

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Cita Rasa Prima Indonesia Berjaya, maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku. Berikut kesimpulan yang diperoleh oleh peneliti:

1. Kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan bahan baku di PT. CRPIB secara umum belum memadai karena adanya kebijakan dan prosedur yang belum tepat, belum lengkap serta kurang disosialisasikan ke karyawan sehingga terdapat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan bahan baku di PT. CRPIB dibagi menjadi beberapa bagian yaitu penerimaan pesanan bahan baku dari *outlet*, pemesanan bahan baku ke divisi *procurement*, penerimaan bahan baku dari *supplier*, penyimpanan bahan baku di gudang serta pengeluaran dan pengiriman bahan baku.

a. Penerimaan Pesanan Bahan Baku dari *Outlet*

Dokumen pesanan bahan baku dari *outlet* (*Drop Order*) dikumpulkan ke sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Data dari ERP tersebut ditarik oleh *Customer Service Outlet* (CSO) untuk diperiksa kebenarannya. Pemeriksaan kebenaran jenis barang, jumlah barang dan waktu pengiriman yang diinginkan *outlet* bisa berdasarkan *history* maupun konfirmasi langsung ke *outlet* yang bersangkutan. CSO juga mengkategorikan pesanan dari *outlet* tersebut menjadi *direct supply* dan *own supply*.

b. Pemesanan Bahan Baku

Data pesanan bahan baku yang telah diperiksa oleh CSO diberikan ke tim *demand planning* yang bertugas untuk menyusun perhitungan *demand/forecast* sesuai kategori yaitu kategori P1 atau P2. Perusahaan menyusun perhitungan *demand* berdasarkan data *history*. Setelah menyusun perhitungan *demand/forecast* sesuai kategori, tim *demand planning* menyiapkan *Purchase Requisition* barang sesuai kebutuhan dan mengirimkannya ke divisi *Procurement* sehingga divisi *Procurement* bisa membuat *Purchase Order* dan

melakukan pemesanan ke *supplier*. Salah satu alat pengendalian terhadap pemesanan barang yang sudah dilakukan tim *demand planning* adalah papan *dashboard*. Papan *dashboard* tersebut terdiri dari nama barang yang sedang dalam proses pemesanan, tanggal pemesanan dan estimasi tanggal penerimaan.

c. Penerimaan bahan baku

Penerimaan barang dari *supplier* dilakukan di area *unloading*. Penerimaan barang ini dilakukan oleh *warehouse staff*. *Warehouse staff* bertugas menurunkan barang dari mobil angkutan, menimbang barang dan menyusun barang tersebut di *hand pallet*. Barang-barang tersebut disusun sedemikian rupa agar terkunci/tidak goyang dan memudahkan proses pemindahan. *Warehouse staff* yang melakukan pencatatan memeriksa apakah antara *Purchase Order* (PO), surat jalan dan *invoice* sama atau tidak. Terdapat pula *quality assurance* (QA) dan *quality control* (QC) *staff* yang melakukan pemeriksaan suhu mobil angkutan (untuk barang-barang P1) dan melakukan pencatatan barang apa yang diterima, jumlah barang yang diterima dan diretur serta kondisi barangnya.

d. Penyimpanan Bahan Baku

Setelah penerimaan barang dari *supplier*, barang dipindahkan ke bagian penyimpanan sesuai kategori P1 atau P2. *Quality Assurance* (QA) dan *Quality Control* (QC) melakukan pemeriksaan rutin terhadap penyimpanan bahan baku di gudang yaitu dari segi suhu serta kondisi barang di tempat penyimpanan apakah ada kemasan yang rusak/bocor. Selain QA dan QC yang melakukan pemeriksaan terhadap penyimpanan di gudang, ada pula *warehouse staff* yang bertanggung jawab dalam pencatatan penyimpanan di gudang dan melakukan *stock opname* harian maupun bulanan untuk memeriksa apakah jumlah catatan dengan jumlah fisik persediaan sama atau berbeda. *Stock opname* harian dilakukan pada akhir hari. Namun terkadang apabila ada kegiatan lain seperti rapat atau masalah lain, maka *stock opname* harian bisa saja ditunda ke hari selanjutnya.

e. Pengeluaran Bahan Baku

Bahan baku dikeluarkan ketika tim SCM administrasi mengeluarkan *picking list*, *packing list*, dan surat jalan (*delivery note*). Tim SCM administrasi

membuat *picking list*, *packing list*, dan surat jalan (*delivery note*) berdasarkan *Drop Order* yang *own supply* dari CSO. *Picking list*, *packing list*, dan surat jalan (*delivery note*) kemudian diberikan ke bagian *warehouse*. *Picking* dilakukan satu hari sebelum pengiriman. Sedangkan *packing list* harus dikeluarkan dua hari sebelum pengiriman. Pada proses *picking*, *warehouse operator* mengambil semua barang yang dipesan dari setiap *outlet*. Di hari yang sama setelah makan siang, *warehouse operator* melakukan *packing* yaitu mengelompokkan barang-barang yang sudah selesai di-*picking* menjadi barang-barang yang siap dikirim sesuai pesanan setiap *outlet*. Ketika *packing* sudah selesai dilakukan, barang yang sudah di-*packing* tersebut disimpan di area *packing*.

f. Pengiriman Barang

Satu hari sebelum pengiriman, barang yang sudah di-*packing* dikeluarkan dari area *packing* ke area logistik. Tim logistik memeriksa jumlah barang yang diterima dari gudang apakah sudah sesuai, memeriksa kelengkapan semua dokumen dan bukti foto/*softcopy*. Tim logistik juga memantau apakah barang dimasukkan ke mobil angkutan dengan benar dan rapi.

2. Faktor-faktor penyebab pengelolaan persediaan bahan baku di PT. CRPIB belum terlaksana secara efektif dan efisien adalah:

- a. CSO tidak teliti dalam memeriksa kebenaran pesanan, sistem komputer *down* karena terlalu banyak pesanan (*Drop Order*) dari berbagai macam *outlet* yang masuk pada hari yang sama. Pemesanan bahan baku yang terlalu banyak disebabkan karena tim *demand planning* menggunakan kriteria *buffer stock balance* yang masih salah. Selain itu, perusahaan juga tidak dapat melakukan negosiasi dengan *supplier* mengenai *Minimum Order Quantity* (MOQ). Permintaan *outlet* terhadap bahan baku juga sering tidak terpenuhi karena beberapa hal yaitu *stock supplier* kosong, ketidaktelitian tim *demand planning* membuat pesanan dan keterlambatan pemesanan oleh tim *demand planning* maupun bagian *procurement*. Hal-hal tersebut menyebabkan aktivitas penerimaan pesanan dari *outlet* dan pemesanan bahan baku ke *supplier* belum memadai.

- b. *Supplier* tidak mau menyimpan bahan baku tersebut terlalu lama karena dapat memenuhi gudang *supplier* sehingga bahan baku dikirim lebih cepat. Sedangkan bahan baku dari *supplier* yang datang lebih lambat disebabkan karena kapasitas *supplier* yang tidak dapat memenuhi permintaan gudang, keterbatasan bahan baku *supplier*. Selain itu, pemeriksaan hanya dilakukan saat penerimaan barang saja (saat bahan baku diturunkan dari mobil). Sedangkan penerimaan bahan baku yang lama disebabkan karena area *unloading* untuk kategori P1 dan P2 serta *loading* bahan baku kategori P1 berada pada satu tempat dan satu alur. Penerimaan bahan baku yang lama juga disebabkan karena bahan baku kategori P2 belum memiliki standar waktu untuk *unloading* barang serta pemindahan barang dari area *unloading* ke tempat penyimpanan. Hal-hal tersebut menyebabkan aktivitas penerimaan bahan baku belum memadai.
- c. Tidak adanya standar suhu ruangan penyimpanan karena menurut perusahaan masih banyak akses terbuka dan suhu belum bisa dikendalikan. Pemeriksaan oleh QA dan QC tidak secara detail dan menyeluruh serta dilakukan ketika QA dan QC senggang. Banyak bahan baku kedaluwarsa karena pengelolaan penyimpanan yang belum baik. Selain itu, pintu *chiller*, *freezer* dan *reefer container* kurang baik/stabil karena sering dibuka dan ditutup. Penumpukan bahan baku pada *chiller* juga terlalu *over* atau melebihi kapasitas penyimpanan disebabkan karena bahan baku datang terlalu cepat, padahal tempat penyimpanan masih penuh. Hal-hal tersebut menyebabkan aktivitas penyimpanan bahan baku yang belum memadai.
- d. *Warehouse operator* yang melakukan *picking* maupun *packing* tidak berhati-hati saat mengambil maupun mengemas bahan baku sehingga bahan baku menjadi rusak. Selain itu, *unloading* dan *loading* yang tidak sesuai pada areanya terjadi karena ketika mobil kargo pengiriman sudah keluar dari area *loading* dan sudah mau berangkat, ada mobil kargo lainnya yang baru sampai untuk mengantarkan barang. Sopir mobil kargo dan *logistic staff* merasa tanggung apabila harus kembali lagi ke area *loading* untuk memasukkan bahan baku yang hanya sedikit, terutama pada area *loading* tersebut juga

sedang ada proses *loading* bahan baku lainnya. Hal-hal tersebut menyebabkan aktivitas pengeluaran dan pengiriman belum memadai.

- e. *Demand planning staff* yang tidak melakukan *follow up* mengenai tanggal dan jam penerimaan bahan baku dari *supplier* terhadap pesanan yang sudah dilakukan. *Stock opname* harian juga tidak selalu dilakukan dan kartu gudang yang tidak lengkap karena di perusahaan sedang ada masalah atau karena ada rapat dan pekerjaan lainnya. Tugas *warehouse operator* juga terlalu banyak dan tidak adanya pemisahan antara yang menerima, menyimpan dan mencatat. Dokumen juga ada yang tidak ditandatangani karena perusahaan menganggap bahwa nama orang yang menyerahkan dan menerima barang sudah cukup karena apabila ada kesalahan bisa langsung menanyakan dengan orang yang bersangkutan. Sedangkan masalah mengenai sistem ERP karena perusahaan baru menerapkan ERP selama satu tahun setengah, sehingga masih memiliki banyak kekurangan, terdapat bahasa pemrograman yang belum benar. Hal-hal tersebut menyebabkan aktivitas pencatatan, dokumentasi dan sistem ERP belum memadai.
3. Dampak dari pengelolaan persediaan bahan baku PT. CRPIB yang belum efektif dan efisien selama bulan September hingga November tahun 2018 adalah:
 - a. Kerugian karena bahan baku yang rusak baik karena bahan baku tersebut kedaluwarsa ataupun karena masalah suhu dan kemasan. Total kerugian tersebut adalah Rp 60.315.651.
 - b. Permintaan *outlet* terhadap bahan baku buatan pabrik PT. CRPIB yang tidak terpenuhi juga menyebabkan potensi kehilangan pendapatan karena tidak dapat menjual menu tertentu yang menggunakan bahan baku tersebut. Total potensi kehilangan pendapatan tersebut adalah Rp 56.096.174. Sedangkan permintaan *outlet* terhadap bahan baku bukan buatan pabrik PT. CRPIB yang tidak terpenuhi menyebabkan terjadinya tambahan biaya karena *outlet* membeli bahan baku yang kosong tersebut ke *retail-retail* terdekat yang harganya relatif lebih mahal dibandingkan harga dari *supplier*. Total tambahan biaya tersebut adalah Rp 18.028.942.
 - c. Bahan baku dari *supplier* yang datang terlambat juga menyebabkan terjadinya potensi kehilangan pendapatan karena menu tertentu tidak dapat dijual dan

menu lainnya sangat variatif dan tidak ada yang mirip sifatnya dengan menu yang diinginkan tersebut. Total potensi kehilangan pendapatan tersebut adalah Rp 180.235.440. Untuk menu yang dapat digantikan dengan menu lainnya karena memiliki sifat yang mirip/menggunakan bahan dasar utama yang sama, perusahaan mengalami peningkatan dan penurunan pendapatan. Peningkatan pendapatan tersebut sebesar Rp 3.272.760. Sedangkan penurunan pendapatan sebesar Rp 6.292.592, sehingga secara total terjadi penurunan pendapatan sebesar Rp 3.019.832. Bahan baku yang datang terlambat juga menyebabkan terjadinya tambahan biaya karena *outlet* membeli bahan baku dari *retail-retail* terdekat yang harganya relatif lebih mahal dibandingkan harga dari *supplier*. Total tambahan biaya tersebut adalah Rp 6.832.000.

4. Pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti merupakan pemeriksaan operasional yang pertama yang dilakukan PT. Cita Rasa Prima Indonesia Berjaya. Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT. Cita Rasa Prima Indonesia Berjaya memiliki peran yang signifikan dalam mengevaluasi kegiatan operasi yang berhubungan dengan aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku untuk selanjutnya diberikan rekomendasi agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka terdapat saran-saran yang diberikan untuk PT. Cita Rasa Prima Indonesia Berjaya, yaitu sebagai berikut:

1. Aktivitas penerimaan pesanan dari *outlet* dan pemesanan bahan baku ke *supplier*:
 - a. Perusahaan dapat menambah jumlah CSO menjadi 10. Saran lain yang dapat dilakukan adalah tidak dilakukannya pengkategorian pesanan di CSO, melainkan pesanan dari *outlet* langsung diproses oleh sistem ERP berdasarkan kategorinya yaitu *direct supply* atau *own supply*.
 - b. Perusahaan mengatur jadwal pemesanan dari setiap *brand* agar pemesanan *outlet* tidak menumpuk pada hari/jam tertentu.
 - c. Tim *demand planning* membuat kriteria *buffer stock balance* sesuai dengan kebutuhan masing-masing bahan baku yaitu berdasarkan *Minimum Order*

Quantity (MOQ) supplier, lead time pengadaan dan permintaan terhadap barang tersebut. Selain memeriksa bahan baku yang sesuai *Drop Order*, sebaiknya tim *demand planning* juga melakukan pemeriksaan untuk bahan baku lainnya terutama yang berada pada *lower level 2* dan *lower level 1*. Tim *demand planning* juga seharusnya melakukan *follow up* agar mengetahui sampai mana proses pemesanan telah dilakukan.

- d. Dalam proses pergantian SKU/*supplier*, *stock* merek bahan baku yang sebelumnya harus dipastikan mencukupi sampai proses pergantian selesai
2. Aktivitas penerimaan bahan baku dari *supplier*:
 - a. Ketika pemeriksaan penerimaan barang sudah selesai dan dokumen penerimaan sudah lengkap, maka dokumen tersebut seharusnya langsung di-*input* ke sistem tanpa menunda-nunda. Pemeriksaan penerimaan seharusnya dilakukan dua kali oleh orang yang berbeda. Yang pertama saat penerimaan bahan baku (saat bahan baku diturunkan dari mobil) dan yang kedua saat penerimaan bahan baku di tempat penyimpanan.
 - b. Bagian *procurement* melakukan penilaian ketepatan waktu *supplier* secara berkala yaitu 3 bulan sekali.
 - c. Perusahaan sebaiknya memiliki area yang terpisah untuk *unloading* dan *loading* kategori P1 dan P2. Perusahaan juga sebaiknya lebih menjadwalkan secara rinci jam-jam penerimaan bahan baku dari setiap *supplier* agar tidak menumpuk pada satu hari atau jam tertentu. Peneliti menyarankan standar waktu *unloading* barang kategori P2 adalah 30 menit. Sedangkan standar waktu pemindahan barang dari area *unloading* ke tempat penyimpanan adalah 15 menit.
 3. Aktivitas penyimpanan bahan baku di gudang:
 - a. Perusahaan membuat kebijakan mengenai standar suhu tempat penyimpanan kategori P2.
 - b. Perusahaan membuat jadwal rutin tiga hari sekali untuk bagian QA dan QC agar memeriksa secara detail apakah bahan baku yang disimpan di gudang dalam keadaan yang baik dari segi suhu, kemasan dan tanggal kedaluwarsa.
 - c. *Warehouse operator* seharusnya tidak menumpuk kardus di atas *freezer*. Proses penyimpanan dan pengeluaran bahan baku ke/dari *chiller, freezer* dan

reefer container jangan terlalu lama. Perusahaan juga seharusnya melakukan *service freezer, chiller* dan *reefer container* secara rutin dua kali dalam setahun.

4. Aktivitas pengeluaran dan pengiriman bahan baku ke *outlet*:
 - a. *Warehouse supervisor* harus terus mengarahkan *warehouse operator* dalam melakukan *picking* dan *packing*. Prosedur *picking* dan *packing* sebaiknya ditempel di area gudang agar *warehouse operator* selalu dapat membaca.
 - b. *Warehouse supervisor* dan *logistic supervisor* harus tegas memberi tahu staf-staf agar tetap melakukan *loading* dan *unloading* sesuai areanya masing-masing.
5. Aktivitas pencatatan, dokumentasi dan sistem ERP:
 - a. Semua catatan dan dokumen yang dibuat harus ada otorisasinya.
 - b. Terdapat pemisahan fungsi (*segregation of duties*) pada aktivitas pengelolaan persediaan, yaitu fungsi *authorization* oleh *Distribution Center General Manager*, fungsi *custody* yaitu manajer *warehouse* serta *warehouse operator* dan fungsi *recording* yaitu staf tim administrasi *SCM Development*.
 - c. Perusahaan selalu bekerja sama dan berkonsultasi dengan pihak ketiga yang kompeten untuk memaksimalkan peran ERP terhadap perusahaan.

Pemeriksaan operasional harus dilakukan konsisten setiap tahunnya. Semoga saran yang diberikan dapat membantu PT. Cita Rasa Prima Indonesia Berjaya untuk dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin., Randal J. Elder, dan 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: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Atmodjo, Marsum Widjojo. 2005. *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Yogyakarta:ANDI.
- Datar, Srikant. M & Rajan, Madhav. V. 2018. *Horngren's Cost Accounting A Managerial Emphasis 16th Edition*. Harlow: Pearson Education. Inc.
- Reider, Rob. 2002. *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3rd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Paul J. Steinbart. 2016. *Accounting Information Systems 14th Edition*. New York: Pearson
- Sekaran, U & R. Bougie. 2016. *Research Methods for Business a Skill Building Approach 7th Edition*. Cheichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Sundjaja, Ridwan S, Inge B, dan Dharma P. Sundjaja. 2013. *Manajemen Keuangan Satu Edisi 8*. Jakarta: Literata Lintas Media.