

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Peneliti melakukan pemeriksaan operasional pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia. Pemeriksaan operasional yang dilakukan terdiri dari beberapa tahap yaitu *planning phase* (tahap perencanaan), pada tahap ini peneliti mendapatkan hasil yaitu *critical area* pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang apabila tidak dilakukan perbaikan dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan karena proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku berperan penting dalam mendukung kelancaran proses operasi perusahaan. Selanjutnya, langkah-langkah kerja disusun pada *work program phase* (tahap program kerja). Langkah-langkah kerja yang telah disusun kemudian dilakukan pada *fieldwork phase* (tahap pemeriksaan lapangan) yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, serta mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku untuk menghitung *safety stock*, *reorder point*, *opportunity cost*, *stockout cost*, dan kerugian atas bahan baku rusak akibat adanya proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang belum efektif dan efisien. Hasil dari *fieldwork phase* (tahap pemeriksaan lapangan) ini dikembangkan pada *development of review findings and recommendations phase* (tahap pengembangan temuan dan rekomendasi) untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat dijadikan alternatif perbaikan bagi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan bahan baku.

Berdasarkan pemeriksaan operasional pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku Moksha Indonesia yang telah dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan di atas, peneliti menarik kesimpulan untuk dapat menjawab identifikasi masalah yaitu:

1. Proses pembelian bahan baku pada Moksha Indonesia terdiri dari pemilihan *supplier* berdasarkan kriteria harga dan kualitas yang sudah ditetapkan. Selanjutnya permintaan pembelian bahan baku berdasarkan Surat Perintah Kerja

yang disepakati oleh direktur utama, manajer keuangan dan pemasaran, dan manajer produksi melalui rapat bulanan dan *Bill of Material* yang didapat dari hasil perencanaan produksi lalu kedua dokumen tersebut dijadikan dasar untuk membuat *Purchase Order*. Jumlah kebutuhan bahan baku pada *Purchase Order* kemudian disesuaikan dengan ketersediaan bahan baku di gudang. Apabila bahan baku yang dibutuhkan masih di atas jumlah *safety stock* dan mencukupi, maka jenis bahan baku tersebut tidak dimasukkan di *Purchase Order*. Setelah disesuaikan, lalu *Purchase Order* dicetak. Selanjutnya, menjumlahkan kebutuhan bahan baku dari setiap *Purchase Order* untuk dipisahkan berdasarkan *supplier* yang dituju lalu mencatatnya di *Form Order Bahan Baku*.

Selanjutnya, *Form Order Bahan Baku* yang telah disetujui oleh manajer produksi dijadikan dasar pemesanan atas pembelian bahan baku yang dilakukan melalui telepon untuk nantinya dikirim oleh *supplier* atau diambil oleh perusahaan. Setelah bahan baku dikirim atau diambil maka dilakukan inspeksi atas bahan baku yang diterima oleh kepala dan staf gudang bahan baku untuk memisahkan bahan baku yang memenuhi spesifikasi dan bahan baku yang tidak memenuhi spesifikasi untuk diretur. Retur dilakukan dengan membuat Surat Jalan Kirim Retur untuk diberikan kepada *supplier*. Kemudian proses pembelian diakhiri dengan pembayaran bahan baku kepada *supplier* terkait. Atas pembelian langsung (tunai) pembayarannya dilakukan berdasarkan *Form Pembayaran Langsung* yang dibuat oleh kepala gudang bahan baku untuk meminta uang kas yang ada pada admin produksi, sedangkan atas pembelian transfer dilakukan langsung oleh direktur utama berdasarkan *Invoice* dari *supplier*.

Disamping itu, proses pengelolaan persediaan bahan baku Moksha Indonesia terdiri dari penyimpanan bahan baku oleh kepala dan staf gudang bahan baku yang dikelompokkan berdasarkan jenisnya pada gudang bahan baku. Lalu apabila bahan baku dibutuhkan maka kepala dan staf gudang bahan baku menyiapkan kebutuhan pasti bahan baku sesuai dengan *Purchase Order*. Persiapan bahan baku ini dilakukan dengan cara memilah bahan baku seperti sol sepatu, label karet, dan bahan baku dengan satuan unit lainnya, lalu memotong bahan baku seperti kain dan sejenisnya, atau menimbang bahan baku seperti lateks atau lem sesuai dengan jenis bahan baku yang dibutuhkan. Kemudian setelah siap,

kepala produksi dan kepala gudang bahan baku memberi paraf pada *Purchase Order* yang bahan bakunya diterima. Staf gudang bahan baku selanjutnya membagikan bahan baku pada setiap bagian produksi.

Kemudian, pelaksanaan *stock opname* dilakukan seminggu sekali oleh kepala dan staf gudang bahan baku dengan cara staf gudang bahan baku memisahkan terlebih dahulu bahan baku yang dibagikan ke bagian produksi karena tidak dimasukkan perhitungan. Lalu kepala dan staf gudang bahan baku menghitung sisa persediaan bahan baku yang ada di gudang bahan baku. Setelah menghitung sisa persediaan bahan baku yang ada di gudang bahan baku, kepala gudang bahan baku mencatat hasil perhitungan *stock opname* pada buku catatan. Hasil perhitungan *stock opname* pada buku catatan ini dijadikan dasar untuk memperbarui jumlah persediaan bahan baku pada sistem informasi.

2. Proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang selama ini telah dilakukan oleh Moksha Indonesia belum efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan ditemukannya beberapa kelemahan oleh peneliti yaitu adanya proses pembelian bahan baku yang kurang memadai, proses pengelolaan persediaan bahan baku yang kurang memadai, pencatatan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang kurang memadai, dan perlindungan atas persediaan bahan baku yang kurang memadai.

Proses pembelian yang belum efektif ditandai dengan adanya kelemahan-kelemahan seperti Surat Perintah Kerja dibuat berdasarkan hasil rapat bulanan sehingga terkadang terjadi perubahan permintaan pasar terhadap produk dan Surat Perintah Kerjanya ditarik kembali untuk dibuat ulang oleh manajer keuangan dan pemasaran dan manajer produksi harus membuat perencanaan pembelian kembali, pemesanan atas pembelian bahan baku yang hanya dilakukan melalui telepon berdasarkan *Form Order* Bahan Baku yang bukan berbentuk *form* dengan *template* khusus tanpa pengiriman *Purchase Order* ke *supplier* sehingga berisiko pada kesalahan pesanan atas pembelian bahan baku yang menjadi sulit dideteksi dan kurang adanya perjanjian yang mengikat antara perusahaan dengan *supplier*, inspeksi kualitas bahan baku yang dibeli tidak selalu dilakukan untuk semua jenis bahan baku sehingga beberapa bahan baku rusak baru diketahui ketika sedang dipersiapkan untuk produksi dan sudah tidak bisa diretur, bahan

baku yang terlambat dikirim oleh *supplier* inspeksi kualitasnya dilakukan secara tergesa-gesa sehingga kepala dan staf gudang bahan baku kurang teliti dalam melakukan inspeksi, penggunaan *Purchase Order* kurang tepat karena detail pesanan yang tertera masih berupa kebutuhan pesanan atau pembelian untuk ke beberapa *supplier*, masih perlu dilakukan penyesuaian pembelian bahan baku, dan *Purchase Order* ini pula tidak diberikan kepada *supplier* melainkan hanya dijadikan sebagai dokumen intern perusahaan, Surat Perintah Kerja dan *Form* Pembayaran Langsung yang isinya kurang lengkap dan dibuat tanpa adanya tanda tangan dari pihak yang mengotorisasi sebagai bentuk pertanggungjawaban sehingga berisiko pada terjadinya kesalahan yang sulit dideteksi, uang kas yang tersedia pada admin produksi untuk pembayaran langsung (tunai) terkadang mengalami kekurangan sehingga menghambat pembelian bahan baku dan harus menunggu proses transfer dari direktur utama dan pengambilan uang tunai ke ATM terdekat.

Sedangkan, proses pembelian yang belum efisien dikarenakan perusahaan melebihi 5% jumlah kebutuhan bahan baku pada *Bill of Material* dari yang sebenarnya dibutuhkan pada beberapa jenis bahan baku, padahal perusahaan sudah menetapkan *safety stock* sehingga pembelian bahan baku berlebih yang menyebabkan penumpukan pada gudang bahan baku dan menimbulkan *opportunity cost* berupa kehilangan kesempatan mendapatkan bunga dari tabungan/deposito di Bank dan adanya kerugian atas kerusakan bahan baku yang disimpan terlalu lama.

Proses pengelolaan persediaan bahan baku yang belum efektif ditandai dengan adanya kelemahan-kelemahan seperti rak-rak di gudang bahan baku sebagian besar tidak diberi label nama bahan baku dan beberapa jenis bahan baku dengan ukuran kecil disimpan pada satu rak yang sama walaupun masih terdapat beberapa rak yang kosong sehingga berisiko pada lamanya kepala atau staf gudang bahan baku untuk mencari bahan baku yang dibutuhkan, gudang bahan baku tidak dikunci selama jam operasi walaupun kepala dan staf gudang bahan baku sedang tidak berada di dalam gudang bahan baku, bahan baku yang memenuhi spesifikasi perusahaan dan bahan baku yang siap diretur diletakkan bersebelahan dan dalam keadaan dus yang terbuka serta keduanya diletakkan

berdekatan dengan bahan baku yang belum diinspeksi sehingga berisiko pada kemungkinan tertukarnya bahan baku, semua bahan baku rusak disimpan pada gudang bahan baku, tidak diberi tanda yang menunjukkan bahwa bahan baku tersebut rusak, dan ada yang diletakkan pada rak bawah berdekatan dengan bahan baku lain yang memenuhi spesifikasi sehingga dapat meningkatkan risiko tertukarnya persediaan bahan baku yang siap dibagikan untuk proses produksi dengan bahan baku rusak, bahan baku yang dibagikan untuk diproduksi tidak diperiksa kembali oleh kepala produksi, dan kurangnya pengawasan dari manajer produksi atas penyimpanan bahan baku dan pelaksanaan *stock opname*, pelaksanaan *stock opname* dilakukan oleh kepala dan staf gudang bahan baku yang juga bertanggung jawab untuk menyimpan dan mengawasi bahan baku dalam gudang bahan baku sehingga *stock opname* tidak optimal karena berisiko adanya kesalahan yang sulit dideteksi, dan kepala gudang bahan baku tidak melakukan pemeriksaan ulang pada perbedaan jumlah persediaan bahan baku di sistem informasi dan catatan hasil *stock opname* terlebih dahulu sehingga dapat meningkatkan risiko adanya kehilangan persediaan bahan baku yang tidak terdeteksi, pencatatan atas keluarnya persediaan bahan baku dari gudang seringkali lupa dilakukan, bukti pembagian bahan baku tidak menggunakan *Form* Pembagian Bahan Baku sesuai prosedur, tetapi hanya memberi paraf pada *Purchase Order*.

Sedangkan, pengelolaan persediaan bahan baku yang belum efisien ditandai dengan adanya kekurangan persediaan bahan baku pada beberapa jenis bahan baku seperti sol sepatu karena perusahaan menerapkan *safety stock* namun perhitungannya dilakukan sekitar empat tahun lalu berdasarkan pada rata-rata penggunaan maksimal dan minimal bahan baku selama sebulan, tanpa menghitung *lead time* yang fluktuatif (jangka waktu bahan baku dipesan sampai diterima) dan belum diperbarui sampai saat ini, sehingga perusahaan mengalami kekurangan persediaan bahan baku terutama pada bahan baku yang memiliki *lead time* dan sering datang terlambat sehingga timbul *stockout cost* berupa selisih harga pembelian kembali bahan baku pada *supplier* langganan dengan jumlah yang lebih sedikit sehingga dikenakan harga yang lebih mahal.

Selain itu, berdasarkan perhitungan yang peneliti telah lakukan, proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang belum efektif dan efisien menimbulkan terjadinya *opportunity cost*, *stockout cost*, dan kerugian karena bahan baku rusak yang disimpan oleh perusahaan.

Selama bulan Mei sampai dengan Oktober 2017 terdapat *opportunity cost* berupa kehilangan kesempatan mendapatkan bunga dari tabungan deposito Bank Mandiri atas beberapa jenis bahan baku yang dijadikan *sample* penelitian yaitu sebesar Rp 243.983. *Opportunity cost* ini timbul karena adanya kelebihan persediaan pada beberapa jenis bahan baku akibat perusahaan melebihi 5% jumlah kebutuhan bahan baku pada *Bill of Material* dari yang sebenarnya dibutuhkan pada beberapa jenis bahan baku sehingga pembelian pada beberapa jenis bahan baku menjadi berlebih.

Selama bulan Mei sampai dengan Oktober 2017 terdapat *stockout cost* atas pembelian yang lebih sedikit sehingga harga bahan baku pada *supplier* langganan menjadi lebih mahal atas beberapa jenis bahan baku yang dijadikan *sample* penelitian yaitu sebesar Rp 372.000. *Stockout cost* ini timbul karena adanya kekurangan persediaan pada beberapa jenis bahan baku yang pengirimannya terlambat dan *safety stock* yang digunakan sebagai acuan tidak memperhitungkan *lead time* (jangka waktu sejak pemesanan bahan baku sampai bahan baku diterima) yang fluktuatif atas pengiriman yang terlambat.

Terdapat kerugian atas bahan baku rusak yang ada di perusahaan saat penelitian dilakukan di bulan Oktober 2017 yaitu kerugian atas bahan baku rusak akibat kualitas bahan baku tidak memenuhi spesifikasi dan inspeksi yang tidak dilakukan yaitu sebesar Rp 298.000. Sedangkan, total kerugian atas bahan baku rusak akibat kualitas bahan baku tidak memenuhi spesifikasi disertai inspeksi yang tidak teliti pada bulan Oktober 2017 adalah sebesar Rp 112.000. Dan, total kerugian atas bahan baku rusak akibat penyimpanan yang terlalu lama pada bulan Oktober 2017 adalah sebesar Rp 375.000.

3. Selama ini Moksha Indonesia belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada proses operasi perusahaan termasuk proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku sehingga pemeriksaan operasional belum berperan pada Moksha Indonesia dan berbagai kelemahan pada proses pembelian dan

pengelolaan persediaan bahan baku belum teridentifikasi. Peran pemeriksaan operasional pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku adalah mengidentifikasi berbagai keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, kemudian kelemahan-kelemahan yang ada dikembangkan untuk menghasilkan rekomendasi sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam melakukan suatu tindakan yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku di masa yang akan datang agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien pula.

5.2. Saran

Saran yang diberikan kepada Moksha Indonesia untuk mengatasi kelemahan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yaitu:

1. Dilakukan perhitungan atas penggunaan bahan baku untuk menghasilkan satu unit produk jadi secara lebih akurat sebelum membuat *Bill of Material*.
2. Melakukan inspeksi atas semua bahan baku yang diterima secara teliti termasuk jenis bahan baku dalam bentuk gulungan besar. Perusahaan bisa menggunakan tongkat untuk menggulung kembali kain atau spons yang diterima sehingga inspeksinya tidak memerlukan ruangan besar dan dapat diperiksa apakah terdapat bagian yang tidak memenuhi spesifikasi.
3. Direktur utama berkoordinasi dengan manajer produksi untuk mengestimasi jumlah kas yang diberikan pada admin produksi berdasarkan *Form Pembayaran Langsung* terdahulu yang memuat pembelian bahan baku secara tunai berdasarkan *supplier* yang dituju untuk dilakukan evaluasi serta kekurangan yang terjadi dicatat oleh admin produksi untuk dievaluasi dan dijadikan pertimbangan atas pemberian jumlah kas yang diberikan kedepannya.
4. Rapat untuk menentukan jenis dan jumlah produk yang dijual dilakukan dua kali dalam sebulan agar *forecast* yang dilakukan tidak terlalu jauh untuk satu bulan ke depan seperti sebelumnya sehingga dapat meminimalisir terjadinya perubahan permintaan.
5. Pemesanan bahan baku ke *supplier* dilakukan dengan mengirim *Purchase Order* kepada *supplier*.

6. Pengawasan oleh manajer produksi yang lebih ketat untuk memastikan bahwa proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku telah dijalankan berdasarkan prosedur dan apabila terjadi sesuatu yang dilakukan di luar prosedur dapat langsung diketahui.
7. Perusahaan melakukan perhitungan *safety stock* dengan menggunakan metode *level of service* karena penggunaan bahan baku yang berbeda-beda setiap bulannya disertai dengan perhitungan *lead time* untuk menentukan *reorder point*. Perhitungan ini diperbarui secara berkala mengikuti perkembangan bisnis perusahaan agar angkanya relevan.
8. Kepala gudang bahan baku melakukan pencatatan rutin setiap hari atas kegiatan pengelolaan persediaan yang mempengaruhi jumlah persediaan bahan baku pada sistem informasi berdasarkan otorisasi dari manajer produksi agar informasi terkait proses pengelolaan persediaan bahan baku pada sistem informasi akurat sehingga manajer produksi dapat mengoptimalkan penggunaan sistem informasi untuk melakukan pemantauan dari jarak jauh dan mengoptimalkan pemantauan secara langsung ketika manajer produksi berada di kantor.
9. Memisahkan penyimpanan bahan baku yang memenuhi spesifikasi, bahan baku untuk diretur, dan bahan baku rusak pada gudang bahan baku disertai dengan pemberian label pada seluruh bahan baku yang disimpan di gudang bahan baku. Disamping itu, kepala produksi melakukan pemeriksaan ulang jenis, kuantitas, dan kualitas bahan baku sebelum dibagikan ke setiap bagian produksi.
10. Perbedaan antara jumlah persediaan bahan baku di sistem informasi dengan jumlah fisik persediaan bahan baku di gudang bahan baku dapat diatasi dengan penggunaan dokumen terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku secara lebih benar sehingga dokumen yang ada bisa dijadikan dasar yang akurat untuk memperbarui jumlah persediaan bahan baku di sistem informasi serta aktivitas masuk dan keluarnya bahan baku dari gudang bahan baku harus terpantau oleh kepala dan staf gudang bahan baku sehingga dapat langsung dicatat pada dokumen yang tersedia dan meminta otorisasi pada manajer produksi sebagai dasar untuk memperbarui jumlah bahan baku pada sistem informasi agar penggunaan informasi yang tersedia pada sistem informasi

perusahaan menjadi akurat dan dapat digunakan secara optimal dalam mendukung proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku.

11. Penambahan judul dokumen pada Surat Perintah Kerja dan kolom tanda tangan dari pihak yang membuat, menyetujui, dan yang menerima Surat Perintah Kerja.
12. Penggantian judul dokumen, penambahan nomor dokumen dan kolom tanda tangan dari pihak yang membuat, menyetujui, dan yang menerima pada *Form Pembayaran Langsung* (lampiran 12).
13. Dokumen yang terdiri dari semua kebutuhan pembelian untuk ke beberapa *supplier* dan hanya dijadikan sebagai dokumen intern perusahaan yang selama ini dinamai *Purchase Order* oleh perusahaan diganti namanya menjadi *Purchase Requisition*. Sedangkan, *Form Order Bahan Baku* yang bukan berbentuk *form* dengan *template* khusus melainkan hanya berupa catatan hasil penjumlahan kebutuhan pembelian bahan baku untuk masing-masing *supplier* dan selama ini perusahaan gunakan untuk memesan bahan baku diganti dengan dokumen *Purchase Order* dengan *template* khusus berisi detail bahan baku yang ingin dibeli dari *supplier* tertentu dan catatan terkait kesepakatan dengan *supplier* untuk nantinya diberikan kepada *supplier*.
14. Pembuatan dokumen *Form Pembagian Bahan Baku* untuk mencatat keluarnya bahan baku dari gudang bahan baku sesuai dengan kebutuhan produksi.
15. Selalu dilakukan pengawasan oleh manajer produksi atas pelaksanaan *stock opname* yang dilakukan oleh kepala dan staf gudang bahan baku serta dilakukan *stock opname* mendadak secara berkala oleh manajer produksi yang dibantu pihak independen lainnya dalam perusahaan untuk memastikan pelaksanaan *stock opname* telah sesuai dengan prosedur dan hasil dari *stock opname* dapat diandalkan.
16. Staf gudang bahan baku menjaga dan mengawasi gudang bahan baku selama jam operasi perusahaan terutama apabila kepala gudang bahan baku sedang tidak bisa menjaga dan mengawasi sehingga masuk keluarnya persediaan bahan baku selalu dapat dipantau.
17. Melakukan pencatatan sesegera mungkin atas masuk keluarnya persediaan bahan baku dari gudang bahan baku pada dokumen perusahaan kemudian memperbarui jumlah persediaan bahan baku atas otorisasi manajer produksi

pada sistem informasi secara rutin di akhir jam operasi perusahaan setiap harinya sehingga apabila terjadi selisih jumlah persediaan bahan baku dengan hasil *stock opname* dapat ditelusuri.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal.(2009). Edisi 2. Pemeriksaan Manajemen Internal Audit. Jakarta: Indeks.
- Arens A. Alvin, Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. (2017). Edisi 16. *Accounting and Assurance Services: an Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Assauri, Sofjan. (2008). Edisi Revisi 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Boynton, William C. dan Raymond N. Johnson. (2006). Edisi 8. *Modern Auditing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Heckert, J.B., James.D Wilson dan John B. Campbell. Alih Bahasa Oleh Tjin Tjin F.T. (1996). Edisi 3. *Controllershship:Tugas Akuntan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Horngren T. Charles, Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. (2015). Edisi 15. *Cost Accouting: A Managerial Emphasis*. Harlow: Perason Education, Inc.
- Krajewski J. Lee, Manoj K. Malhotra, dan Larry P. Ritzman. (2016). Edisi 11. *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Reider, Rob. (2002). Edisi 3. *Operational Review : Maximum Result at Efficient Cost*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall.B dan Paul J. Steinbart. (2015). Edisi 13. *Accounting Information System*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma. dan Roger Bougie. (2016). Edisi 7. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Sundjaja, Ridwan S, Inge B, dan Dharma P. Sundjaja. (2013). Edisi 8. *Manajemen Keuangan Satu*. Jakarta: Literata Lintas Media.