

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan di PT TMS, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses pengelolaan persediaan di PT TMS berawal dari adanya pesanan dari pelanggan. Pelanggan PT TMS melakukan pemesanan via telepon atau surel langsung ke manajer *marketing* dan produksi atau ke admin *marketing*. Pelanggan yang melakukan pemesanan membuat *Purchase Order* dan mengirimkannya ke PT TMS. Setelah menerima *Purchase Order*, bagian *marketing* PT TMS akan menghubungi pelanggan yang bersangkutan dan mengonfirmasi pemesanan tersebut. Apabila telah sesuai dan ada kesepakatan antar kedua belah pihak, kemudian bagian *marketing* akan membuat *Sales Order*. Setelah *Sales Order* dibuat, bagian *marketing* mengonfirmasi mengenai ketersediaan berbagai persediaan yang berkaitan dengan *Sales Order* tersebut kepada bagian produksi. Setelah menerima *Sales Order* dari bagian *marketing*, bagian produksi PT TMS akan memeriksa dahulu mengenai ketersediaan benang, kain *greige*, dan kain jadi. Bagian produksi akan menanyakan ketersediaan barang yang dibutuhkan kepada bagian gudang. Apabila kain *greige* yang dibutuhkan tersedia di gudang, maka PT TMS dapat langsung menghubungi pabrik celup untuk melakukan proses produksi. Bagian produksi kemudian akan membuat *Purchase Order* Celup untuk pemesanan jasa pencelupan. Kain *greige* yang ada di gudang PT TMS kemudian dikirim ke pabrik celup untuk diproses lebih lanjut. Apabila kain *greige* yang dibutuhkan tidak tersedia di gudang, maka PT TMS perlu menyiapkan kain *greige* terlebih dahulu. Bagian produksi PT TMS akan memeriksa apakah PT TMS mempunyai benang yang dibutuhkan untuk merajut kain *greige*. Apabila benang yang dibutuhkan tersedia, maka benang akan segera dikirim ke pabrik rajut untuk diproduksi menjadi kain *greige*. Setelah selesai dirajut menjadi kain *greige* kemudian dikirim ke tempat pencelupan untuk diproses lebih lanjut. Apabila benang yang dibutuhkan tidak tersedia, maka bagian

produksi akan menginformasikan bagian *purchasing* mengenai kebutuhan benang untuk produksi secara lisan.

Setelah menerima pengajuan permintaan pembelian benang, manajer *purchasing* akan melakukan konfirmasi kepada bagian *marketing* mengenai jumlah keseluruhan benang yang dibutuhkan. Kemudian manajer *purchasing* menghubungi pihak pemasok untuk mengonfirmasi mengenai ketersediaan benang dan harga. Setelah mendapatkan harga benang dari berbagai pemasok, manajer *purchasing* melakukan pengajuan kepada direktur utama mengenai jumlah yang akan dipesan dan kepada pemasok yang mana benang tersebut akan dipesan. Setelah mendapat persetujuan dari direktur utama, manajer *purchasing* menghubungi pemasok mengenai kesepakatan harga dan kuantitas pemesanan. Setelah kesepakatan terjadi, manajer *purchasing* membuat *purchase order* dan mengirimkannya kepada pihak pemasok.

Prosedur penerimaan barang di gudang berawal dari pemberitahuan dari FU produksi maupun manajer *purchasing* mengenai barang yang akan datang ke gudang di hari yang bersangkutan. Ketika barang tersebut datang, admin gudang akan mencocokkan barang fisik dan surat jalan yang diterima dari pemasok. Apabila barang sudah selesai dicocokkan dan sudah sesuai, barang diterima dan bagian gudang menginspeksi barang yang datang. Barang yang lolos inspeksi kemudian disimpan di gudang sementara barang yang tidak lolos inspeksi akan diretur. Prosedur untuk pengiriman barang berawal dari pemberitahuan kepada bagian gudang mengenai penjadwalan pengiriman barang oleh FU *marketing*. Informasi jadwal pengiriman barang diberitahukan secara lisan dan dicatat di papan tulis gudang. Setelah itu, admin ekspedisi akan membuat dokumen surat jalan dan data persediaan di komputer terbaru secara otomatis melalui sistem. Admin gudang juga memperbarui data persediaan di Buku Pengeluaran Barang secara manual. Setelah ada surat jalan, barang yang diperlukan kemudian dikeluarkan dari gudang dan dimuat ke armada pengiriman.

2. Setelah melakukan analisis, ditemukan bahwa penyebab terjadinya penumpukan persediaan di PT TMS adalah pengelolaan persediaan di gudang PT TMS yang belum efektif dan memadai. PT TMS sendiri belum mempunyai prosedur penyimpanan persediaan di gudang secara khusus. Berdasarkan hasil observasi

yang dilakukan di gudang PT TMS ditemukan bahwa penyimpanan persediaan tidak teratur. Selain itu, pemisahan fungsi di PT TMS juga kurang memadai, ditandai dengan penggabungan fungsi *marketing*, produksi, dan gudang dalam satu divisi yang sama. Walaupun berada di satu divisi yang sama, ternyata komunikasi dan koordinasi di antara ketiga pihak tersebut berjalan dengan tidak efektif.

Sementara itu penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman pada pelanggan adalah pemasok sedang menerima banyak pesanan sehingga PT TMS diharuskan mengantri untuk mendapat giliran pengerjaan pesanan. Selain itu kualitas bahan baku produksi dan kualitas produksi yang kurang baik sehingga kualitas hasil produksi tidak memenuhi kriteria dan perlu dilakukan perbaikan serta inspeksi lebih lanjut. Proses perbaikan dan inspeksi akan memakan waktu tambahan yang banyak dan semakin memperlambat pengiriman barang ke pelanggan.

3. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengevaluasi proses pengelolaan persediaan. Dengan dilakukan pemeriksaan operasional, dapat diketahui penyebab penumpukan persediaan di PT TMS. Melalui pemeriksaan ini, ditemukan berbagai kelemahan yang kemudian dikembangkan untuk menghasilkan rekomendasi. Rekomendasi yang dihasilkan dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan oleh perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih efektif, ekonomis, dan efisien.

5.2 Saran

Berikut adalah saran yang diberikan untuk mengatasi masalah penumpukan persediaan dan keterlambatan pengiriman yang terjadi di PT TMS:

1. PT TMS dapat melakukan produksi garmen menggunakan kain jadi yang menumpuk di gudang. PT TMS juga dapat menetapkan pemberian komisi penjualan bagi karyawan bagian *marketing* yang berhasil menjual kain jadi yang semula menumpuk di gudang.
2. PT TMS sebaiknya melakukan penataan ulang gudang persediaan. Persediaan barang di gudang dipisahkan untuk barang berjalan dan barang kategori BS. Persediaan yang ada di gudang dapat ditempatkan dengan rapi dengan menggunakan rak disertai label pengenalan di masing-masing rak. Kartu stok fisik juga dapat ditempelkan di rak dan berguna sebagai alat kontrol persediaan. PT

TMS juga memerlukan prosedur penyimpanan persediaan secara khusus agar penyimpanan persediaan di gudang senantiasa rapi dan teratur.

3. PT TMS sebaiknya melakukan evaluasi terhadap kinerja pemasok secara berkala. PT TMS dapat berhenti bertransaksi dengan pemasok yang mendapatkan evaluasi buruk. Selain itu PT TMS juga perlu memperbarui daftar pemasok yang ada dengan menambahkan pemasok baru yang kompeten dan menghapus pemasok yang mendapatkan evaluasi kinerja yang buruk.
4. PT TMS dapat memberikan pelatihan kepada karyawan agar terbiasa menggunakan sistem komputer. PT TMS dapat melakukan evaluasi karyawan secara berkala sehingga dapat segera diambil tindakan yang sekiranya diperlukan untuk mengatasi masalah yang terjadi.
5. PT TMS perlu memperbarui struktur organisasi dan deskripsi jabatan agar tercipta pemisahan fungsi yang memadai baik fungsi tugas dan wewenang maupun fungsi bisnis di perusahaan. Sosialisasi deskripsi jabatan juga diperlukan agar karyawan memahami dan melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2013). *Auditing and Assurances Services*, Global Edition. Indiana: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Boynton, W., Johnson, R., & Kell, W. (2006). *Modern Auditing* (8th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fogarty, D. W., & Hoffmann, T. R. (1983). *Production and Inventory Management*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hornigren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Cost*, 3th Edition. New Jersey: Wiley, John & Sons, Incorporated.
- Romney, M., & Steinbart, P. (2012). *Accounting Information System*, 12th edition. Ann Arbor: Pearson.
- Sawyer, L., Dittenhoffer, M., & Scheiner, J. (2012). *Sawyer's Guide for Internal Auditors*, 6th Edition. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (6th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sundjaja, R., Barlian, I., & Sundjaja, D. (2013). *Manajemen Keuangan 1*. Jakarta: Literata Lintas Media.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Hasil wawancara dengan direktur utama

1. Bagaimana sejarah singkat perusahaan?

PT TMS didirikan di Bandung pada tahun 2006. Sejak awal berdirinya perusahaan, bisnis bergerak di bidang perdagangan tekstil.

2. Apa saja produk yang dijual oleh PT TMS?

Kita menjual produk berupa kain rajut.

3. Berapa jumlah karyawan PT TMS dan bagaimana jam kerja di PT TMS?

Jumlah karyawan di PT TMS ada 25 orang. Jam kerja di PT TMS tidak berbeda dengan kantor lain pada umumnya yaitu dari pukul 08.00-17.00.

4. Bagaimana proses produksi di PT TMS?

Di PT TMS sendiri tidak ada kegiatan produksi karena proses rajut dan celup kain semua dilakukan melalui jasa *makloon*.

5. Apa masalah yang sering dialami oleh PT TMS?

Pengiriman barang ke *customer* sering terlambat. Hal itu bisa jadi dari celupan atau rajutan yang memang mengerjakannya lama. Kenapa bisa lama, itu karena kita kan *makloon* dan mereka tidak cuma mengerjakan pesanan kita, pasti ada pesanan dari pihak lain juga, jadi pesanan kita bisa jadi lama dikerjakannya karena memang sedang mengantri. Sering juga di kasus tertentu, dari celupan atau rajutannya itu produksinya kurang bagus, tidak sesuai permintaan kita, jadi suka harus dilakukan perbaikan. Nah, sudah telat, hasilnya tidak sesuai, harus perbaikan, perbaikannya lama pula misalnya karena harus mengantri lagi, semuanya punya efek domino sehingga pengiriman makin terlambat. Selain itu, banyak juga barang yang numpuk di gudang kita.

Lampiran 2

Hasil wawancara dengan manajer marketing dan produksi

1. Bagaimana kegiatan bisnis di PT TMS?

Kegiatan bisnis di PT TMS diawali dari adanya pesanan dari *customer*. Jadi *customer* turun *order*, bisa by *phone* atau *email*, lalu mereka buat dan kirim *Purchase Order*-nya. Setelah menerima PO, kita hubungi *customer* untuk konfirmasi hal-hal seperti warna, lebar, gramasi, dan harga. Setelah itu dibuatkan *Sales Order*-nya. Kalau kita masih punya stok *greige*-nya di gudang, maka saya bisa langsung hubungi celupan. Kalau tidak, saya perlu rajut dulu dan saya cek apakah ada benang di gudang atau tidak. Kalau tidak, saya akan pesan benang dulu ke *supplier* lalu nanti benang dikirimkan ke rajutan untuk dirajut menjadi *greige*.

2. Apa saja persediaan barang di PT TMS?

Persediaan barang di PT TMS ada tiga jenis yaitu benang, kain *greige*, dan kain jadi.

3. Apakah semua persediaan barang di PT TMS disimpan di gudang?

Hampir semua persediaan barang kita simpan sendiri di gudang kita. Namun, ada juga beberapa barang yang ada di celupan atau rajutan. Biasanya itu terjadi karena barangnya masih *work in process*, tapi tetap punya kita *kan* barangnya, hanya saja disimpan di sana untuk terus diproses.

4. Apa itu kain *greige*?

Kain *greige* itu adalah kain yang sudah selesai dirajut namun belum ada proses pencelupan. Bisa dibilang kain *greige* itu kain mentah.

5. Apa kesulitan yang sering dihadapi?

Masalah penyimpanan, sih. Jadi di dalam satu ruangan *kan* banyak jenis kain, numpuk, belum tertata lagi per jenis barang. Kalau mau dikeluarkan, barangnya suka tertukar atau ketinggalan. Sering harus mencari-cari dulu barangnya, tidak mudah ditemukan. Selain itu, di gudang juga banyak kain yang numpuk.

6. Itu yang menumpuk berlaku untuk ketiga jenis persediaan?

Iya, semuanya ada yang menumpuk. Kalau kain jadi biasanya numpuk gara-gara ada nunggu PO yang belum lengkap. Jadi, si *customer* ingin barangnya dikirimkan sekaligus lengkap sesuai 1 PO. Ada juga yang sedang menunggu QC, ada yang sudah lengkap sesuai PO dan sudah lolos QC tapi masih menunggu angkutan untuk *delivery*. Selain itu di gudang juga banyak stok lama, ada juga barang yang tidak lulus QC jadi dia *mandek* di gudang. Kalau kain *greige* di gudang itu bisa jadi *greige* lagi tunggu QC, ada juga memang stok yang saya selalu siapkan. Karena *customer* suka ada order yang ingin cepat selesai jadi pasti saya sedia stok *greige* untuk *order-an* seperti itu. Kalau benang sih banyak berupa sisa dari rajut dan sisa pembelian. Jadi kalau beli benang ke *supplier* itu ada ketentuan tertentu, misalnya 1 ton. Tapi yang terpakai rajut hanya 600 kg jadi sisanya disimpan di gudang. Benang juga bisa jadi sisa rajut, misalkan saya naik rajut 500 kg, terpakai 475 kg. Sisanya 25 kg kesannya masih bisa dipakai padahal di kenyataannya itu benangnya terbagi-bagi ke banyak *cones* dan masing-masing *cones* isinya sedikit-sedikit.

7. Apa sudah ada tindakan penanggulangan dari perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut?

Ada, kalau untuk kain jadi kita sudah coba tawarkan ke *customer* lain. Tetapi tidak terlalu berhasil karena kainnya tidak sesuai dengan kebutuhan. Untuk sisanya, paling kita jual dengan kategori BS dengan harga yang lebih murah. Benang juga demikian, dijual bersama *cones*-nya dengan kategori BS dengan harga yang lebih murah. Sebenarnya benang-benang yang sedikit-sedikit itu bisa dikumpulkan di dalam 1 *cone* melalui proses *rewinding*. Kita bisa melakukan proses *rewinding* di tempat rajutan, mereka ada mesinnya. Tetapi kalau benang di-*rewind*, malah semakin *risky*. Kalau untuk kain *greige* kita tidak sentuh karena kain *greige* kan masih bisa dipakai di proses produksi jadi untuk *greige* masih kita *hold* dulu.

8. Bisa dijelaskan lebih lanjut untuk proses *rewinding*?

Jadi kalau di proses rewinding itu kan benang dari berbagai *cones* disatukan, dikumpulkan. *Nah*, waktu *nyambungin* dari benang satu ke benang yang lain itu kasarnya benangnya itu seperti diikat. *Nah*, kalau ketegangan benangnya berbeda-beda, benangnya malah menjadi rapuh. Kalau benang tersebut dirajut jadi kain, ada risiko kainnya *bolong-bolong*. Kain yang dirajut memakai benang hasil *rewinding* tidak menghasilkan kain dengan kualitas top atau *Grade A*. biasanya kain hasil rajutan benang *rewinding* dipakai sebagai kain pancingan yang digunakan untuk membantu proses pencelupan. Tetapi perajutan benang hasil *rewinding* menjadi kain pancingan sangat jarang, karena orang celupan sendiri juga sudah punya stok kain pancingan di pabrik. Selain itu untuk mau melakukan *rewinding* juga tidak gampang, tidak semua benang bisa disatukan. Benang yang sejenis juga kalau arahan warnanya tidak sama itu tidak bisa di-*rewind*.

9. Kain jadi yang termasuk kategori barang sisa itu seperti apa?

Kain jadi yang termasuk sebagai BS adalah kain jadi yang belang, berjamur, kotor karena terkena oli, atau berlubang.