

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan peneliti terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku yang dijalankan perusahaan selama ini, peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Kebijakan dan prosedur dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang berlaku selama ini pada PT Pakoakuina sudah cukup baik, perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur yang lengkap dan jelas terkait aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku yang dijalankannya. Aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku di perusahaan dijalankan oleh bagian PPIC (*Production, Planning, and Inventory Control*). Selain itu, bagian PPIC juga melakukan koordinasi dengan bagian *marketing* dan bagian pembelian. Hal tersebut dikarenakan dasar dari perencanaan pembelian dan pemakaian bahan baku yang menjadi bagian dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku yang dilakukan bagian PPIC adalah *sales forecast* dari bagian *marketing*, dan bagian yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan pembelian bahan baku yang diajukan oleh bagian PPIC adalah bagian pembelian.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku pada PT Pakoakuina, dimulai dari perencanaan mengenai kebutuhan pembelian dan pemakaian bahan baku. Perencanaan ini dilakukan oleh bagian PPIC dengan melakukan perhitungan terhadap kebutuhan bahan baku berdasarkan rencana produksi dan *sales forecast* yang diberikan oleh bagian *marketing*. Selama ini, bagian PPIC menggunakan sistem MRP (*Material Requisition Planning*) dalam melakukan perencanaan kebutuhan pembelian bahan baku dan pemakaian bahan baku untuk aktivitas produksi. Di mana bagian PPIC membuat *Purchase Requisition* berdasarkan perhitungan kebutuhan pembelian bahan baku yang sudah dilakukannya dan meneruskannya ke bagian pembelian. Selanjutnya, bagian pembelian menginformasikan kepada *supplier* mengenai jumlah *order* bahan baku dan tanggal dibutuhkannya bahan baku, sesuai dengan *Purchase Requisition* yang telah dibuat oleh bagian PPIC dan membuat *Purchase Order*. Selain itu, bagian

pembelian juga menginformasikan kepada bagian PPIC mengenai jadwal kedatangan bahan baku dan apabila ada perubahan dalam jadwal kedatangan bahan baku.

Pada saat bahan baku yang sudah dipesan bagian pembelian datang ke pabrik, bagian PPIC melakukan pengaturan terhadap penyimpanan bahan baku yang diawali dengan melakukan pemeriksaan terlebih dahulu terhadap kesesuaian secara jumlah dan kondisi fisik dari bahan baku yang datang dengan dokumen-dokumen terkait pengiriman bahan baku dan pemeriksaan terhadap kualitas dari bahan baku. Terakhir, bagian PPIC melakukan pengaturan terhadap pengeluaran bahan baku untuk aktivitas produksi. Pengaturan pengeluaran bahan baku dapat dilakukan setelah bagian PPIC menerima dokumen bukti permintaan yang diberikan oleh bagian yang membutuhkan bahan baku tersebut. Selain itu, bagian PPIC juga melakukan pemeriksaan terlebih dahulu terhadap kesesuaian dari permintaan bahan baku dengan persediaan bahan baku yang ada.

Terkait kebijakan dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku, bagian PPIC sudah melakukan perencanaan pembelian dan pemakaian bahan baku sesuai dengan kebijakan persediaan yang berlaku di perusahaan. Di mana melalui kebijakan tersebut, perusahaan menerapkannya dalam perencanaan pembelian dan pemakaian bahan baku, sehingga pada akhirnya memiliki jumlah persediaan akhir yang cukup untuk memenuhi kebutuhan aktivitas produksi selama sejumlah hari tertentu. Selain itu, perencanaan bahan baku juga sudah dilakukan dengan mempertimbangkan *lead time order* bahan baku yang cukup lama yaitu dua sampai dengan tiga bulan, sehingga bagian PPIC juga tidak pernah terlambat melakukan perencanaan kebutuhan bahan baku. Sebelum bagian PPIC melakukan perencanaan pembelian, bagian PPIC juga sudah mempertimbangkan *stock* bahan baku perusahaan pada saat itu, apakah kebutuhan bahan baku yang dibeli sesuai untuk memenuhi kebutuhan aktivitas produksi, serta aktual persediaan akhir bahan baku tidak lebih besar atau lebih kecil dari perencanaan persediaan akhir bahan baku perusahaan.

Secara keseluruhan, aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku sudah memiliki kebijakan dan prosedur untuk menjalankan aktivitasnya. Namun, masih ditemukan masalah dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian

bahan baku yang mengakibatkan *overstock* pada persediaan bahan baku yang terjadi di perusahaan sepanjang tahun 2019 ini. Nilai rata-rata jumlah persediaan bahan baku yang *overstock* pada tahun 2019 mencapai persentase 33%. Di mana hal ini menunjukkan masih terdapat hal-hal yang tidak efektif dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku karena mengakibatkan perusahaan berada dalam kondisi *overstock* untuk tahun ini, dan hal-hal yang tidak efisien dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku karena kondisi *overstock* tersebut mengakibatkan biaya persediaan yang besar.

2. Melalui pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku, peneliti menemukan beberapa faktor dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien yang sehingga menyebabkan pembelian bahan baku menjadi tidak efektif dan efisien yang terbagi menjadi empat temuan utama.

Berdasarkan temuan pertama, yaitu koordinasi bagian *marketing*, bagian PPIC, dan bagian pembelian yang kurang memadai. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab dari koordinasi bagian *marketing*, bagian PPIC, dan bagian pembelian yang kurang memadai. Pertama, bagian PPIC malas untuk melakukan koordinasi dengan bagian pembelian untuk tidak mengubah jumlah *order* bahan baku yang tercantum di dalam *Purchase Requisition*, walaupun bagian PPIC mengetahui bahwa masalah *overstock* yang dihadapi juga disebabkan oleh jumlah kedatangan *order* bahan baku yang lebih besar daripada rencana *order* mereka. Kedua, bagian PPIC berusaha mengatasi masalah *overstock* persediaan bahan baku yang terjadi dalam intern departemen mereka sendiri. Ketiga, bagian pembelian merasa bahwa bagian PPIC tidak perlu mengetahui perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku yang dilakukannya, karena bagian PPIC tidak bertugas untuk mempertahankan hubungan baik perusahaan dengan *supplier*. Selama ini, bagian pembelian melakukan perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku dengan membeli dalam jumlah yang lebih besar karena mendapat tawaran diskon oleh *supplier*.

Berdasarkan temuan kedua, yaitu *forecasting* penjualan perusahaan yang belum memadai. Penyebab dari *forecasting* penjualan perusahaan yang belum memadai adalah bagian *marketing* tidak pernah menganalisis perubahan

order pelanggan dari tiga bulan sebelumnya, sebelum melakukan pemesanan kepada *supplier*. Hal tersebut dikarenakan bagian *marketing* malas untuk melakukan analisis terhadap perubahan *order* yang terjadi.

Berdasarkan temuan ketiga, yaitu pelaksanaan kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku yang belum memadai. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab dari pelaksanaan kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku yang belum memadai. Pertama, bagian pembelian tidak melakukan penyesuaian terhadap jumlah *order* bahan baku yang sudah dilakukan dalam jumlah yang lebih besar karena *supplier* seringkali menawarkan potongan harga tertentu kepada bagian pembelian apabila membeli dalam jumlah yang lebih besar daripada *order* awal mereka. Kedua, bagian pembelian belum memiliki rencana untuk melakukan pencarian *supplier* dalam negeri untuk bahan baku mereka karena selama ini bahan baku yang datang juga tidak pernah ada yang cacat dan *supplier* bahan baku juga seringkali menawarkan potongan harga tertentu untuk pembelian bahan baku yang dilakukan dalam jumlah yang lebih besar. Selain itu, perubahan dalam jadwal kedatangan bahan baku yang terjadi di perusahaan juga tidak menyebabkan perusahaan kekurangan persediaan bahan baku. Ketiga, bagian pembelian tidak memiliki kebijakan untuk menganalisis data terkait pembelian bahan baku yang dilakukannya, sehingga mereka tidak pernah menganalisis data yang menunjukkan berapa besar penyesuaian *order* bahan baku yang telah dilakukan, dan data perbandingan antara tanggal yang telah ditetapkan oleh *supplier* dengan perubahan jadwal kedatangan bahan baku yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan temuan keempat, yaitu pengelolaan persediaan bahan baku yang dilakukan bagian PPIC belum memadai. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab dari pengelolaan persediaan bahan baku oleh bagian PPIC yang belum memadai. Pertama, bagian PPIC tidak menyesuaikan jumlah *order* bahan baku kepada bagian pembelian, karena *order* bahan baku sudah dilakukan oleh bagian pembelian menggunakan *forecast* yang lebih besar daripada nilai aktual penjualan perusahaan. Kedua, bagian PPIC mengalami kesulitan dalam melakukan pengendalian persediaan bahan baku karena perencanaan pembelian bahan baku maupun pemakaian bahan baku yang tidak sesuai dengan aktual pembelian bahan baku dan pemakaian bahan baku, yang mengakibatkan hampir tiap bulan kondisi

persediaan bahan baku juga masih tetap *overstock*. Ketiga, bagian PPIC baru melakukan *review* terhadap kondisi *overstock* persediaan bahan baku yang dihadapi perusahaan pada bulan September karena selama bulan Januari hingga Agustus kondisi persediaan bahan baku yang *overstock* ini belum dipertimbangkan sebagai masalah yang dihadapi di dalam perusahaan.

3. Melalui pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku, terdapat beberapa dampak yang ditimbulkan dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien pada PT Pakoakuina, antara lain:
 - a. Kondisi *overstock* persediaan bahan baku yang terjadi pada bulan Januari (600.519 kg) dan Maret (503.440 kg) disebabkan oleh pembelian bahan baku yang dilakukan dalam jumlah yang berlebihan. Di mana terjadi kelebihan dalam pembelian bahan baku pada bulan Januari (971.621 kg) dan Maret (755.365 kg) karena bagian pembelian menerima diskon dari *supplier*.
 - b. Kondisi *overstock* persediaan bahan baku yang terjadi pada bulan Juli (475.986 kg), Agustus (67.150 kg), dan September (1.028.826 kg) merupakan dampak dari penyesuaian dalam jumlah yang lebih sedikit terhadap pemakaian bahan baku karena aktual penjualan menurun dari *forecast* bagian *marketing*. Di mana terjadi penurunan dalam pemakaian bahan baku pada bulan Juli (242.933 kg), Agustus (292.917 kg), dan September (451.793 kg).
 - c. Pemborosan pada biaya pembelian bahan baku yang berlebihan sebesar Rp 14.643.724.277 untuk tahun 2019 yang disebabkan oleh pembelian bahan baku dalam jumlah yang lebih besar pada bulan Januari (971.621 kg), Maret (755.365 kg), Juli (111.649 kg), dan September (451.793 kg).
 - d. Pemborosan pada biaya penyimpanan persediaan bahan baku pada bulan Januari dan Maret sebesar Rp 222.544.263, yang disebabkan oleh kondisi *overstock* persediaan bahan baku yang terjadi pada bulan Januari dan Maret karena pembelian bahan baku yang dilakukan dalam jumlah yang berlebihan. Selain itu, perusahaan juga menanggung pemborosan biaya penyimpanan persediaan bahan baku pada bulan Juli, Agustus, dan September sebesar Rp 295.823.210 karena kondisi *overstock* persediaan bahan baku pada bulan Juli, Agustus, dan September yang merupakan dampak dari penyesuaian dalam

jumlah yang lebih sedikit terhadap pemakaian bahan baku karena aktual penjualan menurun dari *forecast* bagian *marketing*.

4. PT Pakoakuina selama ini belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari pembelian bahan baku. Oleh karena itu, peneliti melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari pembelian bahan baku, sehingga perusahaan dapat mengetahui masalah-masalah yang terjadi dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku berikut penyebab dan dampak dari masalah tersebut bagi perusahaan. Di mana melalui pemeriksaan operasional yang dilakukan ini, peneliti juga memberikan rekomendasi untuk melakukan perbaikan terhadap masalah-masalah yang ada, sehingga aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional secara rutin setahun sekali agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dan pembelian bahan baku yang dilakukannya.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku, peneliti memberikan beberapa saran bagi perusahaan:

1. Untuk menangani permasalahan dalam koordinasi bagian *marketing*, bagian PPIC, dan bagian pembelian yang kurang memadai, saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:
 - a. Bagian *marketing*, bagian PPIC, dan bagian pembelian harus sering mengadakan rapat koordinasi bulanan untuk membahas masalah dan hambatan yang terjadi dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku. Dalam rapat tersebut, masing-masing bagian wajib melakukan *review* secara menyeluruh terhadap kondisi yang terjadi dalam aktivitas mereka masing-masing secara terbuka, sehingga masing-masing

bagian juga dapat bekerja sama untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam aktivitas mereka (masalah *overstock*, pembelian bahan baku dalam jumlah yang berlebihan, dan penurunan dalam pemakaian bahan baku karena *forecast* bagian *marketing* yang tidak sesuai dengan aktual penjualan) masing-masing dan mencari jalan keluar yang terbaik.

- b. Kepala departemen pembelian harus melakukan perbandingan antara jumlah *order* bahan baku dalam *Purchase Requisition* dengan *Purchase Order* sebelum melakukan pemesanan. Jika ada perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku yang diajukan oleh bagian PPIC, maka kepala departemen pembelian harus melakukan komunikasi terkait perubahan *order* tersebut kepada kepala departemen PPIC sebelum pembelian bahan baku dilakukan.
 - c. Kepala departemen PPIC harus melakukan komunikasi dengan kepala departemen pembelian jika terdapat perbedaan antara perencanaan pembelian dan aktual pembelian yang berdampak pada *overstock* persediaan bahan baku yang terjadi. Di mana bagian PPIC mengkomunikasikan kepada bagian pembelian untuk tidak melakukan perubahan dalam *order* bahan baku sebelum bagian PPIC memeriksa kondisi dari persediaan bahan baku di perusahaan pada saat itu.
2. Untuk menangani permasalahan dalam *forecasting* penjualan perusahaan yang belum memadai, saran yang diberikan oleh peneliti adalah:

Bagian *marketing* melakukan perhitungan kembali terhadap aktual penjualan pelanggan mereka selama periode tiga bulan yang lalu. Selain itu, bagian *marketing* juga melakukan analisis terhadap tren pasar untuk industri dari produk velg selama periode tiga bulan ke depan. Di mana tren pasar untuk industri produk velg dilihat berdasarkan tren pasar untuk industri produk mobil. Analisis perhitungan aktual penjualan dan tren pasar untuk produk velg tersebut dijadikan dasar oleh bagian *marketing* dalam mengevaluasi nilai *sales forecast* yang diberikan pelanggan sebelum membuat *sales forecast* perusahaan untuk kebutuhan tiga bulan ke depan.
 3. Untuk menangani permasalahan dalam pelaksanaan kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku yang belum memadai, saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- b. Bagian pembelian tidak langsung menerima tawaran *supplier* untuk membeli lebih daripada rencana *order* awal mereka dan melakukan *review* terlebih dahulu terhadap kondisi persediaan bahan baku pada saat itu dengan bagian PPIC dan kondisi penjualan pada saat itu dengan bagian *marketing*, sebelum melakukan penambahan atau pengurangan dalam pembelian bahan baku yang dilakukannya.
 - c. Bagian pembelian harus memiliki cadangan *supplier* dalam negeri yang sudah dinilai dari sisi harga, kualitas, dan ketepatan waktu pengiriman bahan baku. Di mana cadangan *supplier* lokal tersebut juga menawarkan kualitas bahan baku yang sama dengan bahan baku impor perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari risiko perusahaan kekurangan bahan baku jika terjadi perubahan dalam jadwal kedatangan bahan baku, menekan *lead time order* bahan baku menjadi lebih cepat, dan mencegah risiko terjadinya fluktuasi nilai tukar mata uang terhadap harga beli bahan baku impor. Selain itu, dengan adanya cadangan *supplier* dalam negeri, maka dapat segera dilakukan pergantian bahan baku impor dengan bahan baku lokal yang sudah sesuai dengan standar kualitas bahan baku perusahaan.
 - d. Perusahaan harus menetapkan kebijakan dalam bagian pembelian untuk menganalisis seluruh data terkait aktivitas pembelian bahan baku yang dilakukannya. Di mana tiap bulan kepala departemen pembelian juga melakukan *review* terhadap ketersediaan data terkait aktivitas pembelian bahan baku di perusahaan.
4. Untuk menangani permasalahan dalam pengelolaan persediaan bahan baku yang dilakukan bagian PPIC belum memadai, saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:
- a. Bagian PPIC melakukan konfirmasi kepada bagian pembelian mengenai apakah perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku masih dapat dilakukan. Jika perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku dapat dilakukan, bagian PPIC segera memberitahukan kepada bagian pembelian untuk melakukan perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku apabila terjadi kelebihan atau kekurangan dalam pembelian bahan baku yang diajukan oleh mereka dalam *Purchase Requisition*. Jika perubahan terhadap jumlah *order* bahan baku tidak

dapat dilakukan, bagian PPIC segera menanyakan kepada bagian pembelian mengenai jumlah *order* bahan baku yang sudah diajukan kepada *supplier*, sehingga jika ada kelebihan atau kekurangan dalam pembelian bahan baku dapat segera diantisipasi oleh bagian PPIC sebelum kedatangan bahan baku di pabrik.

- b. Kepala departemen bagian PPIC beserta seluruh karyawan bagian PPIC, melakukan *review* secara intern departemen mereka setiap bulan, untuk membahas masalah ataupun hambatan yang dihadapi dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku tiap bulannya. Di mana dalam kasus ini membahas masalah yang dihadapi terkait *overstock* persediaan bahan baku yang disebabkan oleh pembelian dalam jumlah yang berlebihan dan aktual penjualan yang menurun dari *forecast* bagian *marketing*.
- c. Perusahaan harus mengubah kebijakan *safety stock* dalam satuan hari menjadi dalam satuan unit bahan baku (kilogram). Di mana kebijakan *safety stock* yang sebelumnya dalam satuan hari digunakan dalam menentukan berapa banyak jumlah bahan baku yang perlu dicadangkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan aktivitas produksi selama sejumlah hari tertentu.

Pemeriksaan operasional merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan agar masalah-masalah yang dihadapi dalam aktivitas operasi perusahaan dapat segera diatasi, sehingga aktivitas operasi perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara rutin setahun sekali agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dan pembelian bahan baku yang dijalankan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Randal J. E., Mark S. B., & Chris E. H. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (16th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi* (Revisi ed.). Jakarta, Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Barwa, T. M. (2015). *Inventory Control as an Effective Decision-Making Model and Implementations for Company's Growth. International Journal of Economics, Finance, and Management Sciences*, 3(5), 465-472.
- Datar, S. M., & Madhav V. R. (2018). *Hornngren's Cost Accounting* (16th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Heizer, Jay, Barry R., & Chuck M. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). England: Pearson.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Paul J. S. (2018). *Accounting Information Systems* (14th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons.