

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT Rentang Buana Niagamakmur maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan tidak tercapainya target produksi dan besarnya biaya produksi perusahaan. Berikut kesimpulan yang diperoleh peneliti:

1. Perusahaan selama ini belum memiliki kebijakan dan prosedur baku terkait proses produksinya. Kebijakan dan prosedur tertulis yang dimiliki oleh perusahaan saat ini hanya berupa kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh kepala divisi *human resources*. Kebijakan dan prosedur proses produksi juga seringkali hanya disampaikan secara lisan. Selain itu, kebijakan perusahaan masih memiliki banyak kekurangan. Perusahaan belum mengatur kebijakan terkait cara bekerja karyawan bagian produksi kasur pegas matras. Hal tersebut menyebabkan cukup banyak karyawan yang bekerja dengan santai, malas, kurang disiplin, sering berbincang-bincang, dan kurang tanggap atas perintah kepala produksi. Karyawan juga perlu untuk diawasi setiap saat. Karyawan yang berkinerja buruk juga tidak diberikan sanksi oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga belum memiliki kebijakan terkait pencapaian target produksi sehingga karyawan bagian produksi kasur pegas matras kurang peduli terhadap target produksi tersebut. Sedangkan, prosedur proses produksi kasur pegas matras perusahaan telah baik. Rangkaian proses produksi dari kegiatan yang satu ke kegiatan lainnya telah tersusun secara sistematis. Karyawan bagian produksi kasur pegas matras juga telah bekerja sesuai prosedur proses produksi kasur pegas matras yang berlaku.
2. Target produksi kasur pegas matras perusahaan seringkali tidak tercapai. Dalam satu tahun, yaitu selama bulan November 2016 sampai dengan Oktober 2017, perusahaan hanya mampu memproduksi kasur pegas matras sebanyak 4.730 unit, sedangkan target produksi kasur pegas matras yang harus dicapai adalah sebanyak 5.610 unit. Tidak tercapainya target produksi kasur pegas matras sebagian besar disebabkan karena kinerja karyawan bagian produksi kasur pegas matras yang kurang baik. Karyawan bagian produksi kasur pegas matras seringkali tidak dapat mencapai target produksi kasur pegas matras hariannya. Selain itu, tidak tercapainya target produksi kasur pegas matras oleh perusahaan

terkadang disebabkan karena *supplier* kawat rangka perusahaan terlambat dalam mengirimkan barang sehingga pada saat jumlah permintaan meningkat, persediaan kawat rangka tidak mampu memenuhi kebutuhan. Perusahaan dapat mengatasi masalah tersebut dengan membuat kebijakan dan prosedur produksi baru, salah satunya dengan membuat kebijakan terkait pemberian insentif berupa *reward* apabila target produksi tercapai maupun sanksi apabila target produksi tersebut tidak tercapai sehingga karyawan dapat lebih peduli terhadap target dan berusaha mencapai target produksi tersebut. Perusahaan juga dapat meningkatkan jumlah *safety stock* kawat rangka. Dengan meningkatkan jumlah *safety stock* kawat rangka, perusahaan dapat tetap memproduksi kasur pegas matras pada saat permintaan meningkat sehingga target produksi perusahaan dapat tercapai. Disamping itu, perusahaan sebaiknya membuat perjanjian dengan *supplier* terkait waktu pengiriman kawat rangka. Untuk masalah tidak tersedianya pegas pada saat mesin pembuat pegas mengalami kerusakan, sebaiknya perusahaan mengganti mesin pembuat pegas. Dengan mengganti mesin pembuat pegas, kapasitas pegas yang dapat dihasilkan menjadi lebih banyak sehingga *safety stock* dapat lebih kecil. Dengan demikian, diharapkan jumlah pegas dapat selalu mencukupi jumlah kebutuhan pegas meskipun *safety stock* pegas hanya sedikit.

3. Berdasarkan hasil wawancara dengan *factory manager*, biaya produksi kasur pegas matras perusahaan melebihi biaya produksi yang ditetapkan. Penyebabnya adalah mesin pembuat pegas yang kurang baik. Mesin pembuat pegas seringkali bermasalah dan menghasilkan cukup banyak pegas yang cacat. Pegas cacat yang dihasilkan, terkadang dapat diperbaiki tetapi ada juga yang tidak dapat diperbaiki. Untuk pegas yang dapat diperbaiki, yaitu pegas dalam kondisi lilitan tidak sempurna, perusahaan harus memperbaiki pegas tersebut agar dapat digunakan sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya perbaikan pada bulan Agustus 2017 sebesar Rp59.189, pada bulan September 2017 sebesar Rp34.595, dan pada bulan Oktober 2017 sebesar Rp52.162. Sedangkan, untuk pegas yang tidak dapat diperbaiki, yaitu pegas dalam kondisi putus dan pegas dalam kondisi tidak elastis, perusahaan mengalami kerugian karena pegas tersebut menjadi tidak dapat digunakan oleh perusahaan sebagai komponen produk.

Untuk pegas dalam kondisi putus, pada bulan Agustus 2017 perusahaan mengalami kerugian, yaitu sebesar Rp1.905.172. Perusahaan menjual pegas tersebut secara kiloan dan mendapatkan uang sebesar

Rp477.045. Dengan demikian, total kerugian perusahaan akibat adanya pegas putus adalah sebesar Rp1.428.128. Untuk pegas dalam kondisi tidak elastis, pada bulan Agustus 2017, perusahaan mengalami kerugian, yaitu sebesar Rp1.023.758. Selain itu, mesin pembuat pegas sempat berhenti secara total sehingga perusahaan harus membeli pegas ke luar. Akibatnya perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk memperoleh pegas tersebut yang mana biaya perolehannya lebih besar dibandingkan apabila perusahaan memproduksi sendiri dan perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp4.844.000. Perusahaan dapat mengatasi masalah tersebut dengan mengganti mesin pembuat pegas lama dengan mesin pembuat pegas yang baru dengan investasi sebesar Rp546.500.000. Tetapi dengan investasi mesin pembuat pegas baru tersebut, harga pokok pegas menjadi lebih kecil dan pegas hasil produksi yang tidak digunakan oleh perusahaan dapat dijual sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

Selain itu, biaya produksi kasur pegas matras yang besar disebabkan karena kain *quilting* yang dihasilkan cacat. Hal tersebut disebabkan karena benang putus akibat tarikan mesin yang terlalu kuat sehingga kain *quilting* perlu diperbaiki. Akibatnya terjadi pemborosan biaya tenaga kerja untuk memperbaiki kain *quilting* tersebut, yaitu pada bulan Agustus 2017 adalah sebesar Rp16.620, pada bulan September 2017 adalah sebesar Rp22.160, dan pada bulan Oktober 2017 adalah sebesar Rp16.620. Akan tetapi, perusahaan tidak dapat mengendalikan hal tersebut karena walaupun mesin *quilting* telah dilakukan perawatan secara intensif, mesin terkadang tetap menarik terlalu kuat sehingga benang putus.

Besarnya biaya produksi kasur pegas matras perusahaan juga disebabkan karena jahitan produk jadi yang tidak sesuai. Karyawan bagian jahit *rotary* kurang terampil sehingga terkadang terdapat jahitan kasur pegas yang cacat. Akibatnya perusahaan harus mengeluarkan biaya perbaikan berupa biaya tenaga pada bulan Agustus 2017, yaitu sebesar Rp42.104, pada bulan September 2017, yaitu sebesar Rp68.419, dan pada bulan Oktober 2017, yaitu sebesar Rp63.156. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya bahan baku tambahan berupa biaya benang pada bulan Agustus 2017, yaitu sebesar Rp25.000, pada bulan September 2017, yaitu sebesar Rp37.500, dan pada bulan Oktober 2017, yaitu sebesar Rp37.500. Perusahaan dapat mengatasi hal tersebut dengan memperketat kebijakannya sehingga karyawan bagian jahit *rotary* dapat lebih teliti saat menjahit.

Jumlah karyawan bagian produksi kasur pegas matras juga terlalu banyak. Hal ini mengakibatkan biaya produksi kasur pegas matras perusahaan menjadi besar. Pada saat permintaan pelanggan sedang naik, perusahaan dapat mengatasi hal tersebut dengan menggunakan mesin *assembling*, meja rakit, dan meja jahit *rotary* yang tidak digunakan pada saat permintaan tidak mencapai kapasitas maksimalnya agar karyawan dapat bekerja. Dengan melakukan penggantian mesin juga, diharapkan permintaan kasur pegas matras meningkat sehingga perusahaan dapat meningkatkan jumlah produksi kasur pegas matras.

4. Pemeriksaan operasional belum berperan dalam membantu perusahaan mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksi PT RBN karena pemeriksaan operasional belum pernah dilakukan. Akan tetapi, dari penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat melakukan perbaikan sehingga perusahaan dapat mencapai target produksi kasur pegas matras yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 5.610 unit. Diharapkan juga, perusahaan dapat menurunkan biaya produksinya menjadinya menjadi lebih efisien. Dengan mengganti mesin pembuat pegas, perusahaan dapat memproduksi lebih efektif dengan tidak terjadinya hasil pegas yang putus, pegas yang tidak elastis, dan pegas yang lilitannya tidak sempurna. Perusahaan juga dapat menghindari pemborosan biaya akibat membeli pegas dari luar. Dengan demikian, perusahaan dapat menghindari pemborosan biaya dan kerugian sebesar Rp7.441.832 dari proses produksi pegas yang kurang baik. Selain itu, harga pokok pegas menjadi lebih kecil dan pegas hasil produksi yang tidak digunakan oleh perusahaan dapat dijual sehingga laba perusahaan dapat meningkat. Perusahaan juga dapat membuat kebijakan-kebijakan baru untuk karyawan bagian produksi kasur pegas matras agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran kepada PT Rentang Buana Niagamakmur agar dapat mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksi, yaitu:

1. Manusia (*Manpower*)
 - a. Perusahaan dapat memberikan *training* kepada karyawan bagian produksi kasur pegas matras secara lebih sering.
 - b. Perusahaan dapat memperketat peraturan perusahaan terkait cara bekerja karyawan.

- c. Perusahaan dapat membuat aturan terkait pencapaian target produksi kepada karyawan bagian produksi kasur pegas matras, baik sanksi maupun *reward* kepada karyawan bagian produksi kasur pegas matras.
2. Metode (*Method*)
 - a. Perusahaan dapat membuat aturan terkait pencapaian target produksi kepada karyawan bagian produksi kasur pegas matras, baik sanksi maupun *reward* kepada karyawan bagian produksi kasur pegas matras.
 - b. Perusahaan dapat mengendalikan persediaan kawat rangka dengan meningkatkan jumlah *safety stock* kawat rangka.
 - c. Pada saat permintaan sedang naik, perusahaan menggunakan mesin *assembling*, meja rakit, dan meja jahit *rotary* yang tidak digunakan pada saat permintaan tidak mencapai kapasitas maksimalnya agar karyawan dapat bekerja.
 3. Bahan Baku (*Material*)
 - a. Perusahaan melakukan evaluasi kembali atas harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman untuk setiap *supplier*.
 - b. Perusahaan dapat membuat perjanjian terlebih dahulu terkait waktu pengiriman kawat rangka sehingga perusahaan dapat memberikan sanksi kepada *supplier* yang terlambat mengirimkan barang.
 4. Mesin (*Machine*)

Perusahaan dapat mengganti mesin pembuat pegas lama dengan mesin pembuat pegas yang baru dengan harapan harga pokok produksi pegas menjadi lebih murah dan perusahaan dapat meningkatkan pemasaran produk sehingga laba perusahaan meningkat.
 5. Perusahaan belum memiliki kebijakan dan prosedur proses produksi yang baku. Seringkali kebijakan dan prosedur hanya disampaikan secara lisan sehingga perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan dan prosedur proses produksi secara baku dan tertulis agar karyawan dapat lebih memahami kebijakan dan prosedur proses produksi yang berlaku.
 6. Pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. (2017). 15th Edition. *Auditing and Assurance Service and Intergrated Approach*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Heizer, Jay, Barry Render, dan Chuck Munson. (2017). 12th Edition. *Operations Management : Sustainability and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Horngren, Charles. T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. 2015. 14th Edition. *Cost Accounting*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Kaplan dan Cooper. (1997). *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mulyadi. (2014). Edisi ke-6. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior*. New York: The Free Press.
- Reider, Rob. (2002). 3th Edition. *Operational Review Maximum Result at Efficient Cost*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2016). 7th Edition. *Research Methods for Business*, Chichester: John Wiley.
- Tim Redaksi KBBI PB. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Keempat)*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.