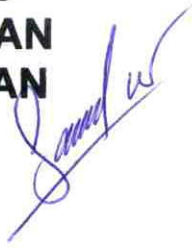


**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI PERSEDIAAN  
(STUDI KASUS PADA D'LISEN BAKERY)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:  
Leviana Lestina  
2014130108**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred /S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**OPERATIONAL REVIEW ON PLANNING AND  
CONTROLLING OF MANAGEMENT INVENTORY  
ACTIVITIES IN EFFORTS TO INCREASE THE  
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF INVENTORY  
(CASE STUDY IN D'LISEN BAKERY)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By:  
Leviana Lestina  
2014130108**

**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**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI PERSEDIAAN  
(STUDI KASUS PADA D'LISEN BAKERY)**

Oleh:

Leviana Lestina

2014130108

Bandung , Juli 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry E. M., SE., SH., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

# PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Leviana Lestina  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 23 Juni 1995  
NPM : 2014130108  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Perencanaan Dan Pengendalian  
Persediaan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi  
Persediaan  
(Studi Kasus Pada D'lisen Bakery)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

**Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.**

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 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

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2019

Pembuat pernyataan : Leviana Lestina



(Leviana Lestina)

## ABSTRAK

Dewasa ini, para pelaku usaha semakin didorong untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam rangka mempertahankan keunggulan usaha mereka sehingga dapat bersaing dengan para pesaing di industri yang sama. Hal ini menjadi sangat penting karena tujuan utama dari menjalankan usaha adalah memperoleh laba dan menjaga keberlangsungan dari usaha tersebut. Menjaga keberlangsungan dari usaha, salah satu caranya dengan melakukan perencanaan dan pengendalian persediaan secara efektif dan efisien. Tanpa perencanaan dan pengendalian persediaan yang efektif dan efisien, maka kegiatan produksi menjadi terhambat dan berdampak kepada perusahaan tidak dapat mendapatkan keuntungan secara optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian persediaan.

Pemeriksaan operasional dapat diartikan sebagai kegiatan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari kebijakan dan prosedur yang perusahaan miliki. Pemeriksaan memiliki lima tahap yang terdiri dari tahap perencanaan, tahap rencana kerja, tahap pemeriksaan lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dan tahap pelaporan. Setelah melewati kelima tahap tersebut, pemeriksaan operasional menghasilkan rekomendasi-rekomendasi untuk perusahaan agar dapat memperbaiki aktivitas pengelolaan persediaan sehingga dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Pengendalian persediaan yang baik menjamin terdapatnya persediaan pada tingkat yang optimal sehingga produksi dapat berjalan dengan lancar dan biaya persediaan adalah minimal.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Peneliti mengumpulkan dan menggunakan data primer dan sekunder dalam melakukan penelitian. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dan studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh diolah dan dievaluasi dengan menggunakan *fishbone diagram* untuk menganalisis penyebab-penyebab masalah pada perencanaan dan pengendalian persediaan yang kurang efektif dan kurang efisien, serta peneliti melakukan perhitungan kerugian dan *opportunity cost* yang disebabkan perencanaan dan pengendalian persediaan yang kurang efektif dan kurang efisien. Objek penelitian ini adalah aktivitas perencanaan dan pengendalian persediaan dan unit penelitian ini adalah D'lisen Bakery.

Perencanaan dan pengendalian persediaan di perusahaan secara umum kurang efektif dan kurang efisien selama periode Mei 2018 – Agustus 2018 untuk empat bahan baku utama yaitu tepung terigu, mentega, susu cair, dan telur karena masih ditemukan beberapa masalah seperti terdapat pembelian bahan baku berlebih sehingga disimpan satu bulan di gudang menimbulkan *opportunity cost* sebesar Rp 44.954,-/bulan. Selain itu, terdapat kerugian akibat bahan baku rusak karena pembelian berlebih sebesar Rp 4.650.375,- dan bahan baku rusak yang disebabkan pengelolaan di gudang yang kurang memadai sebesar Rp 4.090.667. Pengelolaan di gudang yang kurang memadai juga menyebabkan hilangnya bahan baku dan terjadi kerugian sebesar Rp 595.000,-. Terjadi juga masalah barang jadi berlebih yang disebabkan karena dua hal yaitu bahan baku berlebih yang hampir melewati tanggal kadaluwarsa sehingga terpaksa untuk di produksi menimbulkan kerugian sebesar Rp 9.440.000,- dan yang disebabkan karena memproduksi terlalu banyak sehingga menimbulkan kerugian sebesar Rp 8.864.000,-. Persentase total kerugian tersebut dengan pendapatan perusahaan pada periode ini adalah sebesar 8% di mana angka tersebut sudah melewati batas kerugian yang perusahaan telah tetapkan yaitu sebesar 5%. Ada juga masalah mengenai otorisasi dan *segregation of duties* di dalam perusahaan yang kurang memadai. Oleh sebab itu, perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan perencanaan dan pengendalian persediaan agar dapat meminimalisir kerugian akibat bahan baku berlebih, rusak serta hilang, serta mempunyai otorisasi dan *segregation of duties* yang memadai di dalam perusahaan.

Kata Kunci : pemeriksaan operasional, perencanaan, pengendalian, persediaan, efektivitas, efisiensi.

## **ABSTRACT**

*At present, businesses are highly encouraged to think creatively and innovatively in order to maintain their business excellency in order to stay in the competitive with competitors in the same industry. This is important because the main purpose of running a business is to make profit and to maintain the sustainability of the business. One way to maintain the sustainability of the business itself is by planning and controlling the inventory effectively and efficiently. Without planning and controlling the inventory effectively and efficiently, the production activities will become obstructed and it will affect the company profit. Therefore, operational review are needed to improve the effectiveness and efficiency in inventory planning and control activities.*

*Operational review can be interpreted as an activity to evaluate the effectiveness and efficiency of the policies and the procedures that the company has. Review has five stages, namely the planning phase, the work program phase, the field work phase, the developing findings and recommendations phase, and the reporting phase. After passing five of the stages, operational review resulted in recommendations for the company to increase/improve the inventory management activities so that they can run effectively, efficiently and economically. Good inventory control ensures the availability of inventory at an optimal level so that the production can be run smoothly and the production cost will be minimum.*

*The research method used in this study is a descriptive study method. The researcher collect and use the primary and secondary data to conducting this research. The data collection techniques that the researcher use in this study are literature studies and field studies consisting of interviews, observation, and documentation. The data that has been obtained is processed and evaluated by using a fishbone diagram to analyze the problems that caused in planning and inventory control which less effective and less efficient, and the researcher also calculated the losses and the opportunity cost caused by planning and inventory control which is less effective and less efficient. The object of this research is planning and controlling of management inventory activites and unit of this research is D'lisen Bakery.*

*Inventory planning and control in the company in general are less effective and less efficient during the period May 2018 – August 2018 for four main raw materials, namely wheat flour, butter, liquid milk and eggs because there are still a number of problems such as the purchase of excess raw materials so that one month storage in the warehouse increases the opportunity cost of Rp.44.954,-/month. In addition, there were losses due to damaged raw materials due to excessive purchases of Rp.4.650.375,- and damaged raw materials caused by inadequate warehouse management of Rp.4.090.667,-. Inadequate warehouse management also caused loss of raw materials and a loss of Rp.595.000,-. Also there was a problem of excess finished goods which is caused by two things; excess raw materials which almost exceeded the expiration date and the product is forced to be made resulting Rp.9.440.000,- loss and caused an excessive production resulting Rp.8.864.000,- loss. The percentage of the total loss in the company income for this period is 8% where the figure has exceeded the loss limit that the company has set is 5%. There are inadequate issues regarding authorization and segregation of duties within the company. Therefore, companies should pay more attention to their inventory planning and control in order to minimize losses due to excessive raw materials, damage and loss, and the company should have adequate authorization and segregation of duties within the company.*

*Keywords: Operational Review, Planning, Control, Inventory, Effectiveness, Efficiency.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Perencanaan Dan Pengendalian Persediaan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Persediaan (Studi Kasus Pada D’lisen Bakery)”.

Penulisan skripsi ini tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti, yaitu Papih, Mamih, dan Joshua yang telah memberikan dukungan baik secara moral maupun materi, doa, serta semangat kepada peneliti sepanjang penulisan skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak., sebagai dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, perhatian, dan masukan bagi peneliti selama penyusunan skripsi.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan serta dosen peneliti dalam kelas Wawasan Akuntan, terima kasih atas bimbingan, nasihat, motivasi, bahkan teguran-teguran yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry E. M., SE., SH., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Amelia Setiawan, SE., M.Ak., CISA., selaku dosen peneliti dalam kelas Wawasan Akuntan, terima kasih atas bimbingan, nasihat, motivasi, bahkan teguran-teguran yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
6. Ibu Felisia, SE.,M.Ak., AMA., CMA., sebagai dosen wali, terima kasih atas bimbingan, nasihat, teguran, dan motivasi yang telah diberikan dalam kesulitan-kesulitan yang dialami peneliti selama masa perkuliahan.
7. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan pada periode sebelumnya

yang telah mengizinkan peneliti untuk mengambil mata kuliah Wawasan Akuntan bersamaan dengan Skripsi.

8. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR dan staf tata usaha Fakultas Ekonomi UNPAR yang membantu dalam pengurusan administrasi perkuliahan.
9. Dosen penguji yang memberikan saran dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
10. Bapak David dan keluarga selaku pemilik D'lisen Bakery yang memberikan ijin bagi peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
11. Bapak Irwan, Bapak Rudy, Bapak Harris, beserta seluruh karyawan D'lisen Bakery yang memberikan informasi kepada peneliti dan selalu peneliti repotkan selama penyusunan skripsi ini.
12. Sheren Septilia selaku sahabat peneliti yang banyak memberikan semangat, selalu mengingatkan peneliti agar selalu fokus dan rajin, dan telah banyak meluangkan waktu untuk menemani peneliti selama penyusunan skripsi ini.
13. Laurentius Dave Saputra selaku teman peneliti yang banyak memberikan semangat, selalu mengingatkan peneliti agar tidak mengeluh dan tidak menyerah, dan telah banyak meluangkan waktu untuk menemani peneliti selama penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman dari HomeGrow yang selalu memberi tawa dan semangat kepada peneliti untuk tidak menyerah dan menyelesaikan penulisan skripsi ini.
15. Teman-teman terbaik peneliti yaitu Chris Nathan, Ruben, Felicia, Esthe, dan Beniah yang selalu menemani dan menyemangati peneliti selama mengikuti perkuliahan di UNPAR setiap harinya dan membuat peneliti selalu bersemangat setiap harinya.
16. Prilly Ligina, Yessica Jane, Rahmatul Fajra yang selalu menemani peneliti selama mengikuti perkuliahan tingkat akhir di UNPAR.
17. Tet Leon selaku Kepala Cabang Bandung Fave Indonesia yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk mencari pengalaman bekerja dan mengajarkan banyak hal tentang bekerja di dunia *startup*.



18. Cyndhi dan Natasha selaku rekan kerja di Fave Indonesia yang memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi dan membantu pekerjaan peneliti saat peneliti mengalami kesulitan.
19. Vi Organizer yang selama ini telah memberikan banyak canda tawa, semangat, dan menemani peneliti di saat peneliti jenuh dalam mengerjakan skripsi.
20. Arfiadi, Fadjar, Alvin Manik dan seluruh teman seperjuangan bimbingan yang memberikan dukungan satu sama lain selama pengerjaan skripsi.
21. Teman-teman Akuntansi UNPAR 2014 yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta kerjasamanya selama masa perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini sehingga kritik dan saran dari pembaca dapat sangat bermanfaat bagi peneliti. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Juli 2019

Leviana Lestina

## DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	16
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	16
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	18
1.3. Tujuan Penelitian.....	19
1.4. Kegunaan Penelitian.....	19
1.5. Kerangka Pemikiran.....	20
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	22
2.1. Pemeriksaan.....	22
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	22
2.1.2. Jenis Pemeriksaan.....	23
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	25
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	25
2.2.2. Pengertian Efektivitas Dan Efisiensi.....	25
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	26
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	28
2.2.5. Jenis Pemeriksaan Operasional.....	29
2.2.6. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	30
2.2.7. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	32
2.3. Perencanaan.....	36
2.3.1. Pengertian Perencanaan.....	36
2.3.2. Komponen Perencanaan.....	37
2.3.3. Manfaat Perencanaan.....	37
2.4. Pengendalian Intern.....	38
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	38

2.4.2. Fungsi Pengendalian Intern .....	39
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	39
2.4.4. Hubungan Pemeriksaan Operasional Dengan Pengendalian Intern .....	41
2.5. Persediaan .....	42
2.5.1. Jenis Persediaan.....	42
2.5.2. Biaya Persediaan.....	44
2.5.3. Metode Pencatatan.....	45
2.5.4. Metode Penilaian Persediaan.....	47
2.6. Pengendalian persediaan.....	48
2.7. Pembelian .....	48
2.7.1. Pengertian Pembelian .....	49
2.7.2. Prosedur Pada Aktivitas Pembelian.....	49
2.7.3. Dokumen-dokumen Pada Aktivitas Pembelian.....	52
2.8. <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	53
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>55</b>
3.1. Metode Penelitian.....	55
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	55
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	59
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	60
3.2. Objek Penelitian .....	63
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	63
3.2.2. Struktur Organisasi .....	63
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan .....	64
3.2.4. Gambaran Umum Pengelolaan Persediaan .....	66
<b>BAB 4. PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	68
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	72
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pengerjaan Lapangan).....	75
4.3.1. Hasil wawancara dengan Kepala Administrasi Umum terkait permintaan dan pemesanan persediaan bahan baku.....	76

4.3.2. Hasil wawancara dengan Manajer Produksi terkait perhitungan kebutuhan persediaan bahan baku dan pemakaian persediaan bahan baku di bagian produksi.....	81
4.3.3. Hasil wawancara dengan <i>staff</i> gudang terkait pengelolaan persediaan bahan baku, bahan setengah jadi, dan barang jadi yang ada di gudang bahan baku, bahan setengah jadi, dan barang jadi..	88
4.3.4. Hasil observasi ke pabrik secara langsung terkait aktivitas pengelolaan persediaan.....	94
4.3.5. Menganalisis faktor-faktor penyebab aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan persediaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien dengan membuat <i>cause and effect diagram</i> .....	97
4.3.6. Hasil pengumpulan dokumen dan hasil analisis kuantitatif atas jumlah persediaan yang berlebih, rusak, maupun hilang di D'lisen Bakery.....	115
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	129
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Perencanaan dan Pengelolaan Persediaan. .	151
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	159
5.1 Kesimpulan .....	159
5.2 Saran.....	162
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1 Faktor-Faktor Penyebab Bahan Baku Berlebih dan Rusak Di Bagian Pembelian.....	100
Tabel 4.2 Faktor-Faktor Penyebab Bahan Baku Berlebih, Rusak, dan Hilang Di Bagian Gudang.....	106
Tabel 4.3 Faktor-Faktor Penyebab Bahan Baku Berlebih, Rusak, dan Hilang Di Bagian Produksi.....	112
Tabel 4.4 Jumlah dan Harga Pembelian Bahan Baku Selama Mei 2018 - Agustus 2018.....	118
Tabel 4.5. Jumlah Bahan Baku Yang Berlebih, Rusak, dan Hilang Selama Mei 2018 – Agustus 2018.....	120
Tabel 4.6 . Kerugian Akibat Bahan Baku Yang Berlebih, Rusak, dan Hilang Selama Mei 2018 - Agustus 2018 .....	123
Tabel 4.7. <i>Opportunity Cost</i> Yang Ditanggung Perusahaan .....	125
Tabel 4.8. Jumlah Kerugian Perusahaan Akibat Barang Jadi Berlebih Selama Periode Mei 2018 - Agustus 2018.....	126
Tabel 4.9. Total Kerugian dan <i>Opportunity Cost</i> Yang Ditanggung Perusahaan Akibat Bahan Baku Yang Berlebih, Rusak, dan Hilang Serta Barang Jadi Yang Berlebih Selama Periode Mei 2018 – Agustus 2018 .....	127
Tabel 4.10. Persentase Total Kerugian dan <i>Opportunity Cost</i> Yang Dikeluarkan Terhadap Jumlah Penjualan Yang Terjadi Selama Periode Mei 2018 – Agustus 2018.....	128

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	54
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	62
Gambar 3.2. Struktur Organisasi D'lisen Bakery.....	64
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Bahan Baku Berlebih Pada Bagian Pembelian.....	102
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Bahan Baku Berlebih, Rusak, dan Hilang Pada Bagian Gudang...	108
Gambar 4. 3. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Bahan Baku Berlebih, Rusak, dan Hilang Pada Bagian Produksi.....	114

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Dengan Bapak David Selaku *Owner* D'lisen Bakery Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Dengan Bapak Irwan Selaku Manajer Gudang Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara Dengan Bapak Rudy Selaku Kepala Administrasi Umum Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara Dengan Bapak Harris Selaku Manajer Produksi Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Dengan *Staff* Gudang Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Dokumentasi Hasil Observasi Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Persediaan Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7. Perhitungan Harga Rata-Rata Pemasok Untuk Tepung Terigu dan Telur
- Lampiran 8. Contoh Dokumen Rekomendasi Peneliti Terkait Dokumen *Purchase Requisition*, Dokumen Keluar Barang, Dokumen Penyerahan Barang Jadi
- Lampiran 9. Rekomendasi Peneliti Terkait Kebijakan dan Prosedur Dalam Permintaan Persediaan
- Lampiran 10. Rekomendasi Peneliti Terkait Mekanisme Pemesanan Persediaan
- Lampiran 11. Rekomendasi Peneliti Terkait Kebijakan Dalam Pengendalian dan Pengawasan Persediaan
- Lampiran 12. Rekomendasi Peneliti Terkait *Job Description* Dalam Pengendalian Pembelian Persediaan Secara Tertulis

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, dengan semakin berkembangnya teknologi dan perekonomian di Indonesia, mendorong para pelaku usaha untuk semakin berpikir secara kreatif dan inovatif dalam rangka mempertahankan keunggulan usaha mereka sehingga dapat bersaing dengan para pesaing di industri yang sama. Hal ini menjadi sangat penting karena tujuan utama dari menjalankan usaha adalah memperoleh laba dan menjaga keberlangsungan dari usaha tersebut. Dengan karakteristik yang berbeda-beda dari setiap industri yang berkembang di Indonesia, tentunya dibutuhkan strategi yang berbeda-beda pula untuk disesuaikan dengan industri perusahaan itu berada.

Seperti yang telah diketahui, makanan dan minuman merupakan kebutuhan dasar dari setiap manusia, maka memiliki peranan penting dalam kehidupan manusia. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Menteri Perindustrian pada halaman situs Finance Detik.com<sup>1</sup>, industri makanan dan minuman menyumbang kontribusi terhadap PDB bukan migas sebesar 34,33%. Selain itu, pertumbuhan pada industri makanan dan minuman juga mengalami peningkatan pada tahun 2017 sebesar 0,77% karena minat masyarakat untuk terjun ke dalam industri ini semakin meningkat sehingga dapat menghasilkan berbagai macam produk baru yang sebelumnya belum ada.

Hal tersebut menyebabkan pelaku usaha harus mempunyai strategi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dan mendapatkan laba. Terdapat banyak cara yang dapat membantu perusahaan mendapatkan laba yang besar, salah satunya dengan selalu melakukan pemeriksaan operasional di dalam perusahaannya. Pemeriksaan operasional sendiri merupakan sebuah proses yang dirancang secara khusus agar perusahaan dapat mencapai tujuan tertentu. Pemeriksaan operasional dapat dilakukan di berbagai bagian dalam perusahaan, salah satunya adalah bagian persediaan. Tujuan

---

<sup>1</sup> <https://finance.detik.com/industri/d-3985814/menperin-industri-makanan-dan-minuman-tumbuh-923>



pemeriksaan operasional di bagian persediaan adalah mengelola persediaan secara efektif dan efisien.

Persediaan adalah salah satu komponen utama dalam sebuah perusahaan. Baik itu perusahaan di industri manufaktur dan industri perdagangan pasti memiliki bagian persediaan di dalamnya. Khususnya dalam industri manufaktur, persediaan terbagi ke dalam tiga jenis yaitu: persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi. Pada industri yang mengandalkan persediaan sebagai kegiatan bisnis utamanya, pengelolaan persediaan yang tidak optimal dapat mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan. Bagian persediaan bukan hanya mengelola persediaan di gudang saja, tetapi bertanggung jawab menerima barang persediaan dari pemasok, mengatur letak penyimpanan dan mengelola pemakaian persediaan, serta mengajukan pemesanan kembali ketika barang persediaan harus dipesan ulang ke pemasok.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, diperlukan pemeriksaan operasional pada bagian persediaan mengingat pentingnya persediaan dalam sebuah perusahaan. Dalam menerapkan sistem operasi yang ideal tentunya tidaklah mudah, dibutuhkan komitmen dan konsistensi dalam penerapannya sehingga dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Pemeriksaan operasional tentulah dibutuhkan sebagai bentuk pengawasan terhadap persediaan sehingga dapat mengurangi permasalahan yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Seperti contoh, banyaknya barang persediaan yang rusak, pencurian barang persediaan, dan menurunnya kualitas persediaan yang berdampak pada kualitas barang jadi. Dengan adanya pemeriksaan operasional membantu perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas mana saja yang memerlukan perbaikan sehingga dapat meminimalisir risiko-risiko yang berpotensi merugikan perusahaan dalam jumlah besar.

D'lisen Bakery adalah perusahaan keluarga yang sudah berkecimpung dalam dunia makanan, khususnya dalam memproduksi roti sekitar 20 tahun yang lalu. D'lisen Bakery berpusat di Jalan Jendral Sudirman, Bandung serta mempunyai cabang di Baltos dan Metro Indah Mall. D'lisen Bakery juga melakukan distribusi ke berbagai pasar swalayan di daerah kota Bandung seperti Yogya, Borma, dan Giant. Tidak hanya di kota Bandung, D'lisen Bakery melebarkan sayap usahanya dengan melakukan

distribusi ke Cirebon dan Tasikmalaya. Di samping memproduksi roti dengan berbagai macam rasa, D'lisen Bakery juga menerima pemesanan *cake* dari para konsumen.

Tentunya, D'lisen Bakery mempunyai karakteristik persediaan yang cukup rumit dikarenakan bahan-bahan yang digunakan untuk membuat roti tidaklah sedikit. Selain itu ruang persediaan yang kurang memadai karena selain dipergunakan untuk menyimpan bahan baku roti, juga digunakan untuk menyimpan makanan ringan yang menjadi bentuk usaha lain dari pemilik D'lisen Bakery. Sampai dengan saat ini, D'lisen Bakery memang sudah mempunyai standar pengelolaan persediaan, namun tidak dijalankan dengan optimal. Standar pengelolaan persediaan yang dibuat pun belum memadai karena masih banyak ditemukan kelemahan dalam bagian persediaan seperti persediaan bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berlebih sehingga menimbulkan potensi rusaknya bahan-bahan tersebut. Selain itu, ada pula bahan persediaan yang rusak karena *human error*, dan pencurian bahan persediaan oleh karyawan. Sampai saat ini, kerugian yang diakibatkan oleh kelemahan dalam pengelolaan persediaan belum memberikan dampak yang signifikan, namun jika kelemahan dalam pengelolaan persediaan ini dibiarkan berlanjut terus-menerus pada D'lisen Bakery maka dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi D'lisen Bakery dalam pengelolaan persediaan.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti bertujuan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang sudah ada dan mengurangi risiko-risiko yang terjadi ke depannya. Dengan demikian, D'lisen Bakery dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola persediaan.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, telah diidentifikasi beberapa rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang ada di D'lisen Bakery ?
2. Apa saja kelemahan yang ditemukan dalam kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang ada di D'lisen Bakery ?
3. Apa saja dampak yang ditimbulkan dari kelemahan dalam kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan?

4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti atas aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan persediaan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi bahan persediaan di D'lisen Bakery?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang ada di D'lisen Bakery.
2. Mengetahui kelemahan-kelemahan yang ditimbulkan dalam kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan yang ada di D'lisen Bakery.
3. Mengetahui dampak yang ditimbulkan dari kelemahan dalam kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti atas aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan persediaan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi bahan persediaan di D'lisen Bakery.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, diantaranya adalah :

1. Bagi peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang proses pengelolaan persediaan di dalam industri manufaktur, khususnya di dalam industri makanan. Selain itu, peneliti juga dapat mengetahui proses penerapan teori-teori terkait pemeriksaan operasional yang dipelajari selama masa perkuliahan terhadap praktik nyata.

2. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat membantu pihak manajemen dari perusahaan agar lebih memahami bahwa pemeriksaan operasional berperan sangat penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan membantu perusahaan mengelola persediaan dan mengurangi adanya bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi berlebih yang dapat menimbulkan

kerugian bagi perusahaan. Selanjutnya perusahaan diharapkan dapat menghadapi permasalahan dengan menggunakan evaluasi dan saran yang telah diberikan dalam penelitian ini sehingga menambah efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan persediaan.

### 3. Bagi pembaca

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan tentang pemeriksaan operasional di bagian pengelolaan persediaan dan penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa di era industri makanan yang semakin berkembang mengharuskan pemilik perusahaan menunjukkan keunggulan kompetitifnya agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaannya. Salah satu cara untuk menjaga keberlangsungan perusahaan adalah dengan mengelola perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:21-22), efektif adalah kondisi di mana sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sedangkan efisien menurut Reider (2002:21-22) adalah sebuah kondisi di mana penggunaan sumber daya dapat digunakan secara optimal sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dalam mengelola perusahaan secara efektif dan efisien dibutuhkan pemeriksaan operasional di dalam perusahaan. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah sebuah proses menganalisis operasi dan aktivitas-aktivitas untuk mengidentifikasi area-area yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional ini membantu perusahaan agar dapat menemukan area-area mana saja dalam perusahaan yang dapat diperbaiki dan dikembangkan secara lanjut. Dalam semua perusahaan, baik perusahaan dagang maupun manufaktur, persediaan merupakan salah satu komponen penting dalam berlangsungnya perusahaan.

Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional dalam bagian persediaan. Persediaan dikatakan penting bagi perusahaan karena dengan adanya persediaan membuat perusahaan selalu dapat memenuhi keinginan pelanggan yang meminta barang atau jasa yang dihasilkan sehingga perusahaan mendapatkan lebih banyak peluang dalam menciptakan laba sebanyak-banyaknya. Menurut Assauri

(2008:237), persediaan adalah sejumlah bahan-bahan yang disediakan untuk diolah lebih lanjut dan bahan-bahan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang jadi atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan langganan setiap waktu.

Menurut Assauri (2008:250), pemeriksaan operasional dalam bagian persediaan bertujuan agar perusahaan dapat menjamin persediaan pada tingkat yang optimal agar produksi dapat berjalan dengan lancar dengan biaya pengelolaan persediaan yang minimal. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional maka dapat ditemukan aktivitas-aktivitas dalam bagian persediaan yang memerlukan perbaikan. Perbaikan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengendalian intern dalam aktivitas-aktivitas yang sudah diketahui kelemahannya. Menurut Romney dan Steinbart (2016:205), pengendalian intern dibutuhkan dalam perusahaan untuk melakukan tindakan pengendalian yang tepat bagi perusahaan dalam bentuk pencegahan masalah (*preventive controls*), mendeteksi adanya masalah (*detective controls*), dan perbaikan atas masalah yang telah terjadi (*corrective controls*). Dengan adanya tiga bentuk pengendalian ini memudahkan perusahaan dalam mengatasi setiap masalah yang terjadi di dalamnya.

Untuk mencari faktor-faktor yang menyebabkan masalah-masalah yang terjadi dalam bagian pengelolaan persediaan maka dapat digunakan alat bantu yaitu *cause and effect diagram*. Menurut Datar dan Rajan (2018:775), terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan perusahaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien yaitu faktor manusia, metode yang digunakan, mesin, dan bahan baku yang tersedia dalam perusahaan. Dengan menggunakan *cause and effect diagram* tersebut diharapkan dapat diketahui penyebab permasalahan sehingga dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang paling tepat guna mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam bagian pengelolaan persediaan.