

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PEMBELIAN DAN
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
BAHAN BAKU
(Studi Kasus pada Moksha Indonesia)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Istiqomah Dwi Anggraeni

2014130087

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2018

OPERATIONAL REVIEW ON PURCHASING PROCESS AND RAW
MATERIAL INVENTORY MANAGEMENT TO IMPROVE EFFECTIVENESS
AND EFFICIENCY OF RAW MATERIAL INVENTORY MANAGEMENT
(Study Case at Moksha Indonesia)



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
a Bachelor Degree in Economics

By

Istiqomah Dwi Anggraeni

2014130087

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTMENT
(Accredited based on the Decree of BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PEMBELIAN DAN
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
BAHAN BAKU**
(Studi Kasus pada Moksha Indonesia)

Oleh

Istiqomah Dwi Anggraeni

2014130087

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Istiqomah Dwi Anggraeni
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 17 Juli 1996
NPM : 2014130087
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PEMBELIAN DAN
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PERSEDIAAN
BAHAN BAKU
(Studi Kasus pada Moksha Indonesia)

dengan,
Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

SAYA NYATAKAN

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 tulis 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 keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran tanpa paksaan 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 : Januari 2018
Pembuat pernyataan : Istiqomah D.A.



(Istiqomah Dwi Anggraeni)

ABSTRAK

Pada perusahaan manufaktur yang bergerak di industri pembuatan alas kaki, salah satu proses operasi yang penting dalam menunjang keberhasilan proses operasi perusahaan secara keseluruhan adalah proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, sehingga penting untuk dikelola dengan efektif dan efisien. Dalam upaya mengelola proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku agar efektif dan efisien, perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas dan operasi intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan positif dalam program perbaikan secara terus menerus. Hasil dari pemeriksaan operasional yaitu berupa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam melakukan perbaikan. Pembelian bahan baku berarti upaya untuk mendapatkan kuantitas dan kualitas bahan baku pada waktu yang dibutuhkan dengan harga yang wajar. Sedangkan, pengelolaan persediaan bahan baku berfungsi untuk mempertahankan persediaan bahan baku dalam jumlah yang optimum setiap waktu.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study* yaitu metode dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data yang diperoleh berdasarkan fakta di perusahaan agar mendapatkan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti. Objek penelitian ini adalah proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia yang bergerak dalam industri pembuatan alas kaki. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan hasil observasi, serta sumber data sekunder yaitu dokumentasi perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk menghasilkan kesimpulan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti menemukan beberapa kelemahan yaitu proses pembelian bahan baku, proses pengelolaan persediaan bahan baku, pencatatan terkait pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, dan perlindungan atas persediaan bahan baku yang kurang memadai. Kelemahan-kelemahan yang ada menyebabkan proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku menjadi kurang efektif dan efisien yang ditandai dengan adanya kelebihan persediaan bahan baku sehingga menimbulkan kerugian berupa *opportunity cost* atas delapan *sample* persediaan bahan baku selama bulan Mei sampai Oktober 2017 sebesar Rp 243.983, kekurangan persediaan bahan baku sehingga menimbulkan kerugian berupa *stockout cost* atas dua *sample* persediaan bahan baku selama bulan Mei sampai Oktober 2017 sebesar Rp 372.000, dan kerugian atas bahan baku rusak yang ada di perusahaan saat penelitian dilakukan di bulan Oktober 2017 yaitu akibat tidak dilakukan inspeksi sebesar Rp 298.000, akibat inspeksi tidak teliti sebesar Rp 112.000, dan akibat bahan baku disimpan terlalu lama sebesar Rp 375.000. Rekomendasi yang diberikan peneliti adalah lakukan perhitungan atas penggunaan bahan baku untuk menghasilkan satu unit produk jadi secara lebih akurat sebelum membuat *Bill of Material*, melakukan perhitungan *safety stock* dengan metode *level of service* disertai perhitungan *lead time* untuk menentukan *reorder point* dan diperbarui berkala mengikuti perkembangan bisnis perusahaan, pencatatan rutin setiap hari atas kegiatan yang mempengaruhi jumlah persediaan bahan baku pada sistem informasi berdasarkan otorisasi, dan pelaksanaan *stockopname* mendadak yang berkala.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, efektif dan efisien.

ABSTRACT

In manufacturing companies operating at footwear industrial sector, one of significant operating processes in supporting the success of the company's overall operating process is the purchasing process and raw material inventory management, therefore it is important to manage them in effective and efficient manners. In an effort to manage the purchasing process and raw material inventory management to be effective and efficient, the company can conduct an operational review.

An operational review is a process of analyzing the company's internal activities and operations to identify areas that require positive improvement in continuous improvement programs. Operational review result's is a recommendation that can be used as consideration for the management in making improvements. Purchasing process of raw materials means efforts to obtain quantity and quality of raw materials at the required time with reasonable prices. On the other hand, the raw material inventory management serves to maintain raw material inventory in the optimum amount every time.

The method used in this research is descriptive study, a method by collecting, analyzing, and interpreting data based on facts in company in order to get clear picture about object studied. The object of this research is the purchasing process and raw material inventory management in Moksha Indonesia operating at footwear industrial sector. In doing research, researcher use primary data source which is interview and observation results, and secondary data source which is company's documentation. The data that has been collected is then processed to deliver a conclusion.

Based on the results of operational review, the researcher finds some weaknesses that is inadequate of purchasing raw materials process, inadequate of raw material inventory management, inadequate of recording related to the purchasing process and raw material inventory management, and inadequate of the protection of raw material inventories. The existing weaknesses cause the purchasing process and raw material inventory management to be less effective and efficient, marked by the excess of raw material inventories leading to loss in the opportunity cost of eight sample of raw material inventories during May to October 2017 equal to Rp 243.983, shortage of raw materials causing a stockout cost of two samples of raw material inventory during May to October 2017 equal to Rp 372.000, and losses on damaged raw materials that exist in the company during study on October 2017 that is due to not doing any inspection of Rp 298.000, due to inaccurate inspection of Rp 112.000, and due to exceedingly long storage of the raw material as Rp 375.000. The recommendation given by the researcher is to calculate the use of raw material to produce one unit of finished product more accurately before making Bill of Material, perform safety stock calculation with level of service method with lead time calculation to determine reorder point and updated periodically following company business growth, daily routine recording of activities affecting the amount of raw material inventories in information system based on authorization, and the implementation of sudden stockopname periodically.

Key words: operational review, purchasing process and raw material inventory management, effectiveness and efficiency.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini pada waktu yang diharapkan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti memberikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini, diantaranya:

1. Orang tua, kakak, serta keluarga besar lainnya yang selalu memberikan kepercayaan dan dukungan atas segala hal yang menjadi pilihan peneliti, doa, kasih sayang, dan nasihat sehingga peneliti dapat terus bersemangat dalam menyelesaikan studi dan skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, dukungan, dan nasihat yang sangat bermanfaat dalam proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Muliawati, SE., M.Si., Ak. selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan arahan, dukungan, dan nasihat yang sangat bermanfaat selama peneliti menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Fernando, SE., M.Kom. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni serta pihak-pihak lain yang telah membantu peneliti dalam urusan terkait beasiswa.
7. Ibu Felisia, SE., AMA., M.Ak., CMA. dan Ibu Verawati Suryaputra, SE., MM., Ak. selaku dosen penguji.

8. Direktur Utama dan Manajer Produksi Moksha Indonesia yang telah memberi izin penelitian dan memberi informasi yang berguna kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh dosen yang telah berbagi ilmu, nasihat, dan pengalaman-pengalamannya kepada peneliti.
10. Seluruh staf tata usaha, karyawan, dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu selama masa studi di Universitas Katolik Parahyangan.
11. Teman-teman angkatan 2014: Nadya, Selvira, Meti, Gisca, Prilly, Trizki, Francisca, Annisa, Jerissa, Elizabeth, Nadia, Rahma, Bobby dan teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah memberi banyak kenangan, dukungan, dan nasihat selama masa studi dan penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman dekat semasa SMA sampai sekarang: Fallen, Maharani, Geral, Nada, Davin, dan Naufal yang telah memberi banyak dukungan dan perhatian.
13. Teman-teman bimbingan skripsi: Vera, Stephanie, Cindy, Iwan dan lainnya yang sama-sama berjuang dan saling menyemangati selama proses penyusunan skripsi.
14. Teman-teman senior: Ivan, Erica, Christy, Adel, dan Rahel yang telah memberikan banyak informasi dan berbagi pengalaman yang bermanfaat bagi peneliti.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan yang kurang berkenan bagi pembaca dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang memerlukan.

Bandung, Januari 2018

Istiqomah Dwi Anggraeni

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.2. Efektivitas dan Efisiensi.....	11
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional	14
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	14
2.3. Pengendalian Intern.....	18
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	18

2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern	19
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern	20
2.3.4. Tujuan Pengendalian Intern	21
2.4. Pembelian	21
2.4.1. Pengertian Pembelian.....	21
2.4.2. Tanggung Jawab Pembelian.....	22
2.4.3. Tugas Pembelian.....	22
2.4.4. Prosedur Pembelian	23
2.5. Persediaan	24
2.5.1. Pengertian Persediaan	24
2.5.2. Manfaat Persediaan.....	25
2.5.3. Jenis-Jenis Persediaan.....	25
2.5.4. Biaya Persediaan.....	26
2.6. Pengelolaan Persediaan	27
2.6.1. Pengertian Pengelolaan Persediaan	27
2.6.2. Fungsi Pengelolaan Persediaan	27
2.6.3. Tujuan Pengelolaan Persediaan	28
2.7. Metode Pengelolaan Persediaan	28
2.7.1. Persediaan penyelamat (<i>Safety Stock</i>)	28
2.7.2. Titik Pemesanan Kembali (<i>Reorder Point</i>).....	31
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	32
3.1. Metode Penelitian.....	32
3.1.1. Sumber Data Penelitian	32
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	33
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	35
3.1.4. Kerangka Penelitian	36

3.2. Objek Penelitian.....	40
3.2.1. Sejarah Singkat Moksha Indonesia	40
3.2.2. Struktur Organisasi Moksha Indonesia	41
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	42
3.2.4. Gambaran Umum Proses Pembelian dan Pengelolaan Persediaan Bahan Baku	45
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	50
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	53
4.3. <i>Fieldwork Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	56
4.3.1. Pemahaman Prosedur pada Proses Pembelian Bahan Baku	56
4.3.2. Pemahaman Prosedur Pada Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku.....	63
4.3.3. Hasil Observasi pada Proses Pembelian Bahan Baku yang Dibandingkan dengan Hasil Wawancara dan Dokumentasi Perusahaan.....	67
4.3.4. Hasil Observasi pada Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku yang Dibandingkan dengan Hasil Wawancara dan Dokumentasi Perusahaan.....	74
4.3.5. Pengumpulan, Pengolahan, dan Analisis Data Terkait Proses Pembelian dan Pengelolaan Persediaan Bahan Baku.....	80
4.3.5.1. Pengumpulan Data Terkait Proses Pembelian dan Pengelolaan Persediaan Bahan Baku	80
4.3.5.2. Perhitungan <i>Safety Stock</i> dan <i>Reorder Point</i> atas Persediaan Bahan Baku	83
4.3.5.3. Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> Akibat Kelebihan	

Persediaan Bahan Baku	99
4.3.5.4. Perhitungan <i>Stockout Cost</i> Akibat Kekurangan	
Persediaan Bahan Baku	107
4.3.5.5. Perhitungan Kerugian atas Kerusakan Bahan Baku	
Akibat Proses Pembelian dan Pengelolaan	
Persediaan Bahan Baku yang Kurang Efektif dan	
Efisien	110
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i>	
(Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	113
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Proses Pembelian dan	
Pengelolaan Persediaan Bahan Baku	134
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	139
5.1. Kesimpulan	139
5.2. Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1.	Data <i>Sample</i> Persediaan Bahan Baku yang Berlebih82
Tabel 4.2.	Data <i>Sample</i> Persediaan Bahan Baku yang Kekurangan82
Tabel 4.3.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Analin Hitam Periode Mei - Oktober 201785
Tabel 4.4.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Benang Kur Periode Mei - Oktober 201786
Tabel 4.5.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Kain SR 10 Hitam Periode Mei - Oktober 201787
Tabel 4.6.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Lateks Periode Mei - Oktober 201788
Tabel 4.7.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Lem GR 808 MD Periode Mei - Oktober 201789
Tabel 4.8.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Spons Ati 8 mm Hitam Periode Mei - Oktober 201790
Tabel 4.9.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Spons Batu 8 mm Hitam Periode Mei - Oktober 201791
Tabel 4.10.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan TA 2 mm Periode Mei - Oktober 201792
Tabel 4.11.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Sol <i>Cabaret</i> Hitam Periode Mei - Oktober 201793
Tabel 4.12.	Perhitungan Standar Deviasi <i>Lead Time</i> Sol <i>Cabaret</i> Hitam Periode Mei - Oktober 201795
Tabel 4.13.	Perhitungan Standar Deviasi Penggunaan Sol PVC Periode Mei -

	Oktober 2017	97
Tabel 4.14	Perhitungan Standar Deviasi <i>Lead Time</i> Sol PVC Periode Mei - Oktober 2017	98
Tabel 4.15.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Analin Hitam Periode Mei - Oktober 2017	100
Tabel 4.16.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Benang Kur Periode Mei - Oktober 2017	101
Tabel 4.17.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Kain SR 10 Hitam Periode Mei - Oktober 2017	102
Tabel 4.18.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Lateks Periode Mei - Oktober 2017	103
Tabel 4.19.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Lem GR 808 MD Periode Mei - Oktober 2017	104
Tabel 4.20.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Spons Ati 8 mm Hitam Periode Mei - Oktober 2017	105
Tabel 4.21.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Spons Batu 8 mm Hitam Periode Mei - Oktober 2017	106
Tabel 4.22.	Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis TA 2 mm Periode Mei - Oktober 2017	107
Tabel 4.23.	Perhitungan <i>Stockout Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Sol <i>Cabaret</i> Hitam Periode Mei - Oktober 2017	109
Tabel 4.24.	Perhitungan <i>Stockout Cost</i> untuk Persediaan Bahan Baku Jenis Sol PVC Periode Mei - Oktober 2017	110
Tabel 4.25.	Perhitungan Kerugian atas Kerusakan Bahan Baku Akibat Kualitas Bahan Baku Tidak Memenuhi Spesifikasi dan Inspeksi Tidak Dilakukan Oktober 2017	111

Tabel 4.26.	Perhitungan Kerugian atas Kerusakan Bahan Baku Akibat Kualitas Bahan Baku Tidak Memenuhi Spesifikasi Disertai Inspeksi yang Tidak Teliti Oktober 2017	112
Tabel 4.27.	Perhitungan Kerugian atas Kerusakan Bahan Baku Akibat Penyimpanan yang Terlalu Lama Oktober 2017	112

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	39
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Moksha Indonesia.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan) kepada Direktur Utama
- Lampiran 2 Hasil Observasi pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan) Gudang Bahan Baku Moksha Indonesia
- Lampiran 3 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Manajer Produksi terkait Proses Pembelian Bahan Baku
- Lampiran 4 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Kepala Gudang Bahan Baku terkait Proses Pembelian Bahan Baku
- Lampiran 5 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Kepala Admin Produksi terkait Pembayaran atas Pembelian Bahan Baku
- Lampiran 6 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Manajer Produksi terkait Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku
- Lampiran 7 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Kepala Gudang Bahan Baku terkait Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku
- Lampiran 8 Hasil Observasi pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) terkait Proses Pembelian Bahan Baku
- Lampiran 9 Hasil Observasi pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) terkait Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku
- Lampiran 10 Perhitungan Total Rata-Rata Nilai Investasi per Bulan dari *Sample* Bahan Baku yang Persediaannya Berlebih
- Lampiran 11 Dokumen Surat Perintah Kerja yang Diusulkan oleh Peneliti

Lampiran 12 Dokumen *Form* Pembayaran Langsung yang Diusulkan oleh Peneliti

Lampiran 13 Dokumen *Purchase Requisition* dan *Purchase Order* yang Diusulkan oleh Peneliti

Lampiran 14 Dokumen *Form* Pembagian Bahan Baku yang Diusulkan oleh Peneliti

Lampiran 15 Tabel Perbandingan *Safety Stock*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan pesatnya perkembangan bisnis, persaingan pun semakin kompetitif, hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat bersaing dalam menyediakan produk terbaik yang dapat memenuhi harapan konsumen disertai keuntungan yang optimal bagi perusahaan. Faktor penting yang sangat diperhatikan oleh konsumen dalam memilih produk adalah kualitas yang baik disertai harga yang kompetitif terhadap pesaing lainnya. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan dituntut agar dapat mengelola seluruh aktivitasnya secara efektif dan efisien. Efektif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan efisien berarti perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Dalam upaya mengelola aktivitas operasi perusahaan agar efektif dan efisien, perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional secara independen dan objektif dengan mengidentifikasi area operasi yang memerlukan perbaikan. Salah satu proses operasi yang apabila dikelola dengan baik dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan adalah proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku. Hal ini dikarenakan proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang efektif dan efisien berdampak pada kelancaran proses operasi secara keseluruhan. Proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku dikatakan efektif apabila bahan baku tersedia dalam kualitas, kuantitas, dan waktu yang tepat yaitu ketika dibutuhkan untuk diproduksi. Sedangkan, dikatakan efisien apabila keseluruhan pengeluaran perusahaan untuk membeli dan mengelola persediaan bahan baku adalah seminimal mungkin. Dengan begitu, produksi perusahaan menjadi tidak terhambat dan perusahaan dapat menyediakan produk pada konsumen di waktu yang tepat disertai harga yang kompetitif sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal.

Pada industri pembuatan alas kaki, proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku juga menjadi penunjang keberhasilan proses operasi perusahaan secara keseluruhan yang penting untuk dikelola secara efektif dan efisien karena apabila proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku tidak dilakukan dengan efektif dan efisien maka perusahaan dapat mengalami kekurangan atau kelebihan persediaan bahan baku. Kekurangan persediaan bahan baku mengakibatkan terhambatnya proses produksi. Di samping itu, kelebihan persediaan baku dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena nilai investasi yang berlebih pada persediaan bahan baku.

Moksha Indonesia merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 2008 dan berlokasi di Bandung. Moksha Indonesia menghasilkan berbagai macam jenis alas kaki berdesain masa kini dan tahan lama dengan merek MKS Shoes. Jumlah produksi alas kakinya berkisar pada 1.000 pasang per bulan. Untuk menghasilkan alas kaki dengan desain baik dan tahan lama maka perusahaan harus menjaga kualitas bahan baku yang dibeli sampai dengan kualitas produk yang dihasilkan, selain itu untuk memperoleh laba yang optimal maka diperlukan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya perusahaan termasuk pengelolaan persediaan bahan baku. Bahan baku yang digunakan oleh MKS Shoes diantaranya adalah kain, aksesoris *upper*, lem, benang, spons, sol sepatu, analin, dan lainnya.

Dalam menjalankan operasi perusahaan sehari-hari, Moksha Indonesia mengalami beberapa kendala seperti persediaan bahan baku yang berlebih akibat pembelian yang berlebihan atas beberapa jenis bahan baku yang penggunaannya dianggap sulit untuk dipastikan sehingga terjadi penumpukan persediaan pada beberapa jenis bahan baku dan meningkatkan risiko kerusakan bahan baku apabila bahan baku terlalu lama disimpan. Selama ini, perusahaan juga belum menetapkan *safety stock* yang memperhitungkan *lead time* (jangka waktu sejak pemesanan sampai bahan baku dikirim atau diambil), melainkan hanya menggunakan perhitungan perkiraan rata-rata penggunaan maksimal dan minimal bahan baku dalam sebulan sehingga perusahaan sering mengalami kekurangan persediaan bahan baku pada beberapa jenis bahan baku dengan *lead time* fluktuatif karena pengiriman

bahan baku oleh *supplier* yang terlambat. Ketersediaan bahan baku yang kurang berakibat pada terganggunya proses produksi dan memaksa perusahaan untuk melakukan pemesanan kembali dalam jumlah yang lebih sedikit.

Sementara itu pada pengelolaan persediaan pada gudang bahan baku, perusahaan tidak memberi label nama bahan baku pada rak-rak yang tersedia dan beberapa jenis bahan baku berukuran kecil disimpan dalam satu rak yang sama walaupun masih terdapat rak yang kosong sehingga muncul risiko pencarian bahan baku yang menjadi lebih lama ketika dibutuhkan.

Dalam hal meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, pemeriksaan operasional pada aktivitas pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia menjadi penting dilakukan untuk mengevaluasi proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku khususnya pada faktor-faktor yang menyebabkan pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku tidak efektif dan efisien, dampak yang ditimbulkan dari hal tersebut, serta pemberian rekomendasi sebagai masukan bagi pihak manajemen untuk melakukan suatu tindakan yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku di masa yang akan datang agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien pula.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, berikut adalah identifikasi masalah yang akan dibahas:

1. Bagaimana proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan selama ini?
2. Apakah proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku selama ini telah dilakukan dengan efektif dan efisien?
3. Bagaimana peran pemeriksaan operasional pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang dilakukan oleh Moksha Indonesia.
2. Mengetahui apakah proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia telah dilakukan dengan efektif dan efisien.
3. Mempelajari peran pemeriksaan operasional pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan bahan baku pada Moksha Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan perusahaan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan proses pembelian bahan baku belum efektif dan efisien, dan memberikan rekomendasi untuk dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mencari alternatif perbaikan yang paling tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku.

2. Bagi pembaca

Dengan membaca penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai proses dan tantangan-tantangan pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku pada perusahaan pembuat alas kaki serta proses pemeriksaan operasional dan penerapannya pada proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan bahan baku.

3. Bagi peneliti

Dengan dilakukannya penelitian pada Moksha Indonesia ini, peneliti dapat mempraktikkan materi yang sudah didapat selama perkuliahan serta membandingkannya dengan apa yang terjadi di lapangan. Peneliti juga dapat menambah wawasan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku serta pemeriksaan operasional pada perusahaan pembuat alas kaki. Terlebih, peneliti dapat mengasah kemampuan komunikasi dan kerjasama dengan berbagai pihak yang terlibat pada penelitian ini serta mengasah kemampuan berpikir dalam memberikan rekomendasi yang tepat bagi perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pesatnya perkembangan bisnis dewasa ini berpengaruh besar terhadap meningkatnya persaingan bisnis. Dengan persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif demi menjaga eksistensi bisnisnya. Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif tersebut yaitu dengan mengelola proses operasinya secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan menghasilkan produk yang sesuai harapan konsumen disertai perolehan laba yang optimal.

Pada perusahaan manufaktur yang bergerak di industri pembuatan alas kaki, proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku sangat penting dalam menunjang keberhasilan proses operasi perusahaan secara keseluruhan, sehingga proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku harus dapat dikelola dengan efektif dan efisien.

Menurut Akmal (2009:222) pembelian merupakan kegiatan perusahaan yang penting karena melibatkan pengalihan sumber dana dalam jumlah besar. Apa yang dibeli secara langsung berkaitan dengan produksi, sementara besarnya jumlah pembelian menyangkut masalah investasi dana. Pembelian juga berkaitan dengan proses lainnya seperti pergudangan dan akuntansi. Dengan demikian, proses pembelian yang efektif dan efisien perlu dilakukan karena dapat mempengaruhi ketepatan pengelolaan atas persediaan bahan baku yang sudah dibeli dalam mempersiapkan bahan baku untuk diproduksi. Salah satu upaya agar proses pembelian bahan baku berjalan dengan efektif dan efisien yaitu dengan adanya penetapan *reorder point*. Menurut Assauri (2008:277) *reorder point* adalah suatu

titik atau batas dari jumlah persediaan yang ada untuk melakukan pemesanan kembali. Titik ini menunjukkan kepada bagian pembelian untuk melakukan pemesanan kembali dalam menggantikan persediaan bahan baku yang sudah digunakan, sehingga pembelian dapat dilakukan pada waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Krajewski, dkk. (2016:342), persediaan bahan baku adalah persediaan yang dibeli untuk selanjutnya diolah dalam proses produksi. Perusahaan harus dapat mengelola persediaan bahan bakunya secara efektif dan efisien. Menurut Heckert, dkk. (1996:430), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tercapainya pengelolaan persediaan yang efektif yaitu dengan adanya penetapan tanggung jawab dan kewenangan yang jelas terhadap persediaan, sasaran dan kebijakan yang dirumuskan dengan baik, fasilitas pergudangan dan penanganan yang baik, klasifikasi dan identifikasi persediaan secara layak, standarisasi persediaan, catatan dan laporan yang cukup, serta tenaga kerja yang memadai. Pengelolaan persediaan bahan baku mengatur tingkat ketersediaan bahan baku yang optimal dalam jumlah, kualitas, kuantitas, dan waktu yang tepat, disertai biaya yang rendah untuk menunjang kelancaran produksi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam upaya untuk mengatur persediaan bahan baku dalam jumlah yang optimal, perusahaan perlu menetapkan *safety stock*. Menurut Assauri (2008:263) *safety stock* adalah persediaan tambahan yang diadakan untuk melindungi atau menjaga kemungkinan terjadinya kekurangan bahan baku, sehingga dengan adanya *safety stock*, perusahaan dapat meminimalisir terjadinya hambatan karena bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi tidak tersedia.

Ketersediaan bahan baku yang kurang, mengakibatkan munculnya pengeluaran perusahaan yang tidak efisien yaitu *stockout cost* untuk pemesanan kembali ke *supplier* sehingga proses produksi pun menjadi terhambat. Sebaliknya, ketersediaan bahan baku yang berlebih mengakibatkan munculnya *opportunity cost* yang mana perusahaan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan dari tabungan/deposito di bank dan risiko lain seperti penumpukan bahan baku di gudang dan kerusakan pada persediaan bahan baku. Pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku saling berkaitan satu sama lain, yakni meliputi proses pemilihan *supplier*,

pembelian, penerimaan, retur, penyimpanan, pembagian bahan baku untuk diproduksi, dan pelaksanaan *stock opname*. Semua proses tersebut harus direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien agar risiko yang mungkin terjadi dari proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku yang tidak efektif dan efisien bisa dihindari.

Dalam menilai efektivitas dan efisiensi proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku, dapat dilakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas dan operasi intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan positif dalam program perbaikan secara terus menerus.

Pemeriksaan operasional dilakukan secara independen, sistematis, dan bertahap. Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahap pemeriksaan operasional. Tahap pertama yaitu *Planning*. Pada tahap ini peneliti mendapatkan informasi umum mengenai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan informasi penting lainnya untuk menetapkan suatu area perusahaan yang memerlukan perbaikan termasuk kedalam kategori *critical area* (berpotensi menjadi masalah apabila tidak dilakukan pencegahan) atau *critical problem* (masalah sudah terjadi dan berdampak besar bagi perusahaan), penetapan ini mempengaruhi sifat pemeriksaan yang dilakukan pada tahap selanjutnya. Tahap kedua yaitu *Work Program*. Ini merupakan tahap disusunnya langkah kerja yang akan dilakukan berdasarkan informasi umum yang didapatkan pada tahap *planning* untuk mencapai tujuan pemeriksaan. Tahap ketiga adalah *Field Work*, yaitu dilakukannya langkah kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan temuan dan menentukan apakah situasi tertentu memerlukan perbaikan dan tindakan apa yang harus dilakukan. Tahap keempat yaitu *Development of Review Findings*. Pada tahap ini peneliti memilih temuan signifikan dari berbagai temuan di tahap *field work* untuk dikembangkan melalui atribut kondisi, kriteria, efek, penyebab, dan rekomendasi agar peneliti dapat memberikan rekomendasi yang tepat atas masalah yang dihadapi perusahaan. Tahap terakhir adalah *Reporting*, yaitu dibuatnya laporan berdasarkan hasil penelitian untuk pihak yang berkepentingan.

Dengan melalui lima tahapan pemeriksaan operasional, kelemahan dan masalah yang ada pada perusahaan terkait proses pembelian dan pengelolaan persediaan bahan baku dapat teridentifikasi secara objektif sehingga pada akhirnya pemeriksaan operasional dapat membantu memberikan alternatif perbaikan bagi perusahaan melalui rekomendasi yang dihasilkan. Dengan demikian, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan persediaan bahan baku.