

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di *Nake's Bakery* mengenai pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk, peneliti menarik kesimpulan untuk menjawab identifikasi masalah, yaitu:

1. Kebijakan dan prosedur *Nake's Bakery* dalam perencanaan dan pengendalian pada proses produksi selama ini belum memadai. Masalah yang terdapat di *Nake's Bakery* pada perencanaan dan pengendalian produksi yang kurang memadai sehingga menyebabkan kualitas produk yang buruk. Hal ini dapat dibuktikan dengan tidak adanya prosedur dan kebijakan yang jelas dan tertulis terhadap proses produksi dan hanya mengandalkan instruksi secara lisan dari kepala bagian produksi pada karyawan produksi. Hal tersebut membuat karyawan tidak memiliki pedoman yang pasti dan standar yang jelas dalam melakukan proses produksi. *Bakery* juga belum memiliki aturan yang mengatur karyawan produksi, sehingga masih terdapat karyawan yang melakukan tugas selain *job description*-nya masing – masing dan terdapat karyawan yang mengobrol saat proses produksi. Lalu, *bakery* pun belum memiliki prosedur secara tertulis mengenai proses pengadukan, pemanggangan, dan *steam*. Hal ini menyebabkan terjadinya kelalaian yang dilakukan karyawan. Karyawan tidak memiliki pedoman yang pasti saat melakukan proses pengadukan, pemanggangan, dan *steam* sehingga menghasilkan produk yang memiliki kualitas produk buruk.

Kemudian, rencana produksi tidak dirancang secara matang, tetapi hanya menggunakan pertimbangan pribadi pemilik. Selain itu, penggunaan dokumen terkait kegiatan produksi tidak lengkap (hanya rencana, jadwal, dan pengendalian produksi saja) dan tidak ada dokumen pendukung produksi lainnya (*BOM*, *material requisition*, *operation list*, dll). Dokumen rencana dan jadwal produksi tidak terkomputerisasi dan tidak disimpan didalam map plastik

transparan saat ditempel di tempat produksi. Dokumen tersebut dapat cepat rusak (tulisan dapat luntur, tulisan tidak jelas, sobek, serta kotor) dan mudah hilang karena karyawan yang berlalu lalang. Apabila dokumen tersebut rusak dan hilang, dapat berdampak pada ketidakjelasan informasi dari dokumen terkait jumlah dan nama produk yang diproduksi menjadi tidak sesuai dengan yang direncanakan. Hal itu pun dapat memperngaruhi kualitas produk yang dihasilkan menjadi buruk karena menghasilkan produk yang tidak sesuai dengan jumlah takaran yang telah ditentukan.

Sedangkan mengenai pengawasan yang dilakukan oleh manajer dan setiap kepala produksi tidak sering dan ketat. Hal ini membuat adanya kesempatan bagi karyawan produksi untuk melakukan proses produksi tidak sesuai jadwal dan tidak optimal. Pengendalian yang dilakukan manajer, yaitu dengan mengamati kinerja karyawan pelaksana secara langsung di tempat produksi maupun di toko berdasarkan kriteria yang subjektif (pengalaman yang menurutnya benar baik metode, jumlah bahan baku yang digunakan, bentuk dan kematangan produk, maupun yang lainnya), memeriksa laporan jumlah produk yang dihasilkan dan produk cacat dari tiap kepala produksi, dan memeriksa ketersediaan bahan baku di gudang. Dasar pengendalian yang digunakan bukanlah standar baku yang tepat karena tidak menggunakan standar baku tertulis tetapi hanya berdasarkan pengalaman manajer. Sedangkan kepala produksi saat melakukan pengendalian mengalami kesulitan dalam menentukan jumlah produk cacat yang dihasilkan dari masing – masing tahap karena kepala produksi lebih banyak memeriksa dan hanya mencatat produk cacat pada tahap akhir serta tidak ada dokumen setiap perpindahan tahapan produksi.

2. Hal yang dapat menyebabkan kualitas produk Nake's Bakery menjadi tidak sesuai standar berdasarkan jenis kecacatan dan gagal produk, yaitu:
  - a. Bentuk produk (roti dan *pastry*) yang tidak seragam dan sesuai.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di tahap sebelumnya, maka faktor penyebab dari kecacatan tersebut adalah:

- i. Faktor *Manpower*

Faktor *manpower* berkontribusi sebesar 30% terhadap kecacatan bentuk produk (roti dan *pastry*) yang tidak seragam dan sesuai, yaitu terdiri dari:

- Karyawan meletakkan adonan di loyang secara tidak teratur
- Terkadang selain karyawan produksi ada karyawan lain ikut membantu proses produksi
- Karyawan mengatur suhu mesin yang digunakan tidak sesuai yang seharusnya

ii. Faktor *Methods*

Faktor *methods* berkontribusi sebesar 70% terhadap kecacatan bentuk produk (roti dan *pastry*) yang tidak seragam dan sesuai, yaitu terdiri dari:

- Tidak ada pelatihan keterampilan karyawan produksi
- *Bakery* belum memiliki prosedur secara tertulis mengenai perencanaan dan pengendalian atas proses produksi
- Ketentuan proses pembentukan seluruh adonan hanya menggunakan tangan tidak ada cetakan adonan
- Adanya kepala produksi tidak melakukan pengawasan dengan ketat pada kegiatan produksi
- Tidak ada penahan tumpukan antar loyang yang ditumpuk
- Tidak ada ketentuan mengenai berapa banyak penggunaan *topping*

b. Kulit produk (roti dan *pastry*) yang berwarna gelap dan tidak merata (gosong).

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di tahap sebelumnya, maka faktor penyebab dari kecacatan tersebut adalah:

i. Faktor *Manpower*

Faktor *manpower* berkontribusi sebesar 75% terhadap kecacatan Kulit produk (roti dan *pastry*) yang berwarna gelap dan tidak merata (gosong) , yaitu terdiri dari:

- Karyawan tidak memutar loyang pada waktu yang seharusnya (menjadi terlambat)
- Karyawan tidak memperhatikan suhu (tidak tepat) yang digunakan saat memanggang
- Karyawan lalai dalam mencatat waktu yang diperlukan
- Karyawan mengobrol sehingga tidak mendengar suara *timer*

- Kepala produksi tidak mengawasi kegiatan produksi dengan ketat

ii. Faktor *Methods*

Faktor *methods* berkontribusi sebesar 25% terhadap kecacatan Kulit produk (roti dan *pastry*) yang berwarna gelap dan tidak merata (gosong) , yaitu terdiri dari:

- Tidak adanya ketentuan mengenai susunan loyang di dalam *oven*
- Tidak adanya pemisahan fungsi pada produksi *pastry*
- Menerima pesanan terlalu tinggi tanpa memperhatikan kapasitas mesin
- Tidak adanya alat pengukur suhu kematangan

- c. Permukaan bolu yang tidak mengembang secara rata akibat perbaikan hias yang sering dilakukan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di tahap sebelumnya, maka faktor penyebab dari kecacatan tersebut adalah:

i. Faktor *Manpower*

Faktor *manpower* berkontribusi sebesar 70% terhadap kecacatan Permukaan bolu yang tidak mengembang secara rata akibat perbaikan hias yang sering dilakukan, terdiri dari:

- Karyawan tidak teliti saat melakukan proses hias
- Kepala produksi sulit untuk melakukan pengawasan secara ketat

ii. Faktor *Methods*

Faktor *methods* berkontribusi sebesar 30% terhadap kecacatan permukaan bolu yang tidak mengembang secara rata akibat perbaikan hias yang sering dilakukan, terdiri dari:

- Tidak terdapat sanksi yang tegas dari kepala produksi pada karyawan hias yang sering melakukan kesalahan
- Tidak adanya pelatihan keterampilan hias

- d. Produk (roti, bolu, dan *pastry*) gagal (tidak mengembang sempurna).

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di tahap sebelumnya, maka faktor penyebab dari kecacatan tersebut adalah:

i. Faktor *Manpower*

Faktor *manpower* berkontribusi sebesar 50% terhadap produk (roti, bolu, dan *pastry*) gagal (tidak mengembang sempurna), yaitu terdiri dari:

- Kepala produksi tidak mengukur zat pengembang sesuai yang diperlukan
- Karyawan menyimpan zat pengembang dengan tidak baik
- Karyawan melakukan proses *steam* dengan waktu yang tidak sesuai
- Terdapat karyawan lain yang ikut melakukan proses pengadukan

ii. Faktor *Methods*

Faktor *methods* berkontribusi sebesar 30% terhadap produk (roti, bolu, dan *pastry*) gagal (tidak mengembang sempurna), yaitu terdiri dari:

- Persiapan dan pengukuran bahan baku dilakukan oleh setiap kepala produksi seorang saja
- Persiapan bahan baku dilakukan sore hari sebelumnya
- Tidak ada prosedur tertulis mengenai tahapan pengadukan adonan
- Tidak adanya dokumen yang digunakan untuk setiap pengambilan bahan baku tambahan di gudang
- Menerima pesanan terlalu banyak tanpa memperhatikan kapasitas mesin

iii. Faktor *Materials*:

Faktor *materials* berkontribusi sebesar 20% terhadap produk (roti, bolu, dan *pastry*) gagal (tidak mengembang sempurna), yaitu terdiri dari:

- Terkadang bahan baku memiliki kondisi yang tidak baik

3. Perencanaan dan pengendalian proses produksi yang seharusnya dilakukan *bakery* agar proses produksi yang dilakukan dapat efektif dan efisien, yaitu pemilik harus dapat mempertimbangkan perencanaan produksi secara matang. Pemilik harus mempertimbangkan sumber daya (bahan baku, kapasitas mesin, dan kemampuan karyawan) yang dimiliki *bakery* dalam menunjang rencana produksi yang telah ditetapkan. Pemilik harus menanyakan terlebih dahulu kepada manajer mengenai persediaan bahan baku dan kemampuan karyawan sebelum menetapkan rencana dan jadwal produksi.

Lalu, dengan perencanaan dan jadwal produksi yang baik, *bakery* pun dapat mengurangi dan menghilangkan biaya tambahan yang muncul akibat proses produksi berjalan tidak baik. Perencanaan dan jadwal produksi yang baik harus didukung oleh pengendalian proses produksi yang ketat dan rutin. Manajer dan kepala produksi seharusnya melakukan pengendalian terhadap proses produksi dengan ketat dan lebih sering. Lalu pengendalian yang baik dapat didukung dengan adanya kebijakan dan prosedur yang mengatur karyawan dalam melakukan proses produksi.

Hal ini dilakukan supaya proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, untuk mengurangi hasil produksi produk cacat dan gagal. Dengan berkurangnya produksi produk cacat dan gagal, maka *bakery* dapat menekan jumlah kerugian yang dihasilkan akibat produk cacat dan gagal tersebut.

4. Selama ini *bakery* belum pernah melakukan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian produksi untuk meningkatkan kualitas produk, sehingga pemeriksaan operasional belum memberikan peran dalam meningkatkan kualitas produk bagi *Nake's Bakery*. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian yang dilakukan *bakery* belum memadai. Hal tersebut menyebabkan proses produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien sehingga menghasilkan jumlah produk cacat dan gagal yang melebihi batas toleransi. Selain itu, terdapat faktor manpower, methods, dan materials juga yang menyebabkan kecacatan dan produk gagal yang dihasilkan.

Terdapat beberapa rekomendasi yang diajukan oleh peneliti yang dapat digunakan pihak manajemen *bakery* untuk mengatasi masalah yang terjadi di dalam *Nake's Bakery* yaitu, seharusnya pemilik melakukan perencanaan dengan pertimbangan yang lebih matang dan manajer serta kepala produksi lebih sering melakukan pengendalian pada proses produksi secara ketat. Selain itu, perlu diadakan pelatihan keterampilan bagi karyawan produksi dan memerlukan prosedur tertulis terkait proses produksi sehingga perencanaan dan pengendalian atas proses produksi di *Nake's Bakery* dapat menjadi lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kualitas produknya. Oleh karena itu, seharusnya *bakery*

melakukan pemeriksaan operasional secara rutin di setiap tahunnya untuk mengetahui kelemahan – kelemahan yang terdapat pada *bakery*, khususnya dalam meminimalisasi biaya dan kerugian yang terjadi akibat perencanaan dan pengendalian atas proses produksi yang belum dilakukan dengan baik.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti memberikan saran yang dapat digunakan *bakery* untuk mengatasi masalah dalam perencanaan dan pengendalian produksi untuk meningkatkan kualitas produk, yaitu:

1. *Bakery* perlu membuat prosedur dan kebijakan secara tertulis terkait proses produksi (proses pengadukan adonan, pembentukan adonan, pemanggangan, *steam*, dan pendinginan) supaya karyawan produksi memiliki pedoman yang jelas saat melakukan tugasnya masing – masing dan dapat menghasilkan produk yang memiliki kualitas baik.
2. *Bakery* seharusnya mengadakan pelatihan keterampilan pada seluruh karyawan produksi secara rutin supaya hasil produksi memiliki kualitas yang baik dan menekan kerugian akibat produk cacat dan gagal dan biaya perbaikan apabila sering terjadi kesalahan pada bagian produksi bolu
3. *Bakery* perlu membuat dokumen terkait proses produksi *Bill of Material*. *Bill of Material* diperlukan supaya kepala produksi tidak salah dalam menggunakan jumlah bahan baku yang diperlukan sehingga produk yang dihasilkan tidak cacat dan gagal.
4. Pemilik harus membuat rencana dan jadwal produksi dengan pertimbangan yang matang, yaitu dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki apakah dapat memenuhi rencana dan jadwal produksi yang telah ditetapkan atau tidak dan sesuai kapasitas yang dimiliki. Menambah jumlah pemasok bahan baku berkualitas yang dapat melakukan pengiriman barang secara mendadak supaya *bakery* selalu siap apabila mendapat permintaan yang tinggi secara mendadak.
5. Pengendalian yang dilakukan manajer dan kepala produksi harus lebih sering dan ketat supaya karyawan produksi tidak memiliki kesempatan dalam

melakukan proses produksi yang tidak sesuai prosedur. Kepala produksi harus mengutamakan tugas utamanya, yaitu pada pengawasan.

6. Manajer menetapkan aturan dan kebijakan sanksi dan bonus untuk seluruh karyawan produksi. Hal ini dilakukan supaya karyawan merasa terdorong dalam melakukan proses produksi secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan produk yang berkualitas dan menghasilkan produk cacat dan gagal di bawah batas toleransi sebesar 4 – 5 %.
7. *Bakery* harus melakukan pemeriksaan operasional secara rutin setiap tahunnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). Edisi 2. Pemeriksaan Manajemen Internal Audit. Jakarta: Indeks
- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service And Integrated Approach 15th Edition*. London: Pearson Education. Inc.
- Assauri, S. (2008). Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit Falkultas Universitas Indonesia.
- Heizer, Jay., Barry Render. (2017). Edisi 12. *Operations Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hornigren, Charles T., Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2015). *Cost Accounting A Managerial Emphasis 15th Edition*. Harlow: Pearson Education. Inc.
- Kotler, Philip Dan Armstrong. G. (2012). Edisi 14. *Principles of Marketing*. United States: Pearson Education, Inc.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. Dan Paul J. Steinbart. (2015). Edisi 13. *Accounting Information Systems*. New Jersey: Prentice hall, Inc.
- Sekaran, Uma & Bougie. R. (2016). *Research Methods for Business A Skill Building Approach Sixth Edition*. Chichester: John Wiley.
- Whittington, O. Ray, Kurt Pany. (2012). *Principles of Auditing, and Other Assurance Services*. Edisi 18. New York: McGraw-Hill.
- Kompas.com (2017, 18 Juli). "Ini Dia 24 Oleh – oleh Kekinian Milik Artis di Berbagai Kota " <http://kompas.com/>