

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan persediaan barang jadi yang telah dilakukan pada PT. UPG, kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Divisi Gudang Barang Jadi di PT. UPG berada di bawah Departemen *Marketing*. Aktivitas pengelolaan barang jadi di PT. UPG dibagi menjadi 4 proses besar, yaitu penerimaan dan penyimpanan barang jadi, pengeluaran dan pengiriman barang jadi, retur barang, dan *stock opname*. Aktivitas gudang barang jadi secara keseluruhan dipimpin oleh Kepala Gudang Barang Jadi. Perusahaan telah memiliki sistem, struktur hirarki, *job desk*, dan dokumen yang jelas untuk aktivitas pengelolaan gudang barang jadinya. Hal ini membuat pihak gudang PT. UPG, mulai dari Kepala Gudang Barang Jadi hingga staf muat, paham akan tugasnya masing-masing dan dokumen apa yang harus mereka gunakan jika ingin melakukan sesuatu. Mereka tahu siapa saja *person in charge* atas suatu hal dan tidak akan melangkahi orang tersebut tanpa ijin. Mereka juga tidak pernah melakukan sesuatu tanpa adanya dokumen yang jelas. Namun, aktivitas pengelolaan barang jadi PT. UPG juga memiliki beberapa kelemahan yang di mana dapat menghambat pengelolaan persediaan barang jadi untuk menjadi efektif dan efisien. Beberapa temuan tersebut adalah:
 - a. Kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan barang jadi yang belum memadai. Perusahaan tidak menerapkan FIFO (*First In First Out*) sebagai pertimbangan dalam mengeluarkan barang jadinya sehingga Kepala Gudang Barang Jadi bisa saja mengeluarkan barang baru terlebih dahulu. Penempatan barang jadi juga tidak diurutkan berdasarkan kode atau tanggal

produksi. Hal ini akan mengakibatkan barang lama akan menjadi cepat usang dan rusak karena terlalu lama berada di gudang.

- b. Kebijakan penumpukan barang jadi dan palet kurang memadai. Susunan barang jadi secara keseluruhan di gudang sudah baik dan lurus, namun selama observasi banyak ditemukan tumpukan barang muat dan palet yang masih miring. Hal ini bisa meningkatkan risiko roboh ketika barang jadi akan dimuat dengan menggunakan *forklift*. Palet juga rawan rusak. Perusahaan tidak memiliki maksimal tumpuk untuk satu paletnya sehingga palet rusak karena terlalu berat menahan beban.
- c. Perawatan dan fasilitas gudang barang jadi yang kurang memadai. Perusahaan tidak mengadakan kontrol rutin terkait atap yang bocor. Hal ini membuat *packing* seringkali basah terkena air hujan. Perusahaan juga tidak rutin melakukan *pest control* sehingga kasus *packing* barang jadi dimakan rayap cukup sering terjadi. Dari segi fasilitas, gudang PT. UPG memiliki penerangan yang minim. Pada siang hari mereka hanya mengandalkan sinar matahari yang masuk dari jendela dan hanya memiliki dua lampu besar untuk masing-masing ruangan gudang. Barang jadi yang sudah meninggi menutupi jendela dan menghalangi cahaya matahari masuk sehingga kondisi gudang menjadi gelap.
- d. Gudang barang jadi yang *overload*. Gudang barang jadi yang *overload* terlihat dari banyaknya barang jadi sampai diletakkan di luar area gudang hingga di jalan tempat lalu lalang *forklift* akibat kurangnya tempat di gudang. Sistem produksi perusahaan harus berjalan tanpa henti meskipun perusahaan memiliki keterbatasan lahan di gudang. Banyak ditemukan pula

barang jadi produksi lama yang tidak lekas terjual serta barang pesanan pelanggan yang tidak segera diambil.

- e. *Packing* barang jadi yang kurang melindungi. *Packing* PT. UPG selama ini menggunakan kardus dan karung. *Packing* kardus terdiri dari kardus besar bagian luar dan kardus kecil untuk masing-masing artikel di dalamnya. Namun, *packing* tidak memiliki lapisan yang dapat menahan benturan. *Packing* karung juga tidak memiliki pelindung dan bahannya cenderung tipis sehingga mudah sobek ketika diisi dengan barang jadi botol. *Packing* seringkali ditemukan rusak oleh pelanggan sehingga mereka terpaksa meretur barang jadi. *Packing* barang jadi juga sering ditemukan rusak ketika berada di dalam gudang karena tidak kuat menahan tumpukan barang di atasnya.
 - f. Staf yang kurang disiplin selama bertugas. Selama ini perusahaan tidak memiliki peraturan gudang yang tegas dan mengatur secara tertulis. Semua peraturan yang ada hanya diingatkan oleh Kepala Gudang Barang Jadi ketika *meeting* secara lisan. Selama observasi ditemukan bahwa staf muat seringkali berdiri di atas tumpukan barang jadi dan kurang berhati-hati ketika proses muat. Operator *forklift* juga tidak menggunakan *safety helmet* dan *safety boots* selama bertugas. Meskipun kebersihan gudang PT. UPG secara menyeluruh bagus, masih ditemukan pecahan kaca yang tidak segera dibersihkan di jalan gudang. Hal ini tentunya membahayakan staf gudang dan *forklift* yang berlalu lalang di area gudang.
2. Setelah dilakukan pemeriksaan operasional, dapat ditemukan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya masalah tersebut, diantaranya adalah:
- a. Perusahaan tidak menerapkan alur pergerakan barang berdasarkan FIFO (*First In First Out*). Perusahaan juga tidak

memiliki penggolongan barang berdasarkan *fast* dan *slow moving* sehingga perusahaan juga tidak memiliki kebijakan mengenai penanganan dan penyimpanan barang yang *slow moving*, usang, dan rusak. Hal ini juga mengakibatkan perusahaan tidak memiliki laporan mengenai barang yang *slow moving*, usang, dan rusak sehingga tidak memiliki cara untuk mendiskusikannya dengan Bagian *Sales*. Perusahaan sampai saat ini masih melakukan *stock opname* secara manual sehingga sulit untuk melacak barang di gudang barang jadi, terutama dengan kondisi gudang barang jadi yang *overload*.

- b. PT. UPG tidak memiliki kebijakan tertulis mengenai pengaturan dan penumpukan barang jadi dan palet yang rapi. Perusahaan juga tidak menentukan maksimal tumpukan untuk satu palet di gudang barang jadi. Tidak seimbang jumlah palet dan barang jadi di gudang juga menjadi alasan mengapa satu palet bisa ditumpuk dengan banyak barang jadi. Kepala Gudang Barang Jadi dan Ketua Regu juga kurang tegas dalam pengaturan tumpukan barang jadi dan palet.
- c. Perusahaan tidak melakukan kontrol rutin terhadap kondisi gudangnya sehingga seringkali PT. UPG tidak sadar jika ada atap yang bocor. Untuk barang jadi yang terletak di luar gudang, perusahaan juga tidak melakukan kontrol rutin terhadap terpal yang menutupi barang-barang tersebut. Selain itu, perusahaan juga tidak melakukan *pest control* rutin, sehingga banyak barang jadi terkena rayap. Pihak perusahaan juga masih beranggapan bahwa atap bocor dan rayap merupakan suatu hal yang tidak terduga sehingga mereka menindak lanjuti masalah tersebut ketika sudah terjadi. Terkait fasilitas, perusahaan hanya menyediakan dua lampu untuk masing-masing ruangan di

gudang sehingga penerangan gudang, terutama di malam hari, sangat minim.

- d. Pihak gudang kurang tegas dalam mengkomunikasikan barang jadi yang belum diambil kepada Bagian *Sales*. Pihak gudang juga tidak menyediakan laporan sebagai bukti atau informasi relevan yang dapat menggambarkan keadaan gudang pada saat itu, seperti barang mana saja yang produksi lama, barang mana saja yang merupakan pesanan lama yang belum diambil, barang mana saja yang *slow moving*, dan lain-lain.
 - e. Karena perusahaan bersaing dengan kompetitornya dari segi *cost*, PT. UPG berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menekan *cost* barang jadinya. Hal ini menjadikan *packing* barang jadi yang dipilih PT. UPG pun cenderung kurang melindungi barang jadinya. Perusahaan juga beranggapan bahwa *packingnya* yang sekarang sudah cukup untuk melindungi barang jadinya.
 - f. PT. UPG tidak memiliki prosedur tertulis mengenai keselamatan kerja di gudang barang jadi. Himbauan dari Kepala Gudang Barang Jadi pun juga tidak diberikan terkait hal ini sehingga staf gudang barang jadi tidak *aware* akan apa itu keselamatan kerja. Terkait kebersihan gudang, perusahaan juga tidak menerapkan jadwal piket sehingga ada beberapa tempat yang terlewat untuk dibersihkan.
3. Akibat kebijakan aktivitas pengelolaan persediaan barang jadi yang kurang efektif dan efisien ini, PT. UPG harus menanggung biaya kerugian. Biaya kerugian yang harus ditanggung antara lain:
- a. Perusahaan menderita kerugian akibat kerusakan barang jadi yang disebabkan oleh kemasan basah, rusak, tumpukan barang roboh, dan *human error* (ditabrak *forklift*, dan lain-lain). Selama periode Juli hingga Desember 2021, PT. UPG

mengalami kerugian atas 8.096 dus barang jadi dengan potensi kerugian maksimal sebesar Rp 1.295.912.722 selama Juli hingga Desember 2021.

- b. Perusahaan menanggung kerugian biaya *repacking* akibat penumpukan barang jadi, *packing* yang lapuk, terkena rayap, basah, dan retur dari pelanggan. PT. UPG mengalami kerugian akibat *repacking* 8.478 dus barang jadi dengan potensi kerugian maksimal sebesar Rp 1.647.711.441 selama Juli hingga Desember 2021.
 - c. Seringkali pelanggan menerima barang jadi dengan keadaan kemasan yang sobek dan barang yang sudah pecah. Hal ini menjadi alasan utama mengapa perusahaan menerima banyak retur dari pelanggannya. Terhitung ada sebanyak 913 dus barang jadi yang diretur oleh pelanggan selama periode Juli sampai Desember 2021 dengan potensi kerugian maksimal sebesar Rp 146.459.617.
4. Peran pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada PT. UPG ini bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan barang jadi. Temuan-temuan yang ada nantinya akan dicarikan solusi dan rekomendasi yang tepat agar dapat diimplementasikan oleh perusahaan sebagai bentuk perbaikan karena tujuan utama dari pemeriksaan operasional adalah *continuous improvement*. Harapannya solusi dan rekomendasi yang diberikan dapat diimplementasikan agar masalah atau risiko bisa diminimalisir di masa yang akan datang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pemeriksaan telah dilakukan pada PT. UPG, beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan sebagai bentuk perbaikan antara lain:

1. Terkait struktur organisasi, PT. UPG dapat membentuk divisi terpisah untuk Gudang Barang Jadi agar tidak dibawah oleh Bagian *Marketing*. Pemisahan fungsi ini sebagai bentuk pencegahan atas kemungkinan terjadinya *fraud* di perusahaan. Dengan dilakukannya pemisahan fungsi, Bagian *Marketing* tidak memiliki kontrol atas Gudang Barang Jadi, sehingga *fraud* seperti penjualan fiktif, pemalsuan dokumen, dan lain-lain dapat dicegah.
2. Terkait sistem dan kebijakan gudang, perusahaan dapat menetapkan kebijakan tentang alur keluar masuk barang dengan menggunakan FIFO (*First In First Out*). Perusahaan juga dapat membuat peraturan tertulis terkait tata cara pengaturan barang dari segi letak barang jadi, urutan barang, dan lain-lain. Perusahaan juga dapat membuat ketentuan penggolongan barang jadi *fast* dan *slow moving* dan membuat laporan agar dapat memantau barang jadi dengan lebih seksama. Pembuatan laporan ini dapat membantu perusahaan untuk memberikan gambaran keadaan gudang sehingga dapat dikomunikasikan dan dicarikan solusi yang tepat untuk mengatasi hal ini.
3. Terkait kebijakan penumpuan barang jadi dan palet, perusahaan dapat menetapkan peraturan tata cara penumpukan barang jadi dan palet yang benar. Perusahaan juga bisa menentukan maksimal jumlah kardus untuk satu paletnya. Kepala Gudang Barang Jadi dan Ketua Regu harus selalu mengawasi proses muat dengan seksama. Selain itu, PT. UPG juga bisa mempertimbangkan untuk menambah palet jika palet yang tersedia tidak cukup.
4. Berkaitan dengan perawatan dan fasilitas gudang barang jadi, PT. UPG dapat menjadwalkan kontrol/inspeksi bulanan terhadap kondisi gudang secara keseluruhan untuk menemukan kebocoran atau kerusakan di sekitar gudang. Perusahaan juga disarankan menjadwalkan *pest control* rutin sebagai bentuk pencegahan rayap dan tikus. Pertimbangan lain untuk pencegahan rayap, perusahaan dapat mengganti palet kayu

dengan palet plastik. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan penambahan penerangan di gudang barang jadi agar gudang menjadi lebih terang.

5. Berkaitan dengan gudang barang jadi yang *overload*, pihak gudang dapat membuat laporan *aging* barang agar terlihat mana barang yang *fast* dan *slow moving*. Pihak gudang juga dapat membuat *list* barang jadi yang belum diambil oleh pelanggan. Meskipun *overload*, pihak gudang diharapkan tetap menyediakan tempat khusus untuk memisahkan barang jadi rusak dan yang terkena rayap agar tidak tercampur dengan yang lainnya.
6. Terkait *packing* barang jadi, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberi *bubble wrap* atau gabus di dalam sebagai pelindung. Untuk karung perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menggantinya dengan bahan yang lebih tebal dan tidak mudah sobek.
7. Berkaitan dengan staf PT. UPG yang kurang disiplin, perusahaan dapat membuat peraturan tertulis mengenai protokol keselamatan kerja. Perusahaan juga dapat membuat *slogan* atau *banner* tentang keselamatan kerja yang ditempel di sekitar gudang agar dibaca dan diingat oleh staf gudang. Untuk menjamin kebersihan gudang secara lebih menyeluruh, Kepala Gudang Barang Jadi dapat menjadwalkan *shift* piket. Kepala Gudang Barang Jadi juga disarankan mempertegas protokol tersebut dan melakukan kontrol terhadap stafnya.

Selain saran-saran yang telah disebutkan, ada baiknya jika PT. UPG juga melakukan pemeriksaan operasional secara rutin dan berkala di masa yang akan datang. Pemeriksaan operasional yang dilakukan secara konsisten dapat membantu perusahaan untuk menerapkan *continuous improvement* dengan cara mendeteksi potensi masalah atau masalah yang telah terjadi sehingga perusahaan dapat segera bertindak untuk memperbaiki atau meminimalisirnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services (16th Edition)*. Harlow England: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- IAI, D. (2014). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: IAI.
- Kasih, A. P. (2020, Juli 17). *Pakar Unair: Pandemi Covid-19 Membuat Masyarakat Cenderung Lebih Konsumtif*. Diambil kembali dari Kompas.com:
<https://edukasi.kompas.com/read/2020/07/17/161944571/pakar-unair-pandemi-covid-19-membuat-masyarakat-cenderung-lebih-konsumtif>
- Murdock, H. (2017). *Operational Auditing: Principles and Techniques for a Changing World*. Boca Raton: CRC Press.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs (3rd Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ristono, A. (2009). *Manajemen Persediaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Edition)*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.