

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
(STUDI KASUS PADA TOSERBA BN)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:

Ryandi Hartanto Putra

2016130091

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**OPERATIONAL REVIEW OF INVENTORY
MANAGEMENT ACTIVITIES TO INCREASE
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF INVENTORY
MANAGEMENT
(CASE STUDY TOSERBA BN)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By

Ryandi Hartanto Putra

2016130091

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN ACCOUNTING

(Accredited by National Accreditation Agency

No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)

BANDUNG

2020

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI
PENGELOLAAN PERSEDIAAN
(STUDI KASUS PADA TOSERBA BN)**

Oleh:

Ryandi Hartanto Putra

2016130091

Bandung, Juli 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

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

Pembimbing skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Ryandi Hartanto Putra
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 30 Juni 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130091
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Draf Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
(STUDI KASUS PADA TOSERBA BN)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. 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.
2. 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 kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa ada paksaan oleh pihak mana pun.

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: Juli 2020

Pembuat Pernyataan:



(Ryandi Hartanto Putra)

ABSTRAK

Setiap perusahaan membutuhkan strategi yang terencana agar dapat bertahan dan bersaing, tidak terkecuali toserba. Salah satu strategi yang perlu diperhatikan toserba adalah pengelolaan persediaan. Pengelolaan persediaan pada toserba sangat penting karena persediaan pada toserba tentunya sangat banyak dan bermacam-macam variasinya. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti Toserba BN untuk mengevaluasi aktivitas pengelolaan persediaan yang dilakukan selama ini. Maka dari itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk menilai apakah aktivitas pengelolaan persediaan yang dilakukan perusahaan sudah efektif dan efisien atau belum.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang dilakukan dari sudut pandang manajemen untuk mengevaluasi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas semua bagian dari prosedur serta metode operasi perusahaan yang hanya dibatasi oleh keinginan manajemen. Pengelolaan persediaan adalah suatu kegiatan untuk menentukan tingkat dan komposisi dari komponen persediaan, bahan baku, dan produk sehingga perusahaan dapat menjaga kelancaran dari produksi dan penjualan serta kebutuhan-kebutuhan pembelanjaan perusahaan secara efektif dan efisien. Jadi pengelolaan persediaan yang baik merupakan komponen aktivitas yang penting dalam menjamin tersedianya persediaan yang dibutuhkan karena perusahaan dapat dengan baik melakukan pembelian dan penyimpanan persediaan.

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu studi literatur dan studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, serta dokumentasi. Dalam penelitian ini, dilakukan analisis berapa banyak persediaan yang rusak untuk mengetahui berapa besar kerugian yang dialami perusahaan. Selain itu juga, dilakukan analisis mengenai berapa besar kehilangan potensi pendapatan akibat kehilangan penjualan karena permintaan persediaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh *supplier*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan masalah dalam perusahaan, yaitu aktivitas pengelolaan persediaan berjenis *food* dan *non food* yang tidak memadai, kehilangan potensi pendapatan yang dialami perusahaan karena permintaan persediaan toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh *supplier*, kebijakan dan prosedur terkait penerimaan persediaan dari *supplier* ke gudang yang tidak memadai, pencatatan serta otorisasi dokumen terkait aktivitas pengelolaan persediaan yang tidak memadai, dan *segregation of duties* terkait aktivitas pengelolaan persediaan yang ada di dalam perusahaan tidak memadai. Selain itu, ditemukan beberapa fakta mengenai masalah yang terjadi di dalam perusahaan, yaitu : perusahaan harus menanggung kerugian akibat kerusakan persediaan berjenis *food* bulan Februari sampai April 2020 sebesar Rp. 6.150.501,00. Selain itu, nilai kerugian akibat kerusakan pada persediaan berjenis *non food* bulan Februari sampai April 2020 adalah sebesar Rp. 3.449.638,00. Pada bulan Februari 2020 juga terdapat kehilangan potensi pendapatan perusahaan akibat kehilangan penjualan karena permintaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi dari *supplier* adalah sebesar Rp. 11.219.850,00. Kemudian pada bulan Maret 2020 juga terdapat kehilangan potensi pendapatan sebesar Rp. 12.483.100,00 dan kehilangan potensi pendapatan pada bulan April 2020 sebesar Rp. 12.836.900,00. Rekomendasi yang diberikan untuk masalah-masalah tersebut antara lain membuat peraturan mengenai batas maksimal tumpukan dari setiap jenis persediaan, membuat kebijakan dan prosedur secara tertulis terkait pemeriksaan pada saat penerimaan persediaan, membuat kebijakan dan prosedur mengenai perawatan terhadap masing-masing jenis persediaan *non food*, serta perusahaan juga seharusnya mencari alternatif *supplier* lain untuk setiap jenis persediaan. Dengan diterapkannya rekomendasi yang merupakan *output* dari pemeriksaan operasional yang dilakukan, maka Toserba BN dapat melakukan perbaikan terhadap masalah pengelolaan persediaan yang terjadi sehingga aktivitas pengelolaan persediaan menjadi lebih efektif dan efisien dari sebelumnya.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, pengelolaan persediaan, efektivitas dan efisiensi

ABSTRACT

Every company needs a planned strategy in order to survive and compete, department store are no exception. One strategy that the department store needs to consider is inventory management. Inventory management at department stores is very important because inventory at department stores is of course very large and varies in variety. Therefore, researchers want to examine the Department Store BN to evaluate inventory management activities carried out so far. Therefore, operational checks are needed to assess whether inventory management activities carried out by the company have been effective and efficient or not.

Operational review is an examination carried out from a management point of view to evaluate the economy, efficiency, and effectiveness of all parts of the company's procedures and methods of operation which are only limited by management's wishes. Inventory management is an activity to determine the level and composition of components of inventory, raw materials, and products so that the company can maintain the smooth running of production and sales as well as the company's expenditure needs effectively and efficiently. So good inventory management is an important component of activities in ensuring the availability of needed supplies because the company can properly purchase and store inventories.

The research method used in this research is descriptive study method. This study uses two data collection techniques, namely literature studies and field studies consisting of interviews, observations, and documentation. In this study, an analysis of how much inventory is damaged to find out how much loss experienced by the company. In addition, an analysis is carried out on how much the potential loss of income due to lost sales due to inventory demand from department stores that cannot be fulfilled by suppliers.

Based on research that has been done, found problems in the company, namely inadequate food and non-food inventory management activities, the loss potential income experienced by the company due to the demand for department store inventory that cannot be fulfilled by suppliers, policies and procedures related to receiving inventory from suppliers to inadequate warehouse, recording and authorization of documents related to inadequate inventory management activities, and segregation of duties related to inadequate inventory management activities within the company. In addition, several facts were found about the problems that occurred within the company, namely: the company must bear the loss due to damage to food type inventory from February to April 2020 in the amount of Rp. 6.150.501,00. In addition, the value of losses due to damage to non-food type inventory from February to April 2020 is Rp. 3.449.638,00. In February 2020 there was also the potential for loss of company revenue due to lost sales due to requests from department stores that could not be fulfilled from suppliers amounting to Rp. 11.219.850,00. Then in March 2020 there is also the potential for loss of income of Rp. 12.483.100,00 and potential loss of income in April 2020 of Rp. 12.836.900,00. Recommendations given for these problems include making regulations regarding the maximum stack limit of each type of inventory, making written policies and procedures related to inspection at the time of receipt of inventory, making policies and procedures regarding the care of each type of non-food inventory, as well as the company also should look for alternative other suppliers for each type of inventory. With the implementation of the recommendations which are the output of operational review carried out, the department store can make improvements to procurement problems carried out so that inventory management activities become more effective and efficient than before.

Keywords: operational review, inventory management, effectiveness and efficiency

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan karunia-Nya selama proses penyusunan skripsi, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Pengelolaan Persediaan untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Pengelolaan Persediaan” (Studi Kasus pada Toserba BN) dengan baik.

Dalam menjalani proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini disadari mendapatkan bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang turut membantu dan mendukung dalam proses pembuatan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat, karunia, dan kasih-Nya yang selalu berlimpah.
2. Papa, Mama, dan Aldi seluruh keluarga besar lainnya yang selalu memberikan doa, dukungan baik secara materiil dan non-materil sejak awal perkuliahan sampai saat ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu, saran, dukungan, dan waktu selama penyusunan skripsi. Semoga Beliau selalu diberi berkat dan rahmat yang berlimpah oleh Tuhan.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku ketua program studi sarjana akuntansi.
5. Bapak Agustinus Susilo, S.E., CMA., M.A. selaku dosen wali yang selalu memberikan saran dan bantuan selama perkuliahan ini.
6. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu, waktu dan tenaga untuk mendidik peneliti selama perkuliahan.
8. Bapak / ibu dosen penguji skripsi dalam sidang sarjana peneliti.
9. Seluruh staf administrasi tata usaha, perpustakaan, dan satpam lantai empat yang telah sangat membantu selama penulisan skripsi ini.

10. *President Director* Toserba BN yang telah memberikan izin dan waktu untuk peneliti melakukan penelitian
11. *Store manager, chief supporting, receiving & warehouse supervisor*, dan seluruh karyawan Toserba BN yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
12. Jessica, Vincent, Marcel, Rei, dan Aaron, selaku sahabat peneliti selama perkuliahan di Unpar.
13. Jeremy, Robby, Guntur, Billy, dan Edgar, selaku sahabat peneliti dari SMA yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
14. Teman-teman seperjuangan skripsi dalam satu dosen bimbingan yang telah membantu dan mendukung dalam pembuatan skripsi.
15. Seluruh teman-teman akuntansi Unpar lainnya yang juga memberikan dukungan, doa, dan bantuan selama masa perkuliahan hingga saat ini.
16. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Dapat disadari bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat kesalahan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan-kesalahan dan menerima kritik dan saran dari pembaca. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, Juli 2020



Ryandi Hartanto Putra

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan.....	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan.....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	12
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	18
2.4. Pengendalian Intern	19
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	19
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	19
2.4.3. Fungsi Pengendalian Intern.....	20
2.4.4. Komponen Pengendalian Intern.....	20
2.5. Persediaan.....	22
2.5.1. Pengertian Persediaan.....	22
2.5.2. Manfaat Persediaan.....	23

2.5.3. Jenis Persediaan.....	24
2.5.4. Biaya Persediaan.....	26
2.6. Pengelolaan Persediaan	26
2.6.1. Pengertian Pengelolaan Persediaan.	27
2.6.2. Fungsi Pengelolaan Persediaan.....	27
2.6.3. Tujuan Pengelolaan Persediaan.....	27
2.6.4. Manfaat Pengelolaan Persediaan.....	28
2.6.5. Metode Pengelolaan Persediaan.....	28
2.7. <i>Cause and Effect Diagram</i>	29
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	30
3.1. Metode Penelitian	30
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	30
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	33
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	34
3.2. Objek Penelitian	38
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	38
3.2.2. Struktur Organisasi.....	39
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	40
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Pengelolaan Persediaan.....	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	54
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	76
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan)	79
4.3.1. Hasil wawancara dengan <i>chief supporting</i> Toserba BN untuk mengetahui kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan.....	79
4.3.2. Hasil wawancara dengan bagian <i>receiving & warehouse</i> <i>supervisor</i> Toserba BN untuk mengetahui secara rinci aktivitas pengelolaan persediaan.....	87
4.3.3. Hasil observasi ke gudang secara langsung terkait aktivitas pengelolaan persediaan yang dilakukan oleh Toserba BN.....	98

4.3.4. Hasil analisis faktor penyebab pengelolaan persediaan berjalan tidak efektif dan efisien dengan membuat <i>cause and effect</i> diagram.....	105
4.3.4.1. Analisis faktor penyebab kerusakan persediaan berjenis <i>food</i> dalam aktivitas pengelolaan persediaan.....	106
4.3.4.2. Analisis faktor penyebab kerusakan persediaan berjenis <i>non food</i> dalam aktivitas pengelolaan persediaan.....	116
4.3.4.3. Analisis faktor penyebab kehilangan potensi pendapatan yang dialami Toserba BN akibat kehilangan penjualan karena permintaan persediaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh <i>supplier</i>	123
4.3.5. Hasil analisis kuantitatif dan analisis faktor penyebab atas jumlah persediaan yang rusak dan permintaan persediaan dari toserba yang tidak terpenuhi oleh <i>suppliers</i> sehingga berpotensi terjadinya <i>stockout</i> & perusahaan kehilangan pendapatan.....	129
4.3.5.1. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan & analisis faktor penyebab.....	129
4.3.5.2. Hasil analisis besarnya kehilangan potensi pendapatan yang dialami Toserba BN akibat kehilangan penjualan karena permintaan persediaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh <i>supplier</i> & analisis faktor penyebab.....	181
4.4. <i>Development of Findings and Recommendations</i> (Tahap Pengembangan Hasil Temuan dan Rekomendasi).....	199
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Pengelolaan Persediaan Untuk Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Persediaan Toserba BN	228
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	235
5.1. Kesimpulan	235
5.2. Saran	239
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT PENELITIAN	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Daftar Persediaan yang Rusak dan Tidak dapat Diretur Bulan Februari 2020 - April 2020.....	59
Tabel 4.2. Daftar Persediaan yang Tidak Terpenuhi Oleh <i>Supplier</i> Bulan Februari 2020 - April 2020.....	73
Tabel 4.3. Faktor-faktor Penyebab Kerusakan Persediaan Food Pada Aktivitas Pengelolaan Persediaan.....	111
Tabel 4.4. Faktor-faktor Penyebab Kerusakan Persediaan <i>Non Food</i> Pada Aktivitas Pengelolaan Persediaan.....	119
Tabel 4.5. Faktor-Faktor Penyebab Kehilangan Potensi Pendapatan Yang Dialami Toserba BN Akibat Kehilangan Penjualan Karena Permintaan Persediaan Dari Toserba Yang Tidak Dapat Terpenuhi Oleh <i>Supplier</i>	125
Tabel 4.6. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori keperluan memasak (<i>cooking needs</i>) Bulan Februari 2020 - April 2020.....	131
Tabel 4.7. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori minuman kemasan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	135
Tabel 4.8. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori makanan / <i>snack</i> kemasan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	138
Tabel 4.9. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori alat tulis kantor Bulan Februari 2020 - April 2020.....	141
Tabel 4.10. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori <i>fashion</i> Bulan Februari 2020 - April 2020.....	144

Tabel 4.11. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori perabot dapur dan rumah Bulan Februari 2020 - April 2020.....	147
Tabel 4.12. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori makanan kering / <i>snack</i> kiloan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	150
Tabel 4.13. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori roti dan kue Bulan Februari 2020 - April 2020.....	154
Tabel 4.14. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori buah dan sayur Bulan Februari 2020 - April 2020.....	158
Tabel 4.15. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori makanan beku / <i>frozen food</i> Bulan Februari 2020 - April 2020.....	160
Tabel 4.16. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori kebutuhan kebersihan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	161
Tabel 4.17. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori pembersih rumah Bulan Februari 2020 - April 2020.....	166
Tabel 4.18. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori obat-obatan (<i>medicine</i>) Bulan Februari 2020 - April 2020.....	169
Tabel 4.19. Hasil analisis besarnya kerugian yang dialami Toserba BN akibat kerusakan persediaan kategori aksesoris dan mainan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	172
Tabel 4.20. Rekap hasil analisis besarnya kerugian akibat kerusakan persediaan bulan Februari hingga April 2020.....	175

Tabel 4.21. Hasil analisis besarnya kehilangan potensi pendapatan Toserba BN akibat kehilangan penjualan karena permintaan persediaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh <i>supplier</i> Bulan Februari 2020 - April 2020.....	183
Tabel 4.22. Simulasi besarnya kehilangan potensi keuntungan (<i>profit</i>) Toserba BN akibat kehilangan penjualan karena permintaan persediaan dari toserba yang tidak dapat terpenuhi oleh <i>supplier</i> Bulan Februari 2020 - April 2020.....	190
Tabel 4.23. Simulasi tambahan biaya karena membeli persediaan ke <i>supplier</i> lain yang harganya lebih mahal dibandingkan dengan harga <i>supplier</i> langganan akibat permintaan perusahaan tidak terpenuhi oleh <i>supplier</i> langganan Bulan Februari 2020 - April 2020.....	192
Tabel 4.24. Tingkat Bunga Efektif Bank Central Asia (BCA) Bulan Februari 2020 - April 2020.....	194
Tabel 4.25. Simulasi tambahan biaya peluang (<i>opportunity cost</i>) berupa hilangnya pendapatan bunga karena harus membayar persediaan secara tunai ke <i>supplier</i> lain Bulan Februari 2020 - April 2020.....	195
Tabel 4.26. Total tambahan biaya yang dibutuhkan jika perusahaan membeli persediaan ke <i>supplier</i> lain Bulan Februari 2020 - April 2020.....	196

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Toserba BN.....	39
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor Penyebab Kerusakan Persediaan Berjenis <i>Food</i>	115
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor Penyebab Kerusakan Persediaan Berjenis <i>Non Food</i>	122
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor Penyebab Potensi Kehilangan Pendapatan Yang Dialami Toserba BN Akibat Kehilangan Penjualan Karena Permintaan Persediaan Dari Toserba Yang Tidak Dapat Terpenuhi Oleh Supplier.....	128

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Dengan *Store Manager* Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Dengan *Chief Supporting* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara Dengan Bagian *Receiving & Warehouse Supervisor* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Hasil Observasi Ke Gudang Terkait Aktivitas Pengelolaan Persediaan Yang Dilakukan Oleh Toserba BN Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Rekomendasi Peneliti Terkait Peraturan Mengenai Tumpukan Persediaan *Food*
- Lampiran 6. Rekomendasi Peneliti Terkait Kebijakan Dan Prosedur Secara Tertulis Terkait Pemeriksaan Pada Saat Penerimaan Persediaan *Food*
- Lampiran 7. Rekomendasi Peneliti Terkait Peraturan Mengenai Tumpukan Persediaan *Non Food*
- Lampiran 8. Rekomendasi Peneliti Terkait Kebijakan Dan Prosedur Secara Tertulis Terkait Pemeriksaan Pada Saat Penerimaan Persediaan *Non Food*
- Lampiran 9. Rekomendasi Peneliti Terkait Kebijakan Dan Prosedur Mengenai Perawatan Terhadap Masing-Masing Jenis Persediaan *Non Food*
- Lampiran 10. Rekomendasi Peneliti Terkait Jadwal Tetap Pengiriman Supplier Serta Pembatasan *Supplier*
- Lampiran 11. Rekomendasi Peneliti Terkait Dokumen Laporan Persediaan Yang Rusak
- Lampiran 12. Rekomendasi Peneliti Terkait Kartu *Stock* Persediaan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi ini, kebutuhan manusia menjadi semakin kompleks. Setiap manusia perlu memenuhi kebutuhan primer dan juga kebutuhan sekundernya. Hal tersebut membuat kebutuhan manusia menjadi lebih banyak dan bervariasi, sehingga membuat setiap perusahaan berusaha menjual segala macam jenis barang dengan tujuan agar dapat memenuhi semua kebutuhan pelanggan cukup di satu tempat. Oleh karena itu, pada zaman ini toserba menjadi tempat bagi pelanggan untuk dapat memenuhi segala macam kebutuhannya. Toserba sendiri merupakan salah satu industri yang penting dalam perkembangan perekonomian di Indonesia.

Setiap toserba membutuhkan strategi yang terencana agar dapat bertahan dan bersaing. Salah satu strategi yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan persediaan. Pengelolaan persediaan pada toserba sangat penting karena persediaan pada toserba tentunya sangat banyak dan bermacam-macam variasinya karena toserba menjual segala jenis persediaan dari mulai makanan, minuman, daging, sayur, buah, dan juga berbagai barang yang bukan makanan seperti pembersih rumah, perawatan badan, peralatan dapur, dan masih banyak lagi. Setiap toserba perlu mengelola persediaannya secara efektif dan efisien dalam bersaing dan juga agar dapat mencapai tujuannya dengan sumber daya terbatas yang dimilikinya.

Pengelolaan persediaan yang buruk dapat membuat persediaan menjadi rusak sehingga hal tersebut merugikan perusahaan. Kerusakan pada persediaan akibat pengelolaan persediaan yang buruk membuat persediaan tidak dapat dijual dan tidak dapat diretur kepada *supplier* yang membuat perusahaan menjadi rugi. Di sisi lain, pengelolaan persediaan yang baik membuat risiko persediaan yang rusak menjadi berkurang dan kekurangan persediaan juga menjadi berkurang. Dengan demikian, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar secara optimal. Jadi perusahaan perlu menerapkan pengelolaan persediaan yang baik agar kegiatan operasi perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Toserba BN merupakan salah satu perusahaan berada di Kota Cimahi. Sama seperti toserba lainnya, Toserba BN menjual barang-barang seperti makanan,

minuman, buah, *snack*, sayur, kebutuhan kebersihan, pembersih, dan masih banyak lagi kebutuhan yang dijual. Toserba BN juga menjual barang-barang *fashion* seperti baju, celana, jaket, dan ada juga alat tulis, mainan dan masih banyak lagi. Persediaan pada Toserba BN merupakan hal yang sangat penting karena banyaknya jenis persediaan yang dijual oleh Toserba BN. Jadi Toserba BN membutuhkan pengelolaan persediaan yang baik agar kegiatan operasi dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Toserba BN dalam mengelola persediaanya memiliki kebijakan dan prosedur yang diawali pada saat penerimaan persediaan dari *supplier* berdasarkan pesanan pembelian sampai pengeluaran persediaan yang hendak dipajang di toko. Persediaan yang banyak juga membuat Toserba BN melakukan *stock opname* sebanyak dua kali dalam setahun. Toserba BN juga sudah memiliki CCTV dan satpam yang berjaga agar persediaan dapat dijaga keamanannya. Namun di samping itu, terdapat kendala yang sering terjadi pada Toserba BN yang membuat pengelolaan persediaan pada Toserba BN belum berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu juga terdapat kendala-kendala lain dalam pengelolaan persediaan antara lain persediaan yang rusak karena *quality control* yang belum baik pada saat persediaan diterima dari *supplier* sehingga persediaan diterima dalam kondisi yang sudah rusak. Kendala yang lain adalah persediaan yang rusak karena penanganan yang kurang baik saat persediaan disimpan. Terdapat pula persediaan yang rusak saat persediaan tersebut dikirim dari gudang ke toko untuk dipajang. Selain itu, terdapat kendala saat permintaan dari toserba tidak terpenuhi oleh *supplier* yang menyebabkan kehilangan potensi pendapatan karena tidak dapat menjual persediaan tertentu. Dampak dari kendala-kendala tersebut yaitu hilangnya atau berkurangnya penjualan dan tingkat kerusakan persediaan yang menjadi tinggi sehingga dapat menyebabkan kerugian pada Toserba BN.

Adanya tingkat kerusakan persediaan yang tinggi dan hilangnya potensi penjualan membuat Toserba BN perlu melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional dapat membantu Toserba BN agar dapat mengevaluasi aktivitas pengelolaan persediaan yang belum efektif dan efisien. *Output* dari pemeriksaan operasional juga dapat memberikan rekomendasi yang ditujukan agar kendala yang sering terjadi pada Toserba BN dapat diatasi. Jadi dengan dilakukannya

pemeriksaan operasional, diharapkan pengelolaan persediaan di Toserba BN dapat menjadi semakin efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah penelitian yang diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan terkait dengan aktivitas pengelolaan persediaan pada Toserba BN?
2. Apa saja faktor penyebab aktivitas pengelolaan persediaan pada Toserba BN belum berjalan secara efektif dan efisien?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional atas aktivitas pengelolaan persediaan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan pada Toserba BN?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah teridentifikasi, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan terkait dengan aktivitas pengelolaan persediaan pada Toserba BN.
2. Mengetahui apa saja faktor penyebab aktivitas pengelolaan persediaan pada Toserba BN belum berjalan secara efektif dan efisien.
3. Menganalisis apakah peranan pemeriksaan operasional atas aktivitas pengelolaan persediaan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan pada Toserba BN.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen perusahaan sehingga dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur perusahaan terkait pengelolaan persediaan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat membantu perusahaan agar lebih memahami bahwa pemeriksaan operasional memiliki peran yang sangat penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Penelitian ini juga

diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan lebih efektif dan efisien atas aktivitas pengelolaan persediaan.

2. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang baru mengenai peranan pemeriksaan operasional atas aktivitas pengelolaan persediaan, dan juga secara tidak langsung lebih memahami teori yang telah didapat dan dipelajari saat kuliah. Selain itu, hasil penelitian ini dapat mempraktikkan materi yang telah didapat selama perkuliahan serta membandingkannya dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan sehingga dapat lebih memahami gambaran mengenai aktivitas pengelolaan persediaan yang baik.

3. Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan bagi pembaca tentang peran pemeriksaan operasional pada aktivitas pengelolaan persediaan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan penelitian dengan topik sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan untuk dapat bersaing dengan pesaingnya, perusahaan perlu mempunyai keunggulan dalam bersaing atau *competitive advantage* yang membuat perusahaan dapat unggul dan memiliki nilai yang lebih dari pesaing-pesaingnya. Menurut David dan David (2017:36), keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam melakukan aktivitasnya dibandingkan dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan dalam bersaing atau *competitive advantage* dapat dicapai perusahaan jika perusahaan melakukan pemeriksaan operasional karena jika pemeriksaan operasional dilakukan maka perusahaan dapat mengetahui risiko-risiko apa saja yang dapat terjadi dan bagaimana cara mengatasi risiko tersebut serta dapat mengevaluasi apakah kebijakan dan prosedur telah berjalan dengan baik. Pemeriksaan operasional menghasilkan rekomendasi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan operasinya.

Pengertian pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah suatu proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas intern untuk mengidentifikasi

area-area untuk peningkatan yang positif dalam program perbaikan secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional ditujukan untuk memperbaiki aktivitas agar dapat lebih baik dari sebelumnya. Aktivitas pengelolaan persediaan merupakan salah satu aktivitas yang perlu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan karena ketatnya persaingan khususnya dalam industri retail yang membuat pengelolaan persediaan harus efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional juga menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam meminimalkan risiko-risiko perusahaan. Jadi, pemeriksaan operasional dibutuhkan dalam menilai dan mengevaluasi pengelolaan persediaan sebuah perusahaan agar dapat lebih efektif dan efisien.

Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahapan penting yang perlu dilakukan dalam pemeriksaan operasional yaitu :

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Tahap ini merupakan tahap awal penelitian. Pada tahap ini, informasi perusahaan dikumpulkan dan dievaluasi secara umum. Tahap ini dilakukan untuk membantu pada saat menetapkan area yang bermasalah dalam sebuah perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Pada tahap ini, program kerja khusus dikembangkan secara sistematis, untuk mengeksplorasi penyebab masalah yang terjadi dalam perusahaan. Program kerja ini juga berisi langkah-langkah untuk melakukan pemeriksaan operasional.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ini, program kerja yang telah disiapkan sebelumnya diimplementasikan. Pada tahap ini juga dilakukan analisis terhadap suatu masalah dan ditentukan apakah kondisi tersebut diperlukan sebuah perbaikan.

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap ini, temuan-temuan yang didapatkan dikembangkan menggunakan lima atribut yaitu *condition, criteria, effect, cause* dan *recommendation*.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*).

Tahap ini merupakan tahap terakhir. Laporan dibuat berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian laporan disajikan kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan.

Menurut Reider (2002:12), pemeriksaan operasional diperlukan untuk membantu mengembalikan perusahaan ke jalur yang benar dengan menunjukkan aktivitas yang memiliki dampak signifikan, mengembangkan rekomendasi praktis, dan menerapkan perubahan positif. Menurut Reider (2002:18) pemeriksaan operasional dikatakan berhasil apabila rekomendasi yang diberikan dapat diterapkan oleh manajemen perusahaan dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan khususnya pada aktivitas yang memiliki dampak signifikan dan memerlukan perbaikan. Menurut Reider (2002:20), efektivitas merupakan ukuran tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai hasil atau manfaat berdasarkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan atau kriteria terukur lainnya. Efisiensi adalah ukuran penggunaan sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan upaya pengeluaran yang minimum agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi efektivitas dan efisiensi saling berhubungan karena perusahaan dapat mencapai tingkat kinerja yang optimal dan maksimal jika efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi dapat tercapai.

Persaingan yang ketat dalam industri bisnis membuat setiap perusahaan perlu meningkatkan daya saingnya agar dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya dan mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapat keuntungan. Banyaknya pesaing baru yang masuk ke dalam industri juga membuat setiap perusahaan menjadi sulit mempertahankan posisinya dalam pasar. Salah satu sumber daya yang memiliki pengaruh yang signifikan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini adalah persediaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola persediaan agar dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya di dalam persaingan yang ketat. Pengelolaan persediaan merupakan hal yang penting karena kegiatan operasi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik jika pengelolaan persediaannya buruk. Dengan demikian, persediaan perlu dikelola secara efektif dan efisien agar perusahaan dapat bersaing dalam industrinya.

Persediaan menurut Kieso, dkk (2018:596) adalah aset yang disimpan sebuah perusahaan untuk dijual dalam kegiatan operasi bisnisnya atau barang yang akan digunakan untuk memproduksi barang yang akan dijual perusahaan. Jadi dari pengertian persediaan tersebut, perusahaan dalam kegiatan operasinya dapat memperoleh laba dari menjual persediaannya. Penjualan perusahaan dapat menurun

jika persediaannya tidak mencukupi. Maka dari itu, perusahaan perlu mengendalikan persediaan yang dimilikinya secara efektif dan efisien agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba.

Pengelolaan persediaan menurut Sundjaja, dkk (2013:426) bertujuan untuk menjamin tersedianya persediaan yang dibutuhkan dalam melakukan produksi dan mendapatkan biaya pesanan dan pengadaan persediaan pada tingkat terendah yang memungkinkan. Jadi pengelolaan persediaan yang baik merupakan komponen aktivitas yang penting dalam menjamin tersedianya persediaan yang dibutuhkan karena perusahaan dapat dengan baik melakukan pembelian dan penyimpanan persediaan. Persediaan yang tersedia dengan baik membuat aktivitas penjualan menjadi tidak terganggu. Pengelolaan persediaan yang baik juga menyebabkan persediaan menjadi tidak rusak. Kualitas dari persediaan yang dijual juga dapat dijaga apabila pengelolaan persediaan dari perusahaan telah baik. Jika hal-hal tersebut dapat dilakukan, maka citra perusahaan dapat menjadi baik karena pelanggan tidak kecewa saat membeli barang kebutuhannya.

Dengan melakukan pemeriksaan operasional dapat diketahui aktivitas-aktivitas pengelolaan persediaan yang belum baik. Masalah-masalah seperti persediaan yang rusak dapat membahayakan perusahaan karena perusahaan menjadi rugi dan jika hal tersebut dibiarkan dapat mengancam *going concern* dari perusahaan. Untuk menganalisis penyebab dan dampak persediaan yang rusak digunakan *cause and effect diagram* atau yang sering disebut dengan *fishbone diagram*. Menurut Heizer (2017:265), *fishbone diagram* adalah suatu grafik yang merepresentasikan hubungan sebab akibat untuk mencari solusi dari suatu masalah. Hubungan sebab akibat tersebut diilustrasikan dengan bagan yang bentuknya menyerupai tulang ikan, di mana setiap tulang mewakili sumber kesalahan yang mungkin terjadi. Dalam *fishbone diagram* terdapat empat kategori yaitu *material*, mesin/peralatan, tenaga kerja, dan metode. Keempat kategori tersebut merupakan penyebabnya. Dengan *fishbone diagram* dapat diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan akibat dari persediaan yang rusak. Maka dari itu, pemeriksaan operasional diperlukan dalam mengevaluasi penyebab dari persediaan yang rusak, sehingga jika terjadi kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria, perusahaan dapat melakukan perbaikan dengan menerapkan rekomendasi yang tepat.