

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Departemen Spinning 1 adalah suatu Departemen Produksi di PT. Grand Textile Industry yang menjalankan kegiatan usahanya dalam hal proses produksi benang atau dalam istilah dunia industry disebut dengan Pemintalan (Spinning). Yang dimaksud dengan proses produksi benang / Pemintalan (Spinning) adalah pengolahan serat stapel baik serat alam, serat buatan atau serat semi buatan (semi sintetis) menjadi benang yang memiliki sifat-sifat fisik tertentu. Proses pengolahan itu meliputi : - proses pembukaan - proses penarikan, dan - proses pemberian antihan atau sifat-sifat fisik tertentu yang diharapkan membe rikan : kekuatan tarik - jumlah antihan per satuan panjang - kehalusan (diameter) benang". Menurut Abdul Latief Sulam (2008) dunia manufaktur selalu memakai kinerja mesin produksi yang sesuai dengan standar pembuatan produk tertentu. Dalam hal ini proses produksi benang memakai berbagai mesin pemintalan dari awal hingga akhir menjadi finished goods berupa benang. Proses tersebut antara lain; 1). Blowing, adalah tahapan pembukaan gumpalan-gumpalan serat. Serat ketika diekspor dari pertaniannya ke negara tujuan dipacking dalam bentuk bal-bal dengan cara dipres sehingga terpadatkan. Proses blowing juga merupakan tahap pembersihan serat dari debu, ranting, biji-bijian dan sebagainya. Disamping itu, di proses ini merupakan tempat pencampuran serat (mixing). Hasil proses ini adalah nap. 2). Carding, pada tahap ini dilakukan proses pembersihan dan pembukaan serat tahap lanjutan, disamping itu juga terjadi pemisahan serat-serat yang panjang dengan serat-serat pendek. Hasil dari tahap ini merubah nap menjadi sliver (bentuk seperti ekor kucing) dimana arah seratnya menjadi sejajar. 3). Drawing, pada proses ini dilakukan proses perangkapan beberapa sliver disertai penarikan dan peregangan serat-serat. Hasil dari tahap ini masih berbentuk sliver dengan kualitas yang ebih rata. 4). Roving, adalah proses penarikan, peregangan agar sliver lebih kecil dan sesuai dengan nomor benang yang dihasilkan untuk proses selanjutnya. Tahap ini mulai diberikan puntiran pada sliver sehingga kekuatannya lebih meningkat. Hasil dari proses ini dinamakan sliver roving dan sudah digulung pada bobbin roving pada berbagai jenis ukuran. 5). Ring Spinning, proses di ring spinning adalah penarikan sliver roving, sekaligus pemberian puntiran lebih lanjut sesuai dengan nomor benang yang dikehendaki. Pada proses ini hasilnya sudah berbentuk benang yang digulung dalam bentuk spindel bobbin. 6). Winding, proses winding adalah proses penggulangan ulang benang dari bentuk spindel bobbin menjadi gulungan yang siap dipasarkan misalnya dalam bentuk cones.

Hasil produksi Spinning yaitu berupa benang nantinya akan diproses lanjutan hingga menjadi Kain Denim, akhir dari proses produksi di PT. Grand Textile Industry. Dengan kata lain Kain Denim menjadi *finished goods* di dalam perusahaan tersebut.

Peneliti mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1 berkaitan dengan Perhitungan Bahan Baku (*Raw material cost*) yang ada di Departemen tersebut. Dimana peneliti mengungkapkan bahwa Sistem Pengendalian Internal yang baik dapat menghasilkan Biaya bahan baku yang sesuai dengan keinginan Manajemen, sebaliknya peneliti juga mengungkapkan bahwa Sistem Pengendalian Internal yang buruk pun dapat berakibat Biaya bahan baku tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh Manajemen.

Manajemen PT. Grand Textile Industry dalam upaya mewujudkan kepuasan para pelanggan maka ditentukan langkah- langkah strategis agar setiap kebijakan perusahaan dapat diikuti oleh segenap karyawan dan manajemen. Komitmen tersebut diwujudkan dalam Visi dan Misi perusahaan antara lain :

Visi : “Menjadikan Perusahaan Produksi Kain Denim, Chambray dan Benang Pintal Paling Unggul di Asia Tenggara”

Misi : 1). Menyempurnakan implementasi sistem mutu, 2). Meningkatkan daya saing produksi dan mengirimkannya tepat waktu sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan.

Untuk mewujudkan Visi dan Misi perusahaan tersebut berjalan dengan lancar tentunya perusahaan perlu membuat aturan main dalam kegiatan usaha yang dilakukannya yaitu antara lain dengan membuat Sistem Pengendalian Internal dan SOP (Standard Operational Procedure) yang mengikutinya. Dalam hal ini Sistem Pengendalian Internal yang berkaitan dengan Biaya bahan baku (*Raw material cost*).

Pengendalian biaya produksi untuk bahan baku merupakan kontrol dari mulai penyediaan sampai dengan pemakaian bahan baku secara efisien dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan secara penuh oleh pihak manajemen perusahaan. Sistem Pengendalian Internal yang diteliti ialah bagaimana operasional Sistem Pengendalian Internal dari tahapan- tahapan proses produksi Benang (Pemintalan) yang berjalan di Departemen Spinning 1 untuk mengendalikan Biaya bahan baku.

Raw material cost Planning 2020
Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry

Jenis Mixing Benang : RM

Cotton	Test HVI	Party	% Tage Raw Material Usage	% Tage Waste	Yarn Standard per Bale	Standard Waste Production	Std. Raw Material Usage per Yarn's Bale	Cotton Cost / Kg	Total Raw material cost Planning
MOT SLM 34	RING	352/0598	25,10	11,62	45,540	5,29	50,83	2,02	102,68
MOT M 33	RING	264/0600B	28,94	11,20	52,508	5,88	58,39	1,86	108,61
ARGENT M 35	RING	427/0589A	11,04	10,98	20,031	2,20	22,23	1,79	39,79
ARGENT SLM 34	RING	220/2987	34,92	12,02	63,357	7,62	70,98	2,02	143,38
TOTAL			100%		181,436		202,43	\$ 7,69 / Kg	\$ 394,46

Tabel 6

Aktual Raw material cost 2020
Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry

Jenis Mixing Benang : RM

MONTH	Actual Raw Material Usage per Yarn's Bale	Actual Raw material cost	Raw material cost Planning per 202,43 usage	Δ Raw material cost	Δ Raw Material Usage
JANUARI	204,88	\$ 399,23	\$ 394,46	\$ 4,77	2,45
FEBRUARI	206,50	\$ 402,39	\$ 394,46	\$ 7,93	4,07
MARET	206,39	\$ 402,18	\$ 394,46	\$ 7,72	3,96
APRIL	209,37	\$ 407,98	\$ 394,46	\$ 13,52	6,94
MEI	205,40	\$ 400,25	\$ 394,46	\$ 5,79	2,97
JUNI	208,55	\$ 406,39	\$ 394,46	\$ 11,93	6,12
JULI	210,83	\$ 410,83	\$ 394,46	\$ 16,37	8,40
AGUSTUS	209,88	\$ 408,98	\$ 394,46	\$ 14,52	7,45
SEPTEMBER	213,86	\$ 416,73	\$ 394,46	\$ 22,27	11,43
OKTOBER	205,19	\$ 399,84	\$ 394,46	\$ 5,38	2,76
NOVEMBER	207,80	\$ 404,92	\$ 394,46	\$ 10,46	5,37
DESEMBER	210,30	\$ 409,80	\$ 394,46	\$ 15,34	7,87

Keterangan :

- *Raw material cost planning* dan *Actual raw material cost* dihitung per 1 bale benang
- 1 bale benang = 181,436 Kg
- Standar pembuatan 1 *bale* benang yang ditentukan manajemen = 202,43 (memperhitungkan toleransi *waste* dalam proses produksi)

Setelah melihat Tabel 5 (*Raw material cost Planning*) dan Tabel 6 (*Actual Raw material cost*) maka dihitung besarnya kerugian tiap bulan berdasarkan hasil produksi benang di Departemen Spinning 1, dengan tabel dibawah ini :

Tabel 7
Perhitungan Kerugian Proses Pemintalan Benang
Departemen Spinning 1 PT. Grand *Textile* Industry
Tahun 2020

Bulan	Hasil Produksi		Kelebihan <i>Raw material cost</i> (per 1 bale Benang)	Total Kerugian
	Kilogram	Bale		
Januari	101.970,66	562,02	\$ 4,77	\$ 2.680,84
Februari	90.457,90	498,57	\$ 7,93	\$ 3.953,66
Maret	97.097,94	535,16	\$ 7,72	\$ 4.131,44
April	91.046,64	501,81	\$ 13,52	\$ 6.784,47
Mei	69.684,04	384,07	\$ 5,79	\$ 2.223,77
Juni	54.284,49	299,19	\$ 11,93	\$ 3.569,34
Juli	83.251,11	458,85	\$ 16,37	\$ 7.511,37
Agustus	98.422,27	542,46	\$ 14,52	\$ 7.876,52
September	119.504,20	658,66	\$ 22,27	\$14.668,36
Oktober	91.356,86	503,52	\$ 5,38	\$ 2.708,94
November	90.451,69	498,53	\$ 10,46	\$ 5.214,62
Desember	88.697,56	488,86	\$ 15,34	\$ 7.499,11
Grand Total	1.076.225,36	5.931,70		\$ 68.822,44

4.2 Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pada Produksi Benang Berkaitan Dengan Perhitungan Biaya Bahan Baku (*Raw Material Cost*) di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry.

Manajemen telah menetapkan sistem pengendalian internal yang berlaku untuk Departemen Spinning 1 dalam menjalankan proses produksi benang (pemintalan) dalam kegiatan usahanya. Sistem pengendalian internal dibuat salah satu nya untuk menjamin biaya bahan baku (*raw material cost*) sesuai dengan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

4.2.1 Rencana Biaya Bahan Baku (*Raw material cost Planning*)

Manajemen telah menetapkan rencana biaya bahan baku sebagai bentuk pelaksanaan sistem pengendalian internal berkaitan dengan biaya bahan baku di Departemen Spinning 1 agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Antara lain sebagai berikut :

Tabel 8
Raw material cost Planning 2020

No.	Mixing	Standard Raw Material Usage per Yarn's Bale	<i>Raw material cost Planning</i>
1	RO	203,79 Kg	\$ 374,13
2	RM	202,43 Kg	\$ 394,46
3	Rd	201,74 Kg	\$ 496,32

Tabel 9

Perhitungan *Raw material cost Planning*

Mixing : RO

Cotton	Test HVI	Party	% Tage Raw Material Usage	% Tage Waste	Yarn Standard per Bale	Standard Waste Production	Std. Raw Material Usage per Yarn's Bale	Cotton Cost / Kg	Total Raw material cost Planning
BRAZIL	RING	410/0229	45,00	12,80	81,646	10,45	92,10	1,49	137,22
BRAZIL	RING	400/0239	25,00	12,75	45,359	5,78	51,14	1,54	78,76
ARGENT M 34	RING	427/0579	18,00	10,98	32,658	3,59	36,24	2,62	94,96
MOT SLM 32	RING	352/0679	12,00	11,62	21,773	2,53	24,30	2,60	63,19
TOTAL			100%		181,436		203,78	\$ 8,25 / Kg	\$ 374,13

Mixing : RM

Cotton	Test HVI	Party	% Tage Raw Material Usage	% Tage Waste	Yarn Standard per Bale	Standard Waste Production	Std. Raw Material Usage per Yarn's Bale	Cotton Cost / Kg	Total Raw material cost Planning
MOT SLM 34	RING	352/0598	25,10	11,62	45,540	5,29	50,83	2,02	102,68
MOT M 33	RING	264/0600B	28,94	11,20	52,508	5,88	58,39	1,86	108,61
ARGENT M 35	RING	427/0589A	11,04	10,98	20,031	2,20	22,23	1,79	39,79
ARGENT SLM 34	RING	220/2987	34,92	12,02	63,357	7,62	70,98	2,02	143,38
TOTAL			100%		181,436		202,43	\$ 7,69 / Kg	\$ 394,46

Mixing : Rd

Cotton	Test HVI	Party	% Tage Raw Material Usage	% Tage Waste	Yarn Standard per Bale	Standard Waste Production	Std. Raw Material Usage per Yarn's Bale	Cotton Cost / Kg	Total Raw material cost Planning
MOT M 36	RING	410/0229	33,00	10,04	59,874	6,01	65,89	2,69	177,23
MOT SLM 32	RING	352/0679	37,00	11,62	67,131	7,80	74,93	2,60	194,82
ARGENT M 34	RING	427/0579	14,00	10,98	25,401	2,79	28,19	2,62	73,86
BRAZIL	RING	400/0239	16,00	12,75	29,030	3,70	32,73	1,54	50,41
TOTAL			100%		181,436		201,74	\$ 9,45 / Kg	\$ 496,32

Keterangan :

Yarn Standard per Bale = 181,436 (konstanta) x % Tage Raw Material Usage

Standard Waste Production = % Tage Waste x Yarn Standard per Bale

Std. Raw Material Usage per

Yarn's Bale = Yarn Standard per Bale + Standard Waste Production

Raw material cost Planning = Std. Raw Material Usage per Yarn's Bale x Cotton Cost per Kg

Berdasarkan Tabel 9 diatas, manajemen perusahaan telah menetapkan standar penggunaan bahan baku dan standar biaya bahan baku sebagai pengendalian internalnya pada setiap mixing untuk produksi benang yang dilakukan di Departemen Spinning 1.

Implementasi penyusunan Rencana Biaya bahan baku di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry sudah cukup baik, dimana setiap kapas yang datang di uji kualitasnya di Lab Kapas yang sudah disediakan oleh Perusahaan untuk menguji tingkat kualitas dari setiap kapas yang dibeli oleh perusahaan. Bukan hanya untuk keperluan produksi agar menghasilkan produk yang baik dan sesuai kriteria (standar) perusahaan namun juga dapat dimanfaatkan untuk menghitung besaran pemakaian bahan baku yang wajar dalam setiap memproduksi 1 bale benang hasil pemintalan, sampai akhirnya dapat dihitung besaran biaya bahan baku yang sesuai untuk setiap proses produksi benang. Hasil uji lab kapas yang berkaitan dengan standar pemakaian bahan baku kapas tersebut ialah hasil uji yang dapat mengukur jumlah waste yang

terdapat dari setiap 1 bale kapas yang dibeli, sehingga dapat dihitung waste yang akan turun pada saat proses produksi pemintalan dilakukan. Berdasarkan hal tersebut dapat dihitung standar pemakaian bahan baku nya.

Kelemahan dari pengendalian internal berupa Rencana Biaya Bahan Baku ialah evaluasi terhadap aktual Biaya Bahan Baku yang kurang diantisipasi dengan segera oleh manajemen Departemen Spinning 1 sebelum tutup buku / setiap akhir bulan dalam menghitung aktual Biaya Bahan Baku. Saran peneliti ialah Departemen Spinning 1 dapat melakukan evaluasi terhadap Aktual Biaya Bahan Baku apakah sudah sesuai dengan rencana atau belum, dengan membuat perkiraan Biaya Bahan Baku harian, berdasarkan output yang dihasilkan oleh Departemen Spinning 1 melalui hasil produksi benang yang dilaporkan setiap harinya. Dengan begitu Departemen Spinning 1 dapat segera melakukan langkah- langkah perbaikan apabila ditemukan penyimpangan terhadap Rencana Biaya Bahan Baku sebelum tutup buku akhir bulan.

4.2.2 Aktual Biaya Bahan Baku (Actual Raw Material Cost)

Berdasarkan data yang diperoleh seperti pada Tabel 6. Aktual *Raw material cost* 2020 Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry dan Tabel 7 Perhitungan Kerugian Proses Pemintalan Benang Departemen Spinning 1 PT. Grand *Textile Industry* Tahun 2020, menunjukkan adanya selisih antara Standar Pemakaian Bahan Baku dengan Aktual Pemakaian Bahan Baku yang terjadi pada tahun 2020 di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry yang tentunya mengakibatkan perubahan pada Biaya Bahan Baku (Raw Material Cost) yang sudah ditentukan. Secara akuntansi perbedaan / selisih tersebut dapat dianalisa melalui analisa sebagai berikut :

1. Analisa Selisih Bahan Baku

a. Biaya Standar Bahan Baku

$$\begin{aligned}
 &= \text{Harga standar per unit} \times \text{Kuantitas standar per unit} \\
 &= (\$ 2,02 \times 50,83) + (\$ 1,86 \times 58,39) + (\$ 1,79 \times 22,23) + (\$ 2,02 \times 70,98) \\
 &= \text{USD } 394,46
 \end{aligned}$$

b. Kuantitas standar bahan baku pada kapasitas aktual

$$\begin{aligned}
 &= \text{Kuantitas standar bahan baku} \times \text{Produksi aktual (Bale)} \\
 &= (202,43 \times 562,02) + (202,43 \times 498,57) + (202,43 \times 535,16) + 202,43 \times 501,81) + \\
 &(202,43 \times 384,07) + (202,43 \times 299,19) + (202,43 \times 458,85) + (202,43 \times 542,46) + \\
 &(202,43 \times 658,66) + (202,43 \times 503,52) + (202,43 \times 498,53) + (202,43 \times 488,86)
 \end{aligned}$$

Cr. *Unfavorable*

\$ 68.822,44

Selisih biaya bahan baku (raw material cost) terjadi dalam proses produksi benang dari awal proses produksi hingga menjadi barang jadi (finished goods).

4.2.3 Komponen Sistem Pengendalian Internal

Evaluasi komponen sistem pengendalian internal di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry antara lain :

4.2.3.1 Aktivitas Pengendalian (Control Activities)

Seperti diketahui bahwa tahapan proses produksi benang (pemintalan / spinning) di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry terdiri dari Openbale, Blowing, Carding, Drawing, Roving, Ring Spinning, hingga Winding. Tahapan yang cukup panjang tersebut tentunya memerlukan sistem pengendalian internal untuk menjamin konsumsi bahan baku sesuai yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan agar biaya bahan baku (*raw material cost*) tidak terlalu tinggi yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Berikut ialah uraian-uraian aktivitas sistem pengendalian internal yang ada pada setiap tahapan produksi benang (spinning) :

Tabel 10. Aktivitas Pengendalian (Control Activities)
Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry

Aktivitas Pengendalian	
Tahapan Produksi	Aktivitas Pengendalian yang sudah berjalan
1. Openbale	<ul style="list-style-type: none"> - Nota Pemesanan Bahan Baku ke Gudang - Pengecekan fisik dan bukti (admin) Penerimaan Bahan Baku dari Gudang - Pengkondisian Bahan Baku (Kapas) - Pengendalian reused waste (limbah kapas yang masih bisa dipakai)
2. Blowing	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian limbah kapas yang masih bisa dipakai dan yang tidak bisa dipakai - Pengendalian sarana penyimpanan limbah kapas
3. Carding	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian reused waste (limbah kapas yang masih bisa dipakai) - Pengendalian hasil proses mesin Carding (sliver carding) - Pengendalian kelengkapan identitas hasil proses mesin Carding (sliver

	carding)
4. Drawing	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian berupa pemeriksaan sliver carding sebelum diteruskan pada proses mesin Drawing - Pengendalian hasil proses mesin Drawing (sliver drawing) - Pengendalian reused waste (limbah kapas yang masih bisa dipakai) - Pengendalian kelengkapan identitas hasil proses mesin Drawing (sliver drawing)
5. Roving	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian berupa pemeriksaan sliver drawing sebelum diteruskan pada proses mesin Roving - Pengendalian sarana proses mesin Roving - Pengendalian berupa pemeriksaan kualitas gulungan hasil mesin roving - Pengendalian kelengkapan identitas hasil proses mesin Roving (sliver roving)
6. Ring Spinning	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian berupa pengecekan kesesuaian mixing hasil mesin roving dengan yang akan diproses selanjutnya pada mesin Ring Spinning - Pengendalian pada benang putus saat proses produksi di mesin Ring Spinning - Pengendalian berupa pemeriksaaan kualitas gulungan hasil mesin ring spinning
7. Winding	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian sarana proses di mesin Winding - Pengendalian berupa pemeriksaaan kualitas hasil produksi proses pemintalan pada tahap akhir di mesin winding

Uraian Aktivitas Pengendalian (Control Activities) di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry :

1. Openbale

- 1) Sistem pengendalian internal diawali pada saat pemesanan bahan baku melalui Nota Pemesanan Bahan Baku. Hal ini diperlukan agar Gudang mengeluarkan kapas sesuai kebutuhan produksi yang akan di proses di Departemen Spinning 1. Melalui Nota Pemesanan Bahan Baku ini dapat diukur apakah setiap permintaan bahan baku sesuai dengan Rencana Produksi atau tidak, karena didalam perencanaan produksi sudah ditentukan jenis dan jumlah yang dibutuhkan untuk memproduksi jenis Benang tertentu. Sehingga, kontrol terhadap Pemakaian Bahan Baku dapat dilakukan melalui tahapan ini. Agar selanjutnya perhitungan biaya bahan baku (*raw material cost*) sesuai realisasi nya dengan yang ditetapkan oleh manajemen.
- 2) Sistem pengendalian internal selanjutnya pada saat Openbale menerima bahan baku dari Bagian Gudang. Selain barang berupa kapas (bahan baku) diserahkan Bagian Gudang ke Openbale, juga disertai dengan Nota Pengeluaran Kapas dari Bagian Gudang untuk Openbale. Setelah Openbale menerima barang (kapas) dan Nota, maka Openbale dan Bagian Gudang memeriksa jumlah dan jenis kapas yang diterima. Apabila telah sesuai, maka dilanjutkan pada proses selanjutnya. Namun, apabila tidak sesuai maka akan dikembalikan ke Gudang untuk di retur. Dengan rincian sebagai berikut :
 - Apabila fisik barang (kapas) yang diserahkan ke Openbale lebih dari Nota Pengeluaran, maka barang (kapas) akan dikembalikan ke Gudang tanpa Nota Retur. Sebaliknya,
 - Apabila fisik barang (kapas) yang diserahkan ke Openbale kurang dari Nota Pengeluaran, maka dikembalikan kelebihannya secara administrasi melalui Nota Retur
 - Apabila jenis yang diterima Openbale tidak sesuai dengan jenis kapas yang dipesan maka akan di Retur ke Gudang

Pada tahap ini, sistem pengendalian internal yang berkaitan dengan biaya bahan baku yaitu kesesuaian jumlah dan jenis yang diterima Openbale dari Bagian Gudang, menjadi salah satu langkah sistem yang diambil oleh manajemen agar jumlah dan jenis kapas yang masuk pada tahap produksi sesuai dengan yang telah direncanakan. Setiap bulan semua penerimaan kapas tersebut akan direkap sebagai Total Penerimaan Bahan Baku di Departemen Spinning 1. Selanjutnya,

akan dihitung besarnya pemakaian bahan baku dan dihitung biaya bahan baku (*raw material cost*) yang telah dikeluarkan dalam 1 (satu) bulan. Oleh karena itu, tahapan pengendalian ini sangatlah penting agar perhitungan bahan baku menjadi benar dan akurat.

- 3) Tahapan pengondisian kapas, menjadi langkah pengendalian selanjutnya yang diatur oleh manajemen untuk mengendalikan kapas yang tidak sesuai kriteria baik secara visual (kotor, berdebu, terdapat plastik-kertas-ranting) maupun kualitas berdasarkan hasil lab (uji sampling kapas). Fungsinya agar kapas yang masuk ke produksi dapat diproses dengan lancar, karena apabila tidak lancar mesin akan menolak (*reject*) pada proses produksinya, sehingga menyebabkan banyak kapas yang terbuang menjadi limbah (*waste*). Pengendalian ini berkaitan dengan perhitungan bahan baku yaitu pencegahan terhadap kapas yang tidak sesuai kriteria masuk pada tahap produksi di *Blowing*, karena apabila kapas *rejected* tersebut lolos maka akan menimbulkan limbah kapas (*waste*) yang cukup banyak karena mesin *blowing* tidak dapat memprosesnya dengan baik.
- 4) Di Bagian *Openbale* dalam hal kontrol *reused waste* bagian ini cukup menjalankan sistem pengendalian internal dengan baik, yaitu dengan upaya *supply reused waste* yang maksimal ke tahap produksi *Blowing* untuk dipakai kembali pada proses produksi sehingga tidak terjadi penumpukan stock *reused waste*. Hal itu dapat dilihat dari data stock akhir *reused waste* dalam Tahun 2021 yaitu $< 2\%$. Sedangkan untuk maksimal pemakaian *reused waste* di *Blowing* maksimal 2% , artinya *reused waste* tersebut dalam posisi stock yang aman, tidak *over work in process* yang akan mengganggu proses produksi selanjutnya. Mari kita simak tabel berikut ini yang menggambarkan jumlah dan persentase *reused waste* dalam tahun 2020.

Tabel 11
Stock Reused Waste Tahun 2020

Departemen Spinning 1

No.	Bulan	Stock Reused Waste	Pemakaian Bahan Baku
1	Januari	2.969	286.351
2	Februari	5.267	313.239
3	Maret	4.231	313.787
4	April	4.231	159.461
5	Mei	8.533	128.620
6	Juni	8.446	144.387
7	Juli	0	160.442
8	Agustus	714	133.608
9	September	541	109.662
10	Oktober	836	44.245
11	November	0	53.472
12	Desember	0	49.725
Total		35.768	1.896.999
Persentase Stock Reused Waste		1,88%	

2. Blowing

- 1) Pengendalian pada limbah kapas (waste) antara yang dapat diseleksi dan tidak dapat diseleksi. Dimana, limbah kapas yang dapat diseleksi dapat kembali diproses di Blowing untuk proses produksi selanjutnya. Tahapan ini dapat meng-efisiensikan penggunaan bahan baku agar tidak terjadi pemborosan terhadap bahan baku (kapas) yang mengakibatkan kerugian saat perhitungan biaya bahan baku (*raw material cost*)
- 2) Pengendalian penyimpanan limbah kapas (waste) ditempat yang sudah disediakan (rak / karung) berguna supaya limbah kapas yang terkumpul dari proses produksi di Blowing dapat di *press* untuk selanjutnya dijual oleh perusahaan. Walaupun kerugian bagi perusahaan setidaknya sedikit terkompensasi dengan penjualan waste tersebut.

3. Carding

- 1) Pengendalian internal terhadap reused waste dari proses Carding berfungsi

untuk menghemat penggunaan bahan baku. Dikarenakan waste dari proses Carding berupa sliver merupakan kategori *reused waste* (waste yang dapat dipakai kembali di proses Blowing) dengan ketentuan yang sudah ditetapkan pada proses Blowing. Dari aktivitas pengendalian ini maka dengan langkah penghematan tersebut dapat menekan biaya produksi dalam hal biaya bahan baku, karena waste yang terjadi tidak terbuang sebaliknya digunakan kembali untuk proses produksi

- 2) Pengendalian internal melalui penyimpanan sliver Carding juga berfungsi untuk penghematan bahan baku yang mempengaruhi besarnya harga biaya bahan baku (*raw material cost*). Namun demikian langkah preventif untuk mencegah kesalahan / ketidaksesuaian (NC) ataupun reused waste yang terjadi karena putus sliver dan mesin macet tetap menjadi tanggung jawab operator mesin Carding agar waste yang ada jumlahnya tetap terkendali (tidak terlalu banyak), karena hal tersebut tetap merugikan pada proses produksi
- 3) Pengendalian internal dengan pemberian identitas dan tanda pada hasil proses Carding untuk menghindari kesalahan pada tahap produksi selanjutnya yaitu proses Drawing. Dengan demikian, biaya bahan baku dapat terkendali sesuai yang direncanakan.
- 4) Pengendalian pada reused waste dilakukan dengan cara;
 - a. Pause mesin carding dengan cepat pada saat sliver carding putus, langkah ini dilakukan agar putus carding tidak terlalu panjang
 - b. Tekan tombol web kapas di mesin carding untuk memproduksi sliver carding, kemudian pilih sliver carding yang lancip agar dapat segera dimasukkan kembali pada lubang Coiler Carding agar dapat diteruskan proses Carding nya
 - c. Selanjutnya, setelah selesai mesin kembali dalam posisi ON

Dengan pengendalian tersebut, maka jumlah reused waste yang ada tetap dapat terkendali / tidak terlalu banyak.

4. Drawing

- 1) Pemeriksaan sliver Carding yang akan dipasang pada setingan di mesin

Drawing adalah pengendalian untuk memastikan proses produksi yang akan dilakukan pada tahap Drawing sesuai dengan jenis mixing yang direncanakan. Langkah ini dilakukan agar tidak terjadi kegagalan proses produksi Drawing akibat kesalahan pada pemasangan sliver Carding di Mesin Drawing. Jika hal ini tidak dilakukan maka kesalahan tersebut mengakibatkan hasil proses Drawing tidak akan terpakai karena tidak sesuai dengan setingan atau spesifikasi yang telah ditentukan, kemudian akan menjadi NC (Non Conformity) / menjadi limbah (waste) pada proses Drawing. Selanjutnya biaya bahan baku akan menjadi naik akibat ketidaksesuaian tersebut

- 2) Pengendalian internal melalui penyimpanan sliver Drawing yang tidak sesuai juga berfungsi untuk penghematan bahan baku yang mempengaruhi besarnya harga biaya bahan baku (*raw material cost*). Namun demikian langkah preventif untuk mencegah kesalahan / ketidaksesuaian (NC) ataupun reused waste yang terjadi karena putus sliver dan mesin macet tetap menjadi tanggung jawab operator mesin Drawing agar waste yang ada jumlahnya tetap terkendali (tidak terlalu banyak), karena hal tersebut tetap merugikan pada proses produksi. Pengendalian pada reused waste dilakukan dengan cara;
 - a. Pause mesin drawing dengan cepat pada saat sliver drawing putus, langkah ini dilakukan agar putus drawing tidak terlalu panjang
 - b. Bentuk sliver drawing baru dengan cara sliver dipelintir hingga lancip lalu masukan ke lubang terompet drawing. Selanjutnya inching (seting ukuran inch yang sudah ditetapkan) sliver sampai masuk Can Drawing dan pastikan sliver yang baru dibentuk tersebut tidak putus dan menggulung di top ataupun bottom roll pada mesin drawing
 - c. Pengendalian internal dengan pemberian identitas dan tanda pada hasil proses Drawing untuk menghindari kesalahan pada tahap produksi selanjutnya yaitu proses Roving. Dengan demikian, biaya bahan baku dapat terkendali sesuai yang direncanakan.

5. Roving

- 1) Pemeriksaan sliver Drawing yang akan dipasang pada setingan di mesin Roving

adalah pengendalian untuk memastikan proses produksi yang akan dilakukan pada tahap Drawing sesuai dengan jenis mixing yang direncanakan. Langkah ini dilakukan agar tidak terjadi kegagalan proses produksi Roving akibat kesalahan pada pemasangan sliver Drawing di Mesin Roving. Jika hal ini tidak dilakukan maka kesalahan tersebut mengakibatkan hasil proses Drawing tidak akan terpakai karena tidak sesuai dengan setingan atau spesifikasi yang telah ditentukan, kemudian akan menjadi NC (Non Conformity) / menjadi limbah (waste) pada proses Roving. Selanjutnya biaya bahan baku akan menjadi naik akibat ketidaksesuaian tersebut

- 2) Pemasangan bobbin roving kosong dengan tanda / warna bobbin tertentu, ialah pengendalian internal untuk proses produksi selanjutnya yaitu di Ring Spinning. Dikarenakan proses di Ring Spinning detail proses produksi sangat beragam yaitu banyak kode benang yang perlu diperhatikan, sehingga pemasangan sliver Roving penting untuk diperhatikan disesuaikan dengan kode apa saja yang dapat memakai bahan baku sliver roving yang disiapkan.
- 3) Pengendalian internal melalui pemeriksaan kualitas gulungan dan pemisahan sliver roving abnormal berfungsi untuk penghematan bahan baku yang mempengaruhi besarnya harga biaya bahan baku (*raw material cost*), agar sliver roving abnormal tersebut dapat dijadikan reused waste yang nantinya akan dipakai kembali pada proses Blowing. Namun demikian langkah preventif untuk mencegah kesalahan / ketidaksesuaian (NC) tetap menjadi tanggung jawab operator mesin Roving agar waste yang ada jumlahnya tetap terkendali (tidak terlalu banyak), karena hal tersebut tetap merugikan pada proses produksi.
- 4) Pengendalian internal dengan pemberian identitas dan tanda pada hasil proses Roving untuk menghindari kesalahan pada tahap produksi selanjutnya yaitu proses Ring Spinning. Dengan demikian, biaya bahan baku dapat terkendali sesuai yang direncanakan.

6. Ring Spinning

- 1) Pengendalian internal pada tahap pengecekan kesesuaian jenis mixing pada

sliver roving yang akan dipasang di settingan mesin Ring Spinning, adalah suatu langkah untuk mengantisipasi kegagalan produksi pada proses Ring Spinning yang tentunya akan mengakibatkan pemborosan penggunaan bahan baku. Terlebih kegagalan produksi di Ring Spinning waste nya tidak dapat digunakan kembali (*reused waste*), melainkan langsung dijadikan majun, sehingga bahan baku yang telah digunakan akan terbuang sia-sia, hal ini yang nantinya akan menyebabkan perhitungan biaya bahan baku (*raw material cost*) menjadi tinggi

- 2) Pengendalian pada benang putus, ialah langkah antisipasi proses akhir dari ring spinning agar dapat terpakai pada proses produksi selanjutnya yaitu pada tahap Winding. Karena kualitas gulungan yang tidak sesuai akibat pengendalian putus yang kurang baik akan mengganggu proses produksi selanjutnya Winding. Dampak ini memberikan efek yang negatif pada efisiensi penggunaan bahan baku tidak sesuai kriteria perencanaan produksi yang baik, dimana proses produksi yang sedang berjalan harus dapat terpakai hasil akhirnya dengan baik pada tahap proses produksi selanjutnya
- 3) Pengendalian pemeriksaan kualitas gulungan, agar proses produksi selanjutnya di tahap Winding, tidak terkendala. Karena apabila pengendalian ini tidak dilakukan akan berakibat banyak nya produk gagal (*rejected*) pada tahap Winding yaitu tahap terakhir pada proses produksi Pemintalan (*spinning*). Hal ini tentu merugikan biaya bahan baku yang sudah dikeluarkan untuk proses produksi tersebut.

7. Winding

- 1) Pengendalian internal pada tahap menyiapkan paper cones yang sesuai dengan jenis benang yang akan digulung sangat penting dilakukan untuk identifikasi identitas benang, agar hasil akhir dari proses produksi pemintalan benang di Departemen Spinning 1 dapat dipakai pada proses produksi selanjutnya di Departemen Pencelupan. Karena apabila ada kesalahan pemakaian paper cones maka identitas asli jenis benang yang digulung akan menjadi salah, dan menimbulkan *rejected* pada produk hasil produksi. Akhirnya, hanya akan menjadi waste dan selanjutnya biaya bahan baku akan naik akibat banyak nya waste yang terjadi.
- 2) Pemeriksaan kualitas gulungan adalah pengendalian internal sebagai langkah preventif agar tidak terjadi produk *rejected* pada tahap produksi selanjutnya. Langkah ini akan berkaitan dengan hasil akhir perhitungan biaya bahan baku.

Semakin tinggi waste akan semakin tinggi biaya bahan baku yang harus dikeluarkan.

Berikut kelemahan- kelemahan yang ditemukan pada Aktivitas Pengendalian (Control Activities) di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry :

Aktivitas Pengendalian	
Tahapan Produksi	Kelemahan - kelemahan
1. Openbale	<p>- Sebagian bahan baku yang tidak dapat di proses produksi karena kualitas yang kurang baik (keras, basah, kotor, dsb) disimpan di bagian openbale belum diatur sistem pengendalian nya dengan baik.</p> <p>- Mulai dari berupa form untuk setiap bahan baku tidak layak pakai tersebut hingga disposisi tempat tertentu untuk mengamankan stock kapas tersebut agar tidak bersatu dengan limbah kapas yang tidak dapat diseleksi kembali (untuk di buang) :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pengendalian pada bahan baku yang tidak layak produksi pada saat disposisi seleksi untuk dipakai kembali ataupun dibuang (belum diatur pengendaliannya) b. Pengendalian yang masih kurang maksimal pada waste kapas hasil proses produksi, yang masih bisa dipakai (reused) c. Pengendalian stock akhir bahan baku kapas di Openbale untuk keperluan stock opname, dimana hasil stock opname akan dipakai untuk menghitung biaya bahan baku (<i>raw material cost</i>), belum diatur pengendaliannya <p>Keterangan huruf (a dan b) : Menyebabkan kerugian pada bahan baku yang dibuang dan tidak dilaporkan dalam laporan pemakaian bahan baku. Sehingga pada saat dihitung, pemakaian bahan baku akan tinggi seolah olah semua bahan terpakai untuk proses produksi.</p> <p>Keterangan huruf (c dan d) : Menyebabkan pengelompokan jenis dan perhitungan saat stock opname terkendala, sehingga perhitungan biaya bahan baku menjadi tidak akurat.</p>
2. Blowing	<p>- Sistem kontrol jalan mesin blowing untuk mengantisipasi kegagalan proses produksi (pengendalian masih kurang baik), terutama pada proses feeding (masuknya bahan baku ke mesin) akibat tidak dilakukan</p>

	<p>pengendalian dengan baik, maka bahan baku yang seharusnya masuk pada tahap produksi selanjutnya, akan menjadi waste kapas (limbah)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian yang kurang baik pada supply reused waste yang dipakai di Lintas Mixing Benang - Pengendalian yang kurang baik pada jenis bahan baku tertentu yang dipakai di Lintas Mixing Benang - Kontrol pada pengendalian waste kapas yang kurang maksimal. <p>Dimana standar waste kapas yang di setting pada mesin Filter di Blowing adalah 12%, aktual waste yang terjadi yang ada pada filter sering kali melebihi 12%, sehingga kemungkinan besar bahan baku yang bagus masuk ke Filter Blowing yang seharusnya maju pada tahap produksi selanjutnya. Jika Filter di Blowing di kontrol dengan baik menggunakan standar waste kapas akan menjadi masukan untuk bagian MTC (Maintenance Mesin) untuk dilakukan perbaikan, tidak mengorbankan bahan baku yang mengakibatkan pemborosan pada proses produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian stock akhir bahan baku kapas di Blowing untuk keperluan stock opname, dimana hasil stock opname akan dipakai untuk menghitung biaya bahan baku (<i>raw material cost</i>), belum diatur pengendaliannya <p>Keterangan huruf (a, b, c) : Menyebabkan biaya bahan baku menjadi naik dan perhitungan pemakaian bahan baku nya menjadi tidak akurat. Contoh : pada jenis mixing tertentu yang harga kapas nya murah, dapat memakai kapas dengan harga yang mahal. Hal ini terjadi akibat pengendalian internal yang kurang baik. Sehingga mengakibatkan pemborosan pada kapas tertentu yang harganya mahal.</p>
3. Carding	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian pada proses drafting kapas menjadi bentuk sliver, pengendalian yang kurang maksimal mengakibatkan pada saat mesin carding macet atau kapas tertentu yang tidak sesuai lolos masuk pada drafting process, menyebabkan kegagalan pada bentuk dan kriteria sliver yang baik, yang akhirnya sliver tidak dapat masuk pada proses selanjutnya, yaitu menjadi sliver waste.

	<p>*Proses drafting di mesin Carding ialah penyusunan dan perampangan untaian serat kapas dari bentuk kapas menjadi bentuk <i>sliver carding</i></p> <p>Keterangan : Menyebabkan pemborosan bahan baku yang akan berakibat biaya bahan baku (<i>raw material cost</i>) menjadi tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian identitas hasil sliver Carding sangatlah penting, untuk memisahkan mixing dengan biaya bahan baku yang mahal dengan yang sedang, atau murah. Hal ini belum maksimal dilaksanakan - Pengendalian mapping proses produksi melalui Kartu Proses Produksi masih belum maksimal, yang memungkinkan kesalahan pada identitas mixing pada hasil sliver Carding <p>Keterangan : Pemakaian yang bermasalah mengakibatkan kerugian pada jenis mixing tertentu yang memakai kapas dengan harga yang mahal</p>
4. Drawing	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian pada proses drafting kapas menjadi bentuk sliver, pengendalian yang kurang maksimal mengakibatkan pada saat mesin drawing macet atau kapas tertentu yang tidak sesuai lolos masuk pada drafting process, menyebabkan kegagalan pada bentuk dan kriteria sliver yang baik, yang akhirnya sliver tidak dapat masuk pada proses selanjutnya, yaitu menjadi sliver waste <p>*Proses drafting di mesin Drawing ialah penyusunan dan perampangan untaian serat kapas dari sliver carding menjadi bentuk <i>sliver drawing</i></p> <p>Keterangan : Menyebabkan pemborosan bahan baku yang akan berakibat biaya bahan baku (<i>raw material cost</i>) menjadi tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian yang kurang baik pada jalan proses di Drawing yaitu dalam hal One Way or Two Way process, menyebabkan kebutuhan pada sliver Carding dihitung mendadak, hal ini menyebabkan tertahannya (pending) stock <i>work in process</i> apabila stock yang ada kurang. Dari kasus ini menyebabkan proses selanjutnya tertunda (menunggu) <p>*One way process yaitu proses drawing yang hanya menghasilkan 1 buah can sliver drawing, dan biasanya hanya diperuntukan untuk 1 jenis mixing tertentu, dan untuk jumlah spindle yang lebih sedikit pada proses Roving (proses selanjutnya dari Drawing). Sedangkan, Two way</p>

	<p>process yaitu proses drawing yang menghasilkan 2 buah can sliver drawing, dan dapat digunakan untuk 2 jenis mixing yang berbeda, dan biasanya digunakan untuk jumlah spindle yang lebih banyak pada proses Roving (proses selanjutnya dari Drawing)</p> <p>- Sinkronisasi antara proses Drawing dengan Roving (proses selanjutnya dari Drawing) belum berjalan secara maksimal. Terkadang stock <i>work in process</i> yang dibuat oleh proses Drawing, tidak langsung dipakai di proses Roving, sehingga menyebabkan stock <i>work in process</i> tertahan.</p> <p>Keterangan huruf (b dan c) : menyebabkan hasil produksi (finish goods) yang manjadi keuntungan bagi Departemen Spinning 1 menjadi terhambat, menyebabkan cost tinggi akibat cost dibagi hasil produksi (sebagai pembagi) kecil, hasil akhir cost menjadi tinggi. Contoh : Jika cost = \$ 1000 dan Hasil Produksi 500 unit, maka hasil akhir Cost = \$ 2 per unit, sedangkan Jika cost = \$ 1000 dan Hasil Produksi 250, maka hasil akhir Cost akan menjadi tinggi yaitu = \$ 4 per unit. Lead time pada proses produksi di dunia manufaktur sangat berdampak pada tingkat keuntungan ataupun kerugian perusahaan.</p>
5. Roving	<p>- Pengendalian internal yang kurang maksimal terhadap stock sliver roving yang diproduksi (hasil produksi pada tahap proses Roving), adanya insinkronisasi antara produksi pada tahap roving ke proses selanjutnya yaitu (Ring Spining). Stock sliver roving seringkali melebihi kebutuhan di Ring Spinning yang sudah ditentukan jumlahnya termasuk dengan buffer (jumlah cadangan-nya). Hal ini menyebabkan kerugian pada saat perhitungan biaya bahan baku (<i>raw material cost</i>) dikarenakan stock <i>work in process</i> menjadi berlebih dibandingkan dengan hasil produksi (finished goods) yang menjadi pembagi pada rasio keuntungan dari proses Pemintalan / Spinning.</p> <p>- Pengendalian internal yang kurang baik pada sisa proses Roving terutama pada Reused Waste (limbah yang dapat dipakai kembali), seringkali reused waste tersebut masuk pada kapas sapan (sampah) yang tidak dapat dipakai kembali, stock nya tercampur akibat kurang</p>

	<p>disiplinnya operasional yang dilakukan karyawan. Hal ini menyebabkan kerugian pada bahan baku, sehingga biaya bahan baku menjadi mahal.</p>
6. Ring Spinning	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian yang kurang baik pada kontrol sliver roving yang diproses pada tahap Ring Spinning terutama pada saat gulungan benang yang gagal / bermasalah, dimana gulungan yang bermasalah di cut oleh mesin tidak dilanjutkan proses, namun kontrol terhadap sliver roving yang diproses oleh operator mesin Ring Spinning tidak di potong, sehingga sliver roving masuk pada flute (penghisap waste) akibatnya sliver roving habis, hanya menjadi waste. Hal ini sudah tentu merugikan pada bahan baku, pemakaian bahan baku menjadi boros, akibat sliver roving tidak menjadi benang melainkan hanya menjadi waste. Akhirnya, biaya bahan baku (<i>raw material cost</i> menjadi mahal) - Internal kontrol pada spindle (alat pemintal sliver roving menjadi benang) kurang berjalan secara maksimal. Pada saat spindle bermasalah, tidak langsung dilaporkan ke bagian MTC untuk diperbaiki, check sheet untuk kontrol tidak di isi sesuai dengan kondisi spindle yang berjalan. Hal ini menyebabkan banyak kegagalan hasil pemintalan benang, yang akhirnya benang <i>rejected</i> tersebut tidak dapat digulung pada tahap selanjutnya yaitu proses Winding. Banyaknya benang <i>rejected</i> tersebut tentu merugikan pemakaian bahan baku yang seharusnya mendapatkan hasil yang baik sesuai ketentuan, dan tidak menjadi rasio pembagi untuk keuntungan pada proses produksi pemintalan.
7. Winding	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian yang kurang baik pada stock benang hasil pemintalan ring spinning yang sudah di transfer ke tahap Winding. Terutama pada identitas NE (Jenis Benang) dan Mixing (Campuran bahan baku). Hal ini menyebabkan hasil akhir (<i>finished goods</i>) proses Pemintalan Benang (Spinning) menjadi tidak sesuai kriteria (<i>rejected</i>) sehingga benang tidak dapat dipakai ke proses selanjutnya yaitu Pencelupan Benang (Dyeing). Hal ini menjadi pemborosan bahan baku, karena pemakaian bahan baku yang sudah dikeluarkan menjadi sia-sia (tidak sesuai kriteria). Akibatnya biaya bahan baku yang terjadi menjadi lebih tinggi.

	<p>- Pengendalian yang kurang baik pada stock benang ring spinning terutama saat pergantian proses ke kode benang yang lainnya, stock yang ada/ masih tersisa tidak disimpan sesuai pos yang seharusnya. Sehingga pada saat dibutuhkan kembali kode benang tersebut, minta dibuatkan kembali oleh proses Ring Spinning, karena stock tersisa dianggap sudah habis terpakai, padahal stock masih ada, hanya tidak diakomodir dengan baik. Dan pada saat ditemukan kode benang lama yang tidak diakomodir dengan baik tersebut, kode benang tersebut akhirnya menjadi waste benang, karena tidak dapat digulung pada tahap Winding, pada saat kode benang tersebut telah stop proses.</p> <p>Hal ini menjadi pemborosan pada pemakaian bahan baku, karena minta dibuatkan kembali pemintalan benang pada tahap sebelumnya yaitu Ring Spinning, dan stock lama tidak terpakai karena pada saat dibutuhkan tidak tersedia akibat penyimpanan yang kurang diakomodir dengan baik. Hal ini akan mempengaruhi biaya bahan baku menjadi lebih tinggi.</p>
--	---

Berikut merupakan Saran atas beberapa kelemahan yang ada pada Aktivitas Pengendalian (Control Activities) di Departemen Spinning 1 PT. Grand Textile Industry :

Aktivitas Pengendalian	
Tahapan Produksi	Saran- saran
1. Openbale	<p>- Diperlukan tempat khusus untuk menyimpan kapas dengan kualitas bahan baku yang tidak sesuai kriteria di tempat tertentu agar dapat dilakukan disposisi stock kapas tersebut, serta disediakan form untuk mencatat bahan baku yang tidak sesuai kriteria tersebut agar stock kapas dapat ter- <i>record</i> dengan baik.</p> <p style="text-align: center;">Contoh form yang disarankan :</p>

No.	Tanggal Penerimaan Kapas	Jenis Kapas	Berat Kapas (Tidak Sesuai Kriteria) / Kg
1.			
2.			
3.			

- Perlu ditentukan batas waktu untuk dilakukan disposisi pada bahan baku yang tidak sesuai kriteria, diperlukan waktu khusus untuk melakukan seleksi pada kapas tersebut agar tidak terbengkalai sehingga dapat ditentukan untuk sebagian dipakai kembali sebagai *reused waste* atau dikumpulkan untuk dijual atau di buang.

- Diperlukan pencatatan identitas dan penempatan yang baik pada waste kapas hasil produksi yang masih bisa dipakai kembali (*reused waste*)

- Diperlukan parameter yang jelas untuk mengukur sisa bahan baku di Openbale untuk keperluan stock opname, seperti contoh membuat garis skala perhitungan stock akhir bahan baku

2. Blowing

- Diperlukan pencatatan untuk supply reused waste (limbah kapas yang masih bisa dipakai) agar terkontrol dengan baik.

Contoh :

Catatan Supply Reused Waste

No.	Tanggal	Mixing	Dipakai ke Mixing	Kilogram

- Membuat parameter pengecekan stock akhir bahan baku untuk mempermudah perhitungan stock akhir kapas di blowing pada saat stock opname. Parameter dibuat dengan memberikan garis kapur pada setiap bale kapas yang akan di proses di Blowing. Kapur digunakan karena tidak mengganggu kualitas kapas yang sedang diproduksi.

Contoh :

	<table border="1"> <tr><td>100%</td></tr> <tr><td>87,5%</td></tr> <tr><td>75%</td></tr> <tr><td>62,5%</td></tr> <tr><td>50%</td></tr> <tr><td>37,5%</td></tr> <tr><td>25%</td></tr> <tr><td>12,5%</td></tr> </table> <p>*Untuk menghitung stock akhir ialah Persentase x Berat kapas (berdasarkan Nota Penerimaan Bahan Baku)</p>	100%	87,5%	75%	62,5%	50%	37,5%	25%	12,5%
100%									
87,5%									
75%									
62,5%									
50%									
37,5%									
25%									
12,5%									
3. Carding	<ul style="list-style-type: none"> - Diperlukan Can khusus untuk penyimpanan waste sliver carding dan diberikan identitas pada masing masing mixing, agar disposisi untuk reused waste pada proses Carding menjadi lebih mudah dan tidak tercampur - Pengawasan yang lebih ketat pada Kartu Proses agar dapat dijalankan dengan baik 								
4. Drawing	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu perencanaan yang lebih baik pada produksi di Carding terutama jumlah hasil produksi yang dihasilkan untuk di teruskan ke tahap produksi Drawing One Way atau Two Way process agar sliver Carding yang diproses di mesin Drawing digunakan dengan sesuai stock yang dibutuhkan dan tidak mengganggu kelancaran proses produksi di Drawing - Dilakukan pengawasan jumlah produksi di Drawing agar terjadi keseimbangan stock yang dibutuhkan pada tahap selanjutnya yaitu di proses Roving. 								
5. Roving	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu disesuaikan produksi di tahap roving dengan rencana benang yang akan di celup di Departemen Dyeing (Pencelupan) agar stock roving yang akan di proses di Ring Spinning dan Winding (Penggulungan Benang) berikut buffer stock nya sesuai dengan yang dibutuhkan 								

	- Pengawasan antara limbah kapas yang dapat dipakai kembali dengan kapas sapuan untuk dibuang. Agar tidak terjadi kerugian pada stock kapas yang sudah berada di tahap <i>work in process</i> .
6. Ring Spinning	- Digunakan <i>alat auto cutting</i> Roving untuk pada proses pemintalan yang bermasalah agar sliver roving tidak masuk ke <i>flute</i> dan terbuang menjadi waste - Dilakukan pengecekan secara rutin pada check sheet kelancaran mesin untuk dievaluasi divisi Maintenance untuk langkah preventif dan korektif mesin agar tidak mengganggu proses produksi yang berjalan
7. Winding	- Perlu diatur tempat dan Identitas pada stock benang hasil produksi Ring Spinning yang akan digulung pada tahap Winding. Agar stock benang tidak tercampur dan proses pada tahap Winding sesuai rencana produksi yang ditentukan. Hal ini ialah langkah preventif agar tidak terjadi kegagalan hasil produksi akibat kesalahan pemasangan benang ring spinning di tahap Winding - Perlu disediakan tempat khusus dan Identitas pada sisa stock benang yang di proses pada tahap Winding akibat pergantian proses jenis benang tertentu, agar stock benang tersebut dapat diproses kembali di waktu lainnya sesuai dengan jenis benang yang dibutuhkan pada tahap Winding selanjutnya.

4.2.3.2 Lingkungan Pengendalian (Environment Control)

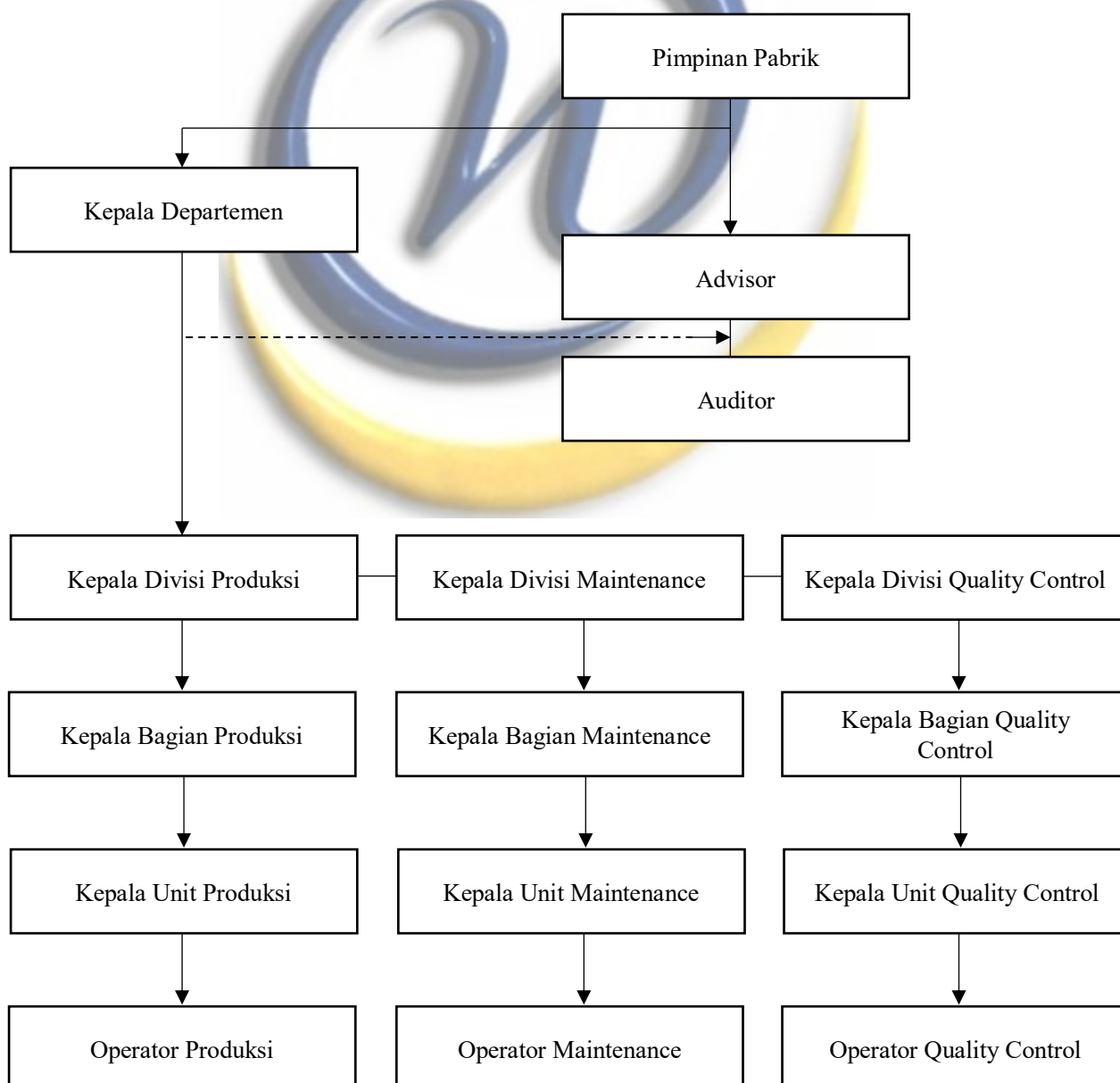
Komponen- komponen yang mempengaruhi Lingkungan Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1 terdiri dari :

- a. Gaya operasional yang dipakai oleh manajemen Departemen Spinning 1 adalah membuat pengendalian- pengendalian dan kriteria- kriteria proses maupun hasil produksi untuk dipatuhi oleh seluruh karyawan agar seluruh kegiatan produksi dapat berjalan sesuai aturan.
- b. Struktur organisasi (*Organizational structure*)

Struktur organisasi yang dibentuk di Departemen Spinning 1, bertujuan agar dalam menerapkan suatu sistem pengendalian internal hasilnya sesuai dengan keinginan manajemen. Dimana dari struktur organisasi dapat dilihat rentang kendali dan tanggung jawab masing- masing bagian dalam proses produksi /

pembuatan benang (pemintalan) di Departemen Spinning 1. Dari struktur organisasi pula dapat terbentuk sistem pengawasan sesuai tanggung jawabnya masing- masing agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Gambar 1. Struktur Organisasi Departemen Spinning 1



Penerapan Komponen Sistem Pengendalian Internal yang meliputi Gaya Operasional Manajemen dan Struktur Organisasi di Departemen Spinning 1 masih ada kelemahan pada sosialisasi baik pada masing- masing bagian ataupun yang dilakukan oleh *Human Resource Development* terkait sistem pengendalian pada masing- masing bagian dan struktur kerja serta pembagian tanggung jawabnya, hal ini terlihat pada hasil pengamatan di lapangan tidak ditemukan agenda khusus dalam training karyawan mengenai hal tersebut.

Saran peneliti :

Di agendakan khusus sosialisasi ataupun training untuk para karyawan dari mulai Operator sampai dengan para Atasan untuk mengetahui dengan jelas Sistem Pengendalian Internal pada masing- masing bagian yang telah dibentuk oleh manajemen yang merupakan Gaya Manajemen dalam melindungi operasional perusahaan dan mempelajari Struktur Organisasi yang ada di perusahaan agar karyawan mengerti dengan jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi yang telah dibentuk oleh Perusahaan.

c. Pembagian Tanggung Jawab dan Tugas

Manajemen Departemen Spinning 1 melakukan langkah Pembagian Tanggung Jawab dan Tugas dalam upaya menerapkan Sistem Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1.

o Kepala Departemen

Tanggung Jawab :

- 1). Memastikan proses produksi pemintalan berjalan sesuai rencana produksi yang telah ditetapkan
- 2). Memastikan kegiatan produksi sesuai dengan Anggaran yang ditetapkan
- 3). Memastikan kualitas hasil produksi sesuai yang telah ditetapkan
- 4). Bertanggung jawab mengenai hasil kerja / performance Departemen Spinning 1 kepada Pimpinan Pabrik

Tugas :

- 1). Melakukan kegiatan managerial bagi bawahannya (Kepala Divisi sampai dengan Operator) serta merancang tugas/ agenda kerja bagi Kepala Divisi dan untuk diteruskan ke level berikutnya sesuai Divisi masing- masing

- 2). Membuat rencana operasional produksi
 - 3). Merancang Work Instruction dan Sistem Pengendalian Internal bersama sama dengan Manajemen Perusahaan
 - 4). Melakukan evaluasi dan pengawasan pada bawahannya (Kepala Divisi sampai dengan Operator)
 - 5). Membuat target produksi baik kualitas maupun kuantitas bersama sama dengan Manajemen
- Kepala Divisi
- Tanggung Jawab :
- 1). Melakukan kegiatan managerial bagi bawahannya (Kepala Bagian sampai dengan Operator) serta merancang tugas/ agenda kerja bagi Kepala Bagian dan untuk diteruskan ke level berikutnya sesuai Bagian masing- masing
 - 2). Memastikan rencana operasional produksi yang telah ditetapkan Kepala Departemen dapat berjalan sebagaimana mestinya
 - 3). Memastikan Work Instruction dan Sistem Pengendalian Internal yang telah ditetapkan benar- benar dipatuhi dan dilaksanakan oleh karyawan
 - 4). Melakukan evaluasi dan pengawasan pada bawahannya (Kepala Bagian sampai dengan Operator)
 - 5). Memastikan target produksi baik kualitas maupun kualitas tercapai
- Tugas :
- 1). Mengawasi dan melakukan kontrol terhadap pelaksanaan ketetapan operasional kerja
 - 2). Membuat rencana produksi jangka pendek sebagai turunan dari Rencana Produksi yang telah ditetapkan oleh Manajemen bersama dengan Kepala Departemen
 - 3). Melakukan evaluasi pada bawahannya (Kepala Bagian sampai dengan Operator)
 - 4). Melakukan Tindakan preventif dan korektif dari hal hal yang mengganggu kepada target produksi
- Kepala Bagian
- Tanggung Jawab :
- 1). Memastikan jalannya kegiatan produksi yang dilakukan oleh Operator berjalan sesuai rencana
 - 2). Memastikan target produksi yang ditetapkan terealisasi sesuai rencana

- 3). Membuat strategi agar pelaksanaan di lapangan dapat mendukung pada setiap rencana produksi
- 4). Melakukan Tindakan preventif dan korektif dari hal hal yang mengganggu kepada target produksi
- 5). Melakukan evaluasi dan pengawasan pada bawahannya (Kepala Unit sampai dengan Operator)

Tugas :

- 1). Melaksanakan rencana jangka pendek yang dibuat oleh Kepala Divisi
- 2). Memonitor secara langsung pelaksanaan kerja di lapangan apakah sudah sesuai rencana atau tidak
- 3). Mengevaluasi pelaksanaan kerja apakah dapat dilakukan langkah-langkah yang lebih efisien dan efektif untuk nantinya diteruskan kepada Kepala Divisi dan Kepala Departemen. Olehkarena seorang Kepala Bagian melihat langsung operasional kerja yang terjadi di lapangan.
- 4). Membuat rencana jangka pendek untuk dilaksanakan oleh Kepala Unit dan Operator

○ Kepala Unit

Tanggung Jawab :

- 1). Memastikan operator bekerja sesuai work instruction yang sudah ditetapkan serta mematuhi dan melaksanakan sistem pengendalian internal yang sudah ditetapkan
- 2). Memastikan rencana jangka pendek yang dibuat oleh Kepala Bagian dapat terlaksana dengan baik
- 3). Membuat strategi teknis agar operator yang bekerja dapat mematuhi segala ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan

Tugas :

- 1). Melihat secara langsung pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh Operator
- 2). Membantu Operator yang mengalami kesulitan dalam bekerja. Apabila tidak dapat diatasi oleh Kepala Unit maka diteruskan ke level lebih atas lagi
- 3). Mengawasi Operator secara langsung dalam pelaksanaan kerja agar aktivitas yang dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku

○ Operator

- 1). Menjalankan aktivitas produksi baik teknis produksi, perawatan mesin, serta pembuatan produk sesuai kualitas yang ditetapkan. Tentunya hal ini

sesuai Divisi dan Bagian nya masing- masing

- 2). Mematuhi segala macam aturan dalam operasional kerja
- 3). Menjalankan pekerjaan sesuai tugasnya masing- masing

○ Advisor

Tanggung Jawab :

- 1). Memastikan setiap kebijakan yang telah ditetapkan terealisasi dengan baik pada setiap Departemen yang ada di Perusahaan (dalam hal ini di Departemen Spinning 1 khususnya)
- 2). Membuat langkah strategis yang lebih baik untuk Departemen agar lebih efektif, efisien dan ekonomis dalam operasional yang berjalan kedepan. Nantinya konsep tersebut akan diusulkan kepada Pimpinan Pabrik serta dibahas dengan Kepala Departemen agar dirancang ketentuan yang lebih baik

Tugas : Memberikan masukan masukan yang efektif dan relevan untuk Departemen agar operasional kedepan lebih baik lagi

○ Auditor

Tanggung Jawab :

- 1). Memastikan Sistem Pengendalian Internal dan Work Instruction yang ditetapkan perusahaan dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap bagian dalam Departemen masing masing (dalam hal ini Departemen Spinning 1)

Tugas :

- 1). Melakukan pemeriksaan terhadap kepatuhan Sistem Pengendalian Internal dan Work Instruction yang telah ditetapkan
- 2). Memberikan masukan kepada Departemen apabila ada temuan kesalahan baik yang disengaja ataupun tidak yang dilakukan oleh karyawan dilapangan. Langkah ini dilakukan agar kesalahan tersebut tidak terjadi terus menerus
- 3). Memberikan laporan dalam audit report yang disampaikan kepada Kepala Departemen dan Pimpinan Pabrik untuk dievaluasi bersama agar tujuan perusahaan tercapai dengan meminimalisasi pelanggaran / ketidakpatuhan yang dilakukan oleh karyawan baik disengaja ataupun tidak

Penerapan Tanggung Jawab dan Tugas di Departemen Spinning 1 masih belum berjalan dengan maksimal, hal ini karena kurangnya kesadaran karyawan dalam menaati tanggung jawab dan tugasnya dalam bekerja. Serta kurangnya peran para atasan dalam mengawasi pelaksanaan tanggung jawab yang telah

diberikan dan tugas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Saran Peneliti :

Perlu adanya evaluasi kinerja secara berkala untuk menilai apakah Tanggung Jawab dan Tugas yang diberikan kepada karyawan telah dijalankan sesuai perencanaan atau belum. Evaluasi kinerja ini telah dibuat oleh Manajemen dalam Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan, alat tersebut dapat digunakan untuk benar- benar mengevaluasi pelaksanaan sistem pengendalian internal dalam hal Pembagian Tanggung Jawab dan Tugas karyawan dalam bekerja.

d. Pemilihan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pemilihan Sumber Daya Manusia didasarkan pada Divisi yang dibagi oleh Departemen Spinning 1, yaitu terdiri dari Divisi Produksi, Divisi Maintenance, Divisi Quality Control sehingga dalam pemenuhan sumber daya manusia-nya dikategorikan sebagai berikut :

No.	Divisi	Kriteria Lulusan	Keahlian
1	Produksi	- S1/ Diploma IV/ Diploma III (Teknik Textile) - SMK Teknik Industri - SMK Teknik Otomotif	- S1/DIII/DIV : Mengerti karakteristik Mesin Produksi Textile dari hulu hingga hilir dan dapat Menjalankan Proses Produksi Textile - SMK : Dapat mengoperasikan mesin Textile /

			Industry
2	Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - S1/ Diploma III Teknik Mesin / Teknik Industry - SMK Teknik Mesin - SMK Teknik Otomotif - SMK Teknik Komputer - SMK Teknik Listrik - SMK Teknik Industry - SMK Teknik Otomotif 	<ul style="list-style-type: none"> - S1/DIII/ : Mengerti karakteristik setiap Mesin Produksi dan dapat memecahkan masalah pada setiap breakdown di mesin produksi akibat kerusakan ataupun malfunction pada bagian mesin tertentu - SMK : Dapat melaksanakan perbaikan mesin sesuai arahan dan program manajemen
3	Quality Control	<ul style="list-style-type: none"> - S1/ Diploma IV/ Diploma III Teknik Textile/ Teknik Industry - S1 Kimia Textile - SMK Teknik Industry - SMA jurusan IPA 	<p>S1/DIII/DIV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dapat menilai dan mengevaluasi kualitas Produk, serta mengerti standar kualitas yang ditetapkan. - Dapat membuat dan melaksanakan prosedur pengetesan kualitas produk <p>SMK/ SMA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dapat melakukan pengetesan produk secara manual sesuai program - Dapat mengoperasikan mesin Tes sesuai

			program pengetesan
--	--	--	--------------------

Sistem pengendalian internal melalui pemilihan sumber daya manusia di Departemen Spinning untuk mendukung proses produksi agar mencapai hasil yang maksimal, sesuai ketentuan, serta penggunaan bahan baku (kapas) seefisien mungkin dilakukan semaksimal mungkin dengan memilih sumber daya manusia yang sesuai / tepat keahlian dalam bidang / jenis pekerjaannya masing masing di lingkungan pabrik Spinning 1. Pemilihan sumber daya manusia untuk level Pimpinan ditentukan antara lain berdasarkan; Pendidikan yang sesuai kriteria, hasil Tes Akademik, hasil Psikotest, hasil Tes Kesehatan, Kinerja selama bekerja, dan masa percobaan (*On Job Training*) pada saat dipromosikan untuk kenaikan jabatan, untuk level Kepala Unit ditentukan antara lain berdasarkan; Pendidikan yang sesuai kriteria, hasil Tes Kesehatan, Kinerja selama bekerja, dan masa percobaan (*On Job Training*) pada saat dipromosikan untuk kenaikan jabatan, serta untuk level Operator ditentukan berdasarkan Pendidikan yang sesuai kriteria, hasil Tes Kesehatan, dan masa percobaan (*On Job Training*) pada saat Latihan bekerja sebagai Operator.

Data karyawan tahun 2020 masing masing level dan divisi di Departemen Spinning 1 berdasarkan Pendidikan yang dimiliki karyawan.

Tabel 12
Data Karyawan Spinning 1
Tahun 2020

1. Pimpinan (Kepala Departemen, Kepala Divisi, Kepala Bagian)				
Kepala Departemen				
D4	Teknik Tekstil	1	100 %	Sesuai Kriteria
A. Divisi Produksi :				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
D4	Teknik Tekstil	2	15%	Sesuai Kriteria
S1	Teknik Industry	1	8%	Sesuai Kriteria
S1	Ekonomi	2	15%	Tidak Sesuai Kriteria
D3	Teknik Industry	6	46%	Sesuai Kriteria

D3	Teknik Komputer	1	8%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPA	1	8%	Tidak Sesuai Kriteria
Jumlah Pimpinan Divisi Produksi		13	100%	
B. Divisi Maintenance				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
D4	Teknik Mesin	1	17%	Sesuai Kriteria
D3	Teknik Mesin	1	17%	Sesuai Kriteria
SMK	Teknik Mesin	2	33%	Sesuai Kriteria
SMK	Teknik Listrik	2	33%	Sesuai Kriteria
Jumlah Pimpinan Divisi Maintenance		6	100%	
C. Divisi Quality Control				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
D4	Teknik Tekstil	2	100%	Sesuai Kriteria
Jumlah Pimpinan Divisi Quality Control		2	100%	
2. Kepala Unit				
A. Divisi Produksi				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
D3	Teknik Industry	1	6%	Sesuai Kriteria
SMK	Otomotif	6	33%	Sesuai Kriteria
SMA	IPA	7	39%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPS	4	22%	Tidak Sesuai Kriteria
Jumlah Kepala Unit Divisi Produksi		18	100%	
B. Divisi Maintenance				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
SMK	Teknik Industry	2	20%	Sesuai Kriteria
SMK	Teknik Listrik	3	30%	Sesuai Kriteria
SMK	Otomotif	4	40%	Sesuai Kriteria
SMA	IPA	1	10%	Tidak Sesuai Kriteria

Jumlah Kepala Unit Divisi Maintenance		10	100%	
C. Divisi Quality Control				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
SMK	Otomotif	5	50%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPA	3	30%	Sesuai Kriteria
SMA	IPS	2	20%	Tidak Sesuai Kriteria
Jumlah Kepala Unit Divisi Quality Control		10	100%	
3. Operator (Tetap / Kontrak)				
A. Divisi Produksi				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
SMK	Teknik Industry	28	9%	Sesuai Kriteria
SMK	Otomotif	75	25%	Sesuai Kriteria
SMK	Komputer	11	4%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPA	87	29%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPS	98	32%	Tidak Sesuai Kriteria
SMP	-	5	2%	Tidak Sesuai Kriteria
Jumlah Operator Divisi Produksi		304	100%	
B. Divisi Maintenance				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
SMK	Teknik Industry	9	20%	Sesuai Kriteria
SMK	Otomotif	8	17%	Sesuai Kriteria
SMK	Komputer	3	7%	Tidak Sesuai Kriteria
SMK	Mesin	14	30%	Sesuai Kriteria
SMA	IPA	5	11%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPS	6	13%	Tidak Sesuai Kriteria
SMP	-	1	2%	Tidak Sesuai Kriteria

Jumlah Operator Divisi Maintenance		46	100%	
C. Divisi Quality Control				
Pendidikan	Jurusan	Jumlah Orang	Persentase	Keterangan Pendidikan
SMK	Teknik Industry	5	12%	Sesuai Kriteria
SMK	Otomotif	8	19%	Tidak Sesuai Kriteria
SMK	Komputer	7	17%	Tidak Sesuai Kriteria
SMA	IPA	14	33%	Sesuai Kriteria
SMA	IPS	6	14%	Tidak Sesuai Kriteria
SMP	-	2	5%	Tidak Sesuai Kriteria
Jumlah Operator Divisi Quality Control		42	100%	

Berdasarkan Tabel 12. bahwa pemilihan sumber daya manusia dengan kriteria Pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan divisi yang ada di Departemen Spinning 1 maka didapat 52% sesuai kriteria dan 48% tidak sesuai kriteria. Divisi Produksi menjadi yang paling banyak ketidaksesuaian dalam hal pemilihan sumber daya manusia dengan kriteria Pendidikan yang sesuai. Kesimpulan dari data tersebut, maka sistem pengendalian internal dari pemilihan sumber daya manusia di Departemen Spinning 1 berdasarkan Pendidikan yang sesuai dengan kompetensi belum berjalan dengan maksimal. Sedangkan menurut teori Manajemen Sumber Manusia untuk semua organisasi diperlukan kesesuaian Pendidikan yang optimal untuk tersusunnya fungsi serta pengelolaan organisasi agar dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Saran Peneliti :

Dilakukan pemilihan sumber daya manusia berdasarkan Pendidikan yang sesuai kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan secara bertahap pada saat penerimaan karyawan, agar perusahaan dapat mengelola Industry Textile dengan baik pada setiap karyawan yang ditugaskan di bagian- bagian tertentu di Perusahaan. Dan melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan bagian masing masing pada karyawan yang tidak memiliki *basic* Pendidikan yang sesuai, agar keterampilan dan kemampuan karyawan berkembang sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan.

e. Komite Penasihat (Advisory)

Komite Penasihat dibentuk oleh manajemen untuk membuat langkah strategis yang lebih baik untuk Departemen agar lebih efektif, efisien dan ekonomis dalam operasional yang berjalan kedepan. Komite Penasihat bertugas

memberikan masukan masukan yang efektif dan relevan untuk Departemen agar operasional kedepan lebih baik lagi

f. Komite Audit (Pemeriksa)

Komite Audit / Pemeriksa dibentuk oleh manajemen untuk memastikan Sistem Pengendalian Internal dan Work Instruction yang ditetapkan perusahaan dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap bagian dalam Departemen masing masing. Seorang auditor bertugas melakukan pemeriksaan terhadap kepatuhan Sistem Pengendalian Internal dan Work Instruction yang telah ditetapkan. Seorang auditor bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Pabrik, namun tetap berkoordinasi dengan Kepala Departemen masing- masing dalam membahas dan mengevaluasi temuan auditor di lapangan agar dapat dilakukan langkah korektif sesegera mungkin.

4.2.3.3 Penilaian Resiko (Risk Assesment)

Manajemen Departemen Spinning 1 mengidentifikasi resiko- resiko yang dihadapi agar dapat melakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi kerugian biaya bahan baku yang dikeluarkan. Ada 2 kategori resiko yang identifikasi antara lain :

- a. Risiko strategis yaitu mengerjakan sesuatu kegiatan dengan cara yang salah / tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan sehingga menyebabkan kegagalan produk yang dihasilkan
- b. Risiko finansial yaitu risiko menghadapi kerugian keuangan karena ada pemborosan penggunaan bahan baku dalam proses produksi benang (spinning)

Sistem pengendalian internal dari pemahaman resiko yang diterapkan di Departemen Spinning 1 ialah sebagai berikut :

- a. Risiko strategis yaitu dengan cara uji mutu proses dan hasil produksi yang dilakukan oleh Divisi Quality Control untuk mengantisipasi kegagalan produk, serta pemisahan terhadap *work in process* dan hasil produksi yang tidak sesuai untuk didisposisikan pada proses produksi selanjutnya sesuai kebijakan manajemen agar bahan baku yang sudah terpakai tidak terbuang sia- sia, manajemen berupaya memperbaiki atau menggunakan kembali *work in process* / hasil produksi yang tidak sesuai apabila masih dapat diupayakan untuk diperbaiki / digunakan kembali, namun apabila tidak akan dijual sebagai waste / limbah.
- b. Risiko finansial yaitu dengan cara memberi identitas pada setiap mixing kapas yang diatur untuk proses produksi, pemisahan jenis mixing sangat penting karena masing masing jenis mixing memiliki biaya bahan baku yang berbeda, dari harga tertinggi

sampai dengan harga terendah. Untuk mengantisipasi kerugian finansial akibat ketidak-disiplinan bagian produksi dalam menggunakan bahan baku maka Departemen Spinning 1 membuat sarana dan prasarana untuk menyimpan bahan baku dan *work in process* pada tempat tempat tertentu agar tidak tercampur.

Sedangkan kelemahan yang masih terjadi pada Penilaian Resiko di Departemen Spinning 1 ialah sebagai berikut :

- a. Masih banyak benang hasil produksi Winding *rejected*, baik mengenai standar berat maupun kualitas gulungan benang. Ini membuktikan bahwa hasil pemeriksaan kualitas benang oleh Divisi Quality Control tidak maksimal, hal ini dimungkinkan dari sample pemeriksaan yang fiktif atau ketelitian dalam hal pemeriksaan yang kurang.

Hal tersebut bertentangan dengan konsep sistem pengendalian internal pada komponen Penilaian Resiko khususnya Resiko Strategis, artinya sistem pengendalian internal pada komponen ini tidak dijalankan secara maksimal

- b. Operator produksi masih banyak yang menyimpan persediaan *work in process* yang tidak sesuai mixing dan jenis benang, hal ini terutama terjadi di Front Spinning (Blowing, Carding, Drawing, Roving) dikarenakan bentuk *work in process* masih berbentuk sliver kapas sehingga mudah untuk mencari alasan ketidak disiplin karena sulit mengidentifikasi kapas yang masih berbentuk *sliver* ataupun *reused waste*. Akibatnya, dapat terjadi kerugian finansial pada *work in process* dengan bahan baku yang harganya tinggi tercampur dengan harga kapas yang murah dan penurunan kualitas karena *work in process* tercampur (dapat mengakibatkan *rejected* pada Benang)

Hal tersebut bertentangan dengan konsep sistem pengendalian internal pada komponen Penilaian Resiko khususnya Resiko Finansial, artinya sistem pengendalian internal pada komponen ini tidak dijalankan secara maksimal.

Saran peneliti atas kelemahan yang terjadi ialah :

- a. Memisahkan Divisi Quality Control agar tidak dibawah Departemen Spinning 1 guna menjaga independensi pemeriksaan kualitas benang, sehingga lebih sungguh sungguh dalam melakukan pemeriksaan kualitas *work in process* sampai dengan menjadi *finished goods* berupa Benang

- b. Menerapkan sanksi yang sangat tegas berupa SP (Surat Peringatan) kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap segala kebijakan yang telah diatur oleh manajemen. Dan memberikan reward kepada setiap karyawan yang dengan hasil evaluasi telah menjalankan tugasnya dengan baik

4.2.3.4 Informasi dan Komunikasi

Informasi dan Komunikasi dalam menerapkan sistem pengendalian internal di Departemen Spinning 1 dilakukan dengan beberapa cara dan format sesuai kebutuhan divisi masing masing. Antara lain :

- 1). Buku Komunikasi Produksi
 - 2). Buku Komunikasi Maintenance
 - 3). Buku Komunikasi Quality Control
 - 4). Catatan Hasil Produksi per Shift
 - 5). Catatan Proses Produksi (Kelancaran / Trouble Mesin)
- Dll.

Berikut kekurangan- kekurangan yang masih terjadi pada implementasi sistem pengendalian internal komponen Informasi dan Komunikasi, antara lain :

- a. Buku Komunikasi Produksi, tidak rutin di isi oleh Kepala Bagian Produksi Shift sehingga komunikasi mengenai pengendalian produksi khususnya dalam hal pengendalian bahan baku menjadi terputus.
- b. Catatan Hasil Produksi per Shift terkadang di isi tidak sesuai aktual hasil produksi di lapangan, hal ini dilakukan Bagian Produksi apabila hasil produksi yang dihasilkan tidak mencapai target. Dengan data hasil manipulasi seperti demikian justru akan menyulitkan evaluasi para Pimpinan untuk mencari akar permasalahan yang sebenarnya. Karena menurut catatan hasil produksi, jumlah yang dihasilkan selalu tercapai. Dalam rasio penghematan pemakaian bahan baku, semakin banyak hasil produksi yang dihasilkan melebihi target yang ditentukan maka secara otomatis penggunaan bahan baku akan semakin efektif.

Saran Peneliti :

- a. Kepala Divisi sebagai atasan yang bertanggung jawab untuk memastikan rencana operasional produksi yang telah ditetapkan berjalan sebagaimana mestinya dan memastikan Work Instruction dan Sistem Pengendalian Internal yang telah ditetapkan

benar- benar dipatuhi dan dilaksanakan oleh karyawan, diperlukan perhatian khususnya dalam hal ketepatan informasi dan komunikasi pada proses produksi yang berjalan yaitu dengan cara melakukan validasi dengan tanda tangan yang membuktikan bahwa Kepala Divisi telah mengetahui dan bertanggung jawab apabila ada Informasi dan Komunikasi yang terputus/ kurang baik pada proses produksi yang sedang dilakukan. Dengan begitu, Kepala Bagian sampai ke level bawahnya akan lebih memberikan perhatian khusus dalam hal ketepatan Informasi dan Komunikasi terutama yang berkaitan dengan Biaya Bahan Baku. (Saran ini saat ini sudah dilakukan)

- b. Dilakukan pengecekan oleh Admin Packing Benang untuk menghitung aktual Benang Hasil Produksi pada saat Cut Off Shift produksi yaitu Pukul 06.00 pagi saat shift 3 (malam) bagian produksi telah menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dilakukan agar ada *counter check* antara laporan dari Bagian Produksi dengan Aktual yang dilapangan dengan dilakukan oleh pihak ke 3 yaitu Bagian Packing benang yang tidak memiliki kepentingan terhadap target hasil produksi. (Saran ini saat ini sudah dilakukan).

4.2.3.5 Aktivitas Pemantauan (Monitoring Activities)

Departemen Spinning 1 melakukan kegiatan pengawasan dengan beberapa langkah yang dilakukan untuk menerapkan pengendalian operasi perusahaan. Langkah- langkah tersebut antara lain :

- a. Pemberian otorisasi atas transaksi dan kegiatan produksi (*proper authorization of transactions and activities*)
- b. Pembagian tugas dan tanggungjawab pada masing- masing Divisi dan Bagian (*segregation of duties*)
- c. Adanya komite penasihat (advisor) dan audit yang ikut mengawasi jalannya operasional produksi agar terwujudnya pemeriksaan yang independen dan dapat memberikan masukan yang objektif bagi Departemen Spinning 1

Sistem pengendalian internal melalui kegiatan pengawasan yang berkaitan langsung dengan perhitungan bahan baku ialah dengan dilakukan stock opname *work in process* di area produksi Spinning 1, yang dilakukan dari tahap awal hingga tahap akhir produksi pemintalan (spinning). Stock opname *work in process* di Departemen Spinning 1 dilakukan oleh Divisi Produksi bersama dengan staf dari Departemen Akunting. Dari hasil stock opname *work in process* dapat diketahui antara lain :

- 1). Aktual Pemakaian Bahan Baku
- 2). Stock akhir *work in process*
- 3). Stock Waste (berupa Reused waste dan Unused Waste)

Aktual pemakaian bahan baku selanjutnya dipakai untuk menghitung biaya bahan baku (*raw material cost*) untuk dievaluasi pencapaian Departemen Spinning 1 dalam mengendalikan proses produksinya yang berkaitan dengan penggunaan bahan baku (kapas). Kegiatan pengawasan setiap 1 (satu) bulan sekali ini dapat dipakai untuk melakukan tindakan korektif untuk bulan berikutnya agar pemakaian bahan baku sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berikut beberapa kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam kegiatan pengawasan antara lain :

- a. Identitas (meliputi jenis mixing kapas dan jenis benang) yang tidak lengkap, sehingga mengakibatkan perhitungan stock work in process tidak akurat, yang pada akhirnya perhitungan biaya bahan baku menjadi tidak benar (tidak akurat)
- b. Kurangnya perhatian pada stock waste, sehingga perhitungan total stock akhir work in process yang masih tersedia menjadi kurang (tidak terhitung), akibatnya biaya bahan baku (*raw material cost*) menjadi tinggi.

Saran Peneliti :

- a. Menerapkan kebijakan tertib administrasi mengenai segala bentuk identitas proses produksi benang kepada semua karyawan bagian produksi (Saran ini saat ini sudah dilakukan)
- b. Menyediakan tempat khusus (sarana dan pra-sarana) untuk penyimpanan reused waste (Saran ini saat ini sudah dilakukan)

4.3 Unsur Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1

Unsur-unsur pokok pengendalian internal yang dibentuk oleh Perusahaan untuk manajemen Departemen Spinning 1 antara lain :

- a. Struktur organisasi yang dibentuk oleh Perusahaan untuk Departemen Spinning 1 bertujuan untuk memisahkan tanggungjawab dan tugas secara tegas
- b. Sistem wewenang dan prosedur operasional kerja di Departemen Spinning 1 yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap aset perusahaan
- c. Seluruh karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada setiap unit organisasi

4.4 Fungsi Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1

Fungsi pengendalian internal yang diterapkan di Departemen Spinning 1

ialah sebagai berikut :

- a. Preventif (*preventive control*), yaitu pengendalian internal yang dilakukan sebelum masalah timbul. Contohnya yaitu, dibuatnya peraturan-peraturan dalam menjalankan operasional produksi benang dari tahap awal produksi hingga akhir.
- b. Detektif (*detective control*), yaitu pengendalian internal yang dilakukan untuk mendeteksi permasalahan yang telah timbul. Contohnya yaitu, melakukan pengauditan / pemeriksaan secara berkala. Departemen Spinning 1 melakukan stock opname persediaan *work in process* (wip) tiap bulannya bersama sama dengan bagian akunting, hal ini dilakukan untuk mendeteksi secara dini besarnya biaya bahan baku yang telah dikeluarkan departemen tersebut, sehingga untuk bulan berikutnya dapat menjadi acuan untuk diperbaiki apabila masih terdapat kelemahan. Selain itu, adanya komite audit yang secara berkala melakukan audit sampling pada bagian bagian tertentu untuk dibahas dan dievaluasi bersama Kepala Departemen, Pimpinan Pabrik serta pihak Manajemen lainnya agar setiap permasalahan dapat segera di deteksi dan dilakukan langkah perbaikan yang cepat.
- c. Korektif (*corrective control*), yaitu pengendalian internal untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah serta memulihkannya dari kesalahan tersebut. Contohnya yaitu, dari level Kepala Bagian sesuai tugas dan tanggung jawabnya merekomendasikan langkah perbaikan agar menjadi lebih baik (efektif, efisien, dan ekonomis) berdasarkan hasil pengawasan langsung di lapangan / area produksi, setelah itu diteruskan ke Kepala Divisi hingga Kepala Departemen, hingga akhirnya nanti dibahas dengan manajemen untuk memperbaiki atau membuat sistem pengendalian yang lebih baik lagi.

4.5 Tujuan Sistem Pengendalian Internal di Departemen Spinning 1

Menjaga kekayaan organisasi berupa mesin produksi, bahan baku, serta bahan pendukung operasional produksi lainnya adalah merupakan tujuan dibentuknya sistem pengendalian internal pada setiap organisasi / perusahaan. Begitupula yang dilakukan oleh manajemen Departemen Spinning 1 di PT. Grand Textile Industry dengan terus mendorong efisiensi penggunaan bahan baku, serta mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen melalui Sistem Pengendalian Internal yang dibentuk dan Work Instruction yang dibuat pada

setiap tahapan produksinya.

Tujuan akhir dari langkah langkah tersebut supaya biaya bahan baku (*raw material cost*) sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam Planning Production Cost (Rencana Harga Produksi) yang dalam hal ini berkaitan dengan bahan baku yang dipakai.

