to the Construction Industry?". CIFE Technical Report No. 72, California: Centre for Integrated Facility Engineering, Stanford University.
- Mulyadi. (1983). Edisi 3. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Mulyadi. (1992). Edisi 5. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Mulyadi. (1993). Edisi 3. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Cambridge, Mass. Productivity Press.
- Parasuraman, A., Berry, Leonard L, and Zeithaml, Valarie A. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Vol;. 64 (Spring), pp. 12-40

Peraturan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor 551/MPP/Kep/10/1999 tentang Bengkel Umum Kendaraan Bermotor

Polimeni, Ralph S., Frank J. Fabozzi, Arthur H. Adelberg, Michael A. Kole. (1991). Third Edition. *Cost Accounting: Concept and Applications for Managerial Decision Making*. McGraw-Hill, Inc.

Rauzana, Anita, Abu Hassan Abu Bakar and Mohamad Nizam Yusof. (2015). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Pulau Pinang, Malaysia: School of Housing, Building and Planning, University Sains Malaysia.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Sumber Internet:

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/bengkel> diakses 20 November 2017

<https://infoukm.wordpress.com/2008/08/11/keragaman-definisi-ukm-di-indonesia/> diakses 20 November 2017

<https://trends.google.com/trends/explore?date=2016-01-01%202016-12-31&geo=ID&q=bengkel%20body%20repair> diakses 20 November 2017