

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSEDUR PENJUALAN DAN
PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN**

(Studi Kasus pada PT Asturo Paper Indonesia)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Chintami Sendjaja

2013130005

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

**OPERATIONAL REVIEW OF SALES AND INVENTORY CONTROL
PROCEDURES FOR IMPROVING ORGANIZATION'S PERFORMANCE
(Case Study at PT Asturo Paper Indonesia)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
to get a Bachelor Degree in Economics

By:

Chintami Sendjaja

2013130005

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAM**

(Accredited Based on the Degree of BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSEDUR PENJUALAN DAN
PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT Asturo Paper Indonesia)**

Oleh:

Chintami Sendjaja

2013130005

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya SE., M.T.,

Pembimbing,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

PERNYATAAN:

Saya, yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Chintami Sendjaja
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 12 September 1995
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130005
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSEDUR PENJUALAN DAN PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada PT Asturo Paper Indonesia)

dengan,

Pembimbing : Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Januari 2017
Pembuat pernyataan :

(Chintami Sendjaja)

ABSTRAK

Dalam era globalisasi saat ini, terjadi perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang kehidupan salah satunya bisnis yang berdampak pada persaingan semakin ketat, permintaan konsumen yang berubah akibat perubahan gaya hidup, serta kondisi ekonomi yang sering diwarnai krisis. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan tak terkecuali perusahaan manufaktur PT Asturo Paper Indonesia (PT API), untuk dapat mempertahankan eksistensinya di pasar dan dapat meraih salah satu tujuan utamanya yaitu keuntungan. Maka pada penelitian ini terdapat empat rumusan masalah yang dibahas yaitu (1) bagaimana aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan yang dilakukan oleh PT API, (2) apa saja kelemahan yang terdapat pada prosedur penjualan dan pengendalian persediaan PT API, (3) apa saja dampak yang timbul akibat kelemahan prosedur tersebut, dan (4) apakah jika dilakukan pemeriksaan operasional dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas prosedur dalam aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan PT API.

Salah satu aktivitas operasi penting pada PT API adalah penjualan, dimana hanya melalui penjualan, perusahaan mendapat penghasilan yang akhirnya menghasilkan laba. Aktivitas penjualan PT API yang dimulai dari pemesanan oleh pelanggan, pemenuhan pesanan yang berkaitan erat dengan persediaan barang jadi, pengiriman barang, penagihan, dan akhirnya pelunasan oleh pelanggan, sangat membutuhkan sumber daya serta prosedur yang baik agar aktivitas penjualan tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Untuk mendukung aktivitas penjualan yang baik maka perlu pengelolaan persediaan yang baik agar persediaan berada dalam kondisi yang memadai dengan dilakukannya sistem pengawasan, meliputi pengamanan gudang, pencatatan serta pengawasan barang keluar dan masuk dari dan ke gudang. Pengendalian persediaan yang baik dapat mendukung kinerja perusahaan yang lebih efisien dan efektif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis yaitu metode penelitian untuk mengumpulkan data dengan cara menggambarkan karakteristik orang, kejadian, atau situasi yang menjadi objek penelitian yang kemudian berguna untuk mengetahui keterkaitan antar variabel yang ditetapkan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan dan penelitian lapangan dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif dalam tahapan pemeriksaan operasional untuk menghasilkan rekomendasi dan saran. Penelitian dilakukan pada PT API yang merupakan perusahaan manufaktur di Bandung dengan dua produk yang menjadi objek penelitian yaitu *styrofoam* dan kertas kado.

Setelah dilakukan pemeriksaan operasional pada PT API maka diketahui bahwa penjualan dan persediaan PT API merupakan area yang berpotensi terjadinya masalah. Pada prosedur penjualan PT API masih ditemukan kelemahan dimana ada keterlambatan pemrosesan surat pesanan dan pelunasan piutang, serta sering ditolaknya barang yang dikirimkan oleh pelanggan dengan berbagai alasan. Pengelolaan persediaan juga berpotensi masalah akibat penataan dan pengamanan gudang belum memadai, tidak adanya pemisahan fungsi admin gudang, serta kepala gudang yang tidak memperhatikan catatan persediaan. Beberapa rekomendasi dan saran yang diberikan kepada PT API sebagai tindakan preventif adalah pemisahan fungsi admin gudang, pengelolaan persediaan yang baik, penataan dan pengamanan gudang yang memadai, investasi pada *genset* dan persediaan, alur proses surat pesanan diperbaiki, serta alur informasi yang baik antar bagian dalam perusahaan.

Kata kunci : pemeriksaan, penjualan, persediaan

ABSTRACT

In this era of globalization, there are many changes that happens quickly in so many aspects of life: changes in business strategy that affects tight competition, changes in life style affecting consumer demands as well as ever changing crisis in economic condition. For PT. Asturo Paper Indonesia (PT. API), paper manufacture company, these changes have become challenges; especially on how to maintain their consistency in market share and on its profit's growth. Therefore, in this research, there are four main questions, they are (1) how sales and inventory control procedures are done in PT API, (2) what are the weaknesses found in sales and inventory control procedures in PT API, (3) what are the impacts of the weaknesses in those procedures, and (4) if operational review is done to PT API, will it become helpful to improve the quality of procedures in sales and inventory control.

One of the most crucial operational activities in PT API is sales activity, which simply from sales, company can receive revenues and generate profit. Sales in PT API begins with sales order from customers, order processing and completion that closely related to manage inventory of finished goods, order delivery, billing process, and finally collecting payments. These processes really need good resources and procedures, so that sales activity can be proceed, as it should be. In order to support good sales activity, inventory management becomes very crucial to maintain inventory availability by surveillance system, inventory book keeping and controlling incoming and outgoing of goods from the warehouse. A good inventory control can support company's performance in effectiveness and efficiency.

The method implemented in this research is analytical descriptive; that is the objects of the research are description of the characteristics of people, events or situations that would be useful for making connection between variables assigned in the research. The techniques used in this research are literature studies and field studies including observation, interview and documentary. All of objects of data would be analyzed qualitatively and quantitatively in operational reviews phases to come up with recommendations and suggestions. The research object is PT API, that is a manufacture company in Bandung with two products, Styrofoam series and gift-wrapping paper series.

In conclusion, the result of the operational review is that sales and inventory control procedures in PT API are critical areas that can potentially cause problems. There are weaknesses in sales procedures of PT API such as delays in processing sales orders, orders delivery, payments receivable, as well as goods returns from the customers because of various reasons. Inventory controls can also potentially causing problems especially in inadequate warehouse layout and security, and unclear segregation of duties of warehouse personnel. Therefore, there are some recommendations and suggestions for PT API as preventive control; such as clear segregation of duties of warehouse personnel, an improved inventory control and layout, sufficient security. Moreover, investment in Diesel Generator and information system technology, and an improved flow of sales order process can also be considered.

Key words: review, sales, inventory

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmatNya yang melimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Prosedur Penjualan dan Pengelolaan Persediaan Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan” yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama masa perkuliahan hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi, penulis sungguh bersyukur karena telah mendapat banyak bantuan, perhatian, dan dukungan dalam berbagai bentuk, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Papa dan mama penulis yang selalu memberikan dukungan dalam doa dan selalu menanyakan kabar penulis untuk memberi semangat dan nasehat, serta adik penulis yang juga memberikan semangat di Bandung.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dan memotivasi penulis dalam proses pengerjaan skripsi. Terima kasih juga untuk seluruh pengetahuan, waktu, tenaga, dan perhatian yang diberikan baik dalam studi maupun kehidupan hingga penulis dapat merasakan kasih dan penghiburan.
3. Bapak Okkie Nursalim selaku direktur utama PT Asturo Paper Indonesia yang telah memberi kesempatan penulis untuk melakukan pemeriksaan operasional di perusahaan serta kepada seluruh karyawan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara dan membantu penulis memperoleh data selama penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Maria Merry Marianti Dra., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
5. Bapak Gery Lusanjaya SE., M.T., selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
6. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen wali yang memberikan dukungan kepada penulis selama perkuliahan.
7. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unpar.
8. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaran proses perkuliahan, memberikan informasi, dan bantuan yang bermanfaat.

9. Christina Alvita, Christine Sutandy, Cindy Estiana, Claudia Prayogo, Elisa Sthefanie, Lidwina Yessica, dan Michelle Nathaniel untuk semangat, dukungan, doa, waktu, kebersamaan, dan kenangan yang tidak ternilai yang telah kalian berikan kepada penulis, selama berada di Bandung. Semoga persaudaraan kita berlanjut sampai tua nanti.
10. Teman-teman *Fire Youth Community* dan OMK St. Laurentius yang selalu memberikan dukungan dalam doa dan selalu memberi pengajaran yang luar biasa untuk terus mengutamakan iman, harapan kepada Tuhan serta kasih kepada sesama.
11. Teman-teman *Greece* dan seluruh anggota LISTRA Unpar dari tahun 2013, yang telah memberikan pembelajaran, keceriaan, kebersamaan, dan kenangan tak terlupakan dari panggung ke panggung sehingga memotivasi penulis dalam melalui masa perkuliahan ini.
12. Irene Yunica, Theresia Grace, Amalia Solihati, Evelyne Christina, yang telah bersama-sama berjuang saling memberi semangat dan berbagi informasi penting dalam menjalani skripsi ini. Serta teman-teman Akuntansi yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan, semangat, dan keceriaan yang telah kalian berikan.
13. Teman-teman dari Karangturi, KMK Unpar, Lektor, Divine, LPH, Citra Cemara, dan Kuntum Cemerlang yang telah menemani penulis mengisi hari-hari di luar perkuliahan.
14. Semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan banyak doa, semangat dan dukungan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu penulis memohon maaf jika tercantum hal-hal yang kurang berkenan serta sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari pembaca terhadap skripsi ini.

Bandung, Januari 2017

Penulis

Chintami Sendjaja

DAFTAR ISI

	hal
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Pemeriksaan.....	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	7
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	7
2.2. Pemeriksaan Operasional	8
2.2.1. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.3. Tahap-tahap pemeriksaan operasional	10
2.3. Pengendalian Intern (<i>Internal Control</i>).....	15
2.3.1. Tujuan Pengendalian Intern	16
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	16
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	17
2.4. Definisi Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	20
2.5. Penjualan	21
2.5.1. Penjualan Tunai dan Kredit.....	21
2.5.2. Prosedur Penjualan.....	22
2.5.3. Manfaat Pengendalian Penjualan	23
2.5.4. Tujuan Pemeriksaan Penjualan	23
2.6. Persediaan.....	24

	hal
2.6.1. Jenis Persediaan	25
2.6.2. Biaya Persediaan	26
2.6.3. Pengawasan Persediaan (<i>Inventory Control</i>)	26
2.6.4. Fungsi dan Tujuan Pengawasan persediaan.....	28
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian	29
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	31
3.1.4. Kerangka Penelitian	32
3.2. Objek Penelitian	33
3.2.1. Sejarah Singkat	33
3.2.2. Misi dan Filosofi	33
3.2.3. Produk PT Asturo Paper Indonesia.....	34
3.2.4. Struktur Organisasi dan Deskripsi pekerjaan.....	35
3.2.5. Gambaran Umum Prosedur Penjualan dan Pengendalian Persediaan PT API.....	39
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	42
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja)	43
4.3. <i>Field work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan).....	45
4.3.1. Melakukan observasi dan wawancara dengan kepala gudang dan admin gudang terkait pengendalian persediaan di gudang barang jadi.	45
4.3.2. Melakukan wawancara dengan kepala produksi dan direktur utama PT API terkait kebijakan pada aktivitas produksi dalam memenuhi pesanan pelanggan.	49
4.3.3. Melakukan wawancara dengan <i>sales manager</i> terkait penilaian kinerja <i>sales person</i> dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan.....	51
4.3.4. Melakukan wawancara dengan <i>sales manager, chief analyst,</i> admin gudang, dan kepala gudang, serta melakukan analisa alur dokumen terkait pemenuhan pesanan pelanggan, pengiriman barang, dan penagihan piutang.....	54

	hal
4.3.5. Melakukan analisa data persediaan masuk, keluar, dan akhir produk <i>styrofoam</i> dan kertas kado pada Januari 2015 hingga Juni 2016.	59
4.4. <i>Development of Findings and Recommendations</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	68
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1. Kesimpulan.....	82
5.2. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Data Persediaan Akhir Januari 2015- Juni 2016.....	59
Tabel 4.2. Keterangan Produk Kertas Kado dan <i>Styrofoam</i>	60
Tabel 4.3. Data Persediaan Masuk Januari 2015- Juni 2016.....	61
Tabel 4.4. Data Persediaan Keluar Januari 2015- Juni 2016.....	63
Tabel 4.5. Data Persediaan yang Tidak Mengalami Pergerakan.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	32
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Asturo Paper Indonesia.....	35
Gambar 4.1. Rekomendasi Daftar Surat Pesanan Masuk.....	75

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Wawancara dengan Direktur Utama PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 2 Wawancara dengan Kepala Gudang PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 3 Wawancara dengan Admin Gudang PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 4 Wawancara dengan *Sales Manager* PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 5 Wawancara dengan *Chief analyst* PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 6 Wawancara dengan Kepala Produksi PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 7 Dokumentasi Hasil Observasi pada PT Asturo Paper Indonesia
- Lampiran 8 Dokumen yang Digunakan pada Aktivitas Penjualan dan Pengelolaan Persediaan PT Asturo Paper Indonesia

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi saat ini, terjadi perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang kehidupan. Bisnis tentunya terkena dampak yang cukup signifikan seperti persaingan semakin ketat baik antar perusahaan lokal maupun multinasional (dengan modal asing yang semakin mudah masuk ke dalam negeri), permintaan konsumen yang berubah akibat perubahan gaya hidup, serta kondisi ekonomi yang sering diwarnai krisis yang menimbulkan harga bahan baku berfluktuasi. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya di pasar dan dapat meraih salah satu tujuan utamanya yaitu keuntungan. Perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dan mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan beroperasi secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Terdapat berbagai aktivitas yang mendukung berjalannya sebuah perusahaan dimana masing-masing aktivitas tersebut berfungsi untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Salah satu aktivitas yang sangat penting adalah aktivitas penjualan dimana melalui penjualan, perusahaan memperoleh pendapatan (*sales revenue*) yang merupakan sumber penghasilan utama. Ketika perusahaan telah melakukan seluruh aktivitasnya dengan baik seperti produksi, promosi, hingga inovasi namun produk tersebut tidak sampai terjual, maka tidak ada penghasilan yang dapat diakui perusahaan. Oleh karena itu, penjualan sebagai aktivitas penting perlu mendapatkan perhatian khusus dalam perusahaan.

Jika berbicara mengenai penjualan terutama di pasar persaingan sempurna, maka tidak terlepas dari dua hal penting yaitu pelanggan dan pesaing. Kalimat “pelanggan adalah raja” kerap kali terdengar dalam aktivitas penjualan yang mengandung arti bahwa pelayanan kepada pelanggan adalah prioritas utama, baik dari sisi kualitas produk yang dijual, harga, pelayanan kepada pelanggan, hingga kegunaan produk itu sendiri bagi konsumennya. Dan di dalam proses pelayanan pada pelanggan tersebut perlu juga memperhatikan keadaan persaingan yang terjadi pada industri.

Perbaikan secara berkelanjutan merupakan salah satu kunci untuk terus dapat memenangkan daya tarik pelanggan dan menjaga loyalitas mereka kepada perusahaan karena ketika pelanggan merasa telah mendapatkan nilai lebih dari sebuah perusahaan maka mereka tidak akan mudah berpindah ke produk pesaing. Maka sangat penting bagi perusahaan untuk selalu berinovasi dan berkembang agar dapat terus memenuhi kebutuhan manusia yang dinamis sesuai dengan perubahan gaya hidup.

PT Asturo Paper Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang berfokus pada produksi cat poster, kertas kado, kertas berwarna, serta *styrofoam* berwarna. Di tengah persaingan yang semakin ketat, PT Asturo Paper Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang telah membuktikan eksistensinya di pasar dengan menjadi perusahaan yang terus bertumbuh disertai inovasi terus menerus terhadap produk yang dijualnya. Aktivitas penjualannya pun terus mengalami perkembangan terbukti dengan perluasan pasar dengan pelanggan yang tersebar hingga hampir ke seluruh kota di Indonesia, mulai dari toko alat tulis, toko buku, grosir kertas, hingga supermarket.

Di tengah maraknya persaingan pada bidang yang sama, dapat dipastikan bahwa PT Asturo Paper Indonesia memiliki keunggulan khusus dan pelanggan dapat merasakan nilai lebih pada produknya, sehingga mereka tidak segan-segan untuk menjadikan perusahaan ini sebagai pemasok tetap mereka. Dampak positif yang dapat terlihat adalah penjualan perusahaan yang terus mengalami peningkatan serta pangsa pasar yang semakin luas, sehingga perusahaan ini dapat bertahan di tengah era globalisasi. Akan tetapi tidak cukup menilai kinerja perusahaan hanya dari kemampuannya untuk meningkatkan penjualan dan memperluas pasar, ada hal penting yang perlu diperhatikan yang mempengaruhi berjalannya aktivitas penjualan yaitu prosedur. Prosedur penjualan jika tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan risiko seperti pencurian aset dan data perusahaan, ketersediaan informasi yang tidak akurat mengenai barang dan pelanggan, karyawan yang tidak patuh pada peraturan, serta menimbulkan kendala pada proses penjualan.

Pada kenyataannya, ditemukan bahwa PT Asturo Paper Indonesia tidak memiliki prosedur tertulis terkait aktivitas penjualan, masih ditemukan kelemahan pada prosedur dan alur dokumentasi penjualan yang digunakan perusahaan yang dapat menimbulkan risiko kecurangan, serta seringnya terjadi keterlambatan pengiriman

barang pesanan pelanggan. Maka selain prosedur penjualan, pengendalian persediaan juga akan menjadi fokus penelitian ini. Seringnya PT Asturo Paper Indonesia mengalami keterlambatan pengiriman pesanan pelanggan mengindikasikan bahwa pengendalian persediaan terutama pada barang jadi masih belum baik. Hal ini jika terus berlanjut akan berdampak pada penurunan kepuasan pelanggan. Selain persediaan di gudang yang tidak cukup untuk memenuhi pesanan pelanggan, di sisi lain juga masih ditemukan beberapa jenis barang yang menumpuk dan berserakan di gudang.

Hingga saat ini PT Asturo Paper Indonesia belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan maupun pada persediaannya yang mungkin jika dilakukan dapat membantu peningkatan kualitas prosedur penjualan dan pengendalian persediaan agar dapat mengurangi dampak dari kerugian yang mungkin timbul.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan dan dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang dapat diteliti:

1. Bagaimana aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan yang dilakukan oleh PT Asturo Paper Indonesia?
2. Apa saja kelemahan yang terdapat pada prosedur penjualan dan pengendalian persediaan PT Asturo Paper Indonesia?
3. Apa saja dampak yang timbul akibat kelemahan prosedur penjualan dan pengendalian persediaan PT Asturo Paper Indonesia?
4. Apakah jika dilakukan pemeriksaan operasional dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas prosedur dalam aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan PT Asturo Paper Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka peneliti menetapkan tujuan penelitian:

1. Mengetahui dan memahami aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan yang selama ini dilakukan oleh PT Asturo Paper Indonesia;

2. Menemukan kelemahan yang terdapat pada prosedur penjualan dan pengendalian persediaan yang diterapkan oleh PT Asturo Paper Indonesia;
3. Mengetahui dampak yang timbul akibat kelemahan prosedur penjualan dan pengelola persediaan PT Asturo Paper Indonesia;
4. Mengetahui apakah pemeriksaan operasional bermanfaat dalam meningkatkan kualitas prosedur dalam aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan PT Asturo Paper Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi PT Asturo Paper Indonesia

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi evaluasi terkait dengan prosedur penjualan dan pengendalian persediaan yang telah dilakukan selama ini oleh perusahaan. Dengan pemeriksaan operasional yang dilakukan, diharapkan bermanfaat dalam meningkatkan kualitas prosedur pada aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

2. Bagi peneliti

Diharapkan proses hingga hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan peneliti mengenai aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan barang jadi dalam perusahaan manufaktur. Selain itu, diharapkan pula peneliti dapat lebih memahami teori mengenai pemeriksaan operasional dan sistem penjualan yang telah dipelajari dalam perkuliahan dengan mempraktikkan secara langsung pada aktivitas yang sesungguhnya terjadi dalam PT Asturo Paper Indonesia.

3. Bagi masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca terutama untuk meningkatkan wawasan mengenai aktivitas penjualan, pengendalian persediaan, serta peran pemeriksaan operasional dalam perusahaan manufaktur. Diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa terutama dalam melakukan penelitian lebih lanjut dengan topik sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Salah satu tujuan utama perusahaan dalam melakukan bisnisnya adalah untuk mendapat keuntungan. Akan tetapi di tengah era globalisasi saat ini tantangan perusahaan untuk dapat terus mempertahankan eksistensinya di pasar dan bahkan untuk dapat mengembangkan bisnisnya menjadi semakin berat. Cara untuk mewujudkannya tidak lain adalah dengan memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu memiliki keunggulan pada harga atau memiliki keunggulan dalam produk yang terdiferensiasi. Dalam penelitian ini, PT Asturo Paper Indonesia berfokus pada keunggulan dari produk yang terdiferensiasi.

Pada aktivitas penjualan PT Asturo Paper Indonesia yang dimulai dari pemesanan oleh pelanggan, pemenuhan pesanan yang berkaitan erat dengan persediaan barang jadi, pengiriman barang, penagihan, dan akhirnya pelunasan oleh pelanggan, sangat dibutuhkan sumber daya serta prosedur yang baik agar aktivitas penjualan tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pada penelitian ini akan dipelajari bagaimana prosedur yang telah ada di perusahaan berjalan dan dilakukan evaluasi apakah prosedur yang ada masih memiliki kelemahan yang dapat merugikan perusahaan. Prosedur dan kebijakan merupakan bagian dari *internal control* seperti disebutkan oleh Arens, Beasley, dan Elder (2014:308) dimana *internal control* yang baik sangat diperlukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kegiatan operasi. Selain itu menurut Romney (2012:205), *internal control* juga berguna untuk melakukan tindakan pengendalian yang tepat bagi perusahaan, baik pencegahan (*preventive controls*), penemuan atau pendeteksian (*detective controls*), dan perbaikan (*corrective controls*) dimana ketiga fungsi pengendalian ini dapat memberikan *reasonable assurance* untuk mewujudkan tujuan *internal control* dalam pengamanan aset dan data; menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipercaya; menciptakan ketaatan pada peraturan yang ditetapkan perusahaan; serta patuh pada hukum yang berlaku. Semua hal ini membantu perusahaan untuk dapat membuat keputusan dengan lebih tepat karena kegiatan operasi internalnya telah berjalan dengan baik.

Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam melakukan aktivitas penjualan adalah kepuasan pelanggan. Filosofi yang dipegang oleh PT Asturo Paper

Indonesia dan menjadi dasar dari aktivitas yang dilakukannya adalah ***“It’s All About Quality”*** dimana hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengutamakan kualitas sebagai tolak ukur penilaian kinerja. Kualitas yang dimaksud tentunya tidak hanya mengacu pada kualitas produk yang dijual, akan tetapi juga terkait dengan kualitas pelayanan kepada pelanggan salah satunya adalah ketepatan waktu pengiriman barang. Maka untuk mencapai kualitas terbaik dalam melayani pelanggan, perusahaan sangat memerlukan prosedur penjualan dan pengendalian persediaan yang memadai. Assauri (2008:248) menjelaskan bahwa perusahaan perlu melakukan pengelolaan persediaan yang baik agar persediaan yang ada tidak memberikan dampak merugikan bagi perusahaan. Untuk dapat mengatur tersedianya suatu tingkat persediaan yang memadai, perlu dilakukan sistem pengawasan, yang meliputi pengamanan gudang, pencatatan persediaan, serta pengawasan barang keluar dan masuk dari dan ke gudang. Pengendalian persediaan yang baik dapat mendukung kinerja perusahaan yang lebih efisien dan efektif.

Menurut Reider (2002:30), pemeriksaan operasional memiliki tujuan umum yaitu menilai kinerja perusahaan dengan membandingkan aktivitas dengan tujuan yang ditetapkan, dengan fungsi atau individu yang sama dalam perusahaan, atau dengan perusahaan lain; mengidentifikasi kesempatan untuk melakukan perbaikan dengan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan nilai ekonomis dari aktivitas perusahaan; serta mengembangkan rekomendasi untuk memperbaiki atau melakukan aktivitas lebih lanjut.

Jika dilakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan PT Asturo Paper Indonesia, maka diharapkan dapat ditemukan kelemahan yang masih terdapat pada prosedur penjualan sehingga dapat diberikan rekomendasi dan saran yang tepat untuk melakukan perbaikan agar dampak kerugian yang timbul dapat dikurangi bahkan dihilangkan sehingga pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai sarana untuk menilai apakah aktivitas yang terjadi di perusahaan telah sesuai dengan kriteria atau standar yang ditetapkan sehingga kinerja dari aktivitas di dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.

2.1.1. Pengertian Pemeriksaan

Menurut Arens, Beasley, dan Elder (2014:24), yang dimaksud dengan pemeriksaan adalah:

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person.”

Dapat diartikan bahwa pemeriksaan merupakan proses pengumpulan dan evaluasi terhadap bukti dari suatu informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat keterkaitan atau perbandingan antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pemeriksaan harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

2.1.2. Jenis Pemeriksaan

Terdapat tiga jenis pemeriksaan yang disebutkan dan dijelaskan oleh Arens, Beasley, dan Elder (2014:32), yaitu sebagai berikut:

1. *Financial Statement Audit* (Pemeriksaan Laporan Keuangan)

Pemeriksaan terhadap laporan keuangan dilaksanakan untuk menilai apakah laporan keuangan yang telah dibuat oleh suatu perusahaan telah dilaporkan sesuai dengan kriteria atau standar tertentu. Umumnya kriteria atau standar yang dipakai dalam pemeriksaan ini adalah standar akuntansi keuangan dan hasil dari pemeriksaan laporan keuangan berupa opini dari pemeriksa.

2. *Operational Audit* (Pemeriksaan Operasional)

Pemeriksaan operasional dilaksanakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari prosedur dan metode yang ditetapkan pada aktivitas operasi perusahaan. Hasil dari pemeriksaan operasional berupa rekomendasi kepada pihak manajemen yang berguna untuk meningkatkan kinerja operasinya.

3. *Compliance Audit* (Pemeriksaan Kepatuhan)

Pemeriksaan ini dilaksanakan untuk menilai apakah perusahaan telah mengikuti prosedur, peraturan, atau regulasi yang telah ditetapkan oleh pihak yang memiliki kekuasaan tinggi. Hasil dari pemeriksaan kepatuhan ini biasanya hanya untuk kepentingan pihak manajemen bukan untuk digunakan oleh pihak luar perusahaan karena hanya pihak manajemen yang dapat menentukan tindak lanjut dari hasil pemeriksaan terhadap kepatuhan perusahaan.

2.2. Pemeriksaan Operasional

Dari ketiga jenis pemeriksaan operasional yang disebutkan oleh Arens, Beasley, dan Elder salah satunya adalah pemeriksaan operasional yang akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini. Menurut Reider (2002:25):

“Operational review is a review of operations performed from a management viewpoint to evaluate the economy, efficiency, and effectiveness of any and all operations, limited only by management’s desires.”

Diartikan bahwa pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang dilakukan pada aktivitas operasi perusahaan berdasarkan sudut pandang dari manajemen untuk menilai apakah seluruh kegiatan operasinya berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis, sesuai yang diharapkan oleh pihak manajemen. Pemeriksaan operasional juga merupakan proses menganalisa operasi dan aktivitas internal perusahaan untuk mengidentifikasi area agar dapat melakukan perbaikan terus menerus secara positif sebagaimana disebutkan Reider (2002:2).

2.2.1. Tujuan Pemeriksaan Operasional

Perusahaan perlu melakukan pemeriksaan pada kegiatan operasinya. Berikut ini Reider (2002:30) menyebutkan tujuan-tujuan dari pemeriksaan operasional:

1. Menilai kinerja

Tujuan dilakukan pemeriksaan operasional adalah untuk menilai kinerja perusahaan dengan cara, aktivitas yang berjalan di perusahaan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen seperti standar, kebijakan, prosedur dan perencanaan, dapat dibandingkan pula dengan fungsi lain yang sejenis atau individu yang ada dalam perusahaan (*internal benchmarking*), serta dapat dibandingkan dengan perusahaan lain (*external benchmarking*).

2. Mengidentifikasi peluang untuk perbaikan

Melalui pemeriksaan operasional, pemeriksa dapat mengidentifikasi peluang spesifik untuk melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik dengan cara melakukan wawancara dengan pihak manajemen, observasi pada aktivitas operasi perusahaan, menganalisa data saat ini dan masa lalu, menganalisa transaksi, membuat perbandingan internal dan external, dan memberikan penilaian yang profesional.

3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau aktivitas lain

Hasil dari pemeriksaan operasional yaitu pemeriksa dapat membuat rekomendasi yang spesifik dan berusaha untuk mencari praktik terbaik, baik internal maupun external dalam suatu program yang berkelanjutan.

2.2.2. Manfaat Pemeriksaan Operasional

Menurut Reider (2002:34) terdapat setidaknya tiga belas manfaat dengan melakukan pemeriksaan operasional:

1. Mengidentifikasi area yang bermasalah, penyebabnya, serta alternatif untuk dilakukan perbaikan.

2. Mencari peluang untuk menurunkan biaya dengan mengurangi sumber daya terbuang atau sisa, dan meningkatkan efisiensi.

3. Mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan.
4. Mengidentifikasi tujuan, sasaran, kebijakan, dan prosedur yang belum terdefinisi.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi.
6. Merekomendasikan perbaikan pada kebijakan, prosedur, serta struktur organisasi.
7. Menyediakan pemeriksaan pada kinerja yang dilakukan oleh individu maupun unit organisasi.
8. Melakukan pemeriksaan kepatuhan terhadap hukum, tujuan perusahaan, dan prosedur serta kebijakan yang ditetapkan perusahaan.
9. Melakukan tes terhadap otorisasi yang tidak memadai, tindak kecurangan, atau aktivitas yang tidak biasa.
10. Menilai sistem informasi dan pengendalian yang dilakukan manajemen.
11. Mengidentifikasi kemungkinan munculnya titik bermasalah pada operasi di masa yang akan datang.
12. Menyediakan saluran informasi tambahan antara manajemen tingkat atas dan bawahannya.
13. Menyediakan penilaian yang independen serta objektif pada aktivitas operasi.

2.2.3. Tahap-tahap pemeriksaan operasional

Dalam melakukan pemeriksaan operasional untuk menilai kinerja dan prosedur perusahaan hingga akhirnya menghasilkan rekomendasi untuk tujuan perbaikan secara terus menerus, maka berikut ini adalah tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:39):

1. *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)

Tahap pertama dalam melakukan pemeriksaan operasional adalah tahap perencanaan yaitu menentukan area operasi mana yang akan dijadikan objek untuk diperiksa dan apakah secara *preliminary* atau *in depth*. Reider (2002:66) menjelaskan tujuan dari tahap perencanaan ini yaitu mengumpulkan informasi mengenai area operasi, mengidentifikasi kemungkinan terjadinya area yang

bermasalah, mulai mengembangkan basis pemeriksaan operasional dalam tahap program kerja. Pada tahap perencanaan, pemeriksa mencari informasi secara garis besar mengenai aktivitas operasi perusahaan, kemudian data dan informasi penting dikumpulkan untuk membantu dalam perencanaan awal dari pemeriksaan operasional. Informasi didapat dari pemilik atau pimpinan perusahaan melalui beberapa teknik seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis data.

Reider (2002:66) menyebutkan konsep 80/20, yaitu 20% permasalahan yang diperiksa harus yang menimbulkan atau menyebabkan 80% dampak yang kritis. Sehingga bukannya mencari 80% permasalahan kecil-kecil yang berdampak kecil juga. Selain itu pada tahap perencanaan juga ditetapkan *critical area* atau *critical problem*. *Critical area* merupakan area yang berpotensi menimbulkan masalah di perusahaan akibat adanya kelemahan yang jika dibiarkan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan sehingga perlu adanya tindakan perbaikan yang bersifat preventif. Sedangkan *critical problem* merupakan area yang spesifik bermasalah di perusahaan yang dampaknya sudah dirasakan dan merugikan bagi perusahaan. Jika pada perusahaan ditemukan *critical problem*, maka tindakan yang diperlukan adalah memberikan rekomendasi untuk perbaikan pada titik bermasalah tersebut sehingga tidak lebih lanjut menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. *Work program Phase* (Tahap Program Kerja)

Menurut Reider (2002:177) tahap program kerja merupakan pembuatan rencana tindakan yang akan dilakukan dalam pemeriksaan operasional. Sehingga pada tahap ini, informasi yang telah terkumpul ditinjau ulang kemudian dibuat program kerja yang sesuai untuk diteliti dan dianalisa. Program kerja ini harus *flexible*, mudah disesuaikan dengan keadaan dalam perusahaan namun harus terarah dan rinci.

Reider (2002:178) menyebutkan beberapa keuntungan yang didapat dengan membuat program kerja yang baik dan terstruktur:

- a. Memberikan rencana yang sistematis, urut, dan menyeluruh agar pemeriksaan operasional dapat dikomunikasikan kepada seluruh staf pemeriksaan operasional dan dilaksanakan sesuai perencanaan.

- b. Menjadi dasar sistematis dalam membagi tugas pada staf pemeriksaan operasional berdasarkan keahliannya masing-masing.
- c. Sebagai alat bantu untuk pelatihan bagi staf yang belum memiliki pengalaman.
- d. Menjadi dasar pengambilan kesimpulan terhadap pekerjaan yang benar-benar dijalankan pada pemeriksaan operasional.
- e. Menjadi dasar bagi supervisor dan staf pemeriksaan untuk membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- f. Membantu melakukan penilaian grup dari proses pemeriksaan yang dilakukan.

Reider (2002:182) menjelaskan bahwa terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melaksanakan tahap ini, di antaranya adalah:

- a. Memeriksa dokumen yang ada di perusahaan seperti kebijakan dan prosedur tertulis.
- b. Menganalisa struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang dimiliki perusahaan.
- c. Menganalisa kebijakan dan prosedur terkait pengelolaan sumber daya manusia.
- d. Menganalisa kebijakan, sistem, dan prosedur yang berkaitan dengan aktivitas administrasi dan operasi perusahaan.
- e. Melakukan wawancara dengan manajemen dan staf operasi.
- f. Menganalisa *flowchart* dengan melihat proses alur dokumentasi setiap area operasi yang diperiksa.
- g. Menganalisa rasio, perubahan, dan tren perusahaan.
- h. Membagikan dan mengolah hasil kuesioner.
- i. Melakukan *survey* kepada pelanggan, pemasok dan pihak lainnya melalui telepon atau dalam bentuk tertulis.

- j. Pertanyaan terhadap hal-hal yang diulas pada *work program*.
- k. Meninjau transaksi pada kejadian yang biasa terjadi dan kejadian abnormal.
- l. Meninjau operasi yang sedang berjalan dalam perusahaan melalui observasi, pengukuran kinerja, pengukuran waktu, dan lain-lain.
- m. Menganalisis formulir yang dimiliki perusahaan pada proses bisnisnya.
- n. Menganalisis hasil yang dicapai oleh perusahaan serta pencapaian target.
- o. Meninjau dan menganalisa sistem informasi manajemen dan laporan terkait sistem informasi tersebut.
- p. Meninjau kepatuhan dan ketaatan perusahaan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
- q. Meninjau kembali informasi yang dihasilkan melalui proses komputer.

3. *Field work Phase* (Tahap Kerja Lapangan)

Reider (2002:210) menjelaskan tahap *field work* atau tahap kerja lapangan merupakan tahap dimana program kerja dilaksanakan. Tim pemeriksa membuat determinasi berdasarkan kinerja dan penilaian pada area dimana kelemahan ditemukan. Tujuan dilaksanakannya tahap ini adalah untuk menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan telah dijalankan dengan benar dan sesuai dengan otoritas yang benar. Tujuan lainnya adalah untuk memeriksa apakah sistem operasi telah dikendalikan dengan efektif sebagai dampak dari aktivitas yang efisien dan ekonomis. Ada 4 tugas penting yang perlu diperhatikan untuk memperoleh kesimpulan yang tepat:

- a. Menemukan fakta atau pembuktian (verifikasi) apakah prosedur telah dilaksanakan dengan baik.
- b. Evaluasi dan mengembangkan kelemahan-kelemahan yang ditemukan.
- c. Melakukan peninjauan kembali terhadap seluruh temuan dan mencari benang merah terjadinya temuan tersebut.

- d. Memberikan rekomendasi terhadap aktivitas atau area yang punya dampak signifikan dan perlu dikembangkan lebih lanjut.

4. *Development of Findings and Recommendations* (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)

Berdasarkan temuan-temuan yang merupakan hasil dari tahap kerja lapangan, kemudian pemeriksa mengidentifikasi temuan yang spesifik perlu dikembangkan untuk dapat memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka perbaikan, berdasarkan atribut-atribut berikut ini :

a. *Statement of Condition*

Reider (2002:302) menyebutkan komponen dari kondisi yaitu pemeriksa perlu menjawab pertanyaan, apa yang ditemukan, apa yang diteliti, apa yang mengalami keadaan tidak efektif, tidak efisien, atau salah, serta apakah kondisi tersebut ada pada masalah yang tertutup atau meluas.

b. *Criteria*

Reider (2002:303) menyebutkan hal-hal yang termasuk pada atribut kriteria adalah pemeriksa menentukan standar-standar yang relevan terhadap kondisi biasanya berupa regulasi, hukum, kontrak, kebijakan, peraturan, perencanaan, dan lain sebagainya. Pemeriksa perlu menjawab pertanyaan, apa yang seharusnya terjadi, apa yang menjadi tolak ukur, apa standar prosedurnya, serta apakah prosedurnya formal atau informal. Selain standar yang ada, ada pula standar alternatif yang bisa digunakan seperti analisa komparatif, standar tertentu yang sudah ada, dan pengujian terhadap kelayakan.

c. *Cause*

Reider (2002:309) menyebutkan komponen dari *cause* adalah hal mengapa suatu kondisi dapat terjadi. Apa alasan atau penyebab terjadinya defisiensi terhadap suatu kegiatan operasi. Beberapa penyebab yang biasa terjadi adalah ketidakefektifan perencanaan, struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang kurang sesuai, tidak adanya pemisahan fungsi yang tepat, dan lain sebagainya.

d. *Effect*

Reider (2002:311) menyebutkan bahwa pada atribut *effect*, pemeriksa perlu menjelaskan apa dampak yang terjadi dari kelemahan-kelemahan yang ditemukan, seperti adanya kerugian dalam bentuk uang, adanya kehilangan kesempatan mendapat keuntungan, penurunan moral karyawan, tidak efisien dalam penggunaan sumber daya, dan lain sebagainya.

e. *Recommendation*

Reider (2002:312) menyebutkan bahwa rekomendasi diperlukan setelah mengetahui seluruh atribut dari kelemahan. Rekomendasi harus tepat dan membuka peluang untuk benar-benar dapat dilakukan oleh perusahaan. Rekomendasi harus spesifik dan dapat memudahkan perusahaan untuk implementasi perencanaan.

5. *Reporting Phase* (Tahap Pelaporan)

Menurut Reider (2002:343), tahap pelaporan pada pemeriksaan operasional memiliki dua tujuan utama, yaitu menyediakan informasi yang berguna mengenai kekurangan atau kelemahan operasional perusahaan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan operasional. Laporan hasil pemeriksaan ini diberikan ke pihak manajemen, fungsinya adalah untuk mengkomunikasikan hasil dari pemeriksaan operasional serta membujuk manajemen agar mengimplementasikan perubahan yang direkomendasikan.

2.3. Pengendalian Intern (*Internal Control*)

Arens, Beasley, dan Elder (2014:308) menyebutkan pengertian dari pengendalian intern yaitu:

“A system of internal control consists of policies and procedures designed to provide management with reasonable assurance that company achieves its objectives and goals.”

Definisi pengendalian intern juga disebutkan oleh Romney dan Steinbart (2012:204) yang merupakan:

“Process implemented to provide reasonable assurance that the following control objective are achieved : safeguard assets, maintain records in sufficient detail, provide accurate and reliable information, prepare financial report in accordance with established criteria, promote and improve operational efficiency, encourage adherence to prescribed managerial policies, comply with applicable laws and regulations.”

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari pengendalian intern adalah sebuah proses pengendalian yang terdiri dari kebijakan dan prosedur, dirancang untuk menghasilkan keyakinan yang memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui implementasi proses pengendalian pada aset, informasi, serta kepatuhan pada peraturan yang berlaku.

2.3.1. Tujuan Pengendalian Intern

Pengendalian internal penting untuk diterapkan di setiap perusahaan karena dapat memberikan keyakinan yang memadai terhadap proses berjalannya perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Arens, Beasley, dan Elder (2014:308) menyebutkan tiga tujuan utama perlunya perusahaan menerapkan pengendalian intern:

1. Memberikan keyakinan memadai mengenai keandalan laporan keuangan. Pengendalian intern membantu perusahaan untuk memperoleh keyakinan bahwa laporan yang dibuat oleh manajemen telah sesuai dengan standar akuntansi keuangan seperti US GAAP atau IFRS.
2. Memberikan keyakinan memadai mengenai efektivitas dan efisiensi operasi. Pengendalian dalam perusahaan membantu perusahaan mengolah sumber daya yang dimilikinya secara efisien namun tetap efektif, mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.
3. Memberikan keyakinan memadai terkait kepatuhan perusahaan pada hukum dan aturan yang berlaku. Seperti disebutkan dalam Section 404 bahwa setiap perusahaan terbuka perlu membuat laporan mengenai keefektifan kegiatan pengendalian internalnya pada laporan keuangan.

2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern

Menurut Romney dan Steinbart (2012:205), pengendalian intern memiliki tiga fungsi penting, yaitu:

1. *Preventive controls*

Pengendalian intern berfungsi untuk mencegah suatu masalah muncul. Contohnya seperti pemisahan fungsi, pengamanan asset, dan mempekerjakan karyawan yang berkualitas.

2. *Detective controls*

Pengendalian intern berfungsi untuk menemukan masalah yang tidak mampu dicegah dengan *preventive controls*. Contohnya berupa pemeriksaan ganda pada perhitungan, bank rekonsiliasi, serta *trial balance* secara bulanan.

3. *Corrective controls*

Pengendalian intern berfungsi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang terjadi. Misalnya membuat *backup copies* dari file penting perusahaan, memperbaiki data yang salah, dan menginput ulang transaksi yang salah catat.

2.3.3. **Komponen Pengendalian Intern**

Romney dan Steinbart (2012:207) menjelaskan, ada delapan komponen kerangka pengendalian internal yang disebutkan dalam *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management Framework*. Kerangka ini kemudian dikenal dengan nama COSO ERM. Berikut adalah definisi *Enterprise Risk Management*:

“Enterprise Risk Management is the process the board of directors and management use to set strategy, identify events that may affect the entity, assess and manage risk, and provide reasonable assurance that the company achieves its objectives and goals.”

Proses ini digunakan untuk mengaplikasikan strategi yang didesign untuk mengidentifikasi kemungkinan suatu kejadian terjadi yang dapat mempengaruhi perusahaan serta mengelola risiko sehingga menghasilkan keyakinan memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berikut komponen COSO's ERM Model:

1. *Internal Environment*

Internal environment ini dapat juga disebut sebagai budaya perusahaan yang menjadi faktor utama dalam penyusunan strategi, menentukan tujuan, aktivitas

operasi, menilai risiko, dan menanggapi risiko. *Internal environment* ini adalah pondasi dari seluruh komponen COSO ERM sehingga perlu ditetapkan dan diatur dengan baik. Terdapat beberapa komponen yang mempengaruhi suatu *internal environment* perusahaan seperti disebutkan oleh Romney dan Seintbart (2012:208) yaitu *Management's philosophy, operating style, and risk appetite; The board of director; Commitment to integrity, ethical value, and competence; Organizational structure; Methods of assigning authority and responsibility; Human resource standards; dan External influence.*

2. *Objective Setting*

Pihak manajemen perlu menentukan visi dan misi perusahaan yaitu apa yang menjadi tujuan perusahaan, yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan bagaimana cara mencapainya. Ada beberapa jenis tujuan perusahaan yang berbeda sesuai dengan tingkat manajerial, divisi, subdivisi atau subunit. Ada empat jenis tujuan menurut Romney dan Seintbart (2012:212):

a. *Strategic*

Merupakan tujuan strategis atau tujuan jangka panjang perusahaan yang ditetapkan pada saat awal perusahaan berdiri. Tujuan jangka panjang ini dapat menjawab pertanyaan bagaimana cara-cara mencapai tujuan perusahaan.

b. *Operations*

Merupakan tujuan yang berkaitan dengan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan, serta cara mengalokasikan sumber daya yang dimiliki seperti mengadopsi teknologi dan sebagainya.

c. *Reporting*

Merupakan tujuan pelaporan yang berkaitan dengan memastikan hasil laporan dari perusahaan lengkap, akurat, dan dapat diandalkan, karena hasil laporan tersebut kemudian akan digunakan sebagai salah satu alat dalam pengambilan keputusan.

d. *Compliance*

Merupakan tujuan perusahaan yang membantu menciptakan kepatuhan terhadap semua hukum dan peraturan yang berlaku.

3. *Event Identification*

Event adalah suatu kejadian yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan yang mempengaruhi implementasi strategi atau pencapaian tujuan perusahaan. Kejadian bisa berdampak positif, negatif, atau keduanya serta memiliki kemungkinan terjadi dan tidak terjadi. Maka perusahaan perlu mengidentifikasi setiap kemungkinan kejadian yang ada.

4. *Risk Assessment*

Perusahaan perlu menilai setiap risiko yang dihadapi dan ditemukan dari setiap kemungkinan terjadinya suatu *event*. Berdasarkan penilaian risiko ini, perusahaan dapat mengetahui posisi-negatif serta besar-kecilnya dampak yang akan dirasakan oleh perusahaan ketika *event* terjadi. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan *inherent risk* dan *residual risk* yang merupakan dua macam risiko yang mungkin terjadi. *Inherent risk* adalah risiko yang melekat pada setiap kemungkinan kejadian yang akan dihadapi perusahaan dan berada diluar kendali manajemen, biasanya berasal dari faktor eksternal. *Residual risk* adalah risiko sisa yang masih tetap ada meskipun manajemen telah melakukan respon terhadap ancaman risiko dan mengurangi dampak dari risiko tersebut.

5. *Risk Response*

Setelah menilai risiko dari *event* yang mungkin terjadi, pihak manajemen perlu menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan untuk merespon risiko yang telah dinilai. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan cost dan benefit yang ditanggung perusahaan secara keseluruhan ketika menanggapi setiap risiko,. Ada empat cara dalam menanggapi risiko, Romney dan Seintbart (2012:213):

- a. *Reduce*, mengurangi kemungkinan dan dampak dari risiko dengan mengimplementasikan sistem yang efektif.
- b. *Accept*, menerima semua kemungkinan dan dampak yang ditimbulkan dari risiko yang ada.
- c. *Share*, membagi risiko dan dampak kejadian dengan pihak luar perusahaan, dengan asuransi dan *outsourcing*.
- d. *Avoid*, menghindari risiko dengan tidak melakukan aktivitas yang berpotensi memunculkan risiko tersebut.

6. *Control Activities*

Merupakan kumpulan kebijakan dan prosedur yang memberikan keyakinan memadai bahwa seluruh tujuan pengendalian telah tercapai dan *risk responses* telah dilakukan. Manajemen bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengembangkan sistem pengendalian yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta menentukan prosedur yang dapat membantu memastikan bahwa semua aktivitas pengendalian telah dilakukan.

7. *Information and Communication*

Romney dan Steinbart (2012:221) menjelaskan bahwa komponen ini langsung berhubungan dengan sistem informasi karena berhubungan dengan cara mengkomunikasikan informasi yang telah dikumpulkan, diolah, dan diringkas. Sistem informasi menghasilkan laporan tidak hanya menyangkut data dari pihak intern, namun juga data mengenai pihak ekstern yang berupa kegiatan dan kondisi yang dibutuhkan untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dan pelaporan kepada pihak ekstern. Komunikasi yang dilakukan harus efektif agar seluruh anggota organisasi menerima pesan yang jelas dari *top management* sehingga dapat memahami peran masing-masing dalam sistem pengendalian intern.

8. *Monitoring*

Monitoring merupakan komponen terakhir dari COSO ERM. Peran *monitoring* penting dalam mengawasi setiap aktivitas pengendalian perusahaan dan memastikan aktivitas-aktivitas tersebut masih relevan dengan keadaan dan kondisi perusahaan saat ini. *Monitoring* perlu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan karena kondisi internal dan eksternal perusahaan akan terus mengalami perubahan.

2.4. Definisi Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.

Reider (2002:20-22) menyebutkan definisi dari efektivitas, efisiensi, dan ekonomis sebagai berikut:

1. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkannya. Hal-hal yang harus dinilai keefektifannya adalah penilaian terhadap sistem perencanaan seperti visi, misi, rencana kerja detail, penilaian kelayakan sistem manajemen, serta penentuan pada bagian mana saja tujuan telah tercapai. Efektivitas berhubungan erat dengan hasil dan manfaat yang didapatkan oleh perusahaan.
2. Efisiensi adalah optimalisasi sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Penggunaan sumber daya yang efisien berarti penggunaan sumber daya dengan tepat dalam melakukan proses bisnis perusahaan, dapat dinilai dengan membandingkan biaya aktual yang dikeluarkan dengan yang seharusnya dikeluarkan.
3. Ekonomis adalah keadaan dimana perusahaan mampu melakukan aktivitas operasional dan mengelola sumber daya yang dimilikinya menggunakan biaya seminimal mungkin.

2.5. Penjualan

Salah satu proses bisnis penting yang dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah aktivitas penjualan. Romney dan Steinbart (2009:352) mendefinisikan siklus pendapatan yang didalamnya mencakup aktivitas penjualan sebagai suatu kelompok aktivitas yang berulang pada aktivitas bisnis dan informasi terkait, yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa kepada pelanggan, penerimaan pembayaran dari hasil penjualan. Tujuan utama dilakukannya aktivitas penjualan ini adalah memberikan barang yang tepat ke pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang sesuai.

2.5.1. Penjualan Tunai dan Kredit

Menurut Mulyadi (2001:202), penjualan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu penjualan tunai secara tunai dan secara kredit.

1. Penjualan Tunai adalah aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara pelanggan melakukan pembayaran terlebih dahulu ke perusahaan secara lunas sebelum barang diserahkan. Maka aktivitas penjualan

tunai ini diatur dalam sistem penjualan tunai yang secara singkat berupa penerimaan uang dari pelanggan ke perusahaan, serahterima barang/jasa, dan pencatatan transaksi penjualan tunai oleh perusahaan.

2. Penjualan kredit adalah aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara perusahaan menerima pesanan dari pelanggan, kemudian perusahaan melakukan pengiriman barang ke pelanggan, dan pada jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan pelanggan akan melakukan pembayaran ke perusahaan, sehingga pada jangka waktu tersebut perusahaan memiliki piutang dagang pada pelanggan yang bersangkutan.

2.5.2. Prosedur Penjualan

Menurut Romney dan Steinbart (2009:353), ada empat tahap dalam siklus pendapatan yang didalamnya mencakup sistem penjualan secara kredit, yaitu:

1. Sales order entry

Pada tahap ini perusahaan melakukan 4 aktivitas utama yang mendukung terjadinya penjualan yaitu menerima pesanan dari pelanggan, melakukan persetujuan kredit, melakukan cek pada persediaan barang yang dijual, serta akhirnya melakukan respon terhadap pesanan pelanggan.

2. Shipping

Tahap kedua yang dilakukan adalah pengiriman ke pelanggan. Pada tahap ini ada terdapat dua aktivitas inti yang dilakukan yaitu mengambil barang di gudang serta melakukan *packing* dan melakukan pengiriman pesanan tersebut ke pelanggan.

3. Billing

Tahap ketiga adalah penagihan ke pelanggan. Pada tahap ini terdapat dua aktivitas utama yaitu *invoicing* atau membuat faktur sebagai alat penagihan ke pelanggan, serta yang kedua adalah *maintain account receivable* yaitu mengelola data piutang dengan baik dengan menambah jika ada penjualan dan berkurang jika ada pelunasan.

4. *Cash Collections*

Tahap terakhir pada siklus pendapatan ini adalah menerima pembayaran atau pelunasan piutang pelanggan. Penerimaan pembayaran ini bisa dengan berbagai cara baik dengan uang tunai, transfer, dan lain sebagainya.

Widjayanto (1985:254) juga menyebutkan bagian-bagian yang terkait dengan prosedur penjualan yaitu Bagian pesanan penjualan; Persetujuan kredit; Bagian pengiriman; Bagian penagihan; serta Bagian piutang. Prosedur penjualan yang ada di perusahaan perlu dikendalikan agar mencapai suatu tujuan yaitu seluruh pesanan pelanggan diterima dan dipenuhi dengan segera atau tepat waktu, dilakukan persetujuan kredit terlebih dahulu sebelum barang atau jasa dikirim atau diserahkan ke pelanggan, dilakukan penagihan ke pelanggan dengan tepat dan teliti atas penjualan terkait, serta hasil penjualan dicatat dengan cepat, benar, dan lengkap.

2.5.3. Manfaat Pengendalian Penjualan

Aktivitas penjualan yang baik perlu didukung dengan pengendalian. Maka pengendalian penjualan perlu dilakukan oleh perusahaan. Menurut Romney dan Steinbart (2009:413) berikut adalah manfaat dilakukannya pengendalian penjualan:

1. Peningkatan efektivitas dan efisiensi aktivitas penjualan terutama dengan pengimplementasian teknologi informasi pada aktivitas penjualan.
2. Penggunaan sistem komputerisasi pada penjualan juga dapat mengurangi waktu dan biaya terkait pemesanan, penerimaan, dan pembayaran barang.
3. Prosedur pengendalian yang baik seperti pemisahan fungsi sangat dibutuhkan untuk mencegah terjadinya kesalahan, kecurangan, maupun pencurian saat melakukan aktivitas penjualan.
4. Perhitungan persediaan (*stock opname*) juga dibutuhkan dalam pengendalian penjualan agar memastikan data persediaan menunjukkan kondisi sebenarnya dan menghindari kondisi kehabisan persediaan saat ada permintaan yang dapat menimbulkan kerugian salah satunya biaya.
5. Penggunaan sistem komputerisasi pada pembayaran sebagai salah satu sarana untuk mengurangi perpindahan uang di tangan karyawan, sehingga mengurangi risiko kecurangan.

2.5.4. Tujuan Pemeriksaan Penjualan

Kegiatan penjualan yang baik diperlukan perusahaan untuk dapat bertahan dan memenangkan pasar. Maka dari itu, diperlukan pemeriksaan pada kegiatan penjualan yang dilakukan perusahaan, apakah sudah efektif dan efisien atau pada bagian mana masih diperlukan perbaikan. Menurut Widjayanto (1985:228), ada beberapa tujuan dilakukannya pemeriksaan pada aktivitas penjualan:

1. Menilai bagaimana aktivitas penjualan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Bisnis semakin berkembang pesat, yang kini tidak bisa lagi berorientasi pada produksi namun pada pasar, sehingga perlu diperiksa apakah aktivitas penjualan sudah mendukung bisnis modern.
2. Mendeteksi atau menemukan apakah masih terdapat kelemahan dalam aktivitas penjualan yang saat ini dilakukan, serta dapat mencari upaya atau cara untuk menanggulangnya, mengurangi, bahkan menghilangkan kelemahan yang ada.
3. Pemeriksaan dapat membantu mencari alternatif dan jalan terbaik untuk memperbaiki aktivitas penjualan dalam usaha meningkatkan efektivitas penjualan.
4. Pada akhirnya pemeriksaan dapat mengembangkan rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan sehingga meningkatkan prestasi atau pencapaian perusahaan. Tujuan-tujuan pemeriksaan aktivitas penjualan tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan karena tujuan yang satu dapat mendukung tercapainya tujuan lain sehingga mampu mencapai efektivitas dan efisiensi penjualan.

Seringkali perusahaan hanya melihat hasil penjualan sebagai tolak ukur dari keberhasilan penjualan. Namun berdasarkan penjelasan diatas, diketahui bahwa penjualan juga perlu dilakukan pemeriksaan. Diharapkan setelah penjualan diperiksa dengan baik maka dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut sehingga penjualan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien serta dapat mendukung keberlangsungan perusahaan.

2.6. Persediaan

Persediaan merupakan salah satu komponen yang mendukung perusahaan dalam menjalankan usahanya terutama bagi perusahaan yang melakukan proses produksi dan/atau penjualan. Menurut Assauri (2008:237), persediaan merupakan suatu aktiva yang dimiliki oleh sebuah perusahaan yang meliputi bahan-

bahan yang menunggu penggunaannya yang disediakan untuk melakukan proses produksi, barang-barang yang disediakan untuk dijual, atau barang-barang yang berada dalam tahap pengerjaan.

Dengan kata lain seluruh barang yang dimiliki perusahaan yang sifatnya berwujud dan disediakan untuk melakukan proses bisnis termasuk dalam kelompok persediaan pada suatu waktu tertentu yaitu hingga dijual atau sudah tidak dimiliki lagi oleh perusahaan dalam wujud yang sama.

2.6.1. Jenis Persediaan

Terdapat berbagai macam jenis persediaan. Assauri (2008:240) mengelompokkan persediaan berdasarkan jenis dan posisi bahan atau barang persediaan dalam urutan proses produksi yaitu:

1. Persediaan Bahan Baku (*Raw Material Stock*)

Jenis persediaan ini merupakan bahan berwujud yang disediakan untuk diproses lebih lanjut dalam proses produksi. Bahan baku dapat diperoleh atau dibeli dari pemasok, berupa sumber-sumber alami maupun telah diproses awal oleh pemasok. Bahan ini kemudian diolah hingga menjadi barang jadi.

2. Persediaan Barang Produk atau Part yang Dibeli (*Purchased Part/Components Stock*)

Jenis persediaan ini berupa parts atau barang-barang yang dibeli dari pemasok yang kemudian akan langsung di-*assembling* dengan parts lain untuk menghasilkan suatu produk tanpa melalui proses produksi sehingga bentuk dari komponen atau parts ini tidak mengalami perubahan setelah di-*assembling*.

3. Persediaan Bahan Pembantu (*Supplies Stock*)

Jenis persediaan ini berupa bahan yang diperlukan untuk membantu berjalannya proses produksi atau proses kerja lain yang dilakukan oleh suatu perusahaan namun tidak termasuk dalam bahan jadi yang dihasilkan. Contohnya adalah bahan bakar untuk mesin produksi.

4. Persediaan Barang Setengah Jadi atau Barang Dalam Proses (*Work in Process/Progress Stock*)

Jenis persediaan ini merupakan barang yang telah dihasilkan oleh tiap-tiap bagian produksi di suatu pabrik, disini bahan baku telah diolah menjadi suatu bentuk lain,

namun masih perlu dilakukan proses pengerjaan lebih lanjut untuk menjadi barang jadi yang siap dipasarkan.

5. Persediaan Barang Jadi (*Finished Goods Stock*)

Jenis persediaan inilah yang merupakan hasil jadi dari keseluruhan proses produksi suatu perusahaan manufaktur yaitu berupa barang yang siap untuk dipasarkan dan dapat dibeli oleh pelanggan yang dapat langsung digunakan dalam kehidupan sehari-hari maupun diolah lagi menjadi bentuk lain.

2.6.2. Biaya Persediaan

Dalam menyediakan suatu bahan atau barang untuk melakukan proses bisnisnya, Assauri (2008:242) menyebutkan bahwa terdapat empat golongan biaya yang timbul akibat adanya persediaan tersebut yaitu:

1. Biaya pemesanan (*ordering costs*)

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan kegiatan pemesanan bahan atau barang dari pemasok, yang diakumulasi sejak pembuatan permintaan pesanan yang diserahkan ke pemasok, hingga bahan atau barang tersebut sampai dan diinspeksi di area proses atau gudang perusahaan.

2. Biaya yang terjadi dari adanya persediaan (*inventory carrying costs*)

Merupakan biaya-biaya yang timbul akibat adanya persediaan yang disimpan oleh perusahaan, meliputi seluruh pengeluaran perusahaan berupa biaya pengadaan persediaan, biaya pergudangan, biaya peralatan gudang serta didalamnya tercakup risiko-risiko depresiasi dan *obsolescence*. Biaya peluang juga timbul akibat hilangnya kesempatan berinvestasi akibat sejumlah uang/modal yang tersimpan dalam bentuk persediaan.

3. Biaya kekurangan persediaan (*out of stock costs*)

Merupakan biaya-biaya yang timbul akibat dari persediaan yang jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan jumlah yang diperlukan. Biaya yang termasuk didalamnya adalah biaya tambahan untuk pemesanan dan pengiriman kembali barang yang diminta pelanggan namun tidak tersedia di gudang perusahaan.

4. Biaya yang berhubungan dengan kapasitas (*capacity associated costs*)

Merupakan biaya yang terdiri dari biaya kerja lembur, biaya latihan, biaya pemberhentian kerja dan biaya-biaya waktu menganggur (*idle time costs*).

2.6.3. Pengawasan Persediaan (*Inventory Control*)

Dengan pertimbangan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan terkait dengan adanya persediaan, maka perlu dilakukan pengawasan persediaan dimana perusahaan diharapkan dapat memiliki jumlah persediaan yang tepat karena dengan memiliki jumlah persediaan yang cukup akan membantu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, namun jika jumlah persediaan berlebihan akan dapat menimbulkan biaya persediaan yang tinggi. Maka dari itu, Assauri (2008:248) menyebutkan perlunya pengelolaan persediaan yang baik agar persediaan yang ada tidak memberikan dampak merugikan bagi perusahaan dengan mengatur tersedianya suatu tingkat persediaan yang optimum, melalui sistem pengawasan dengan memenuhi persyaratan:

1. Perusahaan menyediakan gudang yang cukup luas untuk penyimpanan bahan dan barang persediaan serta ditata secara teratur dengan pengaturan tempat peletakan bahan/barang yang tetap dan memiliki identitas yang jelas.
2. Adanya sentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab pengamanan gudang pada satu orang yang dapat dipercaya terutama penjaga gudang.
3. Diperlukan adanya sistem pencatatan yang baik pada saat penerimaan bahan/barang yang masuk ke gudang serta dilakukan pemeriksaan yang memadai pada persediaan tersebut.
4. Diperlukan adanya pengawasan atas pengeluaran bahan/barang oleh orang yang telah diberikan wewenang dan tanggung jawab.
5. Pencatatan yang cukup teliti juga diperlukan untuk menunjukkan jumlah bahan/barang yang telah dipesan namun belum dikeluarkan, yang telah dikeluarkan, dan yang tersedia di dalam gudang.
6. Diperlukan pemeriksaan fisik bahan/barang yang ada dalam persediaan dilakukan secara berkala untuk mengetahui jumlah sebenarnya.
7. Perlu dilakukan perencanaan untuk menggantikan atau mengisi kembali bahan/barang yang telah dikeluarkan, bahan/barang yang telah lama menumpuk, dalam gudang, juga bahan/barang yang sudah usang dan ketinggalan zaman.

8. Dan akhirnya diperlukan pengecekan oleh orang yang memiliki kekuasaan lebih tinggi untuk menjamin dan menilai efektivitas kegiatan rutin terkait pengelolaan gudang dan persediaan.

2.6.4. Fungsi dan Tujuan Pengawasan persediaan

Assauri (2008:249) menyatakan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap persediaan yang dimilikinya secara efektif, karena pengawasan persediaan memiliki fungsi-fungsi utama yaitu:

1. *Procurement* atau perolehan yaitu menetapkan suatu prosedur yang baik dalam rangka memperoleh bahan/barang yang dibutuhkan sehingga kuantitas maupun kualitas persediaan memadai dan sesuai kebutuhan.
2. *Maintenance* atau penyimpanan dan pemeliharaan yaitu menetapkan suatu sistem penyimpanan persediaan yang baik guna memelihara dan melindungi bahan/barang akan disimpan sehingga nantinya pada saat digunakan/dijual, persediaan masih dalam keadaan baik.
3. Pengeluaran bahan, yaitu menetapkan suatu pengaturan atas kegiatan pengeluaran serta penyerahan bahan/barang dengan tepat yaitu pada waktu, tempat, dan kepada siapa bahan/barang dibutuhkan.
4. Minimalisasi investasi persediaan, perlu penilaian berapa jumlah yang optimum bahan/barang yang harus tersedia di perusahaan agar tidak menimbulkan terlalu banyak biaya peluang akibat investasi di persediaan.

Adanya berbagai fungsi dari pengawasan terhadap persediaan memiliki tujuan penting, Assauri (2008:250) menyebutkan setidaknya empat tujuan pengawasan persediaan yaitu untuk mencegah terjadinya kekurangan bahan baku/ barang jadi yang menimbulkan terhambatnya proses produksi/penjualan, untuk menjaga supaya persediaan berada pada jumlah yang optimum dan memadai, untuk mencegah pembelian secara kecil-kecilan dengan frekuensi tinggi terjadi (karena menimbulkan biaya besar), serta memperoleh kualitas dan kuantitas barang sesuai dengan yang diharapkan dan tersedia saat dibutuhkan dengan biaya minimum guna meningkatkan keuntungan perusahaan.

BAB 3

METODE DAN OBJEK PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan peneliti adalah metode deskriptif analitis sebagaimana disebutkan oleh Sekaran dan Bougie (2013:97) sebagai metode penelitian untuk mengumpulkan data dengan cara menggambarkan karakteristik orang, kejadian, atau situasi yang menjadi objek penelitian yang kemudian berguna untuk mengetahui keterkaitan antar variabel yang ditetapkan dalam penelitian. Kemudian data yang telah terkumpul dianalisa dalam tahapan pemeriksaan operasional untuk menghasilkan rekomendasi dan saran.

3.1.1. Sumber Data Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013:113) data yang dikumpulkan dalam penelitian dapat terbagi menjadi dua jenis berdasarkan sumbernya:

1. Data primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian diantaranya dengan cara wawancara dan observasi. Melalui wawancara, peneliti memperoleh informasi mengenai struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, prosedur penjualan, prosedur pengelola persediaan, serta kendala terkait penjualan dan pengendalian persediaan yang sering muncul di perusahaan. Sedangkan melalui observasi, peneliti dapat mengamati secara langsung aktivitas penjualan yang berjalan di perusahaan, bagaimana prosedur penjualan yang ada dijalankan, serta dapat mengamati kondisi lingkungan kerja perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas penjualan.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelumnya. Peneliti menggunakan data sekunder untuk penelitian ini berupa dokumen perusahaan terkait aktivitas penjualan, target penjualan, laporan penjualan bulanan, serta informasi yang dapat diperoleh dari internet. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data sekunder dengan melakukan

studi literatur seperti membaca buku mengenai pemeriksaan operasional, sistem informasi akuntansi, serta membaca laporan hasil penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

3.1.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2013:116), metode pengumpulan data merupakan salah satu bagian terpenting dalam melakukan penelitian karena dengan menentukan metode yang tepat, maka dapat membantu meningkatkan nilai dari penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Pada penelitian lapangan ini digunakan tiga metode yaitu wawancara, observasi, serta dokumentasi. Penelitian lapangan merupakan bentuk dari teknik pengumpulan data primer karena peneliti secara langsung melakukan wawancara dan observasi pada objek penelitian serta data sekunder dalam bentuk dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan narasumber yang berhubungan dengan area penelitian. Sebelum dilakukan wawancara, telah disiapkan daftar pertanyaan sehingga wawancara dilakukan secara terstruktur, akan tetapi tetap terbuka untuk dikembangkan ke pertanyaan lain yang berkaitan dengan informasi yang didapat dari narasumber. Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada direktur utama, *sales manager*, kepala produksi, kepala gudang, admin gudang, dan *chief analyst*. Melalui wawancara ini, didapatkan informasi terkait prosedur pada aktivitas penjualan yang selama ini telah dilakukan PT Asturo Paper Indonesia (PT API).

b. Observasi

Pengumpulan data dilakukan juga dengan metode observasi, yaitu melakukan kunjungan ke PT API. Pada penelitian ini, dilakukan pengamatan secara langsung mengenai gudang penyimpanan barang jadi, pengamatan proses pengangkutan barang ke mobil untuk pengiriman, serta pengamatan mengenai kondisi di

perusahaan berkaitan dengan alur dokumentasi. Sehingga melalui observasi dapat diketahui bagaimana prosedur dijalankan di perusahaan.

c. Dokumentasi

Melalui metode dokumentasi ini, dilakukan pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas penjualan PT API. Dokumen yang dikumpulkan dan dianalisa yaitu surat pesanan, surat jalan produksi, surat jalan ke pelanggan, daftar muatan barang, faktur, tanda terima tagihan (3T), dan daftar persediaan barang di gudang barang jadi.

2. Studi kepustakaan (*literature study*)

Pada studi kepustakaan ini dapat diperoleh data sekunder yaitu dengan membaca buku teori, jurnal, serta penelitian terdahulu yang sejenis sebagai referensi. Teori-teori yang telah ada tersebut kemudian dapat menjadi acuan dalam melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan, digunakan sebagai landasan teori dalam melakukan analisa permasalahan, dan akhirnya dapat menjadi panduan dalam memberikan rekomendasi dan saran untuk tujuan perbaikan.

3.1.3. Teknik Pengolahan Data

Setelah seluruh data yang diperlukan terkumpul melalui teknik pengumpulan data diatas, maka selanjutnya data tersebut akan diolah, diseleksi, dan dianalisa lebih lanjut agar dapat menghasilkan informasi yang berguna untuk mengetahui kondisi perusahaan. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisa kuantitatif dan kualitatif.

1. Analisa kuantitatif

Analisa kuantitatif merupakan metode menganalisa data yang berbentuk angka. Pada penelitian ini dilakukan analisa pada data persediaan barang jadi. Dari data ini akan dihitung berapa jumlah persediaan yang mengalami perputaran lambat, berkaitan dengan prosedur penjualan yang ditetapkan perusahaan saat ini.

2. Analisa kualitatif

Menurut Sekaran dan Bougie (2013:337) data kualitatif merupakan data yang disajikan tidak dalam bentuk angka, melainkan deskripsi atau penjabaran yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi atau informasi lainnya. Tujuan

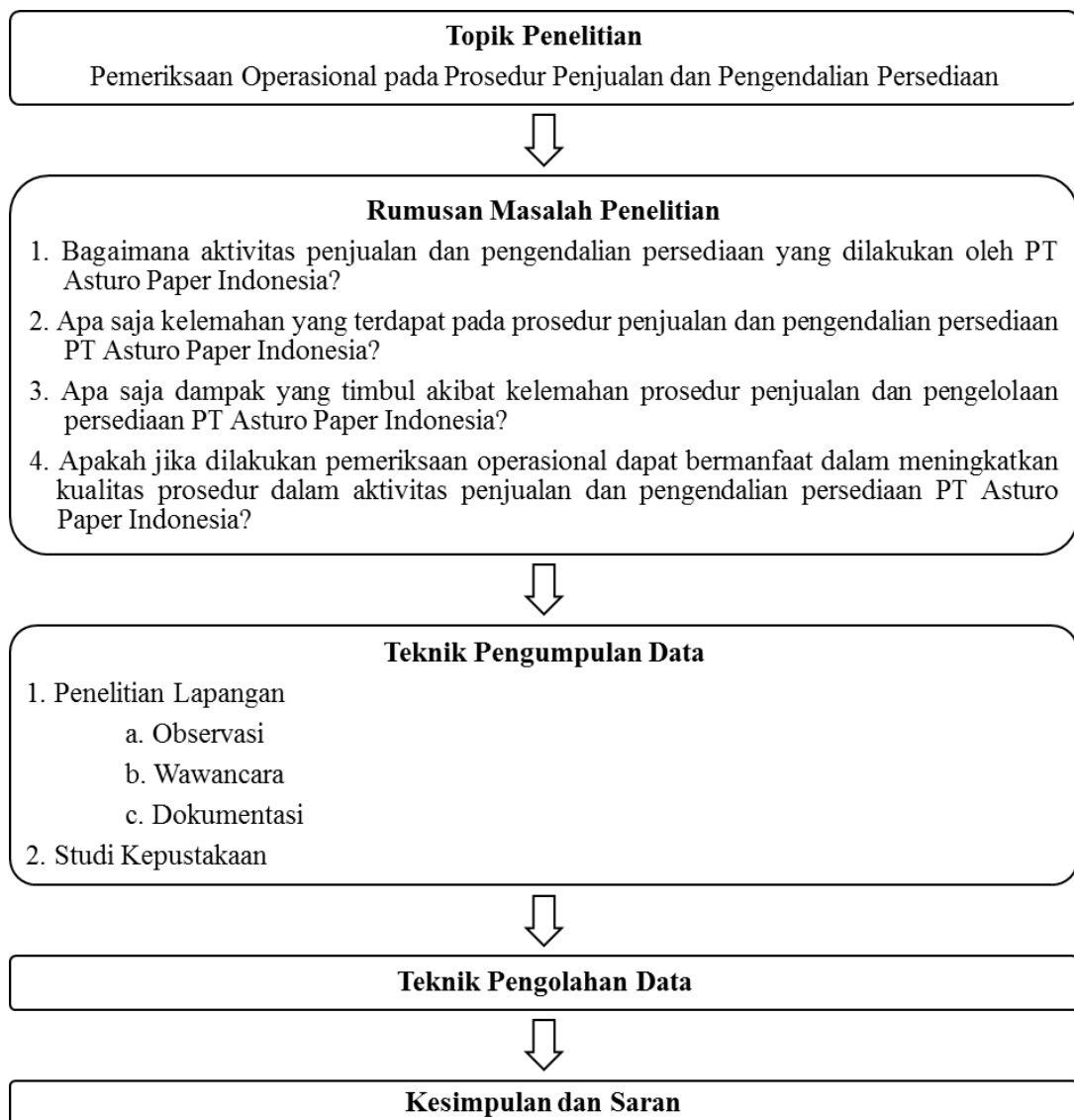
dilakukannya analisa kualitatif adalah untuk menilai prosedur penjualan PT API apakah sudah berjalan dengan baik atau masih terdapat kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki. Sehingga nantinya dapat dilakukan perbaikan pada bagian yang mengalami kelemahan atau dilakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya hal-hal merugikan bagi perusahaan.

3.1.4. Kerangka Penelitian

Berikut ini merupakan bagan dari kerangka penelitian yang akan dilakukan:

Gambar 3.1.

Kerangka Penelitian



Sumber: Data olahan peneliti

3.2. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yaitu PT Asturo Paper Indonesia (PT API). Pada perusahaan ini, dilakukan pemeriksaan operasional terkait prosedur pada aktivitas penjualan. Maka untuk membantu mengenal perusahaan dengan lebih jelas, perlu diketahui terlebih dahulu gambaran umum perusahaan diantaranya yaitu sejarah, misi dan filosofi perusahaan, produk yang dihasilkan, struktur organisasi, serta deskripsi pekerjaan yang terdapat pada PT API.

3.2.1. Sejarah Singkat

PT Asturo Paper Indonesia (PT API), merupakan sebuah perusahaan manufaktur di Bandung, Jawa Barat yang memproduksi serta menjual cat poster, kertas berwarna, serta *styrofoam* berwarna. PT API didirikan oleh Bapak Okkie Nursalim pada tahun 2006 sebagai bentuk baru dari perusahaan yang telah didirikan oleh orangtua beliau pada tahun 1974 dengan nama PT Multi Rezekitama. Lokasi pabrik dan kantor PT API berada di jalan Buana Sari IV No.12, Kujangsari, Bandung, Jawa Barat. PT API ini juga memiliki gudang pengiriman lain yaitu di daerah Cipadung yang hanya bertugas untuk melakukan pengiriman barang ke pelanggan.

3.2.2. Misi dan Filosofi

PT API menyadari bahwa saat ini perusahaan harus berorientasi pada pasar untuk dapat bertahan, yaitu mengetahui permintaan pasar itu sendiri seperti produk berkualitas, harga bersaing, serta pelayanan yang baik kepada pelanggan. Selain itu adanya arus globalisasi juga menjadikan operasi perusahaan semakin kompleks dan pasar yang semakin luas dengan makin banyaknya pesaing. Untuk menjawab kebutuhan di atas maka PT API menetapkan sebuah filosofi “*It’s About Quality*”, yang dimaksudkan disini adalah perusahaan mengutamakan kualitas produk yang dipasarkan meskipun dengan mengutamakan kualitas, harga menjadi lebih tinggi dibandingkan kelas sejenisnya. Misi dari PT API sendiri yaitu mencapai pertumbuhan dengan skala lokal dan dunia yang lebih baik dibanding pesaing. PT API berharap dapat semakin memiliki *brand leadership*, biaya semakin efisien, semakin kreatif dan atraktif, serta lebih konstan dan fokus pada pembuatan *paper and stationary product series*.

3.2.3. Produk PT Asturo Paper Indonesia

Berikut ini adalah produk-produk *paper* dan *stationary* yang diproduksi dan dijual oleh PT API:

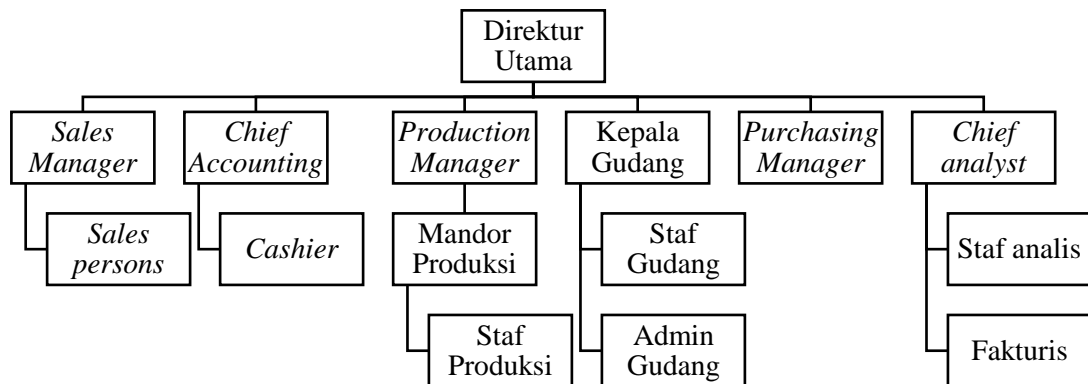
1. *Fluorescent paper series*
 - a. *Paper Asturo*
 - b. *Paper Spectra*
2. *Fancy decoration paper series*
3. *Waterbased poster color paint series*
 - a. *Waterbased Asturo*
 - b. *Waterbased Spectra*
4. Lem *Herbond* (lem *styrofoam*)
5. *Glitter powder*
6. Kanvas lukis
7. *Styrofoam series* (Asturo dan Spectra)
 - a. *Styrofoam* gliter
 - b. *Styrofoam* non-gliter
 - c. *Styrofoam* gradasi tiga warna
 - d. *Styrofoam* gradasi empat warna
8. *Gift wrapping paper series* (kertas kado Spectra)
 - a. Kertas kado embos
 - b. Kertas kado non-embos

Pada penelitian ini, produk yang menjadi objek penelitian dibatasi menjadi dua kelompok produk yaitu *Styrofoam series* dan *Gift wrapping paper series* (kertas kado).

3.2.4. Struktur Organisasi dan Deskripsi pekerjaan

Gambar 3.2.

Struktur Organisasi PT Asturo Paper Indonesia



Sumber : Hasil wawancara dengan direktur utama PT API.

Berikut ini merupakan deskripsi pekerjaan dari setiap jabatan yang terdapat pada struktur organisasi:

1. Direktur utama

- a. Memimpin perusahaan,
- b. Memantau kinerja setiap divisi,
- c. Memeriksa, mengevaluasi, dan memantau keuangan perusahaan,
- d. Bertanggung jawab terhadap kesehatan perusahaan (keuangan, karyawan, dan lain-lain),
- e. Berkoordinasi dengan pihak eksternal dan internal perusahaan,
- f. Mengembangkan produk dengan inovasi.

2. Sales manager

- a. Mengendalikan dan bertanggung jawab terhadap pencapaian prestasi penjualan *sales person*,
- b. Mengendalikan dan bertanggung jawab terhadap pencapaian prestasi uang masuk *sales person*,
- c. Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap kinerja *sales person*.

- d. Menjalin relasi dengan pelanggan luar kota maupun dalam kota.
- e. Bertanggung jawab terhadap pesanan pelanggan luar kota.

3. *Sales person*

- a. Bertanggung jawab terhadap prestasi penjualan pelanggan dalam dan luar kota,
- b. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target uang masuk perusahaan,
- c. Bertanggung jawab terhadap aktivitas promosi produk-produk PT API dan menjaga serta meningkatkan hubungan dagang dengan para pelanggan.

4. *Chief Accounting*

- a. Bertanggung jawab membuat laporan keuangan dan melaporkan pada direktur utama,
- b. Mengendalikan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan *cashier*,
- c. Bertanggung jawab terhadap pencatatan persediaan gudang PT API dan mutasi antar divisi,
- d. Menyesuaikan faktur dengan dokumen lain di perusahaan yang terkait dengan aktivitas penjualan,
- e. Terlibat dalam penghitungan harga pokok penjualan.

5. *Cashier*

- a. Melaksanakan segala jenis penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan, pembayaran supplier, pembayaran gaji, pembayaran biaya penjualan, produksi, dan biaya harian,
- b. Mencatat penerimaan dan pengeluaran kas,
- c. Berkoordinasi dengan *chief analyst* terkait uang masuk
- d. Berkoordinasi dengan *Chief Accounting* terkait pencatatan laporan kas.

6. *Production manager*

- a. Bertanggung jawab atas aktivitas produksi secara keseluruhan,
- b. Terlibat dalam menentukan target dan perencanaan produksi,
- c. Melakukan evaluasi terhadap kinerja mandor dan evaluasi hasil produksi,
- d. Mengontrol barang persediaan.

7. Mandor produksi

- a. Menekan angka gagal produksi bagi masing-masing produk,
- b. Mengendalikan persediaan bahan baku produksi sehingga tidak mengganggu rencana produksi,
- c. Mengawasi jalannya proses produksi.

8. Staf produksi

- a. Melaksanakan aktivitas produksi sesuai pembagian kerja dan jadwal yang telah ditentukan,
- b. Menjalankan produksi PT API sesuai target produksi yang ditetapkan,
- c. Meningkatkan hasil produksi rata-rata tiap bulan sehingga dapat memaksimalkan produktivitas,

9. Kepala gudang

- a. Bertanggung jawab terhadap persediaan barang di gudang PT API,
- b. Bertanggung jawab terhadap pengiriman barang pesanan ke pelanggan,
- c. Melakukan otorisasi surat jalan ke pelanggan dan surat jalan dari produksi,
- d. Memberikan tugas serta menilai kinerja staf dan admin gudang.

10. Staf gudang

- a. Melakukan pengangkutan barang persediaan dari dan ke gudang,
- b. Melapor kepada kepala gudang apabila persediaan barang sudah menipis,
- c. Melakukan penataan barang di gudang,
- d. Membantu perhitungan persediaan saat *stock opname*.

11. Admin gudang

- a. Membuat surat jalan dan daftar muatan barang untuk pengiriman ke pelanggan,
- b. Melakukan pencatatan pada kartu stok,
- c. Melakukan pencatatan persediaan barang di gudang barang jadi,
- d. Melakukan *stock opname*.

12. *Purchasing manager*

- a. Bertanggung jawab terhadap pembelian bahan baku,
- b. Melakukan analisa terhadap penggunaan bahan baku dengan bagian produksi,
- c. Menjaga hubungan baik dengan pemasok.

13. *Chief analyst*

- a. Menentukan bonus tahunan untuk pelanggan tertentu,
- b. Melakukan analisa terhadap uang masuk,
- c. Melakukan analisa terhadap penukaran dan retur potong tagihan,
- d. Menetapkan komisi *sales*, supir dan ekspedisi,
- e. Melakukan analisa terhadap piutang perusahaan.

14. Staf Analis

- a. Melakukan analisa terhadap surat pesanan,
- b. Melakukan pengendalian dan verifikasi surat jalan dan faktur,
- c. Menyiapkan tagihan *sales* dalam dan luar kota dari fakturis,
- d. Membantu dalam melakukan muat barang,
- e. *Stock opname* di gudang Cipadung,
- f. Melakukan *follow up* untuk pelanggan yang melakukan pemesanan melalui web, telepon, atau email,
- g. Melakukan rekapitulasi target komisi *sales person*.

15. Fakturis

- a. Membuat faktur berdasarkan surat jalan dan daftar muatan barang,
- b. Menyerahkan faktur ke staf analis untuk diperiksa dan ditagihkan.

3.2.5. Gambaran Umum Prosedur Penjualan dan Pengendalian Persediaan PT API

Proses penerimaan pesanan pelanggan

Sales person melakukan kunjungan yang telah dijadwalkan oleh *sales manager* ke pelanggan. Biasanya saat kunjungan itu, *sales person* menerima pesanan dari pelanggan, dan *sales person* akan membuat dokumen Surat Pesanan. Ketika membuat Surat Pesanan, *sales person* langsung menuliskan tanggal; nama dan lokasi pelanggan; waktu pengiriman; kuantitas, jenis, dan harga barang pesanan; kemudian diberikan potongan harga (dalam bentuk persentase) sesuai ketentuan; dan akhirnya dihitung jumlah total pemesanan. Lalu *sales person* akan menandatangani Surat Pesanan tersebut dan membawanya kembali ke perusahaan. Untuk pelanggan yang berada di luar kota, biasanya *sales person* yang bertugas segera menghubungi staf analis lewat *whatsapp*, aplikasi *smartphone* untuk *chatting*, agar pesanan dapat segera diperiksa dan diproses tanpa harus menunggu *sales person* sampai ke perusahaan. Staf analis akan membuat SP sementara yaitu SP baru masuk sebelum nanti ditukar dengan SP asli setelah *sales person* sampai ke Bandung.

Proses pemenuhan pesanan dan pengendalian persediaan

Surat pesanan yang telah dibuat oleh *sales person* lalu diberikan kepada staf analis untuk dilakukan pemeriksaan terhadap harga serta potongan yang tercantum dalam surat pesanan, serta dihitung kembali jumlah total yang harus dibayar oleh pelanggan. Jika semua sudah benar, maka staf analis segera memberikan rangkap SP kepada kepala gudang barang jadi untuk mulai menyiapkan pesanan. Kepala gudang akan secara sekilas melakukan cek persediaan di gudang. Jika terdapat persediaan di gudang untuk barang yang dipesan, maka dapat segera dilakukan *packing*, akan tetapi jika barang tidak tersedia, maka kepala gudang segera memberikan memo kepada bagian produksi untuk menyediakan barang yang diperlukan. Kemudian dari produksi akan memberikan barang jadi ke gudang disertai Surat Jalan dari produksi ke gudang sebagai bukti serah terima. Admin gudang akan mencatat persediaan masuk sesuai yang tertera pada surat jalan produksi.

Proses pengiriman

Barang yang telah di-*packing* dan siap dikirim kemudian dipindahkan ke gudang pengiriman. Kuantitas dan jenisnya dicatat oleh admin gudang secara

manual pada sebuah buku atau secarik kertas untuk kemudian dicocokkan dengan barang yang benar-benar dikirim. Lalu saat pengiriman, barang akan dimasukkan ke mobil *box* sesuai dengan Surat Pesanan (dilakukan oleh staf analis, kepala gudang, dan staf gudang). Setelah barang masuk ke mobil, admin gudang membuat surat jalan, dan nomor surat jalan ditulis secara manual pada surat pesanan karena satu surat pesanan bisa dikirim lebih dari satu kali atau disebut utang pesanan (UP) sehingga terdapat lebih dari satu surat jalan.

Dalam satu kali pengiriman juga bisa untuk beberapa surat pesanan sekaligus, sehingga dalam satu pengiriman terdiri dari beberapa surat jalan. Beberapa Surat Jalan tersebut lalu dibuatkan sebuah dokumen yaitu Daftar Muatan Barang (DMB), yang berisi surat jalan apa saja yang disertakan dalam pengiriman. DMB ditandatangani oleh kepala gudang dan *driver* lalu barang segera dikirim ke gudang di Cipadung. Dari gudang Cipadung, kemudian barang yang dikirim ke pelanggan dalam dan luar kota langsung dikirim oleh ekspedisi PT API, namun untuk pelanggan luar pulau, ekspedisi perusahaan mengirimkan ke ekspedisi pihak ketiga.

Proses penagihan

Setelah barang sampai ke pelanggan, lalu dibuat faktur untuk penagihan. Faktur ini dibuat oleh fakturis berdasarkan daftar muatan barang dan surat jalan yang telah ditandatangani oleh pelanggan. Setelah faktur selesai dibuat lalu diperiksa ulang oleh staf analis, kemudian diberikan kepada kolektor. Kolektor melakukan kunjungan kembali ke pelanggan untuk melakukan penagihan. Biasanya pelanggan akan memberikan kontra bon yang ditukar dengan surat jalan asli. Ketika mendekati jatuh tempo dan pelanggan belum melakukan pelunasan, maka kolektor melakukan *reminder* untuk pembayaran. Pada saat penerimaan pembayaran, bisa melalui dua acara yaitu berupa uang tunai/cek/giro atau secara transfer. Seluruh pembayaran yang masuk diterima oleh *cashier*, serta dicatat pula dokumennya oleh *chief analyst*. Untuk uang tunai/cek/giro akan dicatat pada dokumen Tanda Terima Tagihan oleh *sales person* dengan menuliskan tanggal, nominal, serta nomor faktur pada saat menerima pembayaran tunai kemudian akan diotorisasi oleh *chief analyst*, sedangkan untuk pembayaran via transfer dicek oleh *chief analyst* berdasarkan saldo masuk di bank dengan mencetak rekening koran satu kali seminggu. Setelah lunas, maka faktur asli akan diberikan pada pelanggan sebagai bukti pembayaran.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aktivitas penjualan bagi PT Asturo Paper Indonesia (PT API) merupakan salah satu aktivitas operasional yang berperan penting dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yaitu keuntungan. PT API, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, tidak hanya mengolah bahan baku menjadi barang jadi saja, melainkan juga memasarkan serta menjualnya secara langsung ke pelanggan sehingga aktivitas penjualan perlu diperhatikan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Penjualan yang baik tidak terlepas dari kemampuan perusahaan menyediakan barang untuk dijual, maka pengendalian persediaan barang jadi juga perlu diperhatikan agar dapat mendukung kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan dengan tepat waktu, sehingga perusahaan mampu menjaga hubungan baik dan menjaga loyalitas pelanggan kepada PT API karena selalu memberikan produk berkualitas dan pelayanan yang memuaskan.

Agar dapat mencapai penjualan dan pengendalian persediaan yang efektif dan efisien, maka perlu dilakukan pemeriksaan operasional pada PT API. Pemeriksaan operasional ini dilakukan dengan menganalisa aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan untuk mencari tahu apakah terdapat prosedur maupun kebijakan perusahaan yang kurang tepat sehingga berpotensi menimbulkan masalah dan kerugian bagi perusahaan. Pemeriksaan ini kemudian akan menghasilkan rekomendasi untuk memperbaiki prosedur dan kebijakan perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah tahap-tahap pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT API:

1. *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
2. *Work program Phase* (Tahap Program Kerja)
3. *Field work Phase* (Tahap Kerja Lapangan)
4. *Development of Findings and Recommendations* (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)

4.1. *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)

Tahap perencanaan merupakan tahap pertama dalam melakukan pemeriksaan operasional. Tahap ini bertujuan untuk menentukan *critical problem* atau *critical area* dimana terjadi kelemahan yang berdampak dan berpotensi menjadi masalah bagi perusahaan. Dalam melakukan tahap perencanaan pada PT API, dilakukan wawancara kepada direktur utama dan *sales manager*. Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa PT API merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang melakukan proses produksi, serta juga melakukan pemasaran dan penjualan barang hingga ke pelanggan. Perusahaan ini memiliki pabrik yang satu lokasi pula dengan gudang dan kantor pusat di Jalan Buana Sari IV No.12, Kujangsari, Bandung, Jawa Barat. Selain kantor pusat, terdapat juga gudang pengiriman yaitu di kawasan Cipadung yang menjalankan kegiatan pengiriman barang jadi ke pelanggan yang tersebar di Pulau Jawa, serta pengiriman barang jadi ke ekspedisi (pihak ketiga) untuk dikirim ke luar pulau Jawa. Penjualan PT API sendiri saat ini dilakukan secara langsung melalui *sales person*, yang dibagi berdasarkan rayon yaitu Dalam Kota (DK), Cirebon, Bogor, Jateng, Jatim, Sumatera, dan Bali. Filosofi dari PT API adalah ***“It’s All About Quality”*** dimana hal ini menunjukkan bahwa PT API mengutamakan kualitasnya baik produk maupun pelayanan dalam menciptakan kepuasan pelanggan yang menyebabkan harga produk PT API cukup tinggi dibanding pesaing sejenisnya. Hal ini juga dibuktikan dengan adanya inovasi produk yang dilakukan secara terus menerus seperti *styrofoam* gliter, gradasi warna, dan kertas kado embos atau kertas kado bertekstur efek timbul.

PT API tidak memiliki struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan, maupun prosedur pada aktivitas penjualan secara tertulis, sehingga untuk karyawan baru, dalam hal ini terutama *sales person*, merupakan tugas dari *sales manager* sendiri untuk mengajarkan prosedur penjualan kepada *sales person*. *Sales person* memiliki gaji tetap serta bonus jika memenuhi target uang masuk yang telah ditetapkan. Setiap *sales person* diberi kepercayaan untuk menangani pelanggan mulai dari kunjungan secara berkala, menerima pesanan, pemenuhan pesanan, penagihan, hingga pemesanan kembali. Pemesanan biasanya dilakukan dengan penulisan surat pesanan secara langsung oleh *sales person* saat berkunjung ke pelanggan, lalu surat

pesanan akan diberikan ke bagian analis untuk diperiksa dan diproses. Namun setelah penulisan pesanan hingga pengiriman yang dilakukan oleh *driver* dan *helper*, tidak ada *follow up* yang dilakukan dari pihak perusahaan kepada pelanggan terkait barang pesanan yang telah tertulis pada surat pesanan. Sehingga beberapa kali pelanggan membatalkan pesanan secara sepihak setelah barang sampai ke lokasi pelanggan.

Pelanggan PT API terdiri dari beragam skala mulai dari toko buku dan alat tulis, grosir kertas, hingga supermarket. Untuk *term* pelunasan pembayaran juga beragam berdasarkan rayon, mulai dari 45 hari, 65 hari, 75 hari, atau 90 hari namun juga disesuaikan berdasarkan kesepakatan. Jika pelanggan ingin memberikan masukan atau komplain, dapat diutarakan secara langsung kepada *sales person* yang bersangkutan. *Sales manager* juga secara berkala melakukan kunjungan ke pelanggan untuk menjalin hubungan baik serta dalam rangka menilai kinerja *sales person* yang menangani pelanggan.

PT API yang merupakan perusahaan manufaktur ini, hanya melakukan produksi berdasarkan pesanan dari pelanggan, sehingga PT API tidak memiliki persediaan minimum yang ditetapkan di gudang barang jadi. Salah satu akibat dari tidak adanya persediaan di gudang barang jadi adalah sering terjadinya keterlambatan pemenuhan pesanan pelanggan.

Berdasarkan hasil dari wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan PT API merupakan aktivitas yang berpotensi menimbulkan masalah, sehingga ditetapkan sebagai *critical area*. Apabila kelemahan yang terjadi pada aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan ini tidak segera diantisipasi sebagai tindakan preventif maka dapat menimbulkan hambatan bagi perusahaan untuk berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

4.2. Work Programs Phase (Tahap Program Kerja)

Setelah dilakukannya tahap perencanaan, maka dilanjutkan dengan tahap program kerja yaitu membuat rencana kegiatan yang nantinya akan dilaksanakan pada tahap *field work* pemeriksaan operasional PT API untuk dapat menganalisa lebih lanjut *critical area* yang telah ditetapkan. Program kerja ini disusun secara sistematis

dan memiliki tujuan yang jelas agar pemeriksaan berjalan dengan terarah, dapat menemukan kelemahan pada kegiatan operasi perusahaan yang berpotensi menimbulkan masalah, serta akhirnya dapat memberi rekomendasi yang tepat untuk perbaikan. Berikut ini merupakan program kerja yang direncanakan:

1. Melakukan observasi dan wawancara dengan kepala gudang dan admin gudang terkait pengendalian persediaan di gudang barang jadi

Tujuan dilakukannya observasi adalah untuk mengetahui bagaimana pengamanan gudang yang telah diterapkan selama ini oleh PT API serta mengetahui bagaimana penataan barang di gudang barang jadi. Observasi juga dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengamanan gudang, seperti antisipasi banjir, kebakaran, pencurian, dan penataan barang apakah sudah disusun dengan rapi dan diberi kode barang. Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk mengevaluasi proses dan kebijakan pada pengendalian persediaan barang jadi yang berpengaruh terhadap pemenuhan pesanan pelanggan, menganalisa dokumentasi dan otorisasinya terkait masuk dan keluarnya barang jadi, serta mengevaluasi prosedur *stock opname* yang dilakukan gudang barang jadi.

2. Melakukan wawancara dengan kepala produksi dan direktur utama PT API terkait kebijakan pada aktivitas produksi dalam memenuhi pesanan pelanggan.

Tujuan dilakukannya wawancara ini adalah untuk mengetahui kapasitas produksi dalam memenuhi permintaan gudang barang jadi serta mengevaluasi kebijakan dan prosedur produksi yang selama ini dilakukan oleh PT API.

3. Melakukan wawancara dengan *sales manager* terkait penilaian kinerja *sales person* dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan.

Tujuan dilakukannya wawancara ini adalah mengevaluasi prosedur penilaian kinerja dan kompensasi *sales person* serta mengevaluasi prosedur penerimaan pesanan pelanggan oleh *sales person*.

- 4. Melakukan wawancara dengan *sales manager, chief analyst, admin gudang, dan kepala gudang, serta melakukan analisa alur dokumen terkait pemenuhan pesanan pelanggan, pengiriman barang, dan penagihan piutang.***
Tujuan dilakukannya wawancara dengan *sales manager, chief analyst, admin gudang, dan kepala gudang, serta menganalisa alur dokumen penjualan* maka dapat diketahui prosedur penjualan dan kelemahan yang terdapat pada aktivitas pemenuhan pesanan, pengiriman, dan penagihan. Melalui analisa pada dokumen penjualan juga dapat diketahui apakah dokumen yang digunakan sudah sesuai dengan kebutuhan, dipergunakan dengan tepat, dan sudah ada otorisasi yang tepat. Analisa prosedur penjualan juga bertujuan untuk menilai prosedur yang telah ada apakah ditemukan kendala atau kelemahan yang dapat menjadi potensi masalah.
- 5. Melakukan analisa data persediaan masuk, keluar, dan akhir produk *styrofoam dan kertas kado pada Januari 2015 hingga Juni 2016.***
Tujuan dilakukannya analisa persediaan adalah untuk mengevaluasi pengendalian persediaan dan produksi PT API sebagai bagian dari penilaian prosedur penjualan dengan melihat saldo masuk, keluar, dan akhir persediaan barang tiap jenis maupun secara keseluruhan.

4.3. *Field work Phase* (Tahap Kerja Lapangan)

Berdasarkan program kerja yang telah dirancang pada *work program phase* (tahap program kerja), maka dilakukan pemeriksaan lebih lanjut pada PT API. Kelima program kerja tersebut akan dilakukan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terdapat pada aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan yang selama ini telah dilakukan sehingga mencapai tujuan yang diharapkan dari setiap program kerja.

4.3.1. Melakukan observasi dan wawancara dengan kepala gudang dan admin gudang terkait pengendalian persediaan di gudang barang jadi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala gudang, PT API memiliki dua buah gudang barang jadi, gudang depan adalah untuk barang dalam status siap kirim sehingga hanya menunggu pengangkutan ke mobil *box* untuk diantar sesuai pesanan ke gudang pengiriman di Cipadung, sedangkan gudang belakang adalah gudang penyimpanan barang jadi yang sedang dalam proses pemenuhan pesanan.

Bagian gudang barang jadi ini terdiri dari satu kepala gudang, satu staf gudang, dan satu admin gudang. Bagian gudang barang jadi bertugas menerima surat pesanan dari staf analis, membuat permintaan barang ke bagian produksi, menerima hasil produksi, serta menyiapkan barang untuk pemenuhan pesanan pelanggan.

Pada saat kepala gudang menerima surat pesanan dari staf analis, maka kepala gudang dibantu staf akan segera melakukan cek persediaan, apakah barang yang dipesan tersedia di gudang. Untuk melakukan cek persediaan, kepala gudang hanya melihat sekilas dan menghitung secara gambaran saja untuk mengetahui berapa sisa persediaan di gudang. Kepala gudang tidak melakukan cek persediaan dengan melihat data persediaan tertulis yang dibuat oleh admin gudang sehingga pada saat dilakukan wawancara, kepala produksi menyatakan bahwa tidak terdapat persediaan di gudang PT API padahal sebenarnya ada jumlah persediaan tertentu namun kepala gudang tidak mengetahui karena tidak memeriksa persediaan melalui catatan yang dibuat oleh admin gudang. Setelah melakukan cek persediaan secara sekilas, jika barang yang dipesan tersebut tidak tersedia di gudang, maka kepala gudang akan membuat memo permintaan barang kepada bagian produksi yang berfungsi sebagai perintah produksi. Jika barang ada di gudang, maka staf gudang segera menyiapkan pesanan dengan memindahkan barang pesanan dari gudang belakang ke gudang depan.

Setelah bagian produksi selesai melakukan produksi barang sesuai memo, maka barang akan dikirim ke gudang barang jadi. Pada saat perpindahan barang dari produksi ke gudang, terdapat surat jalan yang dibuat oleh bagian produksi sebagai bukti perpindahan tanggung jawab barang, yang harus ditandatangani oleh kepala gudang. Akan tetapi pada saat penerimaan tersebut, barang yang masuk ke gudang tidak dihitung ulang oleh bagian gudang. Sehingga admin gudang hanya mencatat kuantitas dan jenis barang masuk sebesar yang tertulis pada surat jalan barang produksi. Akibatnya sering terjadi kekeliruan pencatatan yang baru ditemukan saat melakukan *stock opname*.

Bagian gudang pada PT API ini melakukan *stock opname* setiap satu bulan sekali. *Stock opname* dilakukan oleh admin gudang yang kadang dibantu perhitungannya oleh kepala gudang dan staf gudang. Ada beberapa dokumen yang digunakan untuk perbandingan, yaitu catatan persediaan yang diinput pada sistem

komputer oleh admin gudang, catatan persediaan yang dibuat oleh bagian *accounting*, serta catatan persediaan berupa lembar kartu stok yang ditulis secara manual oleh admin gudang. Dokumen-dokumen tersebut lalu dibandingkan dengan persediaan fisik baik jumlah dan jenis oleh admin gudang. Jika ditemukan perbedaan maka ditelusuri pada bagian mana terjadi salah pencatatan, biasanya akibat dari kesalahan kuantitas saat mencatat barang masuk dari produksi atau dari bagian *sales* yang mengambil satu buah atau lembar sebagai sampel yang dibawa ke pelanggan namun tidak melapor ke kepala gudang. Namun lebih sering ditemukan bahwa jumlah fisik melebihi jumlah dicatat. Ketika ditelusuri ternyata bagian produksi salah menulis kuantitas di surat jalan produksi, yaitu kuantitas di surat jalan lebih sedikit dari yang sebenarnya. Setelah ditemukan kesalahannya maka dapat segera diperbaiki pada daftar persediaan. Prosedur *stock opname* PT API ini terdapat kelemahan yaitu perhitungan persediaan fisik yang dilakukan oleh admin gudang sekaligus sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pencatatan barang masuk dan keluar gudang, membuat surat jalan, serta membuat kartu persediaan. Hal ini menunjukkan tidak adanya pemisahan fungsi (*segregation of duties*) pada bagian gudang yaitu *custody* dan *recording* yang dapat menimbulkan risiko adanya pencurian barang yang dilakukan oleh admin gudang, apalagi untuk barang yang kuantitas fisiknya lebih banyak dari catatan, risiko barang tersebut dicuri oleh karyawan lebih besar. Selain itu terlihat pula bahwa pengamanan gudang PT API cukup lemah karena staf diluar bagian gudang dapat mengambil barang persediaan, salah satunya adalah *sales* yang mengambil sampel, tanpa pemberitahuan ke kepala gudang sehingga menghambat kegiatan *stock opname*.

Bangunan PT API pada jalan Buana Sari (Buah Batu) ini terdiri dari dua lantai, lantai pertama untuk pabrik dan gudang, sedangkan lantai kedua adalah untuk kantor. Berdasarkan informasi dari kepala gudang dan direktur utama PT API, lokasi gudang barang jadi berdekatan dengan sungai. Sehingga ketika turun hujan lebat, maka air sungai dapat meluap dan masuk ke gudang melalui pipa saluran pabrik untuk pembuangan ke sungai. Kejadian yang cukup parah adalah masuknya air setinggi 1-4 cm ke dalam gudang barang jadi. Hal ini kemudian diantisipasi oleh perusahaan dengan memberi alas berupa kayu setinggi kurang lebih 10 cm dari lantai gudang. Akan tetapi tidak seluruh barang berada di atas alas tersebut, sehingga dikhawatirkan terdapat barang yang tetap terendam air ketika mendadak terjadi hujan

deras pada saat malam hari ketika pabrik tidak beroperasi atau di hari libur. Menurut wawancara dengan kepala gudang, ketika ada barang sudah dibungkus (*di-packing*) namun terendam air, maka yang perlu diperbaiki hanya bungkusnya saja, isinya tidak akan terpengaruh terutama untuk barang yang berbentuk botol. Hal ini menunjukkan bahwa pengamanan gudang tidak baik dalam menjaga persediaan barang dan justru mengandalkan mudahnya *repack* yang dilakukan. Di gudang juga tidak ditemukan adanya alat pemadam api, padahal kertas dan *styrofoam* sangat rentan terbakar api. Untuk pengamanan gudang dari pencurian, gudang sendiri dikunci setelah jam kerja berakhir serta di pintu gerbang depan juga terdapat satpam yang melakukan penjagaan.

Mengenai penataan barang jadi, untuk *styrofoam* dan kertas kado sudah dipisahkan dengan baik serta diberi nama masing-masingnya. Akan tetapi barang-barang lain masih banyak yang berserakan dan tidak memiliki rak sehingga hanya ditumpuk begitu saja, bahkan juga tidak diberi nama dengan baik. Hal ini akan mempersulit proses *stock opname* yang dilakukan dan menghambat waktu pemenuhan pesanan pelanggan.

Maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kelemahan-kelemahan pada pengendalian persediaan di gudang barang jadi sebagai berikut:

1. Dalam pemenuhan pesanan pelanggan, kepala gudang hanya melakukan cek persediaan secara sekilas, tanpa melihat data persediaan yang dibuat oleh admin gudang.
2. Barang jadi hasil produksi yang masuk ke gudang langsung diterima dan dicatat sesuai surat jalan produksi, tidak dihitung ulang oleh gudang.
3. Tidak adanya pemisahan fungsi pada bagian gudang yaitu admin gudang yang melakukan pencatatan keluar masuknya barang sekaligus melakukan perhitungan persediaan saat *stock opname*.
4. Pengamanan gudang PT API cukup lemah karena staf diluar bagian gudang dapat mengambil barang persediaan
5. Pengamanan gudang tidak dilakukan dengan baik seperti luapan air sungai saat banjir yang dapat masuk ke gudang sehingga merusak bungkus barang dan menimbulkan biaya *repack*, serta tidak adanya alat pemadam kebakaran.

6. Penataan barang jadi masih belum baik karena banyak barang yang ditumpuk secara sembarangan dan berserakan di luar rak.

4.3.2. Melakukan wawancara dengan kepala produksi dan direktur utama PT API terkait kebijakan pada aktivitas produksi dalam memenuhi pesanan pelanggan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala produksi, diketahui bahwa bagian produksi hanya melakukan proses produksi berdasarkan permintaan dari bagian gudang barang jadi saja melalui memo permintaan barang. Sehingga ketika tidak ada permintaan dari gudang untuk melakukan produksi jenis barang tertentu, maka sumber daya manusia dan mesin dialihkan untuk membuat barang lain yang sesuai permintaan. Misalkan pada minggu tertentu, tidak ada permintaan membuat kertas kado embos sedangkan ada permintaan kertas kado spectra, maka proses produksi akan dialihkan sepenuhnya ke kertas kado spectra dan sisa kapasitasnya adalah untuk membuat *work in process* yang disebut *block* warna, yaitu kertas kado yang hanya diwarnai saja tapi tidak diberi tekstur (embos). Sehingga dapat dikatakan bahwa PT API menyediakan persediaan untuk *work-in-process*. Dan biasanya jika sedang dalam masa *high-season* seperti awal tahun ajaran baru (bulan Juli-Agustus) dan lebaran, bagian produksi mengusahakan adanya persediaan lebih pada barang jadi untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Menurut Bapak Wawan, selaku kepala produksi, perencanaan produksi ditetapkan secara harian. Kapasitas maksimal untuk produksi kertas kado adalah 3.000 lembar per hari yang biasanya menghasilkan tiga warna, dan seluruh proses produksi kertas kado dilakukan dengan mesin dengan bantuan SDM. Untuk *styrofoam* berbeda antara gliter dan non gliter. Kapasitas produksi *styrofoam* warna non gliter bisa mencapai 1.800 lembar per harinya, sedangkan untuk *styrofoam* warna yang perlu diberi lem gliter, proses produksinya lebih lama yaitu dua hari sehingga kapasitasnya lebih kecil karena perlu dikeringkan lebih lama dibanding non gliter. Seluruh proses produksi *styrofoam* dilakukan secara manual mulai dari pewarnaan, pemberian gliter, pengeringan di bawah sinar matahari, dan *packing*. Akan tetapi sulit untuk mencapai kapasitas maksimal dikarenakan beberapa kendala yang mempengaruhi jumlah hasil produksi aktual salah satunya yaitu cuaca. *Styrofoam* yang telah diwarnai dan diberi gliter secara manual oleh pekerja pabrik, harus dikeringkan dengan dijemur di bawah

paparan sinar matahari kurang lebih 40 menit, sehingga ketika cuaca hujan *styrofoam* tidak bisa kering sehingga harus diundur sampai esok hari. Selain itu, *packing styrofoam* juga dilakukan secara manual, yang hanya dilakukan oleh 2 orang pekerja sehingga menyebabkan kapasitas produksi *styrofoam* terbatas.

Untuk produksi kertas kado, kendalanya adalah ketika adanya pemadaman aliran listrik baik yang telah diinformasikan oleh pihak PLN sebelumnya, maupun secara mendadak. Proses pemberian warna pada kertas sepenuhnya membutuhkan mesin dan dikeringkan menggunakan pemanas dengan bahan bakar batu bara. Sehingga ketika ada pemadaman listrik, maka produksi akan terganggu, yang menyebabkan hasil produksi tidak mencapai kuantitas maksimal yang direncanakan. Contoh kasusnya adalah ketika PLN telah menginformasikan bahwa ada pemadaman listrik pk 07.00-10.00, maka kepala produksi akan menginformasikan bahwa karyawan akan masuk pk 10.00 dan pulang kerja lebih lama yaitu pk 17.00 atau pk 18.00. Namun ternyata pemadaman tidak terjadi atau bahkan berubah jam menjadi pk 12.00-14.00. Hal ini sangat mengganggu proses produksi yang akan berpengaruh terhadap pemenuhan pesanan pelanggan. Adanya kendala-kendala ini seharusnya membuat perusahaan perlu mempertimbangkan kembali sistem produksi yang selama ini dilakukan, seperti menambah tenaga kerja atau melebihi produksi pada jumlah tertentu ketika masih terdapat sisa kapasitas, terutama *styrofoam* yang produksi seluruhnya dilakukan secara manual.

Berdasarkan wawancara dengan direktur utama PT API, diketahui bahwa produksi memang selalu berdasarkan pesanan namun jika masih ada sisa kapasitas yang cukup besar maka akan diusahakan produksi tambahan untuk menghasilkan persediaan pada titik tertentu. Sehingga pada hari-hari biasa dapat menyediakan persediaan barang jadi dengan jumlah secukupnya di gudang.

Adanya kelemahan dan kendala yang ditemukan pada proses produksi dapat mempengaruhi lama waktu pemenuhan pesanan pelanggan maka penting bagi perusahaan untuk melakukan pertimbangan ulang pada perencanaan produksi agar dapat meningkatkan kinerja aktivitas penjualannya. Berikut kelemahan yang ditemukan pada aktivitas produksi PT API:

1. Kapasitas produksi *styrofoam* terbatas, sedangkan bagian produksi hanya memproduksi berdasarkan permintaan gudang saja kecuali saat *high season* atau adanya kebijakan khusus untuk produksi lebih.
2. Adanya pemadaman listrik yang tidak terduga, menghambat proses produksi kertas kado.
3. Tidak adanya standar persediaan minimum yang diperhitungkan perusahaan yang dapat berguna untuk perencanaan produksi.

4.3.3. Melakukan wawancara dengan *sales manager* terkait penilaian kinerja *sales person* dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan.

Saat melakukan wawancara lanjutan dengan *sales manager* PT API, didapat informasi mengenai cara penilaian kinerja *sales person* oleh *sales manager*. Yang pertama adalah ketepatan waktu, yaitu *manager* menilai apakah *sales person* disiplin pada waktu kedatangan ke kantor. Kedua adalah rutinitas kunjungan, dengan cara *manager* membuat perencanaan kunjungan bagi masing-masing *sales person* untuk melakukan kunjungan ke pelanggan setiap harinya, kurang lebih delapan pelanggan dalam kota, serta kunjungan ke pelanggan luar kota tiap sebulan sekali. Cara menilai kinerjanya adalah dengan *sales manager* melakukan kunjungan secara mendadak dan acak (*random*) ke toko tertentu (Dalam Kota) yang ada dalam jadwal kunjungan untuk mengetahui apakah *sales person* benar-benar melakukan kunjungan ke pelanggan tersebut. Penilaian kinerja yang ketiga adalah penilaian mengenai cara adaptasi, pendekatan, cara penyampaian ke toko, serta kejujuran. *Sales manager* secara *random* melakukan kunjungan ke pelanggan untuk mendengar pendapat pelanggan mengenai *sales person* yang bersangkutan. Biasanya dari pelanggan tersebut bisa didapat kritik atau masukan mengenai kinerja *sales person* tersebut misalnya apakah *sales person* benar-benar mengunjungi pelanggan secara rutin, cara penyampaian dan cara membangun relasi sudah sesuai dengan arahan yang diberikan oleh *manager*, serta sikap dari *sales person* terhadap pelanggan apakah telah bersikap sopan, komunikatif, dan sabar menerima setiap kritik dan saran terkait produk dan pelayanan PT API. Dalam menilai kejujuran, biasanya dapat dilihat dari bagaimana *sales person* mempromosikan barang yang sedang dalam program promo. Salah satu contohnya adalah pada bulan-bulan tertentu khusus untuk penjualan kertas kado diberlakukan

promo jika beli minimal 10.000 lembar akan mendapat diskon tambahan 2,5%. Apabila *sales person* ini bertindak jujur, maka kertas kado yang sedang dalam program promo akan lebih dipromosikan, meskipun dengan adanya diskon ini maka target uang masuk yang mempengaruhi bonus *sales person* juga akan berkurang akibat diskon.

Sales person juga dituntut perusahaan untuk dapat mempengaruhi pelanggan agar dapat secara berkelanjutan melakukan pembelian barang ke PT API, sehingga *sales person* harus aktif melihat persediaan di toko atau gudang pelanggan yang mulai menipis agar dapat membantu mengingatkan pelanggan untuk memesan barang yang persediaannya telah menipis tersebut. Namun pada proses penawaran barang ini menunjukkan adanya kelemahan pada penilaian kinerja bagian *sales* secara keseluruhan yaitu tidak adanya evaluasi kinerja *sales* terkait keberhasilan dalam menjual produk tertentu. Hal ini menimbulkan adanya beberapa jenis barang yang dalam jumlah cukup besar menumpuk di gudang karena tidak terjual pada jangka waktu tertentu. Salah satu faktor penyebab terjadinya penumpukan barang ini adalah karena bagian *sales* tidak pernah mendapat informasi mengenai persediaan barang jadi yang ada di gudang PT API serta tidak adanya pengarahan dari atasan untuk penjualan produk-produk tertentu terutama yang menumpuk atau sedang tahap pengembangan yang sebenarnya berpotensi untuk mengurangi *inventory holding cost* dan meningkatkan penjualan. Kondisi ini memicu adanya *goal incongruence* antara bagian *sales* dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Melalui wawancara dengan *sales manager*, juga diketahui prosedur penerimaan pesanan dari pelanggan yang dilakukan secara langsung oleh *sales person*. Dimulai dari kunjungan *sales person* untuk menerima pesanan dengan cara menuliskan pesanan pada dokumen surat pesanan. Masing-masing *sales person* memiliki buku surat pesanan kosong yang *prenumbered* dengan kode tertentu yang berbeda setiap bukunya dan masing-masing nomor terdiri dari 4 rangkap. Jadi *sales person* yang pertama, yaitu Pak Saeful, surat pesannya berkode 002XXX sedangkan *sales person* kedua yaitu Pak Yadi memegang buku dengan kode surat pesannya adalah 003XXX, begitu pula dengan 2 *sales person* lainnya. PT API memiliki total 4 orang dalam bagian penjualan, dua orang *sales person* dalam kota, satu orang *sales person* merangkap dalam dan luar kota, dan satu orang *sales manager* yang juga sebagai *sales person* luar kota. Sehingga terdapat empat kode buku surat pesanan yang

berbeda. Setiap *sales person* telah dibekali dengan pemahaman mengenai produk yang dijual, harga, dan diskon yang diberikan untuk penulisan surat pesanan melalui rapat yang dilakukan secara rutin terutama jika terdapat perubahan terbaru terkait harga, diskon, maupun promo bulanan.

Saat menuliskan ke surat pesanan, *sales person* akan menuliskan nama barang, kuantitas yang dibeli, harga, diskon, kemudian dijumlahkan nominal total penjualan. Harga per item dapat dibedakan menjadi tiga kategori harga yaitu harga eceran, semi grosir, dan grosir. Penentuan pelanggan masuk ke suatu kategori harga ditentukan dari skala pembelian tiap pelanggan yang ditetapkan oleh direktur bersama *chief analyst* dan *sales manager*. Diskon juga dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu tetap dan khusus. Untuk seluruh jenis barang, kecuali *styfoam* non gliter, diberikan diskon tetap sebesar 10% dari harga jual. Lalu terdapat pula beberapa bentuk diskon khusus untuk pelanggan tertentu seperti tambahan diskon khusus sebesar 2,5%, diskon 12%, hingga diskon $10+2,5+2,5\%$ yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika ada promo tertentu maka dituliskan pula pada surat pesanan, misalkan promo mendapat “helm” untuk jumlah pembelian tertentu pada masa promo atau promo diskon dalam kuantitas. Setelah di total nominal seluruh pesanan, maka kemudian ditandatangani oleh *sales person* yang bersangkutan. Karena banyaknya ketentuan harga, diskon, serta promo yang berubah-ubah menyebabkan *sales person* masih sering mengalami kesalahan, seperti salah penulisan harga terutama untuk pelanggan yang mulai mengalami perubahan jenis harga dari eceran ke semi grosir maupun dari semi grosir ke grosir. Kesalahan juga sering ditemukan pada penulisan diskon seharusnya 10% atau 12% menjadi 12,5%. Kesalahan-kesalahan ini biasa dianggap *human error* oleh *sales manager* maupun *chief analyst* padahal kesalahan-kesalahan baik besar maupun kecil bisa berdampak kurang baik terutama dalam pelayanan pada pelanggan.

Untuk *sales person* dalam kota, surat pesanan langsung diberikan ke staf analis pada hari yang sama saat kembali ke kantor, sedangkan untuk *sales person* luar kota, mereka mengirimkan foto dari surat pesanan yang ditulis lalu dikirimkan kepada staf analis melalui aplikasi smartphone untuk *chatting* yaitu *whatsapp*. Kemudian, staf analis akan membuat dokumen surat pesanan sementara (SP Baru Masuk) agar dapat segera memproses pesanan pelanggan tanpa perlu menunggu *sales person* kembali ke Bandung. Nanti ketika *sales person* telah kembali ke Bandung

maka dokumen surat pesanan yang sebenarnya diberikan ke analis, sebagai pengganti dokumen SP Baru Masuk.

Pada penilaian kinerja *sales person* dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan ini masih ditemukan dua kelemahan yaitu:

1. Pada penilaian kinerja bagian *sales*, tidak adanya evaluasi kinerja terkait keberhasilan dalam menjual produk tertentu sehingga menimbulkan beberapa jenis produk memiliki persediaan yang menumpuk di gudang karena tidak adanya penjualan pada waktu tertentu.
2. *Sales person* masih sering mengalami kesalahan saat menulis rincian pesanan pelanggan pada surat pesanan, seperti salah penulisan harga serta diskon pada pelanggan.

4.3.4. Melakukan wawancara dengan *sales manager*, *chief analyst*, admin gudang, dan kepala gudang, serta melakukan analisa alur dokumen terkait pemenuhan pesanan pelanggan, pengiriman barang, dan penagihan piutang.

Surat pesanan yang telah ditulis oleh *sales person* lalu diberikan ke staf analis untuk diperiksa. Selain surat pesanan dari *sales*, analis juga membuat surat pesanan untuk pesanan yang dilakukan pelanggan lewat web, telepon, atau email. Surat pesanan yang sampai ke staf analis, maka akan divalidasi mulai dari nama produk, harga, diskon, serta ditotal ulang. Jika ada kesalahan pada penulisan surat pesanan, maka segera diperbaiki secara manual dengan dicoret pada surat pesanan 4 rangkap. Setelah surat pesanan selesai divalidasi oleh analis, maka rangkap 1 akan diberikan kepada bagian gudang barang jadi untuk diproses. Pada tahap ini, sering terdapat kelemahan yaitu analis terlambat menyadari bahwa ternyata ada surat pesanan yang terlewat, bagian *sales* lupa memberikan surat pesanan kepada bagian analis, atau bagian analis lupa memberikan surat pesanan pada bagian gudang, sehingga pesanan terlambat diproses. Hal ini menunjukkan bahwa alur dokumentasi dan pengendaliannya masih kurang baik. Seharusnya setiap surat pesanan yang masuk dikendalikan dengan baik seperti dicatat dan direkapitulasi secara berkala misalkan setiap 3 hari sekali untuk mengetahui nomor surat pesanan tertentu yang terlewat. Selain itu, saat dilakukan wawancara dengan kepala gudang, terlihat bahwa *sales manager* sendiri langsung membawa surat jalan kepada kepala gudang dengan

keterangan “segera”, agar surat pesanan tersebut langsung diproses untuk dapat ditagihkan segera pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan otorisasi yang kurang tegas pada bagian analis, karena seharusnya seluruh surat pesanan masuk ke analis dan keluar dari analis sebelum masuk ke gudang sehingga mengurangi terjadinya kesalahan dan menunjukkan adanya koordinasi yang baik antar bagian. Setelah surat pesanan masuk ke gudang, langsung gudang memproses pemenuhan pesanan pelanggan. Jika terdapat pesanan yang masuk dari beberapa pelanggan sekaligus dan dalam jumlah besar, sedangkan persediaan di gudang menipis, maka bagian gudang akan mengutamakan surat pesanan bertanda khusus untuk diproses terlebih dahulu dibanding surat pesanan lain misalkan ada surat pesanan bertanda “segera”, “tanpa UP (utang pesanan)”, serta pelanggan luar pulau yang butuh waktu pengiriman cepat karena bergantung pada waktu pengiriman ekspedisi kapal.

Setelah barang diproses oleh gudang barang jadi berdasarkan surat pesanan dan siap dikirim, maka ketika mobil *box* untuk mengangkut barang telah tiba, staf analis, staf gudang, *helper*, dan kepala gudang akan melakukan pengangkutan barang ke dalam mobil *box* sesuai dengan surat pesanan. Tidak selalu seluruh barang dalam satu surat pesanan dikirim secara bersamaan, bisa sebagian saja lalu sisanya dalam status UP, serta bisa saja barang yang berasal dari lebih dari satu surat pesanan dikirim bersamaan karena perlu dipertimbangan tonase dan kubikasi dalam pengiriman agar lebih efisien. Staf analis dan kepala gudang memeriksa setiap produk yang akan diangkut ke mobil dengan cara staf analis melakukan *checklist* pada rangkap surat pesanan terhadap setiap barang yang diangkut oleh staf gudang ke dalam mobil yang terlebih dahulu dihitung dan dicek jenis produknya oleh kepala gudang. Kemudian berdasarkan *checklist* barang-barang yang diangkut tersebut, admin gudang membuat surat jalan untuk tiap pelanggan. Surat jalan ini ditanda tangani oleh kepala gudang Buana Sari (Buah Batu) lalu dikirimkan ke gudang Cipadung. Nanti ketika pengiriman dari Cipadung ke pelanggan, surat jalan ditanda tangani oleh kepala gudang Cipadung dan ditanda tangani pula oleh pelanggan setelah barang diterima oleh pelanggan. Dalam sekali jalan, mobil *box* dari Buana Sari memuat banyak barang dari beberapa surat jalan, maka seluruh surat jalan yang dikirim tersebut di rekapitulasi dengan dokumen Daftar Muatan Barang yang ditandatangani oleh kepala gudang Buana Sari dan oleh *driver* atau penanggung jawab pengiriman.

Pada proses ini, terdapat kelemahan pada dokumen surat jalan, dimana admin gudang salah memasukkan nominal diskon yang diberikan ke pelanggan karena surat jalan dicetak setelah memuat barang ke mobil, lalu dengan cepat dibuat daftar muatan barang, setelah itu surat jalan dan daftar muatan barang langsung dibawa oleh *driver* tanpa diperiksa ulang saat itu juga oleh staf analis. Biasanya staf analis memeriksa surat jalan pada hari berikutnya dan ternyata baru disadari terdapat kesalahan. Maka di gudang Cipadung, surat jalan itu diperbaiki secara manual dengan dicoret. Akan tetapi ketika barang telah sampai di pelanggan dan diskon pada surat jalan salah, seharusnya barang “net” namun diberi diskon, hal ini cukup menjadi kendala karena perlu penjelasan khusus oleh *sales person* yang bersangkutan bahwa sebenarnya tidak ada diskon. Menurut *chief analyst*, pada surat jalan telah tertulis bahwa “surat jalan bukan sebagai faktur, hanya sebagai bukti penerimaan barang” maka dianggap bahwa kesalahan pada surat jalan tidak terlalu berarti, hanya dianggap sebagai *human error*.

Saat barang telah sampai ke pelanggan, biasanya ada pelanggan tertentu yang melakukan perhitungan kuantitas dan jenis yang dilakukan oleh karyawan pelanggan, dibantu *helper* dan *driver* PT API. Jika sudah benar maka pelanggan menandatangani surat jalan 4 rangkap. Surat jalan asli dibawa oleh pelanggan dan sisanya dibawa kembali oleh *driver* dan *helper*. Pada surat jalan tercantum jenis barang, warna, kuantitas, harga dan diskon. Memang berdasarkan wawancara dengan *sales manager*, salah satu alasan mencantumkan harga adalah permintaan dari pelanggan agar mereka dapat mengetahui berapa harga jual untuk barang yang diterima oleh pelanggan. Namun ada satu kasus dimana surat jalan tersebut terdapat kesalahan yang baru ditemukan oleh staf analis setelah surat jalan sampai kembali ke kantor. Maka staf analis segera konfirmasi ke pelanggan bahwa terdapat kesalahan pada surat jalan. Tapi tidak semua pelanggan dapat menerima kesalahan tersebut apalagi jika di surat jalan tertulis diskon padahal sebenarnya tidak ada. Hal ini menghambat berjalannya proses pembuatan faktur serta menghambat proses pemenuhan pesanan baru.

PT API juga sering mengalami kasus keterlambatan pemenuhan pesanan pelanggan yang disebabkan oleh banyak hal seperti yang telah disebutkan dan dijelaskan sebelumnya. Akan tetapi dampak dari keterlambatan ini dapat merugikan

perusahaan, karena ada kasus pelanggan yang menolak menerima barang pesanan padahal sudah sampai ke lokasi, dikarenakan kedatangan barang sudah terlalu lama dari waktu pemesanan, sekitar lebih dari 2 bulan. Alasan pelanggan menolak barang yang dikirim disebabkan pula karena tidak adanya *follow up* lebih lanjut dari pihak PT API terkait waktu pengiriman barang apabila ada pengunduran waktu pengiriman.

Kemudian setelah surat jalan ditandatangani oleh pelanggan lalu surat jalan tersebut bersama dengan daftar muatan barang dikirimkan kembali ke kantor kemudian diproses oleh staf analis untuk dicek kembali. Surat jalan dan daftar muatan barang kemudian diberikan ke fakturis untuk segera dibuatkan faktur untuk penagihan ke pelanggan. Saat penagihan yang dilakukan oleh kolektor, ada sebagian pelanggan yang menukarkan faktur dengan kontra bon, lalu pada waktu jatuh tempo akan membayar baik *cash*, transfer, maupun giro/cek, dan sebagian lagi tanpa melalui kontrabon terlebih dahulu. Saat penagihan tersebut, ketika kolektor menerima uang secara tunai, giro, maupun cek, maka akan ditulis dalam dokumen Tanda Terima Tagihan (3T) yang ditandatangani oleh pelanggan dan kolektor yang bersangkutan, baru ketika kolektor kembali ke kantor maka uang yang diterima serta dokumen 3T tersebut diberikan ke kasir lalu dari kasir dokumen 3T ditanda tangani dan diberikan kembali ke *chief analyst* dan ditandatangani pula. 3T merupakan dokumen bukti untuk melakukan *update* penghapusan piutang dagang dari pelanggan.

Untuk pembayaran secara transfer cukup dengan *chief analyst* mencetak rekening koran saja untuk mengetahui pelanggan mana yang telah melunasi hutang dengan nominal tertentu. Kemudian *chief analyst* juga bertugas untuk berkoordinasi dengan kolektor untuk melakukan penagihan pada pelanggan yang piutangnya sudah hampir mencapai jatuh tempo. Biasanya *sales person* juga berkoordinasi dengan *chief analyst* untuk mencari tahu status piutang pelanggan karena apabila ada keterlambatan bayar, maka bonus *sales person* yang dihitung dari uang masuk juga akan mengalami kendala bahkan jika piutang terlambat dilunasi maka bagian bonus *sales person* akan hilang. Meskipun begitu, tetap saja ada kendala keterlambatan pelunasan piutang oleh pelanggan. Salah satunya adalah yang terjadi pada bulan Oktober, dimana terdapat 3 pelanggan yang belum melunasi piutang bulan Juli padahal barang sudah terjual habis. Alasannya adalah karena pesanan terakhir mereka belum bisa dipenuhi oleh PT API, sehingga pelanggan tersebut menolak untuk

melakukan pelunasan. Keterlambatan pelunasan baru diketahui oleh *sales manager* di Bulan Oktober, karena *sales person* lupa melaporkan kejadian terlambat bayar saat jatuh temponya. Hal ini akan berdampak pada *cash flow* perusahaan karena tiga pelanggan yang terlambat bayar tersebut merupakan pelanggan PT API yang selalu membeli dalam jumlah yang sangat besar. Jika diketahui lebih awal, maka dapat diusahakan untuk dilakuan negosiasi yang lebih baik dengan pelanggan. Untuk menangani masalah ini, akhirnya *sales manager* sendiri yang akan turun ke lapangan menemui pelanggan tersebut dan menjanjikan bahwa barang pesanan akan dikirim secepatnya (pada waktu yang didiskusikan terlebih dahulu dengan direktur utama) namun PT API juga meminta pelanggan untuk melunasi piutangnya pada batas waktu yang ditentukan juga. Kejadian ini menunjukkan bahwa komunikasi dari bagian analis dan *sales* masih kurang lancar.

Pada tahap ini ditemukan beberapa kelemahan pada prosedur dan dokumen terkait pemenuhan pesanan pelanggan, pengiriman, hingga penagihan yaitu:

1. Alur penyerahan surat pesanan yang tidak berjalan dengan baik. Bagian *sales* dapat lupa memberikan surat pesanan kepada bagian analis, atau bagian analis lupa memberikan surat pesanan pada bagian gudang, sehingga pesanan terlambat diproses.
2. Otorisasi yang kurang tegas pada staf analis, karena jika seluruh surat pesanan masuk ke staf analis dan keluar dari staf analis sebelum masuk ke gudang maka dapat mengurangi terjadinya kesalahan dan menunjukkan adanya koordinasi yang baik antara *sales* dan staf analis.
3. Admin gudang salah memasukkan nominal diskon pada surat jalan dan tidak sempat diperiksa oleh analis. Surat jalan yang dicetak, langsung ditanda tangani oleh kepala gudang dan dibuat DMB, kemudian dibawa oleh *driver*. Hari berikutnya baru dilakukan pengecekan ulang oleh analis dan baru ditemukan adanya kesalahan.
4. Pelanggan menolak menerima barang yang sudah sampai di lokasi karena jarak antara kedatangan barang dan waktu pemesanan sudah terlalu lama. Hal ini dikarenakan tidak ada *follow up* mengenai pesanan yang harus diundur. Sehingga barang yang sudah sampai tersebut dikembalikan lagi ke gudang PT API.

5. Koordinasi di dalam bagian *sales* terutama kolektor dan *sales manager* yang kurang baik terkait pelunasan piutang oleh pelanggan. *Chief analyst* biasanya memberitahukan kepada *sales* dan kolektor jika ada pelanggan yang belum melunasi piutangnya mendekati jatuh tempo. Namun *sales* dan kolektor lupa melakukan *follow up* dan tidak melaporkan kepada *sales manager* hingga ada pelanggan yang terlambat bayar sampai 2 bulan dengan piutang yang cukup besar.

4.3.5. Melakukan analisa data persediaan masuk, keluar, dan akhir produk styrofoam dan kertas kado pada Januari 2015 hingga Juni 2016.

Untuk menilai prosedur pengendalian persediaan, maka dilakukan analisa terhadap data persediaan barang masuk, keluar, dan saldo akhir persediaan pada tahun 2015 hingga Juni 2016. Berikut adalah data saldo akhir:

Tabel 4.1.

Data Persediaan Akhir Januari 2015- Juni 2016

Produk (Akhir)	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
KK E	8.273	8.816	17.241	12.369	9.719	6.849	2.311	8.796	3.835
KK NE	4.311	3.459	811	736	2.336	6.436	4.618	1.170	1.912
TOTAL KK	12.584	12.275	18.052	13.105	12.055	13.285	6.929	9.966	5.747
STY AC	613	568	448	843	573	403	488	389	219
STY AG	1.254	1.669	2.065	1.920	674	2.144	1.866	1.309	807
STY AGRD	611	1.893	1.003	1.061	972	2.062	954	954	614
STY ANG	182	219	276	526	96	180	68	533	543
STY S	1.161	545	960	405	601	1.144	1.012	274	404
STY SC	367	367	367	367	367	367	367	367	367
STY SG	1.021	1.642	721	328	218	1.434	395	1.435	210
STY SGRD	287	186	136	336	226	226	136	136	255
STY SNG-A	1.026	812	4.096	1.461	2.501	56	51	1.561	266
TOTAL STY	6.522	7.901	10.072	7.247	6.228	8.016	5.337	6.958	3.685

Produk (Akhir)	Okt	Nov	Des	Jan'16	Feb'16	Mar'16	Apr'16	Mei'16	Jun'16
KK E	4.285	3.178	2.393	2.440	2.240	6.434	5.280	18.006	2.936
KK NE	3.437	5.387	2.321	2.971	3.321	2.352	1.927	2.116	2.531
TOTAL KK	7.722	8.565	4.714	5.411	5.561	8.786	7.207	20.122	5.467
STY AC	522	575	455	395	365	315	127	437	480
STY AG	1.724	579	859	839	1.495	810	810	890	954
STY AGRD	1.247	1.247	257	106	952	762	662	638	610
STY ANG	406	1.080	1.101	531	521	572	612	584	268
STY S	289	52	506	80	365	415	515	1.040	630
STY SC	367	367	367	367	367	367	367	367	367
STY SG	85	390	615	265	435	845	165	245	23
STY SGRD	601	27	90	89	79	79	159	289	268
STY SNG-A	896	330	105	1.390	1.275	1.695	80	300	820
TOTAL STY	6.137	4.647	4.355	4.062	5.854	5.860	3.497	4.790	4.420

Sumber: Data olahan peneliti

Tabel 4.2.

Keterangan Produk Kertas Kado dan *Styrofoam*

Kode Barang	Nama Barang	Kode Barang	Nama Barang
KK E	Kertas Kado Embos	STY S	<i>Styrofoam</i> spectra polos
KK NE	Kertas Kado Non-Embos	STY SC	<i>Styrofoam</i> spectra <i>Circle</i> (4W)
STY AC	<i>Styrofoam</i> Asturo <i>Circle</i> (4W)	STY SG	<i>Styrofoam</i> spectra Gliter
STY AG	<i>Styrofoam</i> Asturo Gliter	STY SGRD	<i>Styrofoam</i> spectra Gradasi
STY AGRD	<i>Styrofoam</i> Asturo Gradasi	STY SNG-A	<i>Styrofoam</i> spectra Non-Glitter (ASTA)
STY ANG	<i>Styrofoam</i> Asturo Non-Glitter		

Berdasarkan data saldo akhir tersebut dapat terlihat bahwa ada 1 jenis produk yang tidak mengalami perubahan saldo akhir sama sekali yaitu *styrofoam* spectra *Circle* (4W). Sejak Januari 2015 hingga Juni 2016 selalu berjumlah 367 lembar hal ini perlu dianalisa lebih lanjut terkait penjualan produk tersebut. Selain itu persediaan pada bulan Juni 2016 juga mengalami penurunan dibanding bulan-bulan sebelumnya. Padahal bulan Juli 2016 merupakan hari raya Idul Fitri serta awal tahun ajaran baru untuk seluruh jenjang pendidikan, tapi justru persediaan akhir di bulan Juni 2016 kecil. Dibandingkan dengan tahun 2015, pada bulan Juni justru persediaan meningkat yang berguna untukantisipasi peningkatan permintaan di bulan Juli dan Agustus. Maka untuk menganalisa lebih lanjut mengenai persediaan barang, perlu dilihat pula mutasi dari masing-masing produk berdasarkan saldo persediaan masuk dan keluar. Berikut ini adalah saldo persediaan masuk Januari 2015-Juni 2016 yang dapat menunjukkan gambaran mengenai produksi:

Tabel 4.3.

Data Persediaan Masuk Januari 2015- Juni 2016

Produk (IN)	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
KK E	14.350	14.450	25.950	35.628	13.650	24.730	19.487	43.585	22.039
KK NE	5.305	2.048	7.402	775	7.950	11.950	16.042	20.397	22.958
TOTAL KK	19.655	16.498	33.352	36.403	21.600	36.680	35.529	63.982	44.997
STY AC	26	110	314	840	0	150	380	1	0
STY AG	4.565	630	2.262	810	3.404	1.675	64	123	738
STY AGRD	1.929	1.790	720	650	111	1.910	100	50	1.460
STY ANG	1.012	781	257	550	770	164	384	895	1.480
STY S	2.096	3.418	5.170	1.569	2.856	4.153	1.410	932	3.028
STY SC	159	0	0	0	0	0	0	0	0
STY SG	1.477	3.266	3.419	1.112	1.983	2.620	245	5.835	5.856
STY SGRD	156	1.230	0	322	1.430	0	20	0	234
STY SNG-A	4.071	4.088	9.888	7.185	8.700	675	1.295	8.630	5.725
TOTAL STY	15.491	15.313	22.030	13.038	19.254	11.347	3.898	16.466	18.521

Produk (IN)	Okt	Nov	Des	Jan'16	Feb'16	Mar'16	Apr'16	Mei'16	Jun'16
KK E	4.450	5.393	10.813	3.200	1.575	34.169	12.806	22.776	51.628
KK NE	9.605	10.850	1.384	3.850	4.475	4.306	8.750	9.939	8.065
TOTAL KK	14.055	16.243	12.197	7.050	6.050	38.475	21.556	32.715	59.693
STY AC	1.123	743	760	445	0	30	132	440	270
STY AG	4.892	2.078	1.200	3.500	980	1.399	820	3.550	1.077
STY AGRD	2.848	2.112	750	1.829	950	0	0	1.226	779
STY ANG	1.893	3.227	1.192	1.470	130	755	810	632	59
STY S	3.186	3.288	2.905	1.159	5.105	1.200	3.013	1.906	747
STY SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STY SG	2.800	2.705	7.685	2.520	2.130	1.370	2.385	2.040	1.412
STY SGRD	1.176	708	183	0	40	0	700	300	240
STY SNG-A	7.776	5.492	5.970	5.000	2.150	5.370	3.375	4.485	4.370
TOTAL STY	25.694	20.353	20.645	15.923	11.485	10.124	11.235	14.579	8.954

Sumber: Data olahan peneliti

Berdasarkan data persediaan masuk dapat dinilai bagaimana produksi PT API yang dilakukan selama ini. Berkaitan dengan data persediaan akhir khususnya pada *Styrofoam spectra Circle (4W)* memang tidak ada produksi sama sekali mulai bulan Februari 2015 hingga Juni 2016. Hal ini menunjukkan pula bahwa tidak adanya permintaan produk tersebut oleh pelanggan. Persediaan ini dapat dikategorikan sebagai *dead stock* karena tidak ada pergerakan sama sekali selama lebih dari 1 tahun terakhir. Persediaan yang menumpuk perlu segera dikelola agar tidak semakin merugikan perusahaan.

Secara keseluruhan, memang produksi PT API ini mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup signifikan seperti produksi kertas kado pada bulan Juli-Oktober 2015 yang sangat bervariasi yaitu 35.529 lembar, 63.982 lembar, 44.997 lembar, dan 14.055 lembar. Hal ini menunjukkan adanya kapasitas yang terbuang pada bulan-bulan tertentu dan kapasitas penuh bahkan berlebih pada bulan lainnya. Sama halnya dengan produksi *styrofoam* yang mengalami peningkatan dan penurunan signifikan terutama kecilnya produksi di bulan Juli 2015 dan Juni 2016. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa kapasitas produksi *styrofoam* cukup terbatas dikarenakan faktor cuaca yang tidak menentu dan seluruh produksinya dilakukan secara manual. Maka sebaiknya perlu dipertimbangkan untuk memiliki standar persediaan tertentu dengan perencanaan produksi jangka panjang yang berguna terutama di bulan-bulan yang permintaannya meningkat atau adanya persediaan lebih sebelum pergantian ke musim penghujan yang terus menerus akan mengganggu produksi *styrofoam*. Sehingga kapasitas produksi dapat lebih dimaksimalkan dan pemenuhan permintaan pelanggan tidak terganggu.

Selain mengetahui persediaan terkait saldo akhir dan persediaan masuk, perlu juga diketahui berapa persediaan yang keluar sebagai evaluasi pengelolaan penjualan yang selama ini dilakukan PT API. Berikut adalah data persediaan keluar dari Januari 2015 hingga Juni 2016:

Tabel 4.4.

Data Persediaan Keluar Januari 2015- Juni 2016

Produk (OUT)	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
KK E	7.988	13.907	17.525	40.500	16.300	27.600	24.025	37.100	27.000
KK NE	2.660	2.900	10.050	850	6.350	7.850	17.860	23.845	22.216
TOTAL KK	10.648	16.807	27.575	41.350	22.650	35.450	41.885	60.945	49.216
STY AC	300	155	434	445	270	320	295	100	170
STY AG	4.130	215	1.866	955	4.650	205	342	680	1.240
STY AGRD	2.871	508	1.610	592	200	820	1.208	50	1.800
STY ANG	1.430	744	200	300	1.200	80	496	430	1.470
STY S	3.064	4.034	4.755	2.124	2.660	3.610	1.542	1.670	2.898
STY SC	1	0	0	0	0	0	0	0	0
STY SG	1.503	2.645	4.340	1.505	2.093	1.404	1.284	4.795	7.081
STY SGRD	160	1.331	50	122	1.540	0	110	0	115
STY SNG-A	5.745	4.302	6.604	9.820	7.660	3.120	1.300	7.120	7.020
TOTAL STY	19.204	13.934	19.859	15.863	20.273	9.559	6.577	14.845	21.794

Produk (OUT)	Okt	Nov	Des	Jan'16	Feb'16	Mar'16	Apr'16	Mei'16	Jun'16
KK E	4.000	6.500	11.598	3.153	1.775	29.975	13.960	10.050	66.698
KK NE	8.080	8.900	4.450	3.200	4.125	5.275	9.175	9.750	7.650
TOTAL KK	12.080	15.400	16.048	6.353	5.900	35.250	23.135	19.800	74.348
STY AC	820	690	880	505	30	80	320	130	227
STY AG	3.975	3.223	920	3.520	324	2.084	820	3.470	1.013
STY AGRD	2.215	2.112	1.740	1.980	104	190	100	1.250	807
STY ANG	2.030	2.553	1.171	2.040	140	704	770	660	375
STY S	3.301	3.525	2.451	1.585	4.820	1.150	2.913	1.381	1.157
STY SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STY SG	2.925	2.400	7.460	2.870	1.960	960	3.065	1.960	1.634
STY SGRD	830	1.282	120	1	50	0	620	170	261
STY SNG-A	7.146	6.058	6.195	3.715	2.265	4.950	4.990	4.265	3.850
TOTAL STY	23.242	21.843	20.937	16.216	9.693	10.118	13.598	13.286	9.324

Sumber: Data olahan peneliti

Melalui data persediaan keluar PT API ini dapat dinilai bahwa total penjualan *styrofoam* lebih stabil dibanding dengan total penjualan kertas kado. Kertas kado di awal tahun yaitu 2 bulan awal baik 2015 maupun 2016 mengalami penjualan yang sangat kecil. Sedangkan di pertengahan tahun, penjualan melonjak sangat tinggi. Hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menyediakan kertas kado yang memadai dengan kapasitas produksi yang ada. Salah satu kebijakan yang bisa dilakukan untuk membuat penyebaran penjualan yang lebih merata salah satunya dengan promo. Dapat dilakukan promo awal tahun pada pelanggan seperti diskon kuantitas. Sehingga sebagian pelanggan yang biasa membeli di pertengahan tahun dapat membeli sebagian produk di awal tahun sehingga permintaan tidak terlalu melonjak secara signifikan.

Berkaitan juga dengan penjualan, hasil dari wawancara dengan *sales manager* dan admin gudang, diketahui bahwa bagian *sales* tidak mengetahui atau tidak mendapat informasi mengenai persediaan barang di gudang barang jadi. Hal ini salah satunya berdampak pada barang yang menumpuk di gudang seperti *Styrofoam spectra Circle (4W)* sebanyak 367 lembar yang tidak pernah terjual selama 1,5 tahun. Tidak hanya produk tersebut, namun ada beberapa produk lain yang tidak terjual dan akhirnya menumpuk di gudang. Berikut data persediaan barang yang tidak mengalami pergerakan, tidak terdapat saldo masuk maupun keluar selama kurun waktu tertentu:

Tabel 4.5.

Data Persediaan yang Tidak Mengalami Pergerakan

Nama Produk	Jumlah	Sejak
KK SPECTRA EMBOS NO.14	175	Januari 2015
KK SPECTRA NON EMBOS NO.38	100	Mei 2015
KK SPECTRA NON EMBOS NO.39	100	Mei 2015
STY SPECTRA CIRCLE (4W)	367	Januari 2015

Sumber: Data olahan peneliti

Persediaan tersebut diatas menimbulkan penilaian seolah-olah PT API memiliki persediaan yang cukup untukantisipasi peningkatan penjualan, tapi ternyata sebagian persediaan yang ada merupakan barang yang tidak bergerak. Untuk produk KK spectra non embos no.38 dan no.39 ini merupakan produk inovasi di bulan Mei 2015, namun tidak adanya *follow up* untuk pemasaran produk ini menyebabkan penimbunan persediaan yang menimbulkan biaya akibat tidak adanya informasi bahwa terdapat barang tertentu yang harus segera dijual atau mungkin dapat dilakukan *rework*.

Berkaitan dengan sedikit atau menurunnya persediaan akhir bulan Juni 2016 dapat dilihat dari produksi dan penjualan bulan Juni serta hasil wawancara dengan direktur utama PT API. Produksi untuk kertas kado terlihat bahwa sudah mencapai jumlah yang cukup tinggi yaitu 59.693 karena kapasitas maksimal yang telah disebutkan sebelumnya adalah 3.000 lembar perhari. Sedangkan penjualan meningkat signifikan dari 19.800 lembar di bulan Mei menjadi 74.348 lembar di bulan Juni. Hal

ini membuat PT API tidak dapat menyediakan persediaan yang cukup banyak di akhir bulan Juni. Sedangkan untuk *styrofoam*, memang penurunan persediaan diakibatkan dari produksi yang kecil. Setelah dilakukan wawancara dengan direktur utama PT API, hal ini terjadi dikarenakan efisiensi yang dilakukan oleh PT API beberapa bulan terakhir sebelum hari raya Idul Fitri. Efisiensi ini dilakukan akibat permintaan pelanggan di awal tahun 2016 sangat sepi jika dibandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya, sehingga diputuskan bahwa perlu dilakukan efisiensi produksi seperti pengurangan jam kerja mesin dan jumlah tenaga *outsourc*e. Hal ini dilakukan untukantisipasi *cash flow* yang sedang dalam kondisi mengkhawatirkan. Pemasukan dari pelunasan piutang sedang sedikit, namun pengeluaran untuk gaji karyawan dan produksi jumlahnya tetap besar. Namun hal ini berdampak pada persediaan menipis yang dapat menimbulkan keterlambatan pemenuhan pesanan pada semester kedua 2016.

Dari hasil analisa terhadap data persediaan PT API ini, ditemukan beberapa kelemahan pada pengelolaan baik persediaan, produksi, maupun penjualan, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa produk yang tidak mengalami pergerakan akibat tidak adanya permintaan, sehingga menumpuk di gudang barang jadi.
2. Tidak adanya persediaan yang memadai menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru terutama di bulan Juni 2016.
3. Jumlah produksi dan penjualan yang perubahan pergerakannya sangat signifikan pada bulan-bulan tertentu mempengaruhi kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan.

Maka selanjutnya setelah dilakukan pemeriksaan berdasarkan program kerja yang telah disusun, diketahui bahwa aktivitas penjualan PT API memiliki beberapa kelemahan yang berpotensi menjadi masalah baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut dirangkum kelemahan-kelemahan yang ditemukan:

1. Dalam pemenuhan pesanan pelanggan, kepala gudang hanya melakukan cek persediaan secara sekilas, tanpa melihat data persediaan yang dibuat oleh admin gudang.

2. Barang jadi hasil produksi yang masuk ke gudang langsung diterima dan dicatat sesuai surat jalan produksi, tidak dihitung ulang oleh bagian gudang.
3. Tidak adanya pemisahan fungsi pada bagian gudang yaitu admin gudang yang melakukan pencatatan keluar masuknya barang sekaligus melakukan perhitungan persediaan saat *stock opname*.
4. Pengamanan gudang PT API cukup lemah karena staf diluar bagian gudang dapat mengambil barang persediaan.
5. Pengamanan gudang tidak dilakukan dengan baik seperti luapan air sungai saat banjir yang dapat masuk ke gudang sehingga merusak bungkus barang dan menimbulkan biaya *repack*, serta tidak adanya alat pemadam kebakaran.
6. Penataan barang jadi masih belum baik karena banyak barang yang ditumpuk secara sembarangan dan berserakan di luar rak.
7. Kapasitas produksi *styrofoam* terbatas, sedangkan bagian produksi hanya memproduksi berdasarkan permintaan gudang saja kecuali saat *high season* atau adanya kebijakan khusus untuk produksi lebih.
8. Adanya pemadaman listrik yang tidak terduga, menghambat proses produksi kertas kado.
9. Tidak adanya standar persediaan minimum yang diperhitungkan perusahaan yang dapat berguna untuk perencanaan produksi.
10. Pada penilaian kinerja bagian *sales*, tidak adanya evaluasi kinerja terkait keberhasilan dalam menjual produk tertentu sehingga menimbulkan beberapa jenis produk memiliki persediaan yang menumpuk di gudang karena tidak adanya penjualan pada kurun waktu tertentu.
11. *Sales person* masih sering mengalami kesalahan saat menulis rincian pesanan pelanggan pada surat pesanan, seperti salah penulisan harga serta diskon pada pelanggan.
12. Alur penyerahan surat pesanan yang tidak berjalan dengan baik. Bagian *sales* dapat lupa memberikan surat pesanan kepada bagian analis, atau bagian analis lupa memberikan surat pesanan pada bagian gudang, sehingga pesanan terlambat diproses.

13. Otorisasi yang kurang tegas pada staf analis, karena jika seluruh surat pesanan masuk ke staf analis dan keluar dari staf analis sebelum masuk ke gudang maka dapat mengurangi terjadinya kesalahan dan menunjukkan adanya koordinasi yang baik antara *sales* dan staf analis.
14. Admin gudang salah memasukkan nominal diskon pada surat jalan dan tidak sempat diperiksa oleh analis. Surat jalan yang dicetak, langsung ditanda tangani oleh kepala gudang dan dibuat DMB, kemudian dibawa oleh *driver*. Hari berikutnya baru dilakukan pengecekan ulang oleh analis dan baru ditemukan adanya kesalahan.
15. Pelanggan menolak menerima barang yang sudah sampai di lokasi karena jarak antara kedatangan barang dan waktu pemesanan sudah terlalu lama. Hal ini dikarenakan tidak ada *follow up* mengenai pesanan yang harus diundur. Sehingga barang yang sudah sampai tersebut dikembalikan lagi ke gudang PT API.
16. Koordinasi di dalam bagian *sales* terutama kolektor dan *sales manager* yang kurang baik terkait pelunasan piutang oleh pelanggan. *Chief analyst* biasanya memberitahukan kepada *sales* dan kolektor jika ada pelanggan yang belum melunasi piutangnya mendekati jatuh tempo. Namun *sales* dan kolektor lupa melakukan *follow up* dan tidak melaporkan kepada *sales manager* hingga ada pelanggan yang terlambat bayar sampai 2 bulan dengan piutang yang cukup besar.
17. Terdapat beberapa produk yang tidak mengalami pergerakan akibat tidak adanya permintaan, sehingga menumpuk di gudang barang jadi.
18. Tidak adanya persediaan yang memadai menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru terutama di bulan Juni 2016.
19. Jumlah produksi dan penjualan yang perubahan pergerakannya sangat signifikan pada bulan-bulan tertentu mempengaruhi kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan.

4.4. Development of Findings and Recommendations (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)

Dari sembilan belas kelemahan yang ditemukan pada tahap kerja lapangan (*field work phase*) maka dikelompokkan menjadi empat temuan yang berpotensi menimbulkan masalah pada PT API yang nantinya akan dikembangkan menggunakan lima atribut yaitu *condition*, *criteria*, *cause*, *effect*, dan *recommendation*.

1. Pengendalian persediaan barang jadi yang tidak memadai.

Ditemukan pada kelemahan nomor : 2, 3, 4, 5, 6, 17, 18.

2. Kurangnya koordinasi dan otorisasi pada bagian-bagian dalam perusahaan.

Ditemukan pada kelemahan nomor : 12, 13, 16.

3. Prosedur pelaksanaan aktivitas penjualan PT API masih belum baik.

Ditemukan pada kelemahan nomor : 1, 10, 11, 14, 15.

4. Perencanaan produksi dan penjualan yang kurang efektif.

Ditemukan pada kelemahan nomor : 7, 8, 9, 19.

Berdasarkan keempat temuan diatas maka akan dianalisa apa saja *condition*, *criteria*, *cause*, *effect*, dan *recommendation* terkait dengan setiap temuan yang disebutkan. Hal-hal ini dapat membantu perusahaan memperbaiki aktivitas penjualan dan pengendalian persediaannya sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik pada pelanggan.

Analisa Temuan 1

Pengendalian persediaan barang jadi yang tidak memadai.

Condition

- a. Barang jadi yang diterima gudang hasil produksi dicatat langsung sesuai surat jalan produksi yang telah ditandatangani oleh kepala gudang, namun tidak dihitung ulang kuantitasnya oleh bagian gudang.
- b. Tidak adanya pemisahan fungsi pada bagian gudang yaitu admin gudang yang melakukan pencatatan keluar masuknya barang sekaligus melakukan perhitungan persediaan saat *stock opname*.

- c. Pengamanan gudang PT API lemah karena staf diluar bagian gudang dapat mengambil barang persediaan tanpa melapor, pengamanan gudang terhadap banjir dan kebakaran juga tidak tersedia.
- d. Penataan barang jadi tidak rapi, banyak barang yang ditumpuk secara sembarangan dan berserakan di luar rak.
- e. Terdapat beberapa produk yang tidak mengalami pergerakan akibat tidak adanya permintaan, sehingga menumpuk di gudang barang jadi.
- f. Tidak adanya persediaan yang memadai menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru terutama di bulan Juni 2016.

Criteria

- a. Barang jadi hasil produksi yang masuk ke gudang harus dihitung ulang oleh staf gudang secara *blind count* tidak melihat surat jalan. Setelah itu tugas admin gudang mencatat berdasarkan jumlah perhitungan fisik dan merevisi jika ada kesalahan pada surat jalan.
- b. Adanya pemisahan fungsi antara *custody* dan *recording* pada bagian gudang yaitu saat melakukan *stock opname*.
- c. Pengamanan gudang harus baik, seperti adanya peraturan terkait siapa saja yang boleh masuk ke gudang dan mengambil barang, gudang aman dari banjir, serta adanya alat pemadam kebakaran (APAR).
- d. Barang jadi harus ditata secara rapi di gudang untuk mempermudah proses pemenuhan pesanan pelanggan dan *stock opname*.
- e. Persediaan barang jadi memiliki perputaran yang cepat sehingga *carrying cost* kecil.
- f. Adanya persediaan yang memadai menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru sebagai antisipasi lonjakan permintaan.

Cause

Bagian gudang tidak melakukan perhitungan ulang pada barang yang masuk karena dianggap bagian produksi sudah menyerahkan sesuai jumlah tertulis di surat jalan dan kepala gudang juga mengandalkan *stock opname* untuk memeriksa

apakah pencatatan sudah benar. Untuk admin gudang yang melakukan 2 fungsi sekaligus yaitu custody dan recording, hal ini dikarenakan ketidaktahuan kepala gudang terkait kecurangan yang mungkin terjadi jika 2 fungsi tersebut dilakukan oleh orang yang sama.

Pengamanan gudang terkait banjir belum maksimal karena anggapan bahwa sudah diberi alas cukup tinggi sehingga mencegah banjir, dan anggapan bahwa tidak masalah jika bungkus barang terkena banjir karena mudah diperbaiki. Selain itu, staf gudang dianggap sudah hafal barang sehingga tidak perlu penamaan dan penataan yang baik.

Adanya persediaan yang menumpuk di gudang disebabkan karena tidak adanya peraturan dan insentif untuk mengelola barang yang menumpuk di gudang, sehingga bagian-bagian di PT API hanya berfokus pada pemenuhan pesanan pelanggan yang cepat dan tepat tanpa melihat ulang bagaimana persediaan yang ada di gudang saat ini. Beberapa barang yang menumpuk juga merupakan hasil dari produk baru sebagai inovasi yang dilakukan perusahaan, namun tidak dikembangkan lebih lanjut sehingga tertimbun di gudang. Tidak adanya persediaan yang memadai pada Juni 2016 disebabkan karena penjualan yang sepi di awal tahun sehingga direktur menerapkan kebijakan efisiensi produksi. Dan ternyata penjualan mulai meningkat lagi pada bulan Juni 2016 terutama kertas kado sehingga produksi sudah kapasitas maksimal namun belum cukup untuk menambah persediaan. Selain itu adanya kekhawatiran gudang banjir sehingga tidak mau menyimpan persediaan berlebih saat perusahaan libur.

Effect

Admin gudang salah melakukan pencatatan kuantitas barang masuk dari produksi. Biasanya kesalahan yang terjadi adalah kuantitas fisik lebih banyak dari yang tertulis di surat jalan, yang baru diketahui perbedaannya saat dilakukan stock opname. Stock opname ini juga dilakukan oleh admin gudang yang melakukan pencatatan persediaan, maka terlihat bahwa peluang terjadinya pencurian barang oleh admin gudang cukup besar. Ketika stock opname juga terkadang ditemukan selisih akibat bagian *sales* yang mengambil barang di gudang sebagai sampel saat untuk promosi ke pelanggan, tapi tidak ada keterangan sebagai pemberitahuan ke admin atau

kepala gudang sehingga menghambat *stock opname*. Pengamanan barang dari banjir yang kurang baik menyebabkan dibutuhkan repack karena bungkus basah terkena air banjir.

Berkenaan dengan persediaan yang menumpuk, akan menyebabkan *inventory holding cost* dan kehilangan kesempatan untuk memperoleh penjualan lebih. Pada laporan persediaanpun akan terlihat atau dianggap perusahaan memiliki persediaan yang cukup untukantisipasi peningkatan permintaan, namun sebenarnya sebagian persediaan adalah *dead stock*. Tidak adanya persediaan menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru menyebabkan perusahaan tidak sanggup memenuhi permintaan pelanggan yang melonjak di bulan Juli dan Agustus. Hingga akhir bulan Oktober 2016 perusahaan masih memiliki banyak utang pesanan kepada pelanggan.

Recommendation

1. Setiap kali barang jadi hasil produksi masuk ke gudang, staf gudang dan admin gudang melakukan perhitungan secara *blind count* yaitu tidak mengetahui jumlah sebenarnya yang tertulis di surat jalan produksi. Setelah diketahui jumlah fisik, kepala gudang mencocokkan jumlah fisik dengan jumlah yang tertera di surat jalan. Jika sama maka dapat ditandatangani, jika berbeda maka surat jalan produksi direvisi baru ditandatangani oleh kepala gudang. Admin gudang mencatat berdasarkan kuantitas di surat jalan yang sudah disesuaikan dengan kuantitas fisik. Barang jadi kemudian langsung ditata dengan rapi di rak yang telah diberi penamaan sehingga mudah dalam menata saat persediaan masuk dan mudah mengambil saat ada permintaan barang.
2. Prosedur stock opname perlu diubah yaitu perhitungan persediaan saat stock opname bukan dilakukan oleh admin gudang saja melainkan dengan staf gudang dan bagian accounting, dan seluruh kegiatan stock opame harus dilakukan secara *blind count*.
3. Agar persediaan aman dari banjir, seluruh barang harus ditata dengan rapi diatas rak yang telah diberi alas tinggi. Sehingga langkah awal adalah perlunya penataan gudang yang lebih baik, kemudian perlu juga memperbaiki pipa pembuangan air ke sungai agar air sungai tidak masuk ke bangunan perusahaan melalui pipa

pembuangan tersebut. Untuk mencegah kebakaran sebaiknya perusahaan memiliki APAR.

4. Jumlah persediaan di gudang perlu dikendalikan dengan baik agar tidak ada yang menumpuk. Bisa dengan cara promosi ke pelanggan atau jika tidak memungkinkan adanya penjualan maka segera dilakukan rework. Penilaian kinerja gudang juga perlu dilihat dari aspek pengendalian persediaan agar tidak menumpuk. Untuk barang yang baru dipasarkan hasil inovasi, perlu dibuatkan prosedur khusus sehingga dapat dinilai apakah inovasi tersebut berdampak baik dan berguna bagi perusahaan atau tidak. Sehingga kedepannya inovasi tidak merugikan perusahaan terkait persediaan menumpuk sebagai dampaknya.
5. Perlu perencanaan produksi yang baik agar tidak menimbulkan kekurangan persediaan.

Analisa Temuan 2

Kurangnya koordinasi dan otorisasi pada bagian-bagian dalam perusahaan.

Condition

- a. Bagian *sales* beberapa kali lupa memberikan surat pesanan kepada bagian analis, atau bagian analis lupa memberikan surat pesanan pada bagian gudang.
- b. Otorisasi yang kurang tegas pada staf analis, terkait alur penyerahan surat pesanan antar bagian.
- c. Koordinasi di dalam bagian *sales* terutama kolektor dan *sales manager* yang kurang baik terkait pelunasan piutang oleh pelanggan terutama yang sudah lewat dari jatuh tempo.

Criteria

- a. Alur surat pesanan berjalan baik, seluruhnya diproses, dan tidak ada yang terlewat.
- b. Posisi analis diketahui oleh bagian *sales* dan gudang karena hanya analis yang berhak memutuskan surat pesanan yang valid dan bisa diproses oleh gudang.
- c. Koordinasi pada tiap bagian berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Alur informasi mengenai piutang pelanggan yang mendekati jatuh

tempo, tepat jatuh tempo, hingga lewat dari jatuh tempo perlu diketahui oleh kolektor dan *sales manager*.

Cause

Surat pesanan yang digunakan oleh PT API memang sudah *prenumbered* namun tiap *sales person* memiliki buku surat pesanan dengan kode awal berbeda sehingga pengendalian surat pesanan lebih sulit, ditambah lagi dengan adanya kebijakan untuk memproses surat pesanan khusus lebih dahulu dibanding surat pesanan biasa, serta *sales person* luar kota yang menyusulkan surat pesanan sehingga pengendalian surat pesanan makin sulit.

Bagian gudang tidak diberi peraturan untuk menerima surat pesanan hanya dari analis saja, sehingga pedoman kerja gudang adalah memproses seluruh surat pesanan yang masuk baik dari analis maupun dari *sales*.

Mengenai status piutang pelanggan, *Chief analyst* biasanya memberitahukan kepada *sales* dan kolektor jika ada pelanggan yang belum melunasi piutangnya mendekati jatuh tempo. Namun *sales* dan kolektor lupa melakukan *follow up* dan tidak melaporkan kepada *sales manager* bahwa terdapat faktur yang belum tertagih karena alasan tertentu.

Effect

Karena pengendalian surat pesanan yang sulit, maka surat pesanan bisa ada yang terlewat dan tidak segera diketahui oleh analis. Dan bagian gudang juga tidak tahu apakah ada surat pesanan yang tertinggal di analis dan belum diserahkan ke gudang padahal sudah diperiksa. Bagian gudang juga dapat menerima perintah pengerjaan surat pesanan selain dari analis, sehingga proses pemenuhan pesanan pelanggan tidak terurut. Kedua hal ini memberikan dampak bagi penyelesaian surat pesanan yang terlambat karena satu surat pesanan bisa tertumpuk dengan surat pesanan lain sehingga ditunda proses pemenuhan pesannya. Hal ini bisa berdampak pada kepuasan pelanggan yang berkurang akibat lamanya jangka waktu dari pemesanan ke pengiriman.

Mengenai alur informasi terkait pelunasan piutang pelanggan yang tidak baik dapat menyebabkan adanya pelanggan yang terlambat melunasi fakturnya

sampai 2 bulan dengan nominal piutang yang cukup besar. Hal ini terutama mempengaruhi aliran uang masuk perusahaan pada bulan-bulan tertentu karena untuk memenuhi pesanan jumlah besar, pastinya kapasitas produksi diperbesar seperti menambah tenaga outsource dan jam mesin yang membutuhkan aliran listrik sehingga biaya produksi meningkat. Dengan adanya keterlambatan bayar, maka arus kas perusahaan akan mengalami gangguan karena pengeluaran yang cukup besar tidak diimbangi dengan pemasukan dari pelunasan piutang.

Recommendation

- a. Staf analis perlu membuat data setiap SP masuk dan validasinya. Staf analis juga harus menandatangani SP sebagai bentuk otorisasi penerimaan SP dan untuk diproses lebih lanjut. Kepala gudang juga perlu mendata setiap SP yang masuk ke gudang agar diketahui mana SP yang harus diproses secepatnya dan tanggal pengiriman yang diharapkan dari setiap SP. Berikut adalah rekomendasi dokumen yang perlu dibuat untuk kepala gudang:

Gambar 4.1.
Rekomendasi Daftar Surat Pesanan Masuk

DAFTAR SURAT PESANAN MASUK			
SP dengan kode awal : 021XX			
No. SP	Tanggal Masuk	Tanggal Kirim	Keterangan
02101			
02102			
02103			
02104			
02105			
02106			
02107			
02108			
02109			
02110			
02111			
02112			
021XX			

Keterangan:

*No. SP sudah tertulis dengan diketik dan tercantum berurutan.

*Tanggal Masuk diisi sesuai tanggal kapan SP masuk ke gudang.

*Tanggal Kirim diisi sesuai tanggal pengiriman yang diminta oleh pelanggan
(*optional*)

*Keterangan diisi dengan kondisi khusus: “SEGERA” / “TANPA UP” / lainnya
(*optional*)

Lalu setiap seminggu sekali, data yang dibuat oleh analis dicocokkan dengan data yang dibuat oleh kepala gudang, untuk mengecek nomor SP mana saja yang sudah masuk dan sedang dalam proses. Sehingga pengendalian dapat dilakukan dengan lebih baik.

- b. Untuk alur surat pesanan yang lebih baik, maka otorisasi staf analis harus tegas yaitu surat pesanan harus masuk ke analis, divalidasi, dan diotorisasi, kemudian baru diserahkan ke kepala gudang. Jika ada pesan tertentu dari *sales* bisa disampaikan atau diberi notes lewat analis untuk disampaikan ke bagian gudang sehingga seluruh SP melewati alur proses yang benar dan tidak terhambat pengerjaannya. Kepala gudang juga perlu diberi pemahaman untuk hanya menerima perintah kerja dari analis.
- c. Sebaiknya bagian *sales* melakukan rapat secara berkala salah satunya membahas mengenai piutang yang belum tertagih. Sehingga informasi yang didapat dari *chief analyst* mengenai faktur mana saja yang belum tertagih dapat diketahui segera oleh *sales manager* dan dapat segera ditindaklanjuti.

Analisa Temuan 3

Prosedur pelaksanaan aktivitas penjualan PT API masih belum baik.

Condition

- a. Dalam pemenuhan pesanan pelanggan, kepala gudang hanya melakukan cek persediaan secara sekilas, tanpa melihat data persediaan yang dibuat oleh admin gudang.

- b. Pada penilaian kinerja bagian *sales*, tidak adanya evaluasi kinerja terkait keberhasilan dalam menjual produk tertentu.
- c. *Sales person* masih sering mengalami kesalahan saat menulis rincian pesanan pelanggan pada surat pesanan, seperti salah penulisan harga serta diskon pada pelanggan.
- d. Admin gudang salah memasukkan nominal diskon pada surat jalan dan tidak sempat diperiksa oleh analis.
- e. Pelanggan menolak menerima barang yang sudah sampai di lokasi dengan alasan jangka waktu antara kedatangan barang dan waktu pemesanan sudah terlalu lama.

Criteria

- a. Dalam pemenuhan pesanan pelanggan, kepala gudang perlu mengetahui jumlah persediaan sebenarnya di gudang sehingga mengetahui berapa jumlah yang tepat untuk diminta ke bagian produksi.
- b. Pada penilaian kinerja bagian *sales*, perlu juga melihat kinerja mereka untuk meningkatkan *goal congruence* yaitu dapat membantu menjual barang-barang yang diketahui memiliki perputaran yang sangat kecil.
- c. *Sales person* menulis rincian pesanan pelanggan pada surat pesanan dengan benar. Admin gudang juga memasukkan rincian pengiriman dengan benar.
- d. Pelanggan menerima barang yang dikirimkan sesuai dengan pesanan.

Cause

Kepala gudang sudah terbiasa menghitung secara sekilas dan mengetahui kira-kira ada berapa barang di gudang tersebut sehingga tidak merasa membutuhkan data persediaan untuk melakukan permintaan ke gudang. Untuk penilaian bagian *sales* hanya dilakukan dengan melihat kinerja mereka dari cara pelayanan pada pelanggan, lalu prosedur yang diajarkan oleh *sales manager* adalah dengan melihat di toko atau gudang pelanggan mana barang yang persediaannya mulai menipis maka tugas *sales* mengingatkan pada pelanggan untuk membeli lagi. Tidak pernah bagian *sales* mendapat informasi mengenai barang-barang digudang PT API dan mendapat arahan untuk membantu mengelola barang yang menumpuk yang perlu segera dijual.

Seringnya terjadi perubahan diskon, dan adanya perubahan harga dapat menyebabkan kesalahan *sales person* mencatat pada surat pesanan. *Sales person* hanya mengandalkan ingatannya untuk menulis harga dan diskon karena telah terbiasa, namun bisa jadi karena adanya promo diskon atau promo lainnya, maka ketentuan harga dan diskon menjadi berubah dan *sales person* lupa pada perubahan tersebut sehingga masih salah dalam menulis surat pesanan. Surat jalan yang telah dicetak oleh admin gudang setelah barang diangkut masuk ke mobil *box*, langsung ditanda tangani oleh kepala gudang dan dibuat DMB, kemudian dibawa oleh *driver*. Analis terkadang dapat segera memeriksa hari itu juga, namun biasanya dilakukan pada hari berikutnya untuk pengecekan ulang oleh analis dan baru ditemukan adanya kesalahan.

Pelanggan sering menolak pesanan yang telah dikirimkan, alasannya karena jangka waktu pemesanan dan pengiriman sudah sangat lama. Hal ini dikarenakan berbagai macam hal seperti tidak adanya barang di gudang disaat produksi sudah kapasitas maksimal sehingga harus diundur, adanya banyak surat pesanan lain yang harus didahulukan, atau karena surat pesanan yang lupa diproses. Penolakan terima barang dari pelanggan ini juga dikarenakan tidak ada *follow up* mengenai pesanan yang harus diundur.

Effect

Kepala gudang yang hanya melihat persediaan secara sekilas saja untuk memenuhi permintaan pelanggan, bisa salah dalam mengetahui jumlah persediaan yang sebenarnya karena mungkin ada persediaan yang tidak terlihat karena penataan gudang juga tidak cukup baik, atau bisa salah estimasi perhitungan oleh kepala gudang. Kesalahan yang terjadi dapat menyebabkan kelebihan permintaan produksi untuk satu jenis tertentu padahal sebenarnya ada jenis lain yang persediaannya lebih sedikit sehingga butuh produksi lebih banyak. Dengan tidak melihat jumlah persediaan secara detail, kepala gudang juga sulit mengetahui barang mana yang sebenarnya tidak bergerak atau menimbun sejak lama karena tidak adanya penjualan pada kurun waktu tertentu.

Ada pelanggan tertentu yang menolak menerima barang jika tidak sesuai dengan kesepakatan di surat jalan. Misalkan di surat jalan *styrofoam* non gliter ada tulisan diskon 10%, padahal sebenarnya *styrofoam* non gliter tidak ada diskon,

analisis akan mengubah surat pesanan itu melalui konfirmasi. Ada pelanggan yang akhirnya membatalkan pesanan meskipun tidak seluruhnya. Jika di surat jalan yang sudah sampai ke pelanggan baru ditemukan adanya kesalahan, maka ada pelanggan yang menolak barang sehingga harus kembali ke gudang. Dampak dari pelanggan yang membatalkan pesannya tersebut akan berdampak pada biaya pengiriman yang besar padahal barang tidak jadi dibeli.

Recommendation

- a. Dalam pemenuhan pesanan pelanggan, kepala gudang perlu melihat catatan persediaan terutama untuk pengambilan keputusan terkait perlunya permintaan kepada produksi atau barang telah tersedia di gudang. Selain itu, catatan persediaan berguna untuk mengetahui barang mana saja yang perlu segera dijual karena sudah menumpuk terlalu lama dan segera melakukan koordinasi dengan direktur dan *sales manager* terkait rencana kedepannya untuk mengelola persediaan ini. Sebaiknya admin gudang membuat laporan secara bulanan mengenai kategori status persediaan, mana barang yang perputarannya sangat cepat, cepat, lambat, dan tidak bergerak dalam bulan tersebut sehingga untuk bulan berikutnya kepala gudang dapat lebih bijaksana dalam melakukan permintaan ke produksi, tidak hanya mengandalkan perkiraan jumlah barang di gudang.
- b. *Sales person*, admin gudang, dan analisis seharusnya memiliki daftar diskon dan harga yang benar untuk tiap pelanggan dan barang sehingga tidak ada kesalahan yang menyulitkan untuk kedepannya. Daftar tersebut dibuat oleh staf analisis dan diberikan kepada *sales* dan admin gudang sehingga setiap kali mengeluarkan dokumen, nominal harga dan besarnya diskon akan sama untuk semuanya. Demikian pula ketika ada perubahan, daftar terbaru harus diperbarui oleh staf analisis dan segera disebarkan kembali ke *sales* dan admin gudang.
- c. Jika terdapat kendala pada pemenuhan pesanan pelanggan sehingga harus mundur dari tanggal yang telah disepakati, gudang wajib memberi tahu *sales person* agar dapat segera konfirmasi ke pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepastian kapan barang akan diterima sehingga pada saat dikirim tidak bingung dan menolak menerima barang. Sehingga perusahaan tidak perlu menanggung kerugian akibat biaya pengiriman.

Analisa Temuan 4

Perencanaan produksi dan penjualan yang kurang efektif.

Condition

- a. Kapasitas produksi *styrofoam* terbatas, sedangkan bagian produksi hanya memproduksi berdasarkan permintaan gudang saja kecuali saat *high season* atau adanya kebijakan khusus untuk produksi lebih.
- b. Adanya pemadaman listrik yang tidak terduga, menghambat proses produksi kertas kado.
- c. Tidak adanya standar persediaan minimum yang diperhitungkan perusahaan yang dapat berguna untuk perencanaan produksi.
- d. Jumlah produksi dan penjualan yang perubahan pergerakannya sangat signifikan pada bulan-bulan tertentu mempengaruhi kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan.

Criteria

- a. Untuk kapasitas produksi yang kecil dengan permintaan cukup besar, perlu dilakukan perencanaan yang baik untuk dapat memenuhi pesanan pelanggan.
- b. Proses produksi berjalan dengan baik tanpa hambatan dan memiliki perencanaan untuk hambatan yang tidak terduga.
- c. Perusahaan perlu mempertimbangkan persediaan minimum yang dapat berguna untuk perencanaan produksi.
- d. Perusahaan perlu memiliki perencanaan yang baik untuk mengantisipasi jumlah produksi dan penjualan yang perubahan pergerakannya sangat signifikan pada bulan-bulan tertentu agar tidak mempengaruhi kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan.

Cause

Kapasitas produksi *styrofoam* terbatas karena kendala cuaca yaitu *styrofoam* terutama yang diberi gliter harus dikeringkan dengan sinar matahari langsung sehingga bila tidak ada sinar matahari pasti produksi akan terhambat dan juga seluruh kegiatan produksinya dilakukan secara manual. Selain itu perusahaan juga

tidak mau menyimpan persediaan berlebih sehingga produksi hanya berdasarkan permintaan gudang saja. Pemadaman listrik tidak menentu juga menjadi kendala karena seluruh produksi kertas kado menggunakan listrik sehingga mengalami hambatan sedangkan perusahaan tidak memiliki mesin *genset*. Perusahaan tidak pernah menghitung persediaan minimum yang diperlukan, padahal penjualan tidak menentu seringkali penjualan sepi namun tiba-tiba melonjak pada bulan-bulan tertentu.

Effect

Kapasitas produksi yang kecil dan memiliki beberapa kendala ini berdampak pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi pesanan pelanggan. Misalkan ada permintaan 5000 lembar *styrofoam* gliter, namun beberapa hari berikutnya cuaca selalu hujan, maka perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu. Apalagi ketika bulan-bulan tertentu, perusahaan memiliki persediaan namun sangat sedikit dan kadang pula persediaan justru menurun mendekati bulan ramai, maka akan sangat sulit memenuhi permintaan pelanggan. Pemadaman listrik juga menyebabkan produksi terhambat karena waktu pengerjaan menjadi lebih singkat padahal beberapa karyawan produksi digaji secara tetap sehingga perusahaan mengalami kerugian akibat membayar gaji karyawan padahal tidak menghasilkan produksi. Keterlambatan pengiriman barang kepada pelanggan juga mempengaruhi dua hal penting yaitu kepercayaan pelanggan serta menyebabkan aliran arus kas perusahaan terganggu karena ada pelanggan tertentu yang menolak melunasi piutang sebelumnya jika pesanan yang sekarang belum dikirim.

Recommendation

- a. PT API perlu melakukan investasi pada *genset* karena produksi sangat membutuhkan listrik agar proses produksi terutama kertas kado tidak terganggu jika mengalami mati listrik.
- b. Perusahaan perlu mempertimbangkan investasi pada persediaan dengan menetapkan persediaan minimum terutama untuk jenis-jenis produk tertentu yang selalu laku dalam jumlah besar, terutama pada bulan-bulan dimana permintaan biasanya melonjak. Selain itu perlu juga memperbaiki perencanaan produksi untuk

styrofoam terutama dengan cara memproduksi lebih banyak saat musim kemarau sehingga produksi kemampuan perusahaan memberikan pelayanan baik kepada pelanggan tidak terganggu dengan selalu memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Perusahaan dapat membandingkan berapa biaya investasi persediaan dibanding membayar upah lembur karyawan dan kerugian akibat keterlambatan pelanggan melunasi piutang.

- c. Perusahaan dapat berusaha memberikan promo-promo tertentu sebagai usaha mengurangi lonjakan permintaan. Misalkan di bulan-bulan sepi seperti Januari, Februari, dan Oktober bisa diberikan diskon kuantitas yaitu mendapat diskon jika membeli dengan jumlah tertentu dan term waktu yang lebih singkat. Promo lain yang dapat dilakukan adalah diskon jika melakukan pembayaran secara tunai atau lebih cepat 20 hari dari jatuh tempo normal. Hal ini diharapkan dapat mengurangi lonjakan permintaan di 1-2 bulan tertentu saja, dan dapat menjadi sarana bagi perusahaan untuk menjaga arus kasnya.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional pada PT Asturo Paper Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Prosedur aktivitas penjualan perusahaan diawali dengan proses penerimaan pesanan pelanggan. *Sales person* melakukan kunjungan ke pelanggan yang telah dijadwalkan oleh *sales manager* untuk menerima pesanan dari pelanggan, dan *sales person* akan membuat dokumen Surat Pesanan. *Sales person* akan menandatangani Surat Pesanan tersebut dan membawanya kembali ke perusahaan. Untuk pelanggan yang berada di luar kota, biasanya *sales person* yang bertugas segera menghubungi staf analis lewat *whatsapp*, agar pesanan dapat segera diperiksa dan diproses tanpa harus menunggu *sales person* sampai ke perusahaan. Staf analis akan membuat SP sementara yaitu SP baru masuk sebelum nanti ditukar dengan SP asli setelah *sales person* sampai ke Bandung.

Dilanjutkan dengan proses pemenuhan pesanan dan didalamnya terdapat prosedur pengendalian persediaan. Surat pesanan yang telah dibuat oleh *sales person* lalu diberikan kepada staf analis untuk diperiksa, lalu angka SP diberikan kepada kepala gudang barang jadi untuk mulai menyiapkan pesanan. Kepala gudang akan secara sekilas melakukan cek persediaan di gudang. Jika terdapat persediaan di gudang untuk barang yang dipesan, maka dapat segera dilakukan *packing*, jika barang tidak tersedia, maka kepala gudang segera memberikan memo kepada bagian produksi untuk menyediakan barang yang diperlukan. Kemudian dari produksi akan memberikan barang jadi ke gudang disertai Surat Jalan dari produksi ke gudang sebagai bukti serah terima. Admin gudang akan mencatat persediaan masuk sesuai yang tertera pada surat jalan produksi.

Setelah barang siap maka dilakukan proses pengiriman. Barang akan dimasukkan ke mobil *box* sesuai dengan Surat Pesanan (dilakukan oleh staf analis, kepala gudang, dan staf gudang). Setelah barang masuk ke mobil, admin gudang membuat surat jalan. Beberapa Surat Jalan yang dikirim dalam satu kali pengiriman lalu

dibuatkan sebuah dokumen yaitu Daftar Muatan Barang (DMB). DMB ditandatangani oleh kepala gudang dan *driver* lalu barang segera dikirim ke gudang di Cipadung. Dari gudang Cipadung, kemudian barang yang dikirim ke pelanggan. Kemudian dilanjutkan dengan proses penagihan. Setelah barang sampai ke pelanggan, lalu dibuat faktur untuk penagihan. Faktur ini dibuat oleh fakturis berdasarkan daftar muatan barang dan surat jalan yang telah ditandatangani oleh pelanggan. Setelah faktur selesai dibuat lalu diperiksa ulang oleh staf analis, kemudian diberikan kepada kolektor untuk ditagihkan. Biasanya pelanggan akan memberikan kontra bon yang ditukar dengan surat jalan asli. Ketika mendekati jatuh tempo dan pelanggan belum melakukan pelunasan, maka kolektor melakukan *reminder* untuk pembayaran. Pada saat penerimaan pembayaran, bisa melalui dua acara yaitu berupa uang tunai/cek/giro atau secara transfer. Seluruh pembayaran yang masuk diterima oleh *cashier*, serta dicatat pula dokumennya oleh *chief analyst*. Untuk uang tunai/cek/giro akan dicatat pada dokumen Tanda Terima Tagihan oleh *sales person* kemudian akan diotorisasi oleh *chief analyst*, sedangkan untuk pembayaran via transfer dicek oleh *chief analyst* berdasarkan saldo masuk di bank dengan mencetak rekening koran satu kali seminggu.

2. Terdapat beberapa kelemahan pada prosedur penjualan dan pengendalian persediaan pada PT API, yang terangkum di dalam empat temuan yaitu pengendalian persediaan barang jadi yang tidak memadai, kurangnya koordinasi dan otorisasi pada bagian-bagian dalam perusahaan, prosedur pelaksanaan aktivitas penjualan PT API masih belum baik, serta perencanaan produksi dan penjualan yang kurang efektif.
3. Dampak yang timbul dari kelemahan-kelemahan tersebut adalah:
 - a. Admin gudang salah melakukan pencatatan kuantitas barang masuk dari produksi yang baru diketahui perbedaannya saat dilakukan *stock opname* yang dilakukan oleh admin gudang sendiri menimbulkan pencurian barang persediaan. Pengamanan barang dari banjir yang kurang baik menyebabkan dibutuhkan *repack* karena bungkus basah terkena air banjir.
 - b. Persediaan yang menumpuk menyebabkan *inventory holding cost* dan kehilangan kesempatan untuk memperoleh penjualan lebih. Pada laporan persediaanpun akan terlihat atau dianggap perusahaan memiliki persediaan

yang cukup, namun sebenarnya sebagian persediaan adalah *dead stock*. Tidak adanya persediaan menjelang hari raya dan awal tahun ajaran baru menyebabkan perusahaan tidak sanggup memenuhi permintaan pelanggan yang melonjak di bulan Juli dan Agustus. Hingga akhir bulan Oktober 2016 perusahaan masih memiliki banyak utang pesanan.

- c. Surat pesanan bisa terlewat dan tidak segera diketahui oleh analis dan gudang. Dampaknya, penyelesaian surat pesanan terlambat mempengaruhi tiga hal penting, yaitu kepercayaan dan kepuasan pelanggan serta menyebabkan aliran arus kas perusahaan terganggu karena ada pelanggan tertentu yang menolak melunasi piutang sebelumnya jika pesanan yang sekarang belum dikirim.
- d. Alur informasi terkait pelunasan piutang pelanggan tidak baik dapat menyebabkan adanya pelanggan yang terlambat melunasi fakturnya sampai 2 bulan dengan nominal piutang yang cukup besar. Hal ini terutama mempengaruhi aliran uang masuk perusahaan pada bulan-bulan tertentu karena pengeluaran yang cukup besar tidak diimbangi dengan pemasukan.
- e. Kepala gudang yang hanya melihat persediaan secara sekilas saja untuk memenuhi permintaan pelanggan, bisa salah dalam mengetahui jumlah persediaan yang sebenarnya. Kesalahan yang terjadi dapat menyebabkan kelebihan permintaan produksi untuk satu jenis tertentu dan kepala gudang juga sulit mengetahui barang mana yang sebenarnya tidak bergerak atau menimbun sejak lama karena tidak adanya penjualan pada kurun waktu tertentu.
- f. Ada pelanggan tertentu yang menolak menerima barang jika tidak sesuai dengan kesepakatan di surat jalan terkait harga dan diskon. Hal ini berdampak pada biaya pengiriman yang besar padahal barang tidak jadi dibelimumoleh pelanggan.
- g. Kapasitas produksi yang kecil dan memiliki beberapa kendala ini berdampak pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi pesanan pelanggan secara tepat waktu. Pemadaman listrik juga menyebabkan produksi terhambat.

4. Pemeriksaan operasional sangat bermanfaat bagi PT API terutama dalam meningkatkan kualitas prosedur dalam aktivitas penjualan dan pengendalian persediaan. Melalui pemeriksaan ini, perusahaan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan pada prosedurnya, sehingga ketika dilakukan perbaikan dengan rekomendasi yang ada, maka diharapkan kinerja perusahaan akan berjalan dengan efisien sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

5.2. Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil dari pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat membantu pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik, terutama terkait prosedur penjualan dan pengendalian persediaan.

- a. Prosedur pengendalian persediaan barang jadi perlu dilakukan perbaikan. Setiap kali barang jadi hasil produksi masuk ke gudang, staf gudang dan admin gudang perlu melakukan perhitungan secara *blind count* kemudian kepala gudang baru menandatangani surat jalan dari produksi dan admin gudang melakukan pencatatan persediaan masuk berdasarkan jumlah persediaan yang benar-benar diterima oleh gudang. Prosedur *stock opname* perlu diubah yaitu perhitungan bukan dilakukan oleh admin gudang saja melainkan dengan staf gudang dan bagian accounting, dan seluruh kegiatan stock opname harus dilakukan secara *blind count*.
- b. Pengamanan gudang juga perlu diperhatikan, seluruh barang harus ditata dengan rapi di atas rak yang telah diberi alas tinggi untuk menghindari risiko barang rusak akibat banjir, memperbaiki pipa pembuangan air ke sungai, dan untuk mencegah kebakaran sebaiknya perusahaan memiliki APAR.
- c. Jumlah persediaan di gudang perlu dikendalikan agar tidak ada yang menumpuk dengan cara promosi ke pelanggan, atau dilakukan *rework*. Admin gudang diharapkan dapat membuat kategori status persediaan tiap bulan sehingga kepala gudang bijaksana dalam melakukan permintaan produksi.
- d. Dalam melakukan koordinasi dan otorisasi terkait proses pemenuhan pesanan pelanggan, staf analisis perlu membuat data setiap Surat Pesanan masuk dan

validasinya. Staf analis juga harus menandatangani SP sebagai bentuk otorisasi penerimaan SP dan untuk diproses lebih lanjut. Kepala gudang juga perlu mendata setiap SP yang masuk ke gudang. Lalu setiap seminggu sekali, data yang dibuat oleh analis dicocokkan dengan data yang dibuat oleh kepala gudang, untuk mengecek nomor SP mana saja yang sudah masuk dan sedang dalam proses.

- e. Dalam melakukan koordinasi terkait status piutang pelanggan, sebaiknya bagian *sales* melakukan rapat secara berkala salah satunya membahas mengenai piutang yang belum tertagih sehingga informasi mengenai piutang belum tertagih dapat segera ditindaklanjuti.
- f. *Sales person*, admin gudang, dan analis seharusnya memiliki daftar diskon dan harga yang benar untuk tiap pelanggan dan barang sehingga tidak ada kesalahan dalam penulisan SP dan dokumen penjualan lainnya. Daftar tersebut dibuat oleh staf analis dan diberikan kepada *sales* dan admin gudang dan selalu diinformasikan ketika ada perubahan.
- g. Jika terdapat kendala pada pemenuhan pesanan pelanggan sehingga harus mundur dari tanggal pengiriman yang telah disepakati, bagian gudang wajib memberi tahu *sales person* agar dapat segera konfirmasi ke pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepastian kapan barang akan diterima sehingga pada saat dikirim tidak bingung dan menolak menerima barang.
- h. PT API perlu melakukan investasi pada *genset* karena produksi kertas kado sangat bergantung pada listrik. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan investasi pada persediaan dengan menetapkan persediaan minimum, terutama pada bulan-bulan dimana permintaan biasanya melonjak. Perusahaan dapat membandingkan berapa biaya investasi persediaan dibanding membayar upah lembur karyawan dan kerugian akibat keterlambatan pelanggan melunasi piutang.
- i. Perusahaan dapat memberikan promo-promo tertentu sebagai usaha mengurangi lonjakan permintaan di bulan-bulan sepi seperti diberikan diskon kuantitas dan term waktu pelunasan yang lebih singkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 2008. Manajemen Produksi dan Operasi. Edisi Revisi 2008. Jakarta: LP-FEUI.
- Arens, A.A., R.J. Elder, dan M.S. Beasley. 2014. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Fifteenth Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Mulyadi. 2001. Sistem Akuntansi. Edisi Tiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, Rob. 2002. Operational Review. Third Edition. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. & Paul J. Steinbart. 2012. *Accounting Information Systems*. Twelfth Edition. British : Pearson Education.
- Sekaran, U. dan R. Bougie. 2013. *Research Method for Business*. Fifth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Widjayanto, Nugroho. 1985. Pemeriksaan Operasional Perusahaan. Jakarta: LP-FEUI.

LAMPIRAN 1
WAWANCARA DENGAN DIREKTUR UTAMA
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Bagaimana sejarah berdirinya PT Asturo Paper Indonesia (PT API)?

PT Asturo Paper Indonesia didirikan sejak 2006 oleh Okkie Nursalim, berganti nama dari PT Multi Rezekitama yang telah berdiri sejak 1974 oleh orang tua Okkie Nursalim.

2. Dimana lokasi pabrik dan kantor PT API?

Lokasi pabrik dan kantor sama, berada di Jalan Buana Sari IV No.12, Kujangsari, Bandung, Jawa Barat.

3. Apa visi dan misi dari PT API?

Untuk visi misi, produk, serta profil lain perusahaan dapat di lihat di website PT API yaitu www.asturopaper.com. Salah satu hal mendasar pada PT API adalah filosofi perusahaan yaitu “*It’s About Quality*”, yang artinya perusahaan mengutamakan kualitas produk yang dipasarkan meskipun dengan mengutamakan kualitas, harga menjadi lebih tinggi dibandingkan kelas sejenisnya.

4. Produk apa saja produk yang paling banyak terjual?

Dari seluruh produk yang dipasarkan, ada dua produk yang sering dipesan dalam jumlah sangat besar yaitu *styrofoam* dan kertas kado.

5. Siapa saja pelanggan dari PT API dan berada di mana saja pelanggan tersebut?

Pelanggannya adalah toko buku, grosir kertas, toko alat tulis, hingga supermarket. Jaringan distribusinya sudah luas hampir ke seluruh Indonesia.

6. Apakah ada struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan secara tertulis?

Tidak ada.

7. Apakah ada prosedur tertulis mengenai aktivitas penjualan PT API?

Tidak ada karena tidak mau terpatok dengan prosedur yang tertulis karena terkesan kaku dan sulit dilakukan perubahan. Meskipun tidak ada tertulis tapi prosedur selalu di evaluasi dan dapat diubah atau diperbaiki sesuai kebutuhan sehingga lebih fleksibel. Biasanya jika ditemukan kejadian tertentu menjadi bahan evaluasi atau perubahan prosedur.

8. Kembali ke filosofi perusahaan dimana perusahaan mengutamakan kualitasnya dengan harga yang bersaing. Bagaimana cara agar perusahaan selalu lebih unggul dibanding pesaing kelas sejenis?

PT API selalu berusaha melakukan inovasi produk. Biasanya PT API menjadi pemrakarsa dari produk-produk kertas yang beredar di pasar dengan melakukan brainstorming ke pameran luar negeri untuk mencari ide. Juga dilakukan kunjungan ke toko-toko pelanggan sehingga ada masukan dari pelanggan produk apa yang banyak dicari oleh konsumen atau yang laku terjual lebih banyak. Saat kunjungan juga dapat mencari ide produk apa yang kira-kira unik dan dapat dikembangkan.

9. Bagaimana cara PT API menjaga hubungan baik dengan pelanggan? Apakah ada sarana untuk menampung keluhan pelanggan?

Hubungan baik selalu terjaga dengan kedekatan perusahaan dengan pelanggannya. PT API mengirimkan sendiri barangnya dengan *sales person* yang dapat langsung menangani pelanggan. Sering juga melakukan kunjungan ke pelanggan dan apabila pelanggan dari luar kota datang ke Bandung juga disambut dengan kekeluargaan.

10. Bagaimana cara memberikan kompensasi ke *sales person* dan *sales manager*?

Kinerja mereka dinilai dari pencapaian target nilai rupiah atau uang yang benar-benar masuk ke perusahaan. Sehingga jika pelanggan sudah melakukan pemesanan dan pada periode itu target penjualan tercapai namun pada jatuh tempo ada pelanggan yang tidak sanggup membayar atau adanya retur penjualan akibat pembatalan pesanan, maka akan ada penalti yang mempengaruhi penilaian kinerja mereka.

11. Apakah target penjualan selalu tercapai?

Biasanya tercapai, namun di semester pertama 2016 penjualan sedang lesu. Dan setelah hari raya Idul Fitri tiba-tiba pesanan banyak.

12. Jika ada pesanan yang tiba-tiba banyak tersebut apakah mempengaruhi kemampuan pemenuhan pesanan?

Ya. PT API tidak sanggup langsung memenuhi pesanan pelanggan karena stok yang diperkirakan ternyata tidak mencukupi untuk pemenuhan pesanan pelanggan. Ini akibat dari beberapa pelanggan yang mengatakan akan tutup toko selama lebih dari 2 minggu namun ternyata tidak jadi tutup selama itu sehingga mereka segera melakukan pemesanan kembali ke PT API dengan kondisi PT API yang baru mau mulai melakukan produksi kembali. Maka agar hubungan dengan pelanggan dapat tetap terjalin dengan baik, saya harus melakukan kunjungan personal ke beberapa pelanggan tersebut.

13. Untuk penanganan piutang penjualan, biasanya berapa lama term waktu pelunasan faktur?

Biasanya sekitar 1,5 – 2 bulan. Tapi disesuaikan juga dengan kesepakatan yang telah dilakukan sebelumnya dengan pelanggan. Ada pelanggan khusus yang diberikan keringanan term yang lebih lama dari biasanya. Tujuannya untuk tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

14. Bagaimana cara penagihan ke pelanggan dan cara pelanggan membayar?

Sales person melakukan kunjungan sebanyak dua kali, yang pertama untuk mengirimkan barang disertai surat jalan, lalu yang kedua adalah mengirimkan faktur lalu di tukar dengan kontra bon. Biasanya pelanggan membayar dengan giro atau transfer.

15. Apakah ada pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran?

Sangat jarang terjadi karena telah dilakukan kesepakatan diawal terkait term waktu pelunasan piutang. Biasanya juga jika hampir mendekati jatuh tempo, PT API akan melakukan penagihan dengan mengingatkan.

16. Apakah sering terjadi retur dari pelanggan?

Ya kadang-kadang terjadi, bisa dikarenakan ingin menukar warna, atau ada barang yang rusak.

17. Apakah terdapat perencanaan inovasi produk?

Untuk *styrofoam* belum ada, masih meneruskan yang ada saja. Namun untuk kertas kado dan cat warna rencana ada inovasi. Untuk cat warna, akan ada inovasi yaitu pindah dari botol ke tube. Untuk kertas kado rencana akan dibuat kertas kado metalik.

18. Apakah pernah melakukan pemutusan hubungan dengan pelanggan yang ada?

Sangat jarang, kecuali pelanggan tersebut sampai tidak bayar utangnya dalam jangka waktu yang lama dengan nominal yang sangat besar.

19. Apakah perusahaan benar-benar tidak memiliki persediaan?

Sebenarnya ada persediaan, misal produk A sekitar kurang lebih 10.000, namun di awal tahun 2016 ini memang sedang dalam efisiensi produksi, karena permintaan sangat sepi dibanding tahun-tahun sebelumnya, sedangkan pengeluaran untuk pembayaran gaji dan listrik besar. Sehingga persediaan sedikit dan pada bulan-bulan ini (Juli akhir-September) produksi kebut-kebutan.

20. Apakah dengan pembayaran piutang pelanggan yang terlambat, menghambat aktivitas perusahaan?

Jika pada saat sepi dan pelanggan terlambat melunasi piutang, maka sangat memberatkan perusahaan karena cash in flow kecil sedangkan pembayaran ke karyawan dan pemasok terus ada.

LAMPIRAN 2
WAWANCARA DENGAN KEPALA GUDANG
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Apa saja tugas Bapak sebagai kepala gudang?

Hanya di gudang barang jadi, bertugas dalam pengiriman barang, memberikan perintah kerja ke staf, pengepakan. Otorisasi surat jalan dari produksi.

2. Berapa orang dalam divisi gudang barang jadi?

Ada 3 orang, yang satu saya, lalu Pak Wiwid admin gudang, satu lagi Pak Wawan, staf gudang mengurus pengangkutan dan penataan barang.

3. Ada berapa gudang barang jadi?

Ada dua gudang depan dan belakang. Gudang belakang untuk menyimpan persediaan dan pengepakan, gudang depan untuk barang yang sudah siap diangkut ke mobil untuk pengiriman.

4. Bagaimana prosedur permintaan barang ke produksi?

Jadi ketika saya mendapat SP, lalu cek persediaan. Kalau barang ada lalu langsung disiapkan untuk segera dipindah ke gudang pengiriman. Kalau barang pesanan tidak ada di gudang, maka akan membuat memo ke produksi sebagai perintah untuk memproduksi sesuai dengan kebutuhan.

5. Bagaimana prosedur penerimaan dari produksi?

Produksi akan menyerahtherimakan barang yang sudah selesai diproduksi ke gudang. Untuk *styrofoam* biasanya ke gudang *packing styrofoam* lalu langsung ke gudang pengiriman karena gudang belakang tidak cukup. Kalau kertas kado, dari produksi diberikan ke gudang belakang. Produksi memberikan barang dengan bukti surat jalan produksi, yang tercantum kuantitas dan jenis, lalu saya menandatangani.

6. Bapak langsung menandatangani surat jalan produksi atau dihitung ulang dulu?

Langsung saja ditandatangani, nanti kalau salah bisa ketahuan saat stock opname.

7. Siapa yang melakukan stock opname?

Biasanya Pak Wiwid, admin gudang. Kadang dibantu oleh saya dan Pak Wawan.

8. Apakah biasanya ada persediaan barang di gudang?

Jarang ada persediaan karena memang kemauan direktur untuk tidak menimbun barang dalam bentuk persediaan. Jadi setiap ada permintaan baru minta ke gudang. Paling untuk produk tertentu yang sangat laku, baru biasanya ada persediaan sedikit.

9. Apakah sering kehabisan barang?

Sering, untuk barang tertentu karena dari pemasok tidak ada. Kalau kertas tidak pernah barang habis bahan dari pemasok. Kalau *styrofoam* lama sekali di bagian pengeringan terutama untuk *styrofoam* glitter bisa sampai 2 hari dan hanya bisa dikeringkan menggunakan sinar matahari.

10. Bagaimana pencatatan stok?

Dilakukan oleh admin gudang, secara manual dan pada komputer.

11. Kalau menjelang hari libur seperti lebaran, apakah persediaan ditambah?

Persediaan tidak di tambah karena takut terkena banjir yang bisa masuk ke gudang. Biasanya justru menjelang lebaran produksi sedikit-sedikit dikurangi. Nanti ketika awal masuk baru mulai ditingkatkan lagi produksinya. Lihat kondisi juga ketika sudah mulai ramai pesanan maka segera meningkatkan produksi.

12. Kalau banjir apakah masuk ke gudang?

Ya sempat masuk ke gudang akibat air dari sungai yang meluap karena hujan deras. Ada barang yang basah bungkusnya harus di bungkus lagi.

13. Kalau pengamanan gudang?

Biasanya dikunci saja, kana da satpamnya.

14. Yang mendapat data persediaan siapa saja?

Hanya admin gudang dan bagian akuntansi saja

15. Jadi analis tidak tahu tentang persediaan barang?

Tidak tahu. Jadi setiap surat pesanan setelah diperiksa oleh analis langsung diberikan ke saya lalu diproses.

16. Apakah ada konfirmasi ke pelanggan terkait surat pesanan yang diproses?

Tidak ada. Biasanya pelanggan juga tidak mau tahu apalagi toko grosir, yang penting nanti barang diterima. Kadang nanti kalau barang tidak sampai-sampai baru pelanggan telepon ke perusahaan kok tidak dikirim-kirim.

17. Apakah hasil pencatatan dengan fisik bisa berbeda saat melakukan stock opname?

Ya kadang beda, bisa lebih bisa kurang.

18. Apakah ada barang-barang di gudang ini yang sudah lama tidak terjual?

Tidak ada.

LAMPIRAN 3
WAWANCARA DENGAN ADMIN GUDANG
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Apa aktivitas Bapak sehari-hari sebagai admin gudang?

Membuat surat jalan untuk barang yang sudah masuk ke mobil untuk dikirim dan daftar muatan barang untuk pengiriman ke pelanggan, melakukan pencatatan pada kartu stok, melakukan pencatatan persediaan barang di gudang barang jadi dengan input dari surat jalan produksi, dan melakukan *stock opname*.

2. Bagaimana cara melakukan *update* data persediaan?

Saya mencatat barang masuk dari surat jalan produksi, lalu kalau ada surat jalan, otomatis berkurang dari sistem komputer. Ada juga stok manual, itu saya tulis barang masuk dan keluar berapa. Lalu kalau saat *stock opname* ada kesalahan, bisa diperbaiki.

3. Apa tugas yang paling sulit dilakukan selama bekerja sebagai admin gudang?

Tugas paling sulit adalah melakukan *stock opname* karena sering ditemukan ketidaksamaan antara yang tertulis dengan jumlah sebenarnya.

4. Siapa saja yang melakukan *stock opname*?

Biasanya saya sendiri. Dicicil minggu ini produk A, minggu depan produk B.

5. Biasanya bagaimana terjadi kesalahan pencatatan?

Biasanya kesalahan pada surat jalan produksi tercatat 2x produk yang sama, sehingga jumlahnya dicatat terlalu banyak padahal barangnya tidak ada. Atau ada barang retur yang tidak tercatat.

6. Apakah sering habis persediaan?

Sering, biayanya menjadi Utang Pesanan kepada pelanggan.

LAMPIRAN 4
WAWANCARA DENGAN SALES MANAGER
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Apa saja tugas yang dilakukan sebagai *Sales Manager*?

Tugas utamanya adalah menentukan target penjualan, mengontrol kerja *sales person*, mengontrol (memperhatikan) pasar dan penjualan, serta mencari info mengenai stok barang jadi di gudang.

2. Ada berapa orang *sales person*?

Ada empat orang *sales person*, tiga orang untuk dalam dan luar kota, satu orang dan manajer untuk luar kota dan luar pulau. Manajer biasanya juga mengunjungi pelanggan Dalam Kota untuk menjaga hubungan baik dan mengontrol kinerja *sales person*.

3. Bagaimana prosedur penjualan secara keseluruhan?

Sales person selalu melakukan kunjungan terjadwal ke seluruh pelanggan. Biasanya saat kunjungan itu, pelanggan dapat melakukan pesanan langsung kepada *sales person* yang datang dan *sales person* akan membuat Surat Pesanan. Jadwal kunjungan bisa dibuat berdasarkan perencanaan manajer atau permintaan pelanggan sendiri terutama pelanggan Dalam Kota yang ingin melakukan pesanan, sehingga *sales person* dijadwalkan untuk mengunjungi pelanggan tersebut. Ketika membuat Surat Pesanan, *sales person* langsung menuliskan tanggal; nama dan lokasi pelanggan; waktu pengiriman; kuantitas, jenis, dan harga barang pesanan; kemudian diberikan potongan harga (dalam bentuk persentase) sesuai ketentuan; dan akhirnya dihitung jumlah total pemesanan. Lalu *sales person* akan menandatangani Surat Pesanan tersebut dan membawanya kembali ke perusahaan. Untuk pelanggan yang berada di luar kota, biasanya *sales person* yang bertugas segera menghubungi lewat messenger agar pesanan dapat segera diperiksa dan diproses tanpa harus menunggu *sales person* sampai ke perusahaan. Surat Pesanan yang telah dibuat oleh *sales person* lalu diberikan kepada analis eksternal untuk dilakukan pemeriksaan terhadap harga serta potongan yang tercantum dalam surat pesanan, serta dihitung kembali jumlah total yang harus dibayar oleh pelanggan. Jika semua sudah benar, maka analis eksternal segera memberikan informasi (rekomendasi) kepada bagian gudang barang jadi untuk melakukan packing sesuai

pesanan. Barang yang telah dipacking dan siap dikirim kemudian dibuatkan surat jalan oleh admin gudang lalu dibawa oleh *driver* dan *helper*. Dalam satu kali pengiriman juga bisa untuk beberapa surat pesanan sekaligus, sehingga dalam satu pengiriman terdiri dari beberapa surat jalan. Beberapa Surat Jalan tersebut lalu dibuatkan sebuah dokumen yaitu Daftar Muatan Barang (DMB), yang berisi surat jalan apa saja yang disertakan dalam pengiriman.

Setelah barang dikirim, analis internal membuat faktur. Faktur ini dibuat berdasarkan surat jalan. Setelah faktur selesai dibuat lalu *sales person* melakukan kunjungan kembali ke toko untuk melakukan penagihan. Biasanya pelanggan akan memberikan kontra bon yang ditukar dengan surat jalan asli. Ketika mendekati jatuh tempo biasanya *sales person* melakukan reminder untuk pembayaran. Kemudian akan diterima pembayaran berupa cek/ giro atau secara transfer antar bank. Seluruh pembayaran yang masuk diterima oleh bagian keuangan dan dicatat oleh analis internal. Untuk cek/ giro akan dicatat pada dokumen Tanda Terima Tagihan dan untuk transfer dicek berdasarkan rekening koran yang dicetak satu kali seminggu.

4. Berapa lama term pelunasan dari pelanggan?

Untuk dalam kota biasanya 1 bulan, untuk luar kota kurang lebih 2 bulan.

5. Bagaimana prosedur pendekatan ke calon pelanggan?

Sales person mengunjungi calon pelanggan, lalu memperkenalkan produk dari asturo maupun spectra, apa saja kegunaan dan keistimewaannya. Kemudian jika calon pelanggan tertarik maka akan order melalui *sales person* tersebut dengan menuliskan surat pesanan. Surat pesanan lalu diserahkan ke analist ekstern untuk mengecek harga dan kuantitas. Setelah barang disiapkan kemudian barang akan diantar ke pelanggan baru dan sistem pembayaran secara cash kepada *sales person*. Setelah beberapa kali melakukan transaksi dan telah timbul kepercayaan maka bisa sistem pembayarannya secara kredit.

6. Apakah ada target penjualan barang? Bagaimana cara menentukannya?

Ada dua kali penetapan target yaitu tiap periode 6 bulan sekali dan tiap bulan. Selalu didiskusikan dan ditetapkan bersama direktur utama. Biasanya target pesanan / order adalah markup 25% dari target uang masuk.

7. Bagaimana jika penjualan tidak mencapai target yang ditentukan?

Komisi atau bonusnya menjadi kecil. Maka dari itu biasanya di akhir bulan *sales person* akan berusaha melakukan penagihan kepada pelanggan untuk menutupi target uang masuk karena penilaian bonus berdasarkan target uang masuk.

8. Bagaimana hubungan *sales person* dengan pelanggan? Apakah ada sarana untuk menampung jika ada keluhan dari pelanggan?

Hubungan *sales person* dan pelanggan sangat dekat karena seringnya dilakukan kunjungan sehingga jika ada keluhan langsung dapat diutarakan. Kadang manajer juga mengunjungi pelanggan-pelanggan yang tidak secara langsung ditangani oleh manajer agar dapat menjaga hubungan baik dan juga dapat menilai kinerja *sales person* dengan mendengar cerita dari pelanggan mengenai *sales person* yang secara langsung menanganinya.

LAMPIRAN 5
WAWANCARA DENGAN *CHIEF ANALYST*
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Apa aktivitas Bapak sehari-hari sebagai *chief analyst*?

Menentukan bonus tahunan untuk pelanggan tertentu, melakukan analisa terhadap uang masuk, melakukan analisa terhadap penukaran dan retur potong tagihan, menetapkan komisi *sales*, supir dan ekspedisi, melakukan analisa terhadap piutang perusahaan. Selain itu saya juga mengawasi kerja staf analis yaitu melakukan analisa terhadap surat pesanan, mengendalikan dan verifikasi surat jalan dan faktur, menyiapkan tagihan *sales* dalam dan luar kota dari fakturis, membantu dalam melakukan muat barang, *stock opname* di gudang Cipadung, melakukan *follow up* untuk pelanggan yang melakukan pemesanan melalui web, telepon, atau email, dan melakukan rekapitulasi target komisi *sales person*.

2. Bagaimana cara pencatatan uang masuk?

Setiap ada uang masuk pelunasan pelanggan kalau secara tunai, giro, cek, ditulis oleh kolektor di lembar Tanda Terima Tagihan, lalu lembaran itu akan di tanda tangani oleh pelanggan. Kalau pelanggan yang bayar secara transfer, hanya dilihat dari rekening koran yang dicetak seminggu sekali.

3. Berapa lama term waktu pelunasan piutang pelanggan?

Berbeda-beda tergantung rayon, sekitar 45 hari, 65 hari, 75 hari, atau 90 hari namun juga disesuaikan berdasarkan kesepakatan.

4. Apakah sering pelanggan terlambat melunasi piutang?

Ya kadang-kadang terlambat.

5. Bagaimana penetapan target komisi *sales person*?

Komisi *sales person* biasanya dilihat dari kinerja *sales* tahun sebelumnya, lalu bersama direktur utama membuat target komisi atau bonus jika mencapai nominal tertentu.

6. Bagaimana prosedur menyiapkan tagihan?

Berdasarkan surat jalan dan DMB yang sudah di tanda tangani oleh pelanggan, maka dicek ulang oleh analis, lalu diberikan ke fakturis untuk dibuatkan faktur. Lalu faktur-faktur disiapkan oleh analis untuk diberikan ke kolektor saat akan kunjungan, lalu kolektor nanti yang akan menagihkan ke pelanggan.

7. Bagaimana cara penentuan harga dan diskon?

Harga ada tiga jenis yaitu eceran, semi grosir, dan grosir. Ditentukan berdasarkan skala pembelian dari pelanggan. Diskon juga ditetapkan berdasarkan skala pembelian, namun untuk semua barang kecuali *styrofoam non glitter* semuanya mendapatkan diskon umum 10%.

8. Apakah terdapat kendala dalam melakukan proses pesanan pelanggan?

Ya seringnya mengenai surat pesanan. Bisa saja dari *sales* lupa diberikan ke analis atau dari analis lupa diberikan ke gudang jadi prosesnya lama.

9. Bagaimana jika pelanggan sudah jatuh tempo tapi belum melunasi piutang?

Jadi prosedurnya analis akan memberitahukan saldo piutang yang sudah hampir jatuh tempo ke kolektor, kalau tidak segera tertagih maka langsung diberitahukan ke *sales person* yang bersangkutan sehingga nanti *sales person* yang ambi alih untuk negosiasi.

LAMPIRAN 6
WAWANCARA DENGAN KEPALA PRODUKSI
PT ASTURO PAPER INDONESIA

1. Bagaimana cara perencanaan produksi?

Produksi menerima permintaan dari gudang, lalu diproses. Biasanya saya membuat rencana atau target secara harian akan memproduksi apa saja.

2. Berapa kapasitas maksimal produksi *styrofoam* dan kertas kado?

Dalam sehari, *styrofoam* bisa 1.000 lembar sehari dan kertas kado 3.000 lembar perhari 3 warna. Namun jarang sampai full capacity karena banyak kendala. Seperti *styrofoam* kan harus dijemur dibawah sinar matahari. Kalau hujan terus, lama keringnya. Kalau kertas kado yang aping jadi kendala adalah ketika ada pemadaman listrik karena semua alat produksi kertas kado menggunakan listrik dan tidak ada *genset*.

3. Apakah jika hari-hari besar tertentu, dibuat stok yang lebih?

Ya biasanya dibuat stok tapi dalam bentuk WIP, berupa blok-blok saja bukan barang jadi. Jadi ketika nanti dibutuhkan bisa langsung diproses lebih cepat.

4. Apa saja dokumen yang dipakai oleh bagian produksi?

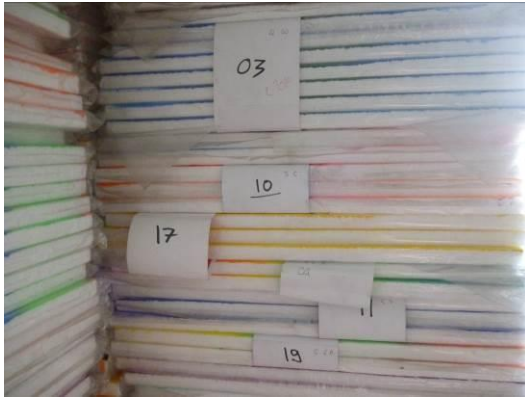
Bukti Pengambilan Bahan, Bukti Pemakaian Bahan. Surat jalan produksi.

5. Apakah sering dilakukan lembur untuk memenuhi pesanan pelanggan?

Lumayan sering apalagi jika kendala yang dialami cukup banyak sehingga tidak mencukupi permintaan, maka harus lembur kadang di hari sabtu, atau ditambah tenaga kerja outsourcingnya.

LAMPIRAN 7
DOKUMENTASI HASIL OBSERVASI PADA
PT ASTURO PAPER INDONESIA

7.1. Gambar produk *styrofoam* dan kertas kado PT API



Produk *styrofoam* yang diberi kode barang



Produk Kertas Kado yang telah di *packing*



Produk *styrofoam* yang belum dipacking



Produk kertas kado

7.2 Gambar kondisi gudang belakang barang jadi PT API



Penataan gudang barang jadi telah dipisah tiap produk



Beberapa barang tidak tertata dengan rapi di gudang



Ada alas setinggi kurang lebih 10 cm untuk mencegah air banjir merusak barang

7.3 Gambar Gudang depan barang jadi dan aktivitas pengiriman



Kepala gudang dan analis *checklist* barang yang masuk ke mobil



Admin gudang membuat surat jalan dan Daftar Muatan Barang

7.4 Gambar aktivitas produksi dan *packing* PT API



Aktivitas produksi kertas kado



Aktivitas produksi dan *packing* styrofoam



7.5 Gambar kantor PT API



Fakturis dan *Purchasing Manager*



Chief analyst dan staf analis



Kasir



Chief Accounting




Ruang bagian *Sales*



LAMPIRAN 8

DOKUMEN YANG DIGUNAKAN PADA AKTIVITAS PENJUALAN DAN PENGELOLAAN PERSEDIAAN PT ASTURO PAPER INDONESIA

8.1. Surat Pesanan



PT. ASTURO PAPER INDONESIA
Manufacture Paper & Stationery Series
Jl. Buana Sari IV no. 12 Kujang Sari / Cijawura
Telp: (022) 7504131 / (022) 7504418
Bandung 40287


Bandung, 25 Mei 2016
Kepada Yth. Tanoko
Cianjur

SURAT PESANAN NOTA No. 0024074 *Kirim tanggal 07 Juni 2016 #*

BANYAKNYA	NAMA BARANG	HARGA	JUMLAH
10.000	14 Spectra embros	2.080.	20.800.000
	01.02.03.08.250 300 360 900	018.107.	2.080.000
	340000 D.28. Hitam, R.H. 0.200		18.720.000
	010.11.16.01000 45.6.7.13.17.18.	018.257.	468.000
	19.20.21.22.23.24.26.27.29.		18.252.000
	30.31.32.33.35.37.38.39.	018.257.	456.300
	005. Serak 0100		17.795.700.
	11 Tidak boleh Ada Up II		

Yang menghormati
Syahrul Karim

8.2. Surat Jalan Produksi


PT. ASTURO PAPER INDONESIA
 Buah Batu


Rancatek, 17-16-2016
 Kepada Yth. Anggota Gudang
Yogyakarta

SURAT JALAN No. **001799** / **ALG000073**

Macam Barang

Banyaknya		Macam Barang
50	1	Ked. spesifikasi emilux No. 07
50	1	No. 5-11
50	1	No. 16
500	1	No. 09
300	1	No. 34
50	1	No. 22
50	1	No. 11K
700	1	No. 16
600	1	No. 10
100	1	No. 04
100	1	No. 16

Yang Mendapat: _____ Menurut No. SP _____ Tgl. SP _____

Hormat Kami,


Surat jalan ini berlaku untuk pengiriman tetapi sebagai bukti penerimaan barang

8.3. Surat Jalan

SURAT JALAN

PT. ASTURO PAPER INDONESIA No.S.Jalan: S16060001 Kepada Yth. : TBK.IANOKO
 JL.Buana Sari IV No.12 Tanggal : 02-06-2016 Alamat : JL.COKROAMINOTO
 BANDUNG-TLP 7504131 Penjualan : Kredit Kota : CIANJUR Hal. 1

No.	Banyaknya	Kode	Macam barang	Warna	Ø Harga
1	300 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	01	2,080/PCS
2	300 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	02	2,080/PCS
3	300 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	03	2,080/PCS
4	300 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	08	2,080/PCS
5	300 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	25	2,080/PCS
6	500 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	36	2,080/PCS
7	600 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	34	2,080/PCS
8	200 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	12	2,080/PCS
9	200 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	28	2,080/PCS
10	200 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	HTM	2,080/PCS
11	200 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	PTH	2,080/PCS
12	1,000 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	09	2,080/PCS
13	1,000 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	10	2,080/PCS
14	1,000 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	11	2,080/PCS
15	1,000 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	16	2,080/PCS
16	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	04	2,080/PCS
17	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	05	2,080/PCS
18	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	06	2,080/PCS
19	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	07	2,080/PCS
20	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	13	2,080/PCS
21	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	17	2,080/PCS
22	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	18	2,080/PCS
23	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	19	2,080/PCS
24	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	20	2,080/PCS
25	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	21	2,080/PCS
26	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	22	2,080/PCS
27	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	23	2,080/PCS
28	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	24	2,080/PCS
29	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	26	2,080/PCS
30	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	27	2,080/PCS
31	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	29	2,080/PCS
32	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	30	2,080/PCS
33	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	31	2,080/PCS
34	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	32	2,080/PCS
35	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	33	2,080/PCS
36	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	35	2,080/PCS
37	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	37	2,080/PCS
38	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	38	2,080/PCS
39	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	39	2,080/PCS
40	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	MAS	2,080/PCS
41	100 PCS	1KD1	K.KD SPECTRA EMBOSS	PRK	2,080/PCS
	10,000 PCS				

No.SP : 002407 Disk : 10+2.5+2.5
 Tgl.SP : 25-05-2016 Koli : 100 PAK
 Sales : BUDI Ket :

PERHATIAN Surat Jalan ini bukan untuk penagihan
 tetapi sebagai bukti penerimaan barang

BMA2000 "ASTURO"

8.4. Daftar Muatan Barang

PT. ASTURO PAPER INDONESIA		DAFTAR MUATAN BARANG			
No. Honor SF	Honor SJ	Pelanggan	Alamat	Kota	Kod. Pos
1. 003119	516090044	TBK.MEDISA	JL. TAGOG NO. 11 B	PADJARAN	08043
2. 003117	516090045	TBK.MEDISA	JL. TAGOG NO. 11 B	PADJARAN	08043
3. 002381 LF	516090047	TBK. TAPKO	JL. HDS COKROHINOTO	CIANJUR	46300
4. 003008 LF	516090046	TEK. TAPKO	JL. HDS COKROHINOTO	CIANJUR	46300

Sales/Sopir, *

Bagian Pengiriman

8.5. Surat Faktur

(4)

SURAT FAKTUR

PT. HASTORO PAPER INDONESIA Jl. Buana Sari Bandung	NO. FAKTUR : 00000245 Tgl. Faktur : 02-05-2016 Penjualan : Tunai	Kepada Yth. : TBK. TAMOKO : JL. COKROGAMINGTO : CIANJUR Hal. 1
--	--	---

No.	Banyaknya	Kode	Nama barang	Warna	e Harga	Jumlah
1	10.000 PCS	1K01	K.KD SPECTRA EMBUSS	1	2.080	20.800,000

Memo : PROMO		
No. SP : 002407	TUNAI	
Tgl. SP : 25-05-2016	GIRO	
No. SJ : \$16060001	BANK	
Sales : BUDI S	MO-GIRO	
LUMAS	JT-TEMPO	

Sub Total A	: 20.800,000
Bonus Barang	: 0
Sub Total B	: 20.800,000
Discount A 14.44%	: 3.003,520
Discount B 0.00%	: 0
Total Faktur	: 17.796.480

8.6. Tanda Terima Tagihan

ASTURO PAPER
INDONESIA

PT. ASTURO PAPER INDONESIA
Manufacture Paper & Stationery Series
Jl. Buana Sari IV no. 12, Kujang Sari / Cikawura
Telp. (022) 7504131 - (022) 7504418
Bandung 40287

TANDA TERIMA TAGIHAN

No. :

Tanggal
Pelanggan
Rayon
Salesman / Kolektor

Tanaleo
Lianjvr
R. 044

NO.	NO.FAKTUR	JUMLAH	PEMBAYARAN			KET
			TUNAI	BANK	CEK / GIRO	
1	241	4.382.811		CIBNINIA	ABB 820247	1-8-16 M. 3017
2	216060017	451.757			ABB 820248	10-8-16 M. 3053
3	216060018	2.116.969			ABB 820249	15-8-16 M. 3046
4	245. ✓	17.796.480			ABB 820250	17-8-16 M. 3080
5	216060075	2.901.553				
6	264	17.796.480				
7	216060084	2.224.560				
8	216060085	17.796.480				
9	216060086	17.796.480				
10		1000				
TOTAL		83.263.570				

PELANGGAN

KOLEKTOR
Sales floor

[Signature]

PENERIMA
P. Fajar

180 Propri
(keu)

[Signature]

MENGETAHUI

[Signature] okie.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Chintami Sendjaja
NPM : 2013130005
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 12 September 1995
Alamat : Jalan Taman Seteran I no. 1, Semarang
Agama : Katolik
Email : chintami.sendjaja@gmail.com

Riwayat Pendidikan Formal :

1998-2001 : PG-TK Karangturi, Semarang
2001-2007 : SD Karangturi, Semarang
2007-2010 : SMP Karangturi, Semarang
2010-2013 : SMA Karangturi, Semarang
2013-2017 : Universitas Katolik Parahyangan, Bandung