

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur atas aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup baik walaupun masih memiliki beberapa kelemahan, perusahaan belum memiliki prosedur yang lengkap, tertulis, jelas, dan memadai untuk setiap bagian dalam proses produksi. Proses produksi pada CV Seruling Mas sendiri dimulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan. Pesanan tersebut diterima oleh kepala administrasi perusahaan, lalu pada tahap ini kepala administrasi perusahaan melakukan perhitungan kebutuhan benang dan kemudian memberi tahu pesanan tersebut kepada pemilik perusahaan agar pemilik perusahaan dapat memesan bahan baku berupa benang kepada *supplier* serta melakukan pembuatan jadwal acuan untuk proses produksi.

Lalu setelah menerima rincian pesanan dari kepala administrasi perusahaan, pemilik perusahaan lalu memesan bahan baku berupa benang yang dibutuhkan kepada *supplier*. Benang yang digunakan saat proses produksi adalah benang katun, PE, dan TC untuk mesin *single*, *double*, dan *rib*. Pada tahap ini pemilik perusahaan melakukan pemilihan *supplier* berdasarkan ketersediaan bahan baku dan harga yang paling murah

Bahan baku berupa benang yang sudah dipesan oleh pemilik perusahaan kemudian diantar oleh *supplier*. Kepala gudang bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas penerimaan dan pemeriksaan dan jika benang sudah sesuai jumlah, jenis, dan ketebalannya berdasarkan daftar pesanan yang sudah dibuat, benang tersebut disimpan di gudang bahan baku.

Benang kemudian dipasangkan ke dalam mesin produksi dan ujung benang dipasangkan pada jarum yang ada di mesin. Mesin dinyalakan dan kemudian mesin akan memproduksi kain *grey* dengan hasil akhir sudah tergulung menjadi satu buah roll kain. Proses produksi kain *grey* diawasi oleh staf operator

untuk memastikan bahwa tidak ada jarum yang patah dan menghasilkan cacat jarum. Staf operator pun harus memeriksa kualitas kain yang dihasilkan oleh mesin tersebut. Produksi dihentikan jika kualitas kain dirasa kurang memenuhi standar. Hal tersebut bisa dikarenakan mesin produksi yang butuh di-*service* atau bisa juga karena kualitas benang tidak baik. Pada tahap ini satu *shift* dikepalai oleh satu orang kepala *shift* produksi yang bertugas untuk mengawasi staf operator dalam melakukan aktivitas produksi.

Staf operator bertanggung jawab atas pemberian kode produksi yang ditulis pada kain yang sudah selesai diproduksi yaitu jenis kain, tanggal kain tersebut diproduksi, nama operator yang memproduksi kain tersebut, serta mesin apa yang digunakan untuk memproduksi kain tersebut.

Kain yang sudah selesai diproduksi kemudian dipindahkan ke mesin inspeksi. Pada tahap ini, staf inspeksi bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas *quality control* dan jika kain yang diinspeksi memiliki jumlah cacat yang melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka kain tersebut masuk ke dalam kain cacat dan dijual dengan status *B-grade*.

Kemudian jika kain *grey* yang dipesan oleh pelanggan adalah kain berwarna, maka perusahaan harus mengirimkan kain *grey* yang sudah diproduksi dan di inspeksi tersebut ke perusahaan *outsource* untuk dicelup karena perusahaan tidak memiliki alat pencelupan sendiri.

Kain yang sudah selesai dicelup, kemudian diambil oleh perusahaan dan ketika kain tersebut sudah datang, kepala gudang bertanggung jawab untuk melakukan *quality control* pada kain *grey* berwarna apakah sudah sesuai dengan pesanan jumlah dan warnanya. Jika tidak sesuai, kain tersebut harus diretur ke perusahaan *outsource* untuk dilakukan pencelupan ulang dan jika kain tersebut sudah sesuai maka disimpan di gudang kain berwarna untuk dikirim ke pelanggan.

Sedangkan untuk kebijakan lembur perusahaan belum dilakukan dengan baik. Pembayaran lembur belum dilakukan sesuai dengan aturan pemerintah, dan upah lembur yang ditetapkan oleh perusahaan adalah Rp 16.700,00 per jam untuk hari libur maupun bukan hari libur dan untuk semua karyawan yang bekerja di perusahaan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan pada CV Seruling Mas terbagi menjadi empat temuan utama yaitu perencanaan dan pengendalian pemesanan benang kepada *supplier* yang kurang memadai, perencanaan dan pengendalian penerimaan, pemeriksaan, serta penyimpanan bahan baku dari *supplier* yang kurang memadai, perencanaan dan pengendalian aktivitas pembuatan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* kurang memadai, dan perencanaan dan pengendalian aktivitas pencelupan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* berwarna kurang memadai.

Berdasarkan temuan pertama, yaitu perencanaan dan pengendalian pemesanan benang kepada *supplier* yang kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu:

- a. Kepala administrasi perusahaan tidak dapat mewakili pemilik perusahaan untuk memesan benang kepada *supplier* saat pemilik perusahaan sedang berhalangan.
- b. Pemilik perusahaan tidak selalu dapat berada di perusahaan sehingga komunikasi kepala administrasi perusahaan dengan pemilik perusahaan dapat terganggu.
- c. Kepala administrasi perusahaan kurang teliti saat menghitung kebutuhan benang yang harus dipesan.

Berdasarkan temuan kedua, yaitu perencanaan dan pengendalian penerimaan, pemeriksaan, serta penyimpanan bahan baku dari *supplier* yang kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu:

- a. Perusahaan melakukan kesalahan penjadwalan dan tidak mengantisipasi kemungkinan terjadinya keterlambatan penerimaan dan pemeriksaan benang dari *supplier*.
- b. Perusahaan tidak memiliki perjanjian resmi dengan *supplier* karena pemesanan dilakukan menggunakan media komunikasi *whatsapp*.
- c. Penjadwalan penerimaan bahan baku terlalu dekat dengan tanggal dimulainya produksi.
- d. Pemeriksaan bahan baku tidak dilakukan dengan teliti.

- e. Kurangnya staf gudang sehingga benang disimpan oleh staf operator serta perusahaan tidak memiliki letak penyimpanan bahan baku yang terstruktur dan benang sering disimpan di luar gudang yang telah disediakan.

Berdasarkan temuan ketiga, yaitu perencanaan dan pengendalian aktivitas pembuatan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu:

- a. Kurangnya staf operator yang bekerja pada satu *shift*.
- b. Staf operator tidak teliti karena konsentrasinya terbagi ke beberapa mesin.
- c. Perusahaan tidak memiliki jadwal rutin untuk melakukan *maintenance* mesin produksi.
- d. Kurangnya staf inspeksi yang hanya terdiri dari satu orang serta mesin inspeksi hanya terdiri dari satu unit mesin.
- e. Penjadwalan aktivitas *quality control* dibuat kurang sesuai dengan waktu yang dibutuhkan untuk memeriksa kain *grey*.
- f. Staf inspeksi hanya menunggu seluruh kain *grey* diproduksi secara lengkap baru melakukan inspeksi.

Berdasarkan temuan keempat, yaitu perencanaan dan pengendalian aktivitas pencelupan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* berwarna kurang memadai. Beberapa hal yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu:

- a. Perusahaan hanya memiliki satu tempat *outsource* untuk melakukan pencelupan.
 - b. Perusahaan tidak memiliki kepastian kapan kain *grey* selesai dicelup walaupun sudah memberikan jadwal.
 - c. Warna hasil pencelupan yang tidak sesuai harus dicelup ulang.
 - d. *Quality control* kain *grey* berwarna hanya dapat dilakukan oleh satu orang yaitu kepala gudang.
3. Biaya tambahan yang ditanggung CV Seruling Mas akibat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan adalah biaya kirim kepada pelanggan dan perusahaan *outsource*, dan biaya lembur untuk mengejar keterlambatan. Selain itu terdapat biaya tambahan berupa biaya pencelupan ulang yang diakibatkan oleh

kualitas yang kurang baik. Pada tahun 2018 CV Seruling Mas mengeluarkan biaya kirim karena pengiriman kain *grey* dilakukan lebih dari satu kali sebesar Rp 1.475.100,00 dan biaya kirim ke perusahaan *outsourc*e karena perusahaan melakukan pencelupan ulang sebesar Rp 101.675,00 dari sepuluh *sample* pesanan yang sudah diteliti.

Selain itu dari seluruh pesanan selama tahun 2018 perusahaan juga mengeluarkan biaya pencelupan ulang karena warna kain *grey* tidak sesuai dengan pesanan pelanggan sebesar Rp 192.735.000,00, serta biaya lembur untuk mengejar keterlambatan sebesar Rp 197.076.700,00. Biaya-biaya tersebut sebenarnya tidak perlu dikeluarkan perusahaan apabila perusahaan bisa melakukan penyelesaian pesanan pelanggan dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Sehingga total biaya akibat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien adalah sebesar Rp 389.811.700,00. (Lampiran 13)

4. Selama ini CV Seruling Mas belum menerapkan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Dengan adanya pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diketahui masalah-masalah dalam aktivitas produksi perusahaan yang menyebabkan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan seharusnya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten terhadap proses produksi sehingga perusahaan dapat mengetahui apa saja masalah-masalah yang terdapat di dalam perusahaan beserta penyebabnya. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, dapat diberikan beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan dapat segera diatasi.

5.2. Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang diberikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada CV Seruling Mas untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu:

1. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang diakibatkan oleh perencanaan dan pengendalian pemesanan benang kepada *supplier* yang kurang memadai, saran yang diberikan adalah:

- a. Kepala administrasi perusahaan sebaiknya dapat mewakili pemilik perusahaan untuk memesan benang kepada *supplier* ketika pemilik perusahaan sedang berhalangan. Serta pemilik perusahaan sebaiknya melakukan pemilihan *supplier* bukan hanya sekedar ketersediaan bahan baku dan harga yang paling murah melainkan harus memperhatikan faktor lain seperti kualitas benang yang ditawarkan, ketepatan waktu pengiriman yang ditawarkan.
 - b. Pemilik perusahaan sebaiknya memiliki jadwal yang teratur untuk melakukan pemesanan benang kepada *supplier* pada pesanan rutin sehingga jalannya aktivitas pemesanan benang kepada *supplier* tidak terganggu.
 - c. Pemilik perusahaan sebaiknya melakukan *double check* sesuai dengan *bill of material* yang telah dibuat apakah benang yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu barang sudah benar atau belum.
2. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang diakibatkan oleh perencanaan dan pengendalian penerimaan, pemeriksaan, serta penyimpanan bahan baku dari *supplier* yang kurang memadai, saran yang diberikan adalah:
- a. Pemesanan benang sebaiknya tidak dilakukan secara mendadak serta memperhitungkan apakah terdapat hari Minggu atau hari libur.
 - b. Perusahaan sebaiknya melakukan negosiasi waktu serta membuat perjanjian resmi dengan *supplier* terkait batas keterlambatan pengiriman. Perjanjian tersebut harus dilengkapi materai agar bersifat mengikat secara hukum.
 - c. Kepala administrasi harus memperhatikan faktor yang memungkinkan aktivitas pemeriksaan mengalami keterlambatan serta selalu melakukan *follow up* kepada *supplier* untuk memastikan pesanan perusahaan telah diproses.
 - d. Perusahaan harus menetapkan standar kualitas yang dapat dijadikan acuan pada saat melakukan aktivitas pemeriksaan bahan baku sehingga kualitas benang dapat langsung diketahui baik atau tidak baik.
 - e. Perusahaan sebaiknya menambah staf gudang agar terdapat *segregation of duties* yaitu, kepala gudang yang bertanggung jawab untuk melakukan penerimaan dan pemeriksaan benang, maupun kain *grey* berwarna yang datang dari perusahaan *outsorce* dan staf gudang yang bertanggung jawab untuk mengatur penyusunan bahan baku dan barang jadi serta bertanggung

jawab atas keluar masuk bahan baku dan barang jadi dari gudang. Serta staf gudang lainnya bertanggung jawab untuk melakukan pencatatan.

3. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang diakibatkan oleh perencanaan dan pengendalian aktivitas pembuatan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* kurang memadai, saran yang diberikan adalah:
 - a. Perusahaan sebaiknya menambah jumlah staf operator yang bekerja untuk meminimalisir terjadinya *human error* karena kurang orang dan konsentrasi staf operator terbagi pada beberapa mesin sehingga mengakibatkan kain cacat dan dijual dengan status *B-Grade*.
 - b. Perusahaan harus memiliki jadwal *maintenance* secara berkala terutama pada mesin *single* karena mesin tersebut selalu beroperasi dan untuk *maintenance* secara berkala dilakukan juga untuk menjaga kualitas kain agar tidak terdapat cacat jarum maupun cacat bolong yang disebabkan oleh mesin.
 - c. Perusahaan sebaiknya menambah staf inspeksi sebanyak satu orang karena aktivitas *quality control* ada yang dapat dilakukan secara manual tanpa menggunakan mesin seperti memeriksa kode yang ditulis saat kain *grey* selesai diproduksi apakah sudah tepat gramasi atau ketebalannya serta untuk mengantisipasi jika staf inspeksi tidak masuk bekerja sehingga aktivitas *quality control* tidak dapat berjalan. Hal ini juga dilakukan untuk mengatasi keterlambatan yang disebabkan oleh staf inspeksi membutuhkan waktu lebih lama untuk melakukan *quality control* karena pesanan yang menumpuk.
 - d. Penjadwalan aktivitas *quality control* seharusnya dibuat lebih lama karena mesin inspeksi hanya ada satu unit. Aktivitas *quality control* pun sebaiknya sudah dimulai terlebih dahulu sebelum seluruh kain *grey* selesai diproduksi secara lengkap.
 - e. Kepala *shift* produksi harus mengawasi dan mengingatkan staf inspeksi untuk memulai aktivitas *quality control* terlebih dahulu tanpa menunggu kain *grey* selesai diproduksi.
4. Untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang diakibatkan oleh perencanaan dan pengendalian aktivitas pencelupan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* berwarna kurang memadai, saran yang diberikan adalah:

- a. Perusahaan sebaiknya memiliki beberapa perusahaan *outsource* untuk dijadikan alternatif saat salah satu perusahaan *outsource* sedang penuh. Perusahaan harus memilih perusahaan *outsource* yang memiliki ketepatan waktu penyelesaian proses celup yang baik.
- b. Kepala administrasi perusahaan harus selalu melakukan *follow up* kepada perusahaan *outsource* untuk mengingatkan kapan kain *grey* harus selesai dicelup serta perusahaan sebaiknya melakukan negosiasi waktu atau membuat perjanjian resmi yang bersifat mengikat sehingga perusahaan dapat menetapkan denda ketika perusahaan *outsource* terlambat menyelesaikan proses pencelupan melebihi dari jadwal yang sudah ditetapkan. Perjanjian tersebut harus dilengkapi materai agar bersifat mengikat secara hukum.
- c. Perusahaan harus memastikan bahwa perusahaan *outsource* mendapatkan informasi yang sesuai mengenai ketepatan warna seperti yang dipesan oleh pelanggan dengan memberi *sample* warna saat melakukan pencelupan.
- d. Perusahaan sebaiknya mempunyai staf gudang yang memiliki wewenang untuk melakukan *quality control* kain *grey* berwarna yang bertujuan untuk mewakilkan kepala gudang yang sedang berhalangan seperti hari Minggu atau sedang mengambil cuti agar aktivitas *quality control* tidak tertunda.

Selain saran untuk keempat temuan di atas, terdapat beberapa hal yang masih harus ditingkatkan yaitu perusahaan harus membuat *Master Production Schedule* (MPS) untuk pesanan rutin pelanggan yang diterima secara spesifik. Selain itu perusahaan sebaiknya membuat SOP secara lengkap, tertulis, dan jelas serta rutin melakukan *update* apabila terdapat perubahan. Perusahaan sebaiknya melakukan simulasi SOP tersebut dengan kondisi sebenarnya, lalu melakukan evaluasi dan perbaikan apabila terdapat masalah atau ketidaksesuaian. Selain itu perusahaan harus memperhatikan karyawan menjalankan SOP dengan benar dan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar berupa surat peringatan (SP). Perusahaan juga sebaiknya memiliki fungsi PPIC (*Production Planning and Inventory Control*) yang bertanggung jawab pada aktivitas perencanaan dan penjadwalan produksi perusahaan dan bertugas untuk pesanan yang diterima dari pelanggan selesai dan dikirim ke pelanggan pada waktu yang telah dijanjikan.

Perusahaan juga sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten dan berkala agar masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan dapat segera diatasi dan dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan proses penyelesaian pesanan pelanggan. Dengan saran-saran yang telah diberikan, maka diharapkan tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat dikurangi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., and Hogan, C.E. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.
- Boone, G., and Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary Business*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Datar, S.M., and Madhav V. Rajan. (2018). *Hongren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis Sixteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Hamdani, T. (2018). Detikfinance. Diambil dari: <https://finance.detik.com>
- Kemenperin. (2015). *Kementerian Perindustrian Republik Indonesia*. Diambil dari: <http://www.kemenperin.go.id>
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Cost Third Edition*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Romney, M.B., and Paul J. Steinbart. (2018). *Accounting Information Systems Fourteenth Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, U. and R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business Seventh Edition*. Chichester: John Willey & Sons, Inc.
- Sutriyanto, E. (2018). *Tribunnews*. Diambil dari: <http://www.tribunnews.com>
- Whittington, O. Ray, Kurt Pany. (2012). *Principles of auditing, and other assurance services*. Edisi 18. New York: McGraw-Hill.