

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN DALAM  
UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI  
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU  
(STUDI KASUS PADA PT. TRISCO TAM)**

*Sandjaja*



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Akuntansi

**Oleh:  
Christine Elvia Sandjaja  
2015130010**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
Terakreditasi oleh BAN-PT 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**OPERATIONAL REVIEW OF INVENTORY PLANNING AND  
CONTROLLING ACTIVITIES TO IMPROVE  
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF INVENTORY  
MANAGEMENT  
(CASE STUDY AT PT. TRISCO TAM)**

*Sandjaja*



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Economics

**By:  
Christine Elvia Sandjaja  
2015130010**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN  
PERSEDIAAN BAHAN BAKU  
(STUDI KASUS PADA PT. TRISCO TAM)**

Oleh:

Christine Elvia Sandjaja

2015130010

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, 7 Januari 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

# PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Christine Elvia Sandjaja  
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 24 Juli 1997  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015130010  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

## JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN PERSEDIAAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS  
DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU

(Studi Kasus pada PT. TRISCO TAM)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan: Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

3. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain) telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
4. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 2020

Pembuat pernyataan : Christine Elvia S.



(Christine Elvia Sandjaja)

## ABSTRAK

Di tahun 2018, industri yang bergerak di sektor garmen berada pada posisi 10 besar industri yang melakukan ekspor. Agar perusahaan mampu bersaing di lingkungan bisnis internasional, maka perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Salah satu hal yang penting untuk dimiliki oleh perusahaan manufaktur yaitu adanya pengelolaan persediaan yang efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat meminimalisir risiko adanya kelebihan maupun kekurangan persediaan. Persediaan yang berlebih dapat mengakibatkan timbulnya biaya penyimpanan serta meningkatkan risiko kerusakan maupun keusangan pada persediaan, sedangkan kekurangan persediaan dapat menyebabkan adanya keterlambatan dalam proses produksi dan pengiriman barang ke pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang diterapkan oleh perusahaan, kelemahan dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan, mengidentifikasi faktor penyebab kelemahan serta dampaknya bagi perusahaan, dan peran pemeriksaan operasional atas pengelolaan persediaan perusahaan yang diteliti.

Pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari suatu metode dan prosedur dari kegiatan operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional dilakukan dengan membandingkan kebijakan / prosedur yang dijalankan di perusahaan dengan kriteria / standar yang berlaku. Hasil akhir dari pemeriksaan operasional berupa rekomendasi-rekomendasi yang diberikan oleh peneliti kepada pihak manajemen perusahaan. Pemeriksaan operasional dilakukan melalui lima tahapan: *planning*, *work program*, *field work*, *development of findings and recommendations*, dan *reporting*. Pemeriksaan operasional pada aktivitas pengelolaan persediaan bertujuan agar perusahaan dapat menekan biaya yang tidak diperlukan, memenuhi kebutuhan pelanggan maupun proses produksi, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan operasinya.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan yaitu *descriptive study* dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan studi lapangan dan studi literatur. Pada metode studi lapangan, data diperoleh langsung dari sumber asalnya dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan pada metode studi literatur, data diperoleh dari sumber lain seperti *textbooks* dan informasi dari internet. Objek penelitian ini adalah aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku di PT. TRISCO TAM.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengelolaan persediaan belum memadai. Peneliti juga menemukan beberapa kelemahan pada aktivitas pengelolaan persediaan yang kemudian dikelompokkan ke dalam lima temuan utama, yaitu kontrak perjanjian jual beli antara perusahaan dengan pelanggan belum memadai, proses penerimaan pesanan pelanggan yang belum memadai, proses pembelian, penerimaan, dan inspeksi bahan baku kain belum memadai, proses pengelolaan dan pemakaian bahan baku kain yang belum memadai, pencatatan dan dokumentasi terkait pengelolaan persediaan bahan baku kain yang belum memadai. Pengelolaan persediaan bahan baku yang belum efektif dan efisien menimbulkan kerugian keuangan sebesar Rp 326.229.198 yang diakibatkan oleh kerusakan kain dan *opportunity cost* (karena perusahaan kelebihan membeli persediaan sehingga perusahaan kehilangan pendapatan bunga deposito) sebesar Rp 96.797.372. Berdasarkan lima temuan tersebut, peneliti mengembangkan beberapa rekomendasi dan saran yang diharapkan dapat meminimalisir risiko kerugian yang dapat timbul di masa yang akan datang, antara lain membuat kontrak perjanjian dengan pelanggan yang mengatur mengenai pembayaran uang muka / *down payment*, mengajukan perjanjian mengenai *term payment* kepada *supplier*, serta memperketat pengawasan di *area* gudang bahan baku.

Kata kunci: Pemeriksaan Operasional, Efektif dan Efisien, Pengelolaan Persediaan

## **ABSTRACT**

*In 2018, industries engaged in the garment sector will be in the top 10 industries that doing export . In order for a company to be able to compete in an international business environment, the company must have a competitive advantage . One important thing for manufacturing companies to have is to have effective and efficient inventory management , so that companies can minimize the risk of excess or lack of inventory . Excess inventory can result in storage costs and increase the risk of damage and obsolescence in inventory , while inventory shortages can cause delays in the production process and delivery of goods to customers . This study aims to determine the inventory management policies and procedures implemented by the company, the weaknesses of the policies and procedures applied, identify the causes of weaknesses and their impact on the company, and the role of operational inspection on the management of the company's inventories under study.*

*Operational inspection is an examination carried out to evaluate the effectiveness and efficiency of a method and procedure of the company's operations. Operational inspection is carried out by comparing policies / procedures carried out in the company with applicable criteria / standards. The final results of the operational examination is in the form of recommendations provided by researchers to the company management. Operational inspection are carried out through five stages : planning , program work , field work , development of findings and recommendations, and reporting . Operational inspection on inventory management activities aim to enable the company to reduce unnecessary costs, meet customer needs and the production process, and can assist the company in achieving its operating objectives .*

*In this study, the method used is descriptive study using primary data and secondary data. Data collection was carried out by field studies and literature studies . In the field study method , data is obtained directly from the original source by conducting interviews, observations, and documentation. While in the literature study method, the data obtained from other sources like textbook s and information from the Internet. The object of this research is the activity of managing raw material inventory in PT. TRISCO TAM .*

*Based on research that has been done, it is known that inventory management is inadequate . Researchers also found several weaknesses in inventory management activities which then being grouped into five main findings , which are the contract of sale and purchase agreement between the company and the customer was inadequate, the process of receiving customer orders was inadequate, the process of purchasing, receiving, and inspection of fabric raw materials was inadequate , the process of managing and using raw materials fabric was inadequate, recording and documentation related to the management of raw material fabric supplies was inadequate. The management of raw material inventory that has not been effective and efficient has caused financial losses of Rp 326.229.198 due to fabric damage and opportunity cost (because the company bought excess inventory, so the company loses deposit interest income) of Rp 96.797.372. Based on these five findings, researchers then developed several recommendations and suggestions that are expected to minimize the risk of loss that may arise in the future, which are make a contract agreement with the customer concerning advance payment / down payment , apply for an agreement on the terms of payment to suppliers , as well as tightening supervision in the raw material warehouse area .*

*Keywords: Operational Audit, Effective and Efficient, Inventory Management*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas segala rahmat dan kasih-Nya akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Persediaan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku” tentunya tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Maka dari itu, pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga peneliti, khususnya Papa yang telah memberikan dukungan dan nasihat, serta Mama yang senantiasa menyemangati peneliti untuk menyelesaikan studi di UNPAR.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing terbaik sepanjang masa yang sangat sabar membimbing serta memberi arahan dan masukan pada peneliti dari awal penyusunan skripsi hingga skripsi ini selesai.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku ketua Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M. selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan semangat kepada peneliti saat pertama kali perwalian untuk terus berjuang di dunia perkuliahan.
5. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. dan Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak. selaku dosen penguji pada sidang skripsi.
6. Para dosen, *staff* Tata Usaha, dan *staff* pekarya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan atas segala bantuannya selama masa perkuliahan peneliti.
7. Bapak Harry Kurniadi selaku direktur *general & admin* PT. TRISCO TAM yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di TRISCO.

8. Bapak Rivan, Ibu Eti Kurniawati, Bapak Dicky, Bapak Ary dan pihak-pihak lain di TRISCO TAM yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu atas segala bantuannya selama peneliti melakukan penelitian di perusahaan.
9. Ibu Lilis, Laoshi Wu Bi Xia, Miss Wen Ie, Ibu Yanti, Ko Hau, Pa Doli, Pa Ferdinand, Ci Angel, Laoshi Gong, dan guru-guru kursus lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, terima kasih telah sabar dalam mendidik dan melatih peneliti selama ini
10. Valencia Indina selaku sahabat peneliti sejak SD yang sangat sabar menghadapi peneliti dan selalu memberikan nasihat terbaik bagi peneliti.
11. Mellyyanti selaku sahabat peneliti sejak SMA (walaupun bertemannya sejak SD) yang sangat sabar menghadapi peneliti.
12. Jessica Sinaryo selaku sahabat peneliti sejak kuliah yang paling sering mengganti warna rambut, sering memberikan bantuan kepada peneliti, dan tentunya sangat “sabar” dalam menghadapi peneliti.
13. Patricia Novalinda selaku teman baik peneliti sekaligus teman yang kosannya sering dikunjungi tanpa ijin oleh peneliti, yang telah ikhlas menerima peneliti di kelompoknya, karena ke-ikhlas-an hati Patpat maka nilai peneliti banyak yang terselamatkan.
14. Ci Cindy Witama selaku mentor SIAP FE peneliti sekaligus teman baik peneliti yang sering memberikan pinjaman buku, dukungan, masukan, dan nasihat selama perkuliahan.
15. Ko Michael Argy selaku mentor SIAP FE peneliti yang juga sering memberikan pinjaman buku dan nasihat-nasihat selama perkuliahan.
16. Laurensia Chandra selaku teman peneliti yang sering mengajak peneliti bermain.
17. Michelle Dea, Nicolas Atin, Widia Averina, Ka Fransisca Shinta dan teman-teman bimbingan Pa Sam lainnya yang senantiasa saling memberikan dukungan selama pengerjaan skripsi.
18. Sharon Oktaviany, Mellyyanti, Fernanda Subeno, Febianti Hersan, Janice Lesmana, Jesslyn Livia, Chrystina Tiffany, Ruth Orchidian, dan Chessia Violeta yang tergabung ke dalam grup “ciwikciwik”. Terima kasih karena kalian telah menjadi teman baik peneliti semenjak SMA dan memberikan banyak kenangan berharga bagi peneliti.



19. Bobby, Emily, Erick, Jesslyn, Justian, Kristian, Levana, Nancy, Natanael, Nathania, Timmy, Vincent, Yohan, dan Yosua yang tergabung ke dalam grup “*Everlasting \*hope so*” selaku teman-teman SMA peneliti yang telah mewarnai kehidupan SMA peneliti. Semoga pertemanan kita bisa bertahan selamanya sesuai dengan nama grup kita.
20. Teman-teman Fellowship 2017, khususnya tim dekorasi, atas segala kenangan dan canda tawanya.
21. Teman-teman Akuntansi 2015 yang telah bersama-sama berjuang sejak hari pertama perkuliahan untuk mendapatkan gelar S.Ak., semoga kalian sukses di jalan kehidupan yang kalian tempuh selanjutnya.
22. Larry Lauwinata selaku temannya Joshua yang telah berbaik hati meminjamkan *wifi*-nya agar peneliti bisa mengerjakan proposal skripsi dan sering mengajak peneliti main bersama Joshua.
23. Teman-teman dan guru-guru SMAK 1 BPK Penabur Bandung yang telah mewarnai kehidupan SMA peneliti.
24. Para pembaca skripsi ini yang telah meluangkan waktunya untuk membaca skripsi yang masih jauh dari kata sempurna.
25. Pihak-pihak lainnya yang pernah hadir dan memberikan warna pada kehidupan peneliti, serta memberikan banyak pelajaran hidup yang tentunya pasti berguna bagi kehidupan peneliti selepas masa perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu saran dan kritik yang membangun dari pembaca sekalian akan sangat diharapkan oleh peneliti. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, serta dapat dijadikan dasar bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Bandung, November 2019

Christine Elvia Sandjaja

# DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Pemeriksaan .....	10
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	10
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan.....	10
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional .....	12
2.2.2. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	12
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	13
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	15
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional .....	16
2.3. Pengendalian Intern .....	24
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern .....	24
2.3.2. Komponen Pengendalian Intern .....	25
2.3.3. Fungsi Pengendalian Intern .....	27
2.3.4. Tujuan Pengendalian Intern.....	27
2.4. Persediaan .....	28
2.4.1. Pengertian Persediaan.....	28

2.4.2.	Jenis-jenis Persediaan .....	28
2.4.3.	Manfaat Persediaan .....	29
2.4.4.	Biaya Persediaan .....	30
2.5.	Pengelolaan Persediaan.....	31
2.5.1.	Pengertian Pengelolaan Persediaan .....	32
2.5.2.	Fungsi Pengelolaan Persediaan .....	32
2.5.3.	Tujuan Pengelolaan Persediaan .....	32
2.6.	<i>Opportunity Cost</i> .....	33
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....		34
3.1.	Metode Penelitian .....	34
3.1.1.	Sumber Data .....	34
3.1.2.	Metode Pengumpulan Data .....	37
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data.....	39
3.1.4.	Kerangka Penelitian.....	39
3.2.	Objek Penelitian.....	44
3.2.1.	Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan .....	44
3.2.2.	Struktur Organisasi.....	44
3.2.3.	Deskripsi Pekerjaan .....	46
3.2.4.	Gambaran Umum Prosedur Perencanaan dan Pengendalian Persediaan .....	58
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....		61
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	61
4.2.	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	67
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan) .....	71
4.3.1.	Hasil wawancara dengan <i>staff</i> penjualan mengenai kebijakan dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan .....	71
4.3.2.	Hasil wawancara dengan kepala dan <i>staff PPIC</i> mengenai kebijakan dan prosedur perencanaan pembelian bahan baku kain .....	77
4.3.3.	Hasil wawancara dengan <i>staff purchasing</i> mengenai kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku kain .....	80

4.3.4.	Hasil wawancara dengan <i>staff raw material warehouse</i> dan <i>staff inspector</i> mengenai kebijakan dan prosedur penerimaan dan retur bahan baku kain.....	84
4.3.5.	Hasil wawancara dengan kepala dan <i>staff PPIC</i> mengenai kebijakan dan prosedur perencanaan pemakaian bahan baku kain untuk proses produksi.....	88
4.3.6.	Hasil wawancara dengan <i>staff raw material warehouse</i> mengenai kebijakan dan prosedur pengelolaan dan pengeluaran bahan baku kain .....	90
4.3.7.	Hasil observasi terhadap seluruh aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan bahan baku kain, khususnya pada <i>area</i> gudang persediaan bahan baku kain ..	99
4.3.8.	Hasil pengumpulan, analisis, serta pengolahan data perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan persediaan bahan baku kain.....	103
4.3.8.1.	Hasil perhitungan besarnya kerugian keuangan atas kain yang rusak.....	103
4.3.8.2.	Hasil perhitungan <i>opportunity cost</i> atas kain yang menumpuk .....	108
4.4.	<i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	113
4.5.	Peran Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Persediaan dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku pada PT. TRISCO TAM .....	131
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....		135
5.1.	Kesimpulan .....	135
5.2.	Saran .....	139
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT PENELITI		

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 4.1. Jumlah Kerugian Atas Kain Rusak per Tahun 2018.....	104
Tabel 4.2. Jumlah Biaya Pembelian Atas Kain yang Menumpuk per Tahun 2018 .....	109
Tabel 4.3. <i>Opportunity Cost</i> Berupa Kehilangan Pendapatan Bunga Karena Adanya Kain yang Menumpuk per Tahun 2018.....	111

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	43
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. TRISCO TAM.....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil wawancara dengan direktur *general & admin* terkait gambaran umum proses operasi perusahaan pada tahap *planning*
- Lampiran 2. Hasil observasi gudang bahan baku pada tahap *planning*
- Lampiran 3. Hasil wawancara dengan *staff* penjualan mengenai kebijakan dan prosedur penerimaan pesanan pelanggan pada tahap *field work*
- Lampiran 4. Hasil wawancara dengan kepala dan *staff PPIC* mengenai kebijakan dan prosedur perencanaan pembelian bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 5. Dokumen *cutting sheet* pada tahap *field work*
- Lampiran 6. Dokumen *summary order* pada tahap *field work*
- Lampiran 7. *Purchase requisition* pada tahap *field work*
- Lampiran 8. Hasil wawancara dengan *staff purchasing* mengenai kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 9. Hasil wawancara dengan *staff* bagian *raw material warehouse* mengenai kebijakan dan prosedur penerimaan dan retur bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 10. Label di setiap bahan baku pada tahap *field work*
- Lampiran 11. Hasil wawancara dengan *staff inspector* mengenai kebijakan dan prosedur inspeksi dan retur bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 12. Standar pemeriksaan *sampling* bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 13. Hasil wawancara dengan kepala dan *staff PPIC* mengenai kebijakan dan prosedur perencanaan pemakaian bahan baku kain untuk proses produksi pada tahap *field work*
- Lampiran 14. Dokumen *style image* pada tahap perencanaan pemakaian bahan baku kain untuk proses produksi
- Lampiran 15. Dokumen *product instruction* pada tahap perencanaan pemakaian bahan baku kain untuk proses produksi
- Lampiran 16. Dokumen *marker summary* pada tahap perencanaan pemakaian bahan baku kain untuk proses produksi

- Lampiran 17. Hasil wawancara dengan kepala dan *staff raw material warehouse* mengenai kebijakan dan prosedur pengelolaan dan pengeluaran bahan baku kain pada tahap *field work*
- Lampiran 18. Hasil observasi pada tahap *field work* terhadap seluruh aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan bahan baku kain, khususnya pada *area* gudang bahan baku kain
- Lampiran 19. Rekomendasi kontrak perjanjian jual beli antara perusahaan dengan pelanggan
- Lampiran 20. Rekomendasi *job descriptions* bagi *PPIC*
- Lampiran 21. Rekomendasi kontrak perjanjian antara perusahaan dengan *supplier*



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan data milik Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, dari total nilai ekspor Indonesia di tahun 2018 sebesar US\$ 150.976,10, sektor industri menempati posisi kedua terbesar dengan total nilai sebesar US\$ 107.227,50. Dengan adanya data ini, maka dapat diketahui bahwa kualitas produk ekspor Indonesia tergolong baik di mata para pembeli mancanegara. Tetapi para eksportir di Indonesia tetap harus waspada terhadap munculnya para pesaing dari negara-negara lain. Terlebih dengan dibentuknya integrasi ekonomi ASEAN atau lebih dikenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang diberlakukan sejak tahun 2015, di mana perusahaan-perusahaan asing dari berbagai negara di ASEAN dapat menanamkan modal dan membuka cabang perusahaan di Indonesia. Persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat karena mereka tidak hanya bersaing dengan sesama perusahaan dari dalam negeri, namun juga bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari luar negeri.

Menurut Porter, agar perusahaan mampu bersaing, maka perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif seperti *cost leadership* atau *product differentiation*. Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Terciptanya keunggulan kompetitif ini tidak dapat terjadi begitu saja, namun harus diusahakan oleh semua pihak dalam perusahaan agar aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Secara umum, terdapat lima aktivitas / kegiatan perusahaan yang mendukung berjalannya proses bisnis, yaitu pembelian, produksi, penjualan, keuangan dan akuntansi, personalia. Bagi kebanyakan perusahaan manufaktur, aktivitas produksi dianggap sebagai aktivitas yang paling utama karena tanpa adanya proses produksi, perusahaan manufaktur tidak dapat menjalankan kegiatan operasinya. Pihak manajemen perusahaan seringkali hanya berfokus pada aktivitas produksi, sehingga tidak menyadari bahwa aktivitas pengelolaan persediaan pun memiliki pengaruh yang cukup

besar bagi jalannya proses produksi. Apabila perusahaan tidak melakukan pengelolaan persediaan dengan efektif dan efisien, maka dapat mengakibatkan kekurangan maupun kelebihan persediaan. Jika kekurangan persediaan, maka dapat menyebabkan adanya keterlambatan dalam proses produksi yang disebabkan oleh habisnya bahan baku, sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke pelanggan. Sebaliknya, jika kelebihan persediaan, maka dapat mengakibatkan timbulnya biaya penyimpanan serta meningkatkan risiko kerusakan maupun keusangan pada persediaan.

Di Indonesia, industri yang bergerak di sektor garmen berada pada posisi 10 besar industri yang melakukan ekspor, dengan negara tujuan ekspor terbesar yaitu Amerika Serikat (BPS, 2017). Salah satu perusahaan asal Indonesia yang bergerak di sektor industri garmen dan melakukan kegiatan ekspor yaitu PT. TRISCO *Tailored Apparel Manufacturing* (PT. TRISCO TAM) yang berlokasi di Jalan Raya Kopo-Soreang KM 11.5, Sukamukti, Katapang. PT. TRISCO TAM telah berdiri sejak 2 Februari 2000 dan termasuk ke dalam kawasan berikat di mana seluruh hasil produksinya diperuntukkan untuk kepentingan ekspor. Adapun negara tujuan ekspor dari PT. TRISCO TAM yaitu Amerika, Asia, Eropa dan Australia dengan produk utama yaitu pakaian formal (*formal wear*) dan seragam (seragam perusahaan dan seragam anak sekolah).

Selama ini, PT. TRISCO TAM hanya melakukan produksi berdasarkan pesanan dari pelanggan (*job order*). Bahan bakunya pun pada umumnya di-*supply* oleh pelanggan, terutama bahan baku kain. Selain kain, bahan baku di PT. TRISCO TAM terdiri dari kancing, *hanger*, *fushing*, benang, *zipper*, pita, label, *packing* dan *lining*. Sistem pemesanan di PT. TRISCO TAM dibedakan menjadi TRISCO *to supply* dan *customer to supply*. Pada sistem pemesanan TRISCO *to supply*, pelanggan dapat meminta TRISCO untuk membeli kain dari *supplier* yang pelanggan ajukan (*nominated*). Ketika pelanggan melakukan pemesanan pada TRISCO, pelanggan juga memberikan rincian desain produk dan data mengenai kuantitas pemakaian kain untuk beberapa bulan ke depan, setelah itu bagian *style manager* langsung membuat dan memberikan data *consumption* per satu *pcs* kepada bagian *PPIC*. Setelah mendapatkan data bahan yang dibutuhkan, bagian *PPIC* memeriksa terlebih dahulu ketersediaan *stock* kain di gudang. Apabila *stock* kain masih ada, maka proses berlanjut ke bagian

produksi. Namun apabila *stock* kain sudah mulai menipis atau bahkan sudah habis, maka bagian *PPIC* membuat *purchase requisition* dan memberikannya kepada *staff* bagian *purchasing*.

Sekalipun sistem transaksi di TRISCO sudah terintegrasi antara setiap bagian, namun hingga awal tahun 2019, perusahaan masih menghadapi masalah dalam mengelola *stock* kain yang menumpuk di gudang persediaan. Salah satu hal yang menyebabkan adanya penumpukan kain, yaitu beberapa pelanggan yang menggunakan sistem pemesanan TRISCO *to supply* meminta agar TRISCO tetap melakukan pembelian kain meskipun *stock* kain di gudang masih tersedia karena pelanggan memproyeksikan akan meningkatkan kuantitas pembeliannya pada TRISCO di bulan selanjutnya. Hingga saat ini, tidak ada perjanjian khusus yang mengatur mengenai sanksi yang dikenakan kepada pelanggan apabila pelanggan tidak memenuhi proyeksi kuantitas pembelian yang telah pelanggan ajukan pada saat melakukan pemesanan.

Selain karena sistem TRISCO *to supply* yang telah dijelaskan sebelumnya, sistem *customer to supply* pun sering menjadi penyebab terjadinya penumpukan kain di gudang. Hal ini dikarenakan pelanggan men-*supply* kain ke TRISCO dalam jumlah banyak / melebihi permintaan kebutuhan bagian produksi dengan anggapan kain tersebut dapat dipakai kembali apabila pelanggan melakukan *repeat order*. Tetapi pada kenyataannya, kuantitas kebutuhan pemakaian kain yang diajukan oleh pelanggan saat melakukan *repeat order* lebih sedikit bila dibandingkan dengan *stock* kain yang masih tersedia di gudang. Selama ini *stock* kain yang berlebih tidak dikembalikan kepada pelanggan, tetapi kain tersebut dititipkan oleh pelanggan di gudang TRISCO karena pada umumnya pelanggan TRISCO tidak memiliki gudang bahan baku (mereka hanya membeli produk garmen jadi).

Penumpukan *stock* kain di PT. TRISCO TAM sudah terjadi sejak tahun 2008 dan semakin meningkat setiap tahunnya. Kerugian keuangan perusahaan (yang disebabkan karena perusahaan melakukan pembelian kain secara berlebihan) sudah mencapai miliaran Rupiah untuk satu pelanggannya. Kerugian ini umumnya dialami perusahaan untuk pelanggan yang menggunakan sistem pemesanan TRISCO *to supply* di mana para pelanggan baru melunasi biaya pembelian kain apabila kain sudah diproduksi menjadi garmen dan dikirim ke pelanggan. Selama ini juga tidak ada

perjanjian khusus yang dibuat oleh perusahaan yang mengharuskan para pelanggan untuk membayarkan uang muka / *down payment* sebelum perusahaan memulai proses produksi.

Beberapa langkah yang selama ini sudah perusahaan ambil untuk mengurangi kerugian yang dialami yaitu mengirim *e-mail* dan menelepon pelanggan lalu meminta pertanggungjawaban secara keuangan (TRISCO meminta pelanggan membayar sisa kain yang masih tersisa di gudang TRISCO) kepada pelanggan yang memesan kain tersebut, tetapi hal tersebut tidak secara langsung membuat *stock* kain di gudang menjadi menurun karena para pelanggan TRISCO hanya membayar sisa kain, sedangkan fisik dari sisa kain tersebut tetap berada di gudang TRISCO.

Selain langkah yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan juga memiliki opsi lain untuk mengurangi kerugiannya yaitu apabila kain sudah berada di gudang selama satu tahun sejak awal penerimaan kain (TRISCO menetapkan *dead stock* kain selama satu tahun), maka TRISCO memiliki prosedur untuk mendiskusikan dengan pelanggan apakah kain tersebut dikembalikan kepada pelanggan atau disimpan di gudang TRISCO (dengan jangka waktu maksimal tiga tahun sejak awal penerimaan kain). Namun, pelanggan TRISCO biasanya meminta agar kain tersebut tetap disimpan di gudang TRISCO. Setelah kain berada di gudang selama lebih dari tiga tahun, maka TRISCO memiliki prosedur untuk melakukan konfirmasi mengenai status kepemilikan kain tersebut kepada pelanggan. Pada umumnya pelanggan memilih untuk menghibahkan kain tersebut kepada TRISCO. Dengan begitu, TRISCO dapat menjual kain (terutama yang tidak memiliki desain / motif khusus) kepada pelanggan lain, sedangkan untuk kain yang memiliki desain / motif khusus harus dihanguskan oleh TRISCO. Tetapi karena tidak semua jenis kain yang ditawarkan oleh TRISCO kepada pelanggan lain sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut, maka pada umumnya *stock* kain pun semakin menumpuk setiap tahunnya.

Sekalipun masalah ini telah berlangsung sejak lama, namun sampai tahun 2019 perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku, padahal hampir sebagian besar dana perusahaan dialokasikan untuk membeli kain (sistem TRISCO *to supply*). Oleh karena itu, pengelolaan persediaan perlu diperhatikan agar setiap barang yang disimpan di gudang tidak mengalami kerusakan maupun keusangan, serta tidak terjadi

penumpukan persediaan yang dapat merugikan perusahaan (menimbulkan *opportunity cost* yang disebabkan karena perusahaan membeli kain dalam jumlah berlebih).

Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan persediaan PT. TRISCO TAM, diharapkan ke depannya perusahaan dapat menyusun pengelolaan persediaan yang lebih memadai.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan kondisi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan selama ini yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang selama ini diterapkan PT. TRISCO TAM?
2. Apa saja faktor yang menyebabkan adanya kelemahan dari kebijakan dan prosedur terkait pengelolaan persediaan yang terjadi di PT. TRISCO TAM?
3. Berapa besar dampak dari pengelolaan persediaan yang tidak efektif dan efisien bagi perusahaan?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi terhadap perencanaan dan pengendalian persediaan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, berikut tujuan penelitian ini:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang selama ini diterapkan PT. TRISCO TAM.
2. Mengidentifikasi apa saja faktor yang menyebabkan adanya kelemahan-kelemahan dari kebijakan dan prosedur terkait pengelolaan persediaan yang terjadi di PT. TRISCO TAM.
3. Mengetahui seberapa besar dampak yang ditanggung oleh perusahaan dari adanya pengelolaan persediaan yang tidak efektif dan efisien.
4. Mengetahui pengendalian yang tepat untuk diterapkan pada aktivitas perencanaan dan pengendalian persediaan PT. TRISCO TAM.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, seperti:

1. Bagi perusahaan

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat lebih memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penumpukan persediaan dan dapat menyadari pentingnya melakukan pemeriksaan operasional berkala terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian persediaan agar permasalahan yang terjadi saat ini, tidak terulang kembali di masa yang akan datang. Selain itu, dengan diberikannya rekomendasi-rekomendasi, maka diharapkan perusahaan dapat segera mengatasi permasalahannya dan mengelola persediaannya dengan lebih efektif dan efisien.

2. Bagi peneliti

Seiring dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti mendapatkan wawasan-wawasan baru yang belum pernah didapatkan sebelumnya, seperti memahami proses bisnis pada perusahaan garmen, proses ekspor impor, sistem pengelolaan persediaan, dan lain sebagainya. Peneliti pun memiliki kesempatan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang selama ini didapat di bangku kuliah ke dalam kasus nyata di sebuah perusahaan. Selain itu, dengan adanya penelitian ini, diharapkan peneliti dapat lebih mengasah *communication skill* dan *analytical skill* yang sangat berguna di dunia kerja.

3. Bagi pembaca

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan para pembaca mengenai pemeriksaan operasional terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian persediaan pada perusahaan yang berada di kawasan berikat, khususnya yang bergerak di industri garmen. Bagi pihak-pihak yang melakukan pemeriksaan operasional pada industri sejenis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian yang serupa.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Semakin berkembangnya kondisi perekonomian saat ini, mendorong para pelaku usaha, khususnya bagi mereka yang bergerak di industri garmen untuk

menunjukkan keunggulannya dibandingkan para pesaingnya. Ditambah lagi dengan adanya integrasi perekonomian di kawasan ASEAN, maka persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat, terutama bagi perusahaan yang ingin memasuki pasar ekspor. Maka dibutuhkan beberapa keunggulan kompetitif seperti kualitas produk yang baik, harga jual yang lebih rendah dari pesaing, kepuasan pelanggan, dan lain sebagainya.

Pada perusahaan garmen, terutama yang telah memasuki pasar ekspor, dibutuhkan persediaan bahan baku yang memadai untuk menunjang berjalannya proses produksi. Dengan adanya persediaan, maka waktu tunggu (*lead time*) selama proses produksi menjadi lebih pendek dan risiko terjadinya keterlambatan datangnya barang dari pemasok dapat semakin berkurang.

Menurut Assauri (2008:237), persediaan meliputi persediaan bahan baku yang dipakai untuk proses produksi, persediaan barang yang masih dalam pengerjaan, dan persediaan barang jadi yang siap dijual dalam suatu periode tertentu. Persediaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelancaran proses produksi, maka diperlukan pengelolaan persediaan yang bertujuan agar perusahaan tidak mengalami kekurangan maupun kelebihan persediaan. Apabila terjadi kekurangan persediaan, maka perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan yang dapat membuat pelanggan kecewa dan beralih ke perusahaan lain. Menurut Ristono (2009:4), persediaan yang berlebihan juga dapat menimbulkan biaya penyimpanan di gudang, risiko kerusakan barang, dan risiko keusangan barang.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan persediaan untuk menilai apakah perusahaan sudah melakukan pengelolaan persediaan dengan efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:1), pemeriksaan operasional merupakan suatu proses untuk menganalisis aktivitas-aktivitas intern perusahaan, mengidentifikasi area yang paling membutuhkan perbaikan, menemukan penyebab dari masalah, dan memberikan rekomendasi berupa perbaikan yang dapat diterapkan perusahaan secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dilakukan melalui lima tahapan, yaitu tahap *planning*, tahap *work program*, tahap *field work*, tahap *development of findings and recommendations*, dan tahap *reporting*.

Kelima tahap ini dilakukan dalam rangka mengevaluasi perencanaan dan pengendalian atas kinerja perusahaan. Boone dan Kurtz (2011:221) mendefinisikan perencanaan sebagai proses yang dilakukan untuk mengantisipasi kondisi yang akan terjadi dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Namun, tujuan perusahaan tidak dapat tercapai apabila hanya mengandalkan perencanaan, maka dari itu perusahaan juga harus melakukan pengendalian atas kinerjanya.

Adapun pengendalian menurut Boone dan Kurtz (2011:222) memiliki fungsi untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan menjadi tolok ukur atas keberhasilan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Boone dan Kurtz (2011:222) menjelaskan bahwa pengendalian dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti menyusun standar, memonitor kinerja, membandingkan kinerja perusahaan dengan standar, dan melakukan perbaikan apabila dibutuhkan. Setelah melakukan perencanaan dan pengendalian persediaan, maka dapat dilakukan perbaikan untuk mengelola persediaan agar efektif, efisien, dan ekonomis.

Menurut Reider (2002:12), pengelolaan persediaan dinilai efektif apabila hasil operasi perusahaan sesuai dengan tujuan dan objektif yang telah ditetapkan, sementara efisien berarti perusahaan berhasil melaksanakan tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber daya yang seminimum mungkin, dan terakhir, ekonomis berarti perusahaan dapat menjalankan rangkaian proses bisnisnya dengan mengupayakan pengeluaran yang minimal.

Apabila setelah dilakukan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian persediaan ditemukan bahwa permasalahan pengelolaan persediaan perusahaan saat ini tidak memiliki dampak yang signifikan, namun memiliki potensi bermasalah di masa yang akan datang, maka masalah ini dapat digolongkan sebagai *critical area*. Tetapi apabila permasalahan pengelolaan persediaan perusahaan saat ini sudah menyebabkan kerugian dan menghambat kegiatan operasi perusahaan, maka masalah ini dapat digolongkan sebagai *critical problem* dan dibutuhkan penelitian lebih lanjut pada aktivitas pengelolaan persediaan agar dapat menghasilkan rekomendasi-rekomendasi bagi perusahaan untuk perbaikan secara berkelanjutan.



Pada penelitian ini, pemeriksaan operasional dilakukan dengan terlebih dahulu memahami kebijakan dan prosedur yang berlaku serta mengumpulkan keunggulan dan kelemahan dari setiap aktivitas yang mendukung proses pengelolaan persediaan, lalu menganalisis penyebab dan dampak dari setiap kelemahan yang ada. Selain itu, dilakukan pula analisis terhadap data keuangan perusahaan untuk mengetahui besarnya kerugian keuangan yang dialami perusahaan akibat persediaan kain yang menumpuk dan mengalami kerusakan, serta *opportunity cost* yang disebabkan karena perusahaan melakukan pembelian kain secara berlebihan. Setelah dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan persediaan bahan baku, diharapkan perusahaan dapat menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang telah diberikan dan melakukan pengelolaan persediaan secara lebih efektif dan efisien.