

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk mengurangi keterlambatan distribusi pada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur aktivitas penjualan yang selama ini dijalankan PT Chitose Internasional Tbk sudah cukup baik, yaitu dimulai dengan perusahaan menerima *purchase order* dari pelanggan sebagai awal dari aktivitas penjualan. Perusahaan menetapkan kebijakan bahwa staf penjualan harus memeriksa kelengkapan isi *purchase order* tersebut. Data yang terdapat dalam *purchase order* dicatat oleh staf penjualan dalam *sales order* yang terintegrasi dengan data lainnya yang terkait aktivitas penjualan dalam sistem. Kemudian data *sales order* diperiksa terlebih dahulu oleh bagian alokasi promosi dan *sales* untuk diperiksa kembali apakah pesanan dapat dipenuhi oleh bagian *sales* dan untuk menentukan waktu pengiriman barang kepada pelanggan.

Ketika bagian penjualan melakukan pengiriman barang kepada pelanggan, bagian penjualan menentukan jumlah produk dan waktu pengiriman yang dijadwalkan dengan mengikuti standar minimum jumlah produk yang dipesan, jumlah produk untuk satu kali pengiriman untuk masing-masing kategori produknya, serta standar waktu pengiriman 14 hari setelah pesanan diterima. Apabila terjadi kondisi di mana stok barang jadi untuk produk yang dipesan tidak tersedia, perusahaan dapat mengatasinya dengan cara karyawan lembur untuk melakukan produksi tambahan sehingga semua kekurangan produksi tersebut dapat terpenuhi. Jumlah karyawan produksi yang ada di bagian *assembling* sudah cukup untuk perusahaan melakukan lembur dan produksi tambahan sehingga tidak diperlukan adanya *outsourc*e karyawan atau *outsourc*e kegiatan produksi dari pihak luar perusahaan.

Apabila terjadi kondisi di mana jumlah pesanan pelanggan tidak terpenuhi seluruhnya, maka pengiriman barang kepada pelanggan dilakukan

dalam dua kali pengiriman. Pengiriman pertama untuk barang yang sudah siap untuk dikirimkan, sedangkan pengiriman kedua untuk barang yang masih harus diproduksi terlebih dahulu. Perusahaan menetapkan kebijakan bagi pelanggan untuk melakukan pelunasan pembayaran dengan batas kredit yang diberikan kepada pelanggan yaitu selama 30 hari setelah barang diterima oleh pelanggan.

2. Dari penelitian ini, peneliti menemukan faktor-faktor keterlambatan distribusi yang terjadi di PT Chitose Internasional Tbk berasal dari pihak perusahaan dan dari pihak pelanggan. Terdapat dua faktor yang ditemukan, yang pertama berhubungan dengan kurangnya koordinasi antara bagian produksi dan bagian penjualan dalam menentukan target produksi dan target penjualan setiap bulannya. Hal ini nampak dalam adanya karyawan yang lembur untuk melakukan produksi tambahan. Bagian produksi menetapkan target produksi berdasarkan hasil jumlah produksi yang dibuat pada bulan sebelumnya, sedangkan bagian penjualan menentukan target penjualan. Penentuan target penjualan dengan melihat tren penjualan pada bulan sebelumnya serta tahun sebelumnya di bulan yang sama. Meskipun adanya dasar penetapan target yang berbeda-beda, masing-masing bagian tidak saling melakukan koordinasi kembali untuk memastikan apakah target yang telah ditetapkan oleh masing-masing bagian dapat dipenuhi oleh kedua belah pihak tersebut. Akhirnya, jumlah penjualan yang terjadi seringkali lebih besar daripada jumlah produksi setiap bulannya. Selisih kekurangan produksi ini diselesaikan dengan cara karyawan melakukan lembur untuk melakukan produksi tambahan.

Selain menyebabkan karyawan lembur untuk melakukan produksi tambahan, kurangnya koordinasi antara bagian produksi dan bagian penjualan juga menyebabkan PT Chitose Internasional Tbk harus melakukan pengiriman tambahan untuk produk-produk yang kurang produksi. Pengiriman tambahan terjadi karena kebijakan dan perencanaan distribusi produk kepada pelanggan tidak disesuaikan kembali dengan kondisi siapnya produk jadi untuk dikirim kepada pelanggan. Meskipun produk yang dipesan termasuk produk dengan kategori *ready stock*, perusahaan tidak memiliki persediaan barang jadi yang cukup untuk memenuhi pesanan produk tersebut. Selain itu perusahaan tidak menjadwalkan ulang waktu distribusi produk tersebut kepada pelanggan sesuai

dengan waktu produk jadi tersebut siap untuk dikirimkan kepada pelanggan, sehingga keterlambatan distribusi sering terjadi.

Faktor kedua yang mempengaruhi keterlambatan distribusi di PT Chitose Internasional Tbk adalah karena sering ditemukannya penundaan distribusi atas permintaan pelanggan dan pembatalan pesanan oleh pelanggan. Hal ini terjadi karena terjadi karena pesanan pelanggan tidak memenuhi batas minimum *order* atau adanya permasalahan dari sisi pelanggan seperti gudang pelanggan yang tidak dapat menampung jumlah barang yang dikirimkan.

3. Faktor-faktor keterlambatan distribusi yang terjadi di PT Chitose Internasional Tbk menyebabkan biaya tambahan. Contohnya karyawan yang lembur menimbulkan biaya gaji lembur tambahan. Hal ini terjadi akibat kurangnya koordinasi antara bagian produksi dan bagian penjualan dalam menentukan target produksi dan target penjualan. Terjadi total kurang produksi sebanyak 81.400 unit selama periode Juli-Desember 2017. Selisih kurang produksi tersebut diatasi dengan cara melakukan produksi tambahan dengan karyawan melakukan lembur, sehingga perusahaan harus menanggung biaya tambahan untuk lembur karyawan sebesar Rp 68.860.605,- dalam kurun waktu enam bulan tersebut.

Selain itu biaya tambahan juga harus dikeluarkan untuk menyewa jasa kurir dalam rangka melakukan pengiriman tambahan. Hal ini terjadi akibat tidak adanya penyesuaian kembali terhadap jadwal pengiriman produk kepada pelanggan, sehingga perusahaan harus mendistribusikan produknya lebih dari satu kali pengiriman. Perusahaan mengirimkan produk jadi yang sudah siap dikirim terlebih dahulu, lalu untuk produk yang masih belum terpenuhi pesannya dikirimkan kemudian. Perusahaan harus menanggung biaya tambahan distribusi karena tidak dibebankan kepada pelanggan. Selama periode Juli-Desember 2017, terdapat biaya tambahan distribusi yang harus ditanggung PT Chitose Internasional Tbk sebesar Rp 273.000.000,-.

Faktor keterlambatan distribusi karena adanya penundaan distribusi dan pembatalan pesanan oleh pelanggan menimbulkan biaya investasi. Hal ini disebabkan karena perusahaan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan pendapatan bunga bank yang hilang dari biaya investasi persediaan

yang ditunda pengirimannya dan dibatalkan pemesanannya sehingga pembayaran yang diterima perusahaan lebih lama dari yang seharusnya. Besarnya *opportunity cost* yang harus ditanggung oleh perusahaan akibat penundaan pengiriman barang oleh pelanggan selama bulan Juli-Desember 2017 adalah sebesar Rp 1.981.306,-. Sedangkan *opportunity cost* yang harus ditanggung oleh perusahaan akibat pembatalan pesanan oleh pelanggan selama bulan Juli-Desember 2017 adalah sebesar Rp 582.518,75,-. Total “kerugian” yang ditanggung perusahaan karena pelanggan menunda pengiriman barang adalah sebesar Rp 2.563.824,75,-.

4. Perusahaan selama ini belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas distribusi produk kepada pelanggan. Oleh karena itu, peneliti melakukan pemeriksaan operasional untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi di PT Chitose Internasional Tbk. Peneliti menemukan tidak ada kebijakan, kontrak, maupun perjanjian tertulis yang mengatur perjanjian penjualan antara perusahaan dengan pelanggan sehingga sering terjadi pembatalan pesanan oleh pelanggan.

Semua bentuk pemberitahuan dan konfirmasi hanya dilakukan melalui telepon, *chat*, atau *email* tanpa ada form khusus mengenai kontrak penjualan. Melalui kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi dan dianalisis tersebut, peneliti memberikan rekomendasi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengurangi keterlambatan distribusi produk kepada pelanggan. Dengan rekomendasi yang telah diberikan, diharapkan aktivitas penjualan dan distribusi perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien sehingga tingkat keterlambatan distribusi produk pada pelanggan dapat berkurang.

5.2. Saran

Agar PT Chitose Internasional Tbk dapat menjalankan aktivitas penjualan dan distribusi yang efektif dan efisien, maka peneliti memberikan saran bagi PT Chitose Internasional Tbk sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi keterlambatan distribusi yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara bagian produksi dan bagian penjualan sehingga menyebabkan kurangnya jumlah produksi dibandingkan jumlah penjualan, maka peneliti memberikan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:

- a. Bagian penjualan dan bagian produksi PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya melakukan penyesuaian target yang ditetapkan untuk masing-masing bagian setiap bulannya, dengan membuat dokumen Perencanaan Produksi dan Penjualan (Lampiran 11). Dalam dokumen tersebut dirincikan setiap minggunya estimasi penjualan yang akan terjadi, sehingga bagian produksi dapat menyesuaikan kembali kapasitas produksinya dan menyediakan produk jadi lebih banyak sesuai dengan estimasi penjualannya.
 - b. PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya melakukan penyesuaian kembali terhadap jumlah target produksi mingguan, jika pesanan pelanggan melebihi jumlah target produksi dan penjualan yang sudah disesuaikan, dan dicatat dalam dokumen Perencanaan Produksi dan Penjualan (Lampiran 11).
 - c. Untuk produk dengan kategori *ready stock*, PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya mempersiapkan estimasi produksi dan estimasi penjualan setiap bulannya berdasarkan banyaknya penjualan yang terjadi di bulan sebelumnya, disesuaikan dengan tren penjualan produk Chitose.
2. Untuk mengatasi keterlambatan distribusi yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara bagian produksi dan bagian penjualan sehingga menyebabkan adanya pengiriman tambahan melalui sewa jasa kurir, peneliti memberikan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:
 - a. PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya menghitung ketersediaan jumlah bahan baku produksi dan banyaknya kapasitas produksi disesuaikan dengan perencanaan produksi, yang dicantumkan juga pada dokumen Perencanaan Produksi dan Penjualan (Lampiran 11).
 - b. PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya melakukan penyesuaian terhadap jadwal distribusi produk pada pelanggan untuk mengantisipasi keterlambatan pengiriman produk sebagai berikut:
 - i. Jika produk jadi masih harus diproduksi di bagian *assembling*, maka pengiriman produk kepada pelanggan dijadwalkan selama 20 hari setelah pesanan diterima (dihitung dari standar pengiriman produk 14 hari ditambah dengan lama produksi maksimal lima hari kerja).

- ii. Jika produk jadi masih harus diproduksi dari awal proses produksi, maka pengiriman produk kepada pelanggan dijadwalkan selama 30 hari setelah pesanan diterima (dihitung dari standar pengiriman produk 14 hari ditambah dengan lama produksi maksimal 10 hari kerja).
 - c. Biaya distribusi yang harus dikeluarkan untuk membayar sewa jasa kurir sebaiknya dibebankan kepada pelanggan yang melakukan penundaan distribusi.
3. Untuk mengatasi terjadinya keterlambatan distribusi karena faktor penundaan distribusi dan pembatalan pesanan oleh pelanggan, peneliti memberikan rekomendasi bagi perusahaan sebagai berikut:
 - a. PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya membuat perjanjian atau kontrak tertulis (Lampiran 12) dengan pelanggan yang berisi aturan-aturan antara penjual dan pembeli. Dalam kontrak atau perjanjian tersebut dijelaskan kewajiban perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan, ketepatan waktu, jumlah produk, dan kualitas dalam mendistribusikan produk pada pelanggan, dan hak perusahaan untuk melakukan penagihan sesuai harga yang telah ditetapkan dan wajar.
 - b. PT Chitose Internasional Tbk sebaiknya menetapkan kebijakan bagi pelanggan apabila pelanggan telah melakukan pemesanan, harus membayar *down payment* terlebih dahulu sebesar 30% dari total pembayaran pesanan pelanggan (dihitung dari persentase *markup* harga jual produk sebesar 30% dari harga produksi). Jika pelanggan ingin membatalkan pesannya, hanya diperbolehkan sebelum pesanan tersebut diproses oleh perusahaan. Apabila pelanggan sudah melakukan konfirmasi pemesanan, maka pesanan tersebut tidak dapat dibatalkan, atau pelanggan akan kehilangan *down payment* yang telah dibayarkan pada awal pemesanan.
 - c. Apabila pelanggan memesan produk dibawah jumlah minimum pemesanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka biaya pengiriman dengan menggunakan sewa jasa angkutan dibebankan kepada pelanggan.
4. Selama ini PT Chitose Internasional Tbk belum melakukan pemeriksaan operasional sehingga belum mengetahui kelebihan serta kelemahan pada aktivitas penjualannya terutama aktivitas distribusi. PT Chitose Internasional

Tbk sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional yang konsisten setiap tahunnya, karena dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, perusahaan dapat melakukan identifikasi masalah, menemukan penyebab-penyebab yang berkaitan dengan masalah yang terjadi, serta membuat alternatif untuk memperbaiki masalah. Pemeriksaan operasional dapat berguna bagi perusahaan untuk memastikan aktivitas penjualan khususnya aktivitas distribusi produk kepada pelanggan sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit Edisi Kedua*. Jakarta: PT Indeks
- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service And Integrated Approach 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Chopra, Sunil & Peter Meindl. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation 6th Edition*. United States of America: Person Education, Inc.
- Heizer, Jay, Barry Render, Chuck Munson. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management 12th Edition*. United States of America: Person Education, Inc.
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2018). *Principles of Marketing 17th Edition*. Harlow: Pearson Education, inc.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B. & Paul J. Steinbart. (2015). *Accounting Information Systems Thirteenth Edition*. Harlow: Pearson Education, inc.
- Sekaran, Uma & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business A Skill Building Approach Seventh Edition*. Chichester: John Wiley.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: CAPS
- PT Chitose Internasional Tbk, (2018). "Melayani Pelanggan Untuk Menjangkau Dunia". <https://www.chitose-indonesia.com/tentang-kami/>
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara RI Tahun 2003, No. 39. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 2004. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No Kep. 102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur. Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Jakarta