

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti membuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang selama ini diterapkan PT. TRISCO TAM secara umum sudah memadai. Kebijakan dan prosedur tersebut telah dipahami oleh setiap *staff*, mulai dari *staff* bagian penerimaan pesanan pelanggan sampai *staff* bagian *raw material warehouse*. Namun, dalam pelaksanaan kegiatan operasi sehari-hari, seringkali para *staff* tidak menjalankan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dengan alasan untuk menghemat waktu.

Secara umum, prosedur penerimaan pesanan pelanggan telah dijalankan dengan baik oleh *staff* bagian penjualan, namun masih terdapat beberapa kelemahan seperti belum adanya kontrak perjanjian jual beli antara TRISCO dengan pelanggan yang memadai, adanya kesalahan dalam memproses pesanan pelanggan, dan lain sebagainya. Saat awal menerima pesanan pelanggan, bagian penjualan terlebih dahulu mendiskusikan spesifikasi produk dan sampel, kebutuhan bahan baku, penetapan harga jual, serta tanggal pengiriman dengan pelanggan. Setelah tercapai kesepakatan harga antara *staff* bagian penjualan dengan pelanggan, selanjutnya *staff* bagian penjualan menyerahkan rincian pesanan pelanggan kepada bagian *PPIC*. Setiap bulan, masing-masing *staff* bagian penjualan menyerahkan laporan target penerimaan pesanan dan aktual per bulan kepada direktur *manufacturing*.

Secara umum, prosedur perencanaan pembelian bahan baku kain yang dilakukan oleh bagian *PPIC* sudah baik. Setelah mendapatkan data rincian pesana pelanggan, *PPIC* menghitung kuantitas kebutuhan kain dan menanyakan ketersediaan kain kepada *staff* bagian *raw material warehouse*. Apabila kuantitas kain yang berada di gudang bahan baku ternyata lebih sedikit daripada yang dibutuhkan, maka *PPIC* membuat perencanaan pembelian kain. *PPIC* biasanya membuat perencanaan pembelian bahan baku kain sekitar tiga bulan sebelum

tanggal pengiriman produk garmen kepada pelanggan. Sekalipun prosedur perencanaan pembelian bahan baku kain yang dilakukan oleh bagian *PPIC* sudah baik, namun masih terdapat risiko adanya kain yang sebenarnya masih tersedia / sudah habis namun tidak diketahui oleh *PPIC* karena *PPIC* hanya menanyakan ketersediaan kain kepada *staff* bagian *raw material warehouse* tanpa memberikan dokumen *cutting sheet* kepada *staff* bagian *raw material warehouse*.

TRISCO telah menetapkan kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku kain yang memadai, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan, seperti masih kurangnya evaluasi terhadap pemilihan *supplier* (beberapa *supplier* mengirimkan kain tidak sesuai dengan kuantitas maupun kualitas yang dipesan oleh TRISCO) dan tidak adanya perjanjian mengenai *term payment* antara TRISCO dengan *supplier* (selama ini TRISCO harus sudah melunasi tagihan pembelian kain sebelum *supplier* mengirimkan kain).

TRISCO telah menetapkan kebijakan dan prosedur terkait penerimaan dan retur bahan baku kain yang memadai. *Staff* bagian *raw material warehouse* melakukan penerimaan bahan baku dan memeriksa apakah spesifikasi (jenis dan warna) bahan baku yang diterima telah sesuai dengan *purchase order* TRISCO. Sedangkan, *staff inspector* berperan dalam memeriksa kualitas bahan baku yang diterima. Apabila terdapat kain yang tidak lolos inspeksi, maka *staff* bagian *raw material warehouse* melaporkan hal tersebut kepada bagian *purchasing* untuk ditindaklanjuti (*staff* bagian *purchasing* melakukan komplain ke *supplier*). Walaupun kebijakan dan prosedur yang ditetapkan telah memadai, pada kenyataannya masih ditemukan kelemahan pada prosedur penerimaan dan retur bahan baku kain, seperti tidak adanya kebijakan mengenai pemutusan kerja sama bisnis apabila *supplier* sering mengirim kain dengan kualitas yang tidak sesuai dengan permintaan TRISCO.

Prosedur perencanaan pemakaian bahan baku kain yang berlaku di TRISCO telah memadai. Setiap pagi, *PPIC* membuat perencanaan pemakaian bahan baku kain harian untuk proses produksi. Di tahap ini, *PPIC* membuat empat dokumen, yaitu *style image*, *cutting sheet*, *product instruction*, dan *marker summary*. Selain membuat dokumen-dokumen tersebut, *PPIC* juga menghitung besarnya kebutuhan pemakaian bahan baku kain. Namun, perusahaan masih sering

mengalami permasalahan terkait adanya perbedaan kuantitas pemakaian kain antara data perhitungan *PPIC* dengan data *consumption* / pemakaian yang dibuat oleh bagian produksi. Selain itu, semua dokumen yang terdapat pada proses perencanaan pemakaian bahan baku kain tidak diotorisasi oleh direktur *manufacturing*, tetapi hanya diperiksa oleh kepala *PPIC*.

Prosedur pengelolaan dan pengeluaran bahan baku kain yang ditetapkan oleh TRISCO secara umum telah memadai. Penyimpanan bahan baku di gudang dipisah antara bahan baku kain dan *accessories*, serta terdapat penanggungjawab untuk masing-masing jenis bahan baku. Kain yang telah rusak disimpan di rak khusus "*quarantine area*". Setiap ada kain yang dikeluarkan dari gudang bahan baku, *staff* bagian administrasi pengeluaran barang melakukan *update* terhadap sistem *stock list*. Namun, masih ditemukan kelemahan dalam prosedur ini, yaitu adanya penumpukan kain yang cukup banyak di hampir seluruh rak penyimpanan di gudang bahan baku, sehingga mengakibatkan timbulnya biaya kerugian keuangan sebesar Rp 326.229.198 dan *opportunity cost* sebesar Rp 96.797.372.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan adanya kelemahan dari kebijakan dan prosedur terkait pengelolaan persediaan yang terjadi di PT. TRISCO TAM adalah:
 - a. Tidak adanya kontrak perjanjian jual beli antara perusahaan dengan pelanggan yang mengatur mengenai kewajiban pelanggan membayar uang muka / *down payment* saat melakukan pemesanan, sanksi atau denda secara keuangan apabila pelanggan terlambat melunasi tagihan, dan kebijakan terkait retur kain yang tidak lolos inspeksi (kain yang di-*supply* oleh pelanggan dan tidak lolos inspeksi dikembalikan kepada pelanggan).
 - b. Proses penerimaan pesanan pelanggan yang belum memadai. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti adanya ketidakjelasan terkait pihak / orang yang bertanggungjawab untuk melakukan pemantauan atas aktivitas penerimaan pesanan pelanggan, aktivitas penjualan hanya boleh dilakukan oleh presiden direktur (*staff* bagian penjualan hanya bertugas menerima pesanan pelanggan), dan kesalahan dalam memproses pesanan pelanggan yang dikarenakan *PPIC* jarang memeriksa perubahan pola / desain pada pelanggan yang rutin melakukan pemesanan.

- c. Proses pembelian, penerimaan, dan retur bahan baku kain belum memadai. Pada proses pembelian bahan baku kain, *supplier* tidak memperbolehkan TRISCO untuk membeli di bawah *minimum order quantity* dan *supplier* juga menolak untuk mengirimkan kain apabila TRISCO belum melunasi tagihan pembelian kain sebelum kain dikirim oleh *supplier*, sehingga terdapat banyak kain yang menumpuk di gudang dan perusahaan harus menanggung biaya pembelian kain yang cukup besar (total biaya pembelian atas kain yang menumpuk sebesar Rp 2.632.055.750).
 - d. Proses pengelolaan dan pemakaian bahan baku kain yang belum memadai. Hal ini disebabkan adanya penumpukan kain yang telah terjadi sejak tahun 2008. Beberapa faktor yang menyebabkan adanya pengelolaan dan pemakaian bahan baku kain yang belum memadai yaitu pengeluaran kain dari gudang bahan baku yang tidak menggunakan metode *FIFO*, pelanggan meminta TRISCO untuk membeli kain melebihi kuantitas yang sebenarnya diperlukan oleh bagian produksi (sistem TRISCO *to supply*) atau pelanggan *men-supply* kain dengan kuantitas melebihi yang dibutuhkan (sistem *customer to supply*).
 - e. Pencatatan dan dokumentasi terkait pengelolaan persediaan bahan baku kain belum memadai. Hal ini disebabkan karena *staff* bagian administrasi pengeluaran barang terlambat melakukan *update* terhadap sistem *stock list* TRISCO, sehingga pihak perusahaan sering menemukan adanya perbedaan antara data kuantitas *stock* kain milik *staff* bagian *raw material warehouse* dengan data pada sistem *stock list*.
3. Dampak dari pengelolaan persediaan yang tidak efektif dan efisien bagi perusahaan yaitu timbulnya kerugian dari segi keuangan dan bukan keuangan. Di tahun 2018, terdapat 103 jenis kain yang rusak (adanya noda tinta atau bintik-bintik hitam pada kain, warna kain yang luntur, dan lain sebagainya) dengan total kerugian sebesar Rp 326.229.198. Kerugian ini ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan karena kerusakan pada kain diakibatkan oleh kelalaian pihak perusahaan.

Di tahun 2018 juga terdapat kerugian yang disebabkan adanya penumpukan kain. Penumpukan kain terjadi karena pelanggan meminta TRISCO untuk membeli kain melebihi kuantitas yang sebenarnya diperlukan oleh bagian

produksi (sistem TRISCO *to supply*). Biaya pembelian atas kain yang menumpuk baru dilunasi oleh pelanggan setelah kain diproduksi menjadi produk garmen dan dikirimkan ke pelanggan. Sehingga perusahaan harus menanggung biaya pembelian kain yang cukup besar, yaitu sebesar Rp 2.632.055.750. Atas kain yang menumpuk ini, timbul *opportunity cost* sebesar Rp 96.797.372. Dengan adanya *opportunity cost*, maka perusahaan kehilangan pendapatan bunga yang bisa diperoleh jika perusahaan tidak membeli kain secara berlebihan.

Kerugian bukan keuangan yang harus ditanggung perusahaan berupa penumpukan kain di gudang bahan baku yang mengakibatkan kapasitas gudang menjadi *overload* dan tidak dapat menampung kain yang baru datang. Gudang yang *overload* juga mengakibatkan banyaknya kain yang mengalami kerusakan dan keusangan karena saling tertumpuk dalam jangka waktu yang lama.

4. Selama ini, perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada proses operasinya, sehingga pemeriksaan operasional belum berperan pada PT. TRISCO TAM. Tetapi dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti dapat mengidentifikasi apa saja penyebab aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku di perusahaan belum efektif dan efisien. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa rekomendasi kepada pihak perusahaan yang diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah yang ada dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat meminimalisir risiko kerugian yang dapat timbul di masa yang akan datang.

5.2. Saran

Berikut beberapa saran yang dapat peneliti berikan setelah melakukan pemeriksaan operasional pada PT. TRISCO TAM untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan:

1. TRISCO seharusnya membuat kontrak perjanjian dengan pelanggan yang mengatur mengenai pembayaran uang muka / *down payment*, sanksi atau denda keuangan apabila pelanggan terlambat melunasi pembayaran, serta kebijakan terkait retur bahan baku kain yang tidak lolos inspeksi (agar fisik kain tidak disimpan di gudang TRISCO dan mengakibatkan penumpukan kain).

2. Peneliti menyarankan agar aktivitas penjualan dilakukan oleh *staff* bagian penjualan namun berada di bawah pengawasan presiden direktur (*staff* bagian penjualan wajib menyerahkan data mengenai calon pelanggan baru kepada presiden direktur).
3. TRISCO perlu menetapkan kebijakan yang mengatur mengenai pemeriksaan terhadap dokumen yang berisi pola / desain produk terhadap semua pesanan pelanggan (baik pelanggan yang rutin maupun tidak rutin melakukan pemesanan).
4. TRISCO sebaiknya mengajukan perjanjian mengenai *term payment* kepada *supplier* agar perusahaan dapat mencicil biaya pembelian kain kepada *supplier* (membayar uang muka / *down payment* ketika memesan kepada *supplier*, dan baru melunasi sisa pembayarannya 30 hari setelah kain sampai di gudang bahan baku TRISCO).
5. Perusahaan sebaiknya memperketat pengawasan di *area* gudang bahan baku dengan selalu menutup dan mengunci pintu akses masuk ke gudang (dengan memasang mesin *biometric door lock*) selama jam kerja berlangsung maupun ketika jam istirahat.
6. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi kembali kebijakan terkait penentuan lamanya waktu *dead stock* kain. Peneliti juga menyarankan agar perusahaan mempersingkat lamanya waktu *dead stock* yang semula satu tahun menjadi enam bulan agar kain tidak terlalu lama menumpuk di gudang bahan baku.
7. TRISCO sebaiknya menetapkan kebijakan untuk *staff* bagian administrasi *raw material warehouse* agar menerapkan pencatatan secara *real time* (data langsung di-*update* pada saat ada perubahan).

Selain saran-saran yang telah peneliti berikan di atas, TRISCO juga perlu melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten dan berkelanjutan setiap tahunnya agar permasalahan serupa tidak terjadi lagi. Selain itu, pemeriksaan operasional juga dilakukan untuk mencegah timbulnya risiko-risiko terkait pengelolaan persediaan bahan baku di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services*. Essex: Pearson Education Limited.
- Assauri, P. D. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business*. Asia: John Wiley & Sons, Inc.
- BPS. (2017). *Ekspor Pakaian Jadi Menurut Negara Tujuan Utama, 2000-2015*. Retrieved from Badan Pusat Statistik:
<https://www.bps.go.id/statictable/2014/09/08/1024/ekspor-pakaian-jadi-menurut-negara-tujuan-utama-2000-2015.html>
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Horngren's Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Drs. Akmal Ak., P. M. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Tangerang: PT. Indeks Jakarta.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kemendag. (2018). *Ekspor Impor*. Retrieved from Kementerian Perdagangan Republik Indonesia: <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/economic-indicators/indonesia-export-import>
- Kemendag, D. (2019). *Empat Tahapan Utama Dalam Ekspor (Menggunakan L/C)*. Retrieved from Directorate General for National Export Development: http://djpen.kemendag.go.id/app_frontend/contents/93-empat-tahapan-utama-dalam-ekspor-menggunakan-l-c

- OCBC NISP. (2018). Retrieved from Deposito IDR:
<https://www.ocbcnisp.com/personal-banking/simpanan/Deposito/Deposito-IDR.aspx>
- Pickett, K. S., & Pickett, J. M. (2005). *Auditing for Managers: The Ultimate Risk Management Tool*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ristono, A. (2009). *Manajemen Persediaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information Systems*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sarkar, P. (2018). *What is CMT Manufacturing in the Apparel Industry?* Retrieved from Online Clothing Study:
<https://www.onlineclothingstudy.com/2018/03/what-is-cmt-manufacturing-in-apparel.html>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Waters, D. (2003). *Inventory Control and Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.