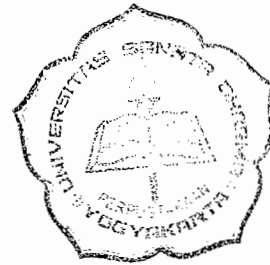


**ANALISIS PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU**  
**Studi Kasus di PT. Hasta Mulia Merapi, Kasongan, Bantul**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



**Disusun Oleh:**

**TEGUH MARYADI**

**NIM : 992114285**

**NIRM : 990051121303120285**

**Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**  
**YOGYAKARTA**  
**2006**

**ANALISIS PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU**  
**Studi Kasus di PT. Hasta Mulia Merapi, Kasongan, Bantul**

**Oleh:**

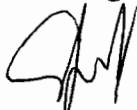
**TEGUH MARYADI**

**NIM : 992114285**

**NIRM : 990051121303120285**

**Telah Disetujui Oleh:**

**Pembimbing I**



**Drs. Gabriel Anto Listianto, MSA., Akt.**

**Tanggal, 19 Agustus 2005**

**Pembimbing II**



**Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.**

**Tanggal, 19 September 2005**

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU  
Studi Kasus di PT. Hasta Mulia Merapi, Kasongan, Bantul**

**Dipersiapkan dan ditulis oleh :**

**Teguh Maryadi**

**NIM : 992114285**


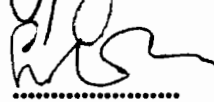
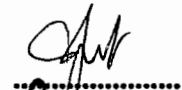
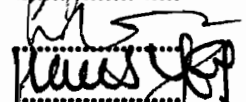

**NIRM : 990051121303120285**

**Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji**

**Pada tanggal 21 Februari 2006**

**Dan dinyatakan memenuhi syarat**

**Susunan Panitia Penguji**

|                   | <b>Nama Lengkap</b>                                 | <b>Tanda Tangan</b>   |
|-------------------|---|---|
| <b>Ketua</b>      | <b>Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.</b>   |  |
| <b>Sekretaris</b> | <b>Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.</b>             |  |
| <b>Anggota</b>    | <b>Drs. Gabriel Anto Listianto, MSA., Akt.</b>      |  |
|                   | <b>Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.</b>             |  |
|                   | <b>Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt.</b> |  |

**Yogyakarta, 28 Februari 2005**

**Fakultas Ekonomi**

**Universitas Sanata Dharma**

**Dekan**



**Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.**

## MOTTO

- ☉ “Atas kehendakNya sendiri Ia telah menjadikan kita oleh firman kebenaran, supaya kita pada tingkat yang tertentu menjadi anak sulung diantara ciptaanNya” (Yakobus 1:18)
- ☉ “Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia” (Kolose 3:23)
- ☉ “Sebab bagi Allah tidak ada yang mustahil” (Lukas 1:37)
- ☉ Akulah gembala yang baik. Gembala yang baik memberikan nyawanya bagi domba-dombanya” (Yohanes 10:11)

## **PERSEMBAHAN**

### **Skripsi ini kupersembahkan untuk:**

- ✦ Bapaku yang ada disurga, Thanks BOSS atas Anugerah yang  
luar biasa
  - ✦ Kedua orang tuaku tercinta
    - ✦ Adekku tersayang
  - ✦ Seseorang yang ada di Betawi

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 21 Februari 2006

Teguh Maryadi

**ABSTRAK**  
**Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku**  
**Studi Kasus di PT. Hasta Mulia Merapi, Kasongan, Bantul**

**Teguh Maryadi**

**992114285**

**990051121303120285**

**Akuntansi**

**Universitas Sanata Dharma**

**Yogyakarta**

**2006**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas persediaan bahan baku yang dilakukan di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Objek dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan persediaan. Jenis data yang dibutuhkan adalah data sekunder berupa laporan dan dokumen-dokumen mengenai persediaan. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian memperlihatkan pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul secara umum telah berjalan efektif dan efisien. Dari dua tolok ukur pengendalian persediaan yang digunakan yaitu efektivitas dan efisiensi, masing-masing menunjukkan hasil yang baik. Efektivitas pengendalian persediaan ditunjukkan dengan rasio layanan terhadap masing-masing produk yang tergolong tinggi. Rasio layanan untuk produk kursi model 1 sebesar 80%, model 2 sebesar 82%, model 3 sebesar 81%, model 4 sebesar 88%, dan model 5 sebesar 86% sehingga diperoleh rasio layanan rata-rata sebesar 83%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi sebagian besar permintaan produk dari konsumen atau pelanggan. Sementara efisiensi pengendalian persediaan ditunjukkan dengan rasio perputaran persediaan masing-masing jenis bahan baku yang tergolong tinggi pula. Rasio perputaran persediaan untuk kayu jati sebesar 0,69, kulit sebesar 0,86, busa tebal 6 cm sebesar 0,88, dan busa tebal 8 cm sebesar 0,71 sehingga diperoleh rasio perputaran persediaan rata-rata sebesar 0,79. Rasio ini menunjukkan bahwa perputaran persediaan dalam perusahaan ini semakin cepat sehingga berpengaruh pada perputaran investasi atau modal yang semakin cepat pula. Perputaran persediaan yang cepat menghindari terjadinya penumpukan persediaan di gudang perusahaan karena terjadi pemakaian secara terus-menerus.

## **ABSTRAC**

### **An Analysis of The Raw Material Inventory Control A Case Study in PT. Hasta Mulia, Kasongan, Bantul**

**Teguh Maryadi**

**992114285**

**990051121303120285**

**Akuntansi**

**Sanata Dharma University**

**Yogyakarta**

**2006**

This research aimed at analysing the inventory control or raw material in PT. Hasta Mulia Merapi of Kasongan Bantul.

This research was a case study. The object of this research was everything related to inventory. The data type required was secondary data in the form of reports and documents concerning of inventory. Data were collected by using observation and documentation techniques. The data analysis technique was quantitative descriptive analysis.

The result of research showed that the inventory control of raw material in PT. Hasta Mulia Merapi of Kasongan Bantul in general had already effective and efficient. From two measurements of inventory control used, that were effectiveness and efficiency, each measurement showed good result. The effectiveness of inventory control was shown by high service ratio to each product. The service ratio for the product of chair model 1 equal to 80%, model 2 equal to 82%, model 3 equal to 81%, model 4 equal to 88%, and model 5 equal to 86% so that it was obtained the average of service ratio equal to 83%. This mater indicated that the company can fulfill most product demand from consumer or client. While the efficiency of inventory control was shown by the ratio of inventory turn over for each type of raw material that were also high. The ratio of inventory turn over for the teak equal to 0,69, husk equal to 0,86, 6 cm thick spume equal to 0,88, and 8 cm thick spume equal to 0,71 so that it was obtained the average of inventory turn over ratio equal to 0,79. This ratio indicated that the inventory turn over in this company was getting faster so that it had an effect on the turn over of invesment or capital which was getting faster also. Quick inventory turn over can avoid the accumulation of inventory in the company's warehouse because it was used continuously.



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari keterlibatan berbagai pihak yang memberikan bantuan-bantuan yang sangat berarti. Sehubungan dengan itu, maka pada kesempatan ini tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma. Terima kasih atas ijin penelitian.
2. Bapak Drs. Gabriel Anto Listianto, MSA., Akt., selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penulisan ini berlangsung. Serta semangat yang diberikan pada saat kegagalan ujian yang pertama.
3. Ibu Lisia Apriani, SE, M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing II, yang telah memberikan banyak masukan dan saran yang sangat berarti kepada penulis.
4. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., atas masukan dan saran yang diberikan.
5. Bapak E. Maryarsanto P., S.E., Akt., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berarti, serta semangat yang diberikan pada saat kegagalan ujian yang pertama.

6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
7. Pimpinan PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Kepala Bagian Logistik dan Kepala Bagian Produksi PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul, yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang dibutuhkan penulis.
9. Kedua orangtuaku yang telah memberikan dorongan baik materiil maupun moril yang tak ternilai jumlahnya.
10. Pak Hari, terimakasih buat waktu, baik itu dirumah maupun dikantor.
11. Saudara-saudaraku yang ada di Semarang, Jakarta, Surabaya, Cepu, Jayapura terimakasih atas semangat yang selalu diberikan.
12. Om Albert, Tante Ina, Arya, terimakasih sudah dipinjami rumah.
13. Pak Anto (KPUD Bantul), sudah bagi-bagi kerjaan buat aku.
14. Bu Ema, Yang Ti, Nano, Kiko (Nolo) atas dukungan dan semangat yang selalu diberikan.
15. Bp, Ibu Romie Lantang, jemaat serta rekan-rekan pelayanan di GBT Kristus Alfa Omega Yogyakarta, terima kasih atas dukungan doanya.
16. Bp, Ibu Arnold Martin Kandou, jemaat serta rekan-rekan pelayanan di GBT Kristus Alfa Omega Semarang, terima kasih atas dukungan doanya.
17. Kris Magelang dan Widi (Rawing), terimakasih sudah mengantar aku dan mendengarkan curhatku.

18. Anak-anak Akuntansi D Angkatan '99: Daru, Wahyu, Paul, Eva, Kiki, Rina, Andreas, Woro, Dji Min, Beny, dan masih banyak lagi
19. Team bola angkatan '99: Fanny, Polin, Wahyu, Simbah, Ade, Toro, Papat, Daru, Niko, Beny Datik, "Akhirnya kita jadi juara juga".
20. Antin terimakasih atas kerjasamanya.
21. Warga Puspa Indah III: Pak Takul, Om Kelik, Mas Gambul, Kampret (gimbal), Mas Erwin, Mas Erik, Ning (Bengkulu) dan warga yang lain.
22. GL Proku (Si black) dan Supra 125 (The red) terimakasih sudah mengantar dan menemani aku.
23. Semua pihak yang telah banyak membantu dan tidak mungkin disebutkan satu per satu sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari skripsi ini belumlah sempurna. Kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sangat diharapkan demi semakin sempurnanya skripsi ini. Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi pada khususnya.

Yogyakarta, 21 Februari 2006

Teguh Maryadi



## DAFTAR ISI

|                                   | Halaman  |
|-----------------------------------|----------|
| HALAMAN JUDUL .....               | i        |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....         | ii       |
| HALAMAN PENGESAHAN .....          | iii      |
| MOTTO .....                       | iv       |
| PERSEMBAHAN .....                 | v        |
| PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....   | vi       |
| ABSTRAK .....                     | vii      |
| ABSTRAC.....                      | viii     |
| KATA PENGANTAR .....              | ix       |
| DAFTAR ISI.....                   | xii      |
| DAFTAR TABEL .....                | xv       |
| DAFTAR GAMBAR.....                | xvi      |
| DAFTAR LAMPIRAN.....              | xvii     |
| <br>                              |          |
| <b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b> | <b>1</b> |
| A. Latar Belakang Masalah.....    | 1        |
| B. Rumusan Masalah.....           | 5        |
| C. Batasan Masalah .....          | 5        |
| D. Tujuan Penelitian.....         | 5        |
| E. Manfaat Penelitian .....       | 6        |
| F. Sistematika Penulisan .....    | 6        |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| <b>BAB II</b>  | <b>LANDASAN TEORI .....</b>                         | <b>9</b>  |
|                | A. Persediaan .....                                 | 9         |
|                | 1. Pengertian Persediaan .....                      | 9         |
|                | 2. Jenis-jenis Persediaan .....                     | 11        |
|                | 3. Fungsi-fungsi Persediaan .....                   | 15        |
|                | 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan ..... | 17        |
|                | 5. Biaya-biaya dalam Persediaan.....                | 20        |
|                | B. Manajemen Persediaan .....                       | 22        |
|                | 1. Pengertian Manajemen Persediaan .....            | 22        |
|                | 2. Fungsi dan Tujuan Manajemen Persediaan.....      | 24        |
|                | 3. Keputusan dalam Manajemen Persediaan.....        | 26        |
|                | C. Tolok Ukur Kinerja Manajemen Persediaan.....     | 32        |
|                | 1. Efektivitas.....                                 | 36        |
|                | 2. Efisiensi.....                                   | 39        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN.....</b>                       | <b>42</b> |
|                | A. Jenis Penelitian .....                           | 42        |
|                | B. Lokasi Penelitian .....                          | 42        |
|                | C. Subjek dan Objek Penelitian .....                | 42        |
|                | D. Jenis Data yang Dibutuhkan.....                  | 43        |
|                | E. Teknik Pengumpulan Data.....                     | 44        |
|                | F. Teknik Analisis Data .....                       | 44        |

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| <b>BAB IV</b> | <b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>  | <b>47</b> |
|               | A. Sejarah PT. Hasta Mulia Merapi .....  | 47        |
|               | B. Divisi-divisi dalam Perusahaan .....  | 49        |
|               | C. Jenis-jenis Produk PT. Hasta Mulia Merapi .....                               | 51        |
|               | D. Proses Produksi PT. Hasta Mulia Merapi .....                                  | 52        |
| <b>BAB V</b>  | <b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>56</b> |
|               | A. Analisis Data .....   | 56        |
|               | 1. Pengumpulan Data Permintaan Produk Kursi .....                                | 56        |
|               | 2. Perhitungan Rasio Layanan .....   | 57        |
|               | 3. Pengumpulan Data Nilai Pemakaian Persediaan .....                             | 58        |
|               | 4. Perhitungan Rasio TOR .....   | 60        |
|               | 5. Pengambilan Kesimpulan Hasil Perhitungan Rasio Layanan<br>dan Rasio TOR ..... | 60        |
|               | B. Pembahasan .....  | 61        |
| <b>BAB VI</b> | <b>KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN<br/>SARAN .....</b>                   | <b>67</b> |
|               | A. Kesimpulan .....  | 67        |
|               | B. Keterbatasan Penelitian .....   | 67        |
|               | C. Saran .....   | 68        |
|               | <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>69</b> |
|               | <b>LAMPIRAN .....</b>  | <b>71</b> |

## DAFTAR TABEL

|         | Halaman   |
|---------|---|
| Tabel 1 | Jumlah Permintaan Kursi PT. Hasta Mulia Merapi Tahun 2004 .... 57 |
| Tabel 2 | Rasio Layanan Produk Kursi ..... 57                               |
| Tabel 3 | Pemakaian Persediaan Per Unit Kursi ..... 58                      |
| Tabel 4 | Jumlah Pemakaian Persediaan Tahun 2004 ..... 58                   |
| Tabel 5 | Nilai Pemakaian Persediaan Tahun 2004 ..... 59                    |
| Tabel 6 | Nilai Pemakaian Persediaan Rata-rata Per Bulan ..... 59           |
| Tabel 7 | Nilai Persediaan Akhir Tahun 2004 ..... 60                        |
| Tabel 8 | Rasio Perputaran Persediaan (TOR)..... 60                         |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 1 Hubungan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan.....    | 19      |
| Gambar 2 Titik Pemesanan Kembali ( <i>Reorder Point</i> ) .....      | 28      |
| Gambar 3 Tinjauan Periodik ( <i>Periodic Review Approach</i> ) ..... | 29      |
| Gambar 4 Proses Produksi di PT. Hasta Mulia Merapi.....              | 55      |



## DAFTAR LAMPIRAN

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. Hasta Mulia Merapi ..... | 71             |
| Lampiran 2 Laporan Keuangan PT. Hasta Mulia Merapi.....     | 72             |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan sektor ekonomi semakin pesat seiring dengan perkembangan perusahaan-perusahaan baik jasa maupun manufaktur. Operasional perusahaan khususnya perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh persediaan bahan baku. Perusahaan dapat melakukan proses produksi secara kontinu dan berkesinambungan apabila memiliki persediaan bahan baku dalam jumlah yang cukup. Sebaliknya perusahaan akan mengalami hambatan dalam proses produksinya apabila persediaan bahan baku tidak mencukupi. Dengan demikian, persediaan bahan baku memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan.

Kelangsungan proses produksi perusahaan sangat ditentukan oleh persediaan bahan baku. Bahan baku sebagai unsur penting dalam proses produksi perusahaan harus dijaga ketersediaannya. Jumlah persediaan bahan baku juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Persediaan bahan baku yang terlalu besar akan menimbulkan inefisiensi biaya. Sebaliknya persediaan bahan baku yang terlalu sedikit juga menimbulkan masalah bagi perusahaan, karena berakibat pada kekurangan bahan baku.

Persediaan bahan baku meskipun tampak sederhana namun seringkali menimbulkan masalah bahkan mengakibatkan kebangkrutan suatu perusahaan. Perusahaan harus dapat mengantisipasi persediaan bahan baku sesuai kebutuhan

terutama pada perusahaan yang bahan bakunya sulit diperoleh. Pada banyak perusahaan, persediaan bahan baku menjadi prioritas utama dalam aktivitas perusahaan sehingga ketersediaannya kurang fisibel atau melebihi kebutuhan. Perusahaan takut mengalami kekurangan persediaan bahan baku yang dapat menghambat jalannya proses produksi. Persediaan bahan baku dalam jumlah yang berlebihan disadari atau tidak justru merugikan perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk penyimpanan dan pemeliharaannya. Selain itu juga harus menanggung risiko kerusakan bahan baku yang otomatis kualitasnya menurun sehingga tidak dapat digunakan dalam proses produksi.

Penyediaan bahan baku tidak hanya mencakup proses pemesanan dan penyimpanan di gudang saja. Bahan baku yang tidak dipelihara atau dirawat kemungkinan besar mengalami kerusakan. Kerusakan tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya adalah kelembaban udara dalam ruang penyimpanan dan binatang seperti tikus dan rayap. Oleh sebab itu, bahan baku harus memperoleh perlakuan lebih lanjut agar kualitasnya tidak menurun. Perlakuan yang dimaksudkan adalah pemeliharaan yang dilakukan setiap jangka waktu tertentu. Perlakuan tersebut sekaligus sebagai upaya untuk mengetahui kecukupan dan tingkat kerusakan bahan baku yang terjadi.

Untuk menyediakan bahan baku secara fisibel dan meminimalkan tingkat kerusakannya, perusahaan harus melakukan pengendalian terhadap persediaan bahan baku. Pengendalian tersebut bertujuan untuk meminimalkan investasi namun tetap konsisten dengan penyediaan pada tingkat pelayanan yang diminta (Johns dan Harding, 2001: 77). Pengendalian bahan baku dilakukan agar proses

pengadaan hingga penggunaannya dalam produksi berjalan dengan efektif. Salah satu perusahaan yang telah menerapkan sistem pengendalian bahan baku adalah PT. Hasta Mulia Merapi. Perusahaan tersebut bergerak di bidang *furniture* yang aktif menerima pesanan baik dari dalam maupun luar kota. Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan ini adalah kayu jati, kulit hewan, amplas, plitur, busa, lem, benang, pewarna kulit, karet, pirex, dan staples. Dalam mengendalikan persediaan bahan bakunya, perusahaan ini kurang memperhitungkan jumlah kebutuhan. Perusahaan cenderung memiliki persediaan dalam jumlah yang besar baik pada bahan baku utama maupun pendukungnya. Penyediaan tersebut dimaksudkan agar perusahaan tidak kewalahan apabila memperoleh pesanan yang mendesak. Persediaan bahan baku yang lebih diprioritaskan adalah kayu jati, karena bahan tersebut tergolong sulit disediakan. Kayu jati yang berkualitas adalah kayu yang berumur sudah tua. Kayu jati tua lebih kuat dibandingkan kayu jati muda. Kayu jati tua saat ini sudah tergolong langka, sehingga perusahaan harus menggunakan kayu jati muda dalam proses produksinya. Untuk menyediakan bahan baku kayu jati, perusahaan harus melakukan pemesanan kepada *supplier*. Selain itu juga membeli secara perorangan dari masyarakat yang memiliki simpanan kayu jati. Kayu jati yang dibeli dari masyarakat umumnya sudah berumur tua, sedangkan yang dari *supplier* masih berumur muda.

Keterbatasan bahan baku kayu jati mendorong perusahaan untuk menyediakan secara berlebihan. Akibat yang ditanggung oleh perusahaan atas penyediaan bahan baku tersebut adalah banyaknya bahan baku yang mengalami kerusakan. Kayu jati banyak yang pecah sehingga tidak dapat digunakan karena

tidak sesuai dengan ukuran yang diinginkan. Kerusakan tersebut menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan juga konsumen. Perusahaan harus memesan kembali bahan baku kepada *supplier*. Kerugian bagi konsumen adalah pesanan tidak dapat diselesaikan tepat waktu, karena proses pengiriman bahan baku umumnya membutuhkan waktu yang cukup lama.

Perusahaan seharusnya mengantisipasi berbagai risiko yang berkaitan dengan persediaan bahan baku. Pengelolaan terhadap persediaan bahan baku harus dilakukan secara lebih cermat. Perusahaan dapat mencapai efektivitas persediaan bahan baku apabila mengetahui secara pasti hal yang akan dikendalikan, mampu melakukan pemesanan secara tepat, dan mengestimasi jumlah pesanan sesuai kebutuhan (Johns dan Harding, 2001: 77). Pengelolaan persediaan bahan baku pada dasarnya bukan aktivitas yang mudah dilakukan, karena membutuhkan ketelitian dan kecermatan agar tingkat kerusakan bahan baku dapat diminimalkan. Pengelolaan persediaan bahan baku berkaitan erat dengan tujuan diadakannya persediaan yakni memberikan layanan yang terbaik pada pelanggan, memperlancar proses produksi, mengantisipasi kemungkinan terjadinya kekurangan atau kehabisan persediaan (*stock out*), dan menghadapi fluktuasi harga (Yamit, 1998: 216).

Pengelolaan dan pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi secara umum masih kurang memperhatikan risiko kerusakan bahan baku. Perusahaan ini cenderung menyediakan bahan baku melebihi jumlah yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, perusahaan sering mengalami kendala dalam pengelolaan bahan baku. Dari permasalahan tersebut, maka penulis ingin

menggali lebih jauh dengan mengambil judul “Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku di PT. Hasta Mulia Merapi Yogyakarta”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Yogyakarta?”

### **C. Batasan Masalah**

Persediaan yang terdapat di gudang PT. Hasta Mulia Merapi Yogyakarta terdiri dari bahan baku dan peralatan produksi. Dalam penulisan ini, penulis lebih berfokus pada persediaan bahan baku yang sifatnya benar-benar penting dan diperlukan perusahaan untuk menunjang proses produksinya.

### **D. Tujuan Penelitian**

#### **1. Tujuan umum**

- a. Sebagai bahan masukan dan informasi untuk perusahaan-perusahaan khususnya PT. Hasta Mulia Merapi Yogyakarta dalam melaksanakan pengelolaan dan pengendalian persediaan bahan baku.
- b. Untuk memperoleh kelengkapan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Kesarjanaan di tingkat Strata Satu.

## 2. Tujuan khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengendalian persediaan bahan baku yang dilakukan di PT. Hasta Mulia Merapi Yogyakarta.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan pengendalian persediaan bahan baku.

### 2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi civitas akademika karena tulisan ini berisi teori sekaligus implementasi langsung pada perusahaan, sehingga pembaca dapat membandingkan antara teori dengan praktek yang sesungguhnya.

### 3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tentang pengendalian persediaan bahan baku dan dapat membandingkan antara teori dengan keadaan yang sesungguhnya.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

**Bab I    Pendahuluan**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

**Bab II   Landasan Teori**

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi acuan dasar penelitian yaitu persediaan yang meliputi pengertian persediaan, manfaat persediaan, tujuan persediaan, fungsi-fungsi persediaan, faktor-faktor yang mempengaruhi persediaan, biaya-biaya yang mempengaruhi persediaan, manajemen persediaan, dan tolok ukur kinerja manajemen persediaan yang meliputi efisiensi dan efektivitas.

**Bab III   Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian dan objek penelitian, data yang dikumpulkan dan teknik analisis data.

**Bab IV   Gambaran Umum Perusahaan**

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah perusahaan dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, proses produksi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan perusahaan.

**Bab V    Analisis Data dan Pembahasan**

Pada bab ini akan dilakukan analisis data yang diperoleh selama penelitian atas dasar teknik analisis yang sudah dilakukan.



## Bab VI Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

Hasil dari analisis data akan disimpulkan pada bab ini. Di samping itu juga akan disajikan saran-saran yang dianggap perlu dan berguna bagi perusahaan yang bersangkutan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Persediaan**

##### **1. Pengertian Persediaan**

Persediaan merupakan salah satu unsur aktiva lancar yang mengalami perputaran dalam jangka waktu tertentu atau periode. Persediaan sebagai kekayaan perusahaan memiliki peranan penting dalam operasional perusahaan (Yamit, 1998: 216). Persediaan menurut Handoko (1999: 26) merupakan segala sesuatu atau sumber daya organisasi yang disimpan sebagai tindakan antisipasi terhadap pemenuhan permintaan.

Perusahaan memerlukan persediaan karena didasarkan pada 3 (tiga) alasan, yaitu ketidakpastian permintaan, ketidakpastian pasokan dari *supplier*, dan ketidakpastian tenggang waktu pemesanan (Yamit, 1998: 216). Ketidakpastian tersebut harus diantisipasi perusahaan agar tidak mengalami kekurangan persediaan (*stock out*). Tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai langkah antisipatif adalah melakukan pengelolaan persediaan secara proaktif (Riyanto, 1993: 18). Persediaan yang berkaitan dengan layanan dan kelancaran proses produksi menimbulkan konsekuensi bagi perusahaan. Konsekuensi tersebut adalah penanggungungan biaya atau risiko yang berkaitan dengan keputusan persediaan. Oleh sebab itu, pengelolaan persediaan dilakukan untuk meminimalkan total biaya dalam setiap perubahan tingkat persediaan.

Persediaan sebagai sumber daya dalam perusahaan dapat dikendalikan secara efektif melalui pengendalian yang tepat. Pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan memonitor dan menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan persediaan tersebut harus diisi, dan berapa besar pesanan yang harus dilakukan (Johns dan Harding, 2001: 77). Pengendalian persediaan bertujuan menetapkan dan menjamin tersedianya sumber daya yang tepat, dalam kuantitas yang tepat, dan waktu yang tepat pula. Johns dan Harding (2001: 77) mengemukakan tujuan pengendalian untuk meminimalkan investasi dalam persediaan tanpa mengesampingkan konsistensi penyediaan pada tingkat pelayanan yang diminta. Persediaan dalam suatu perusahaan umumnya adalah bahan baku yang merupakan bahan dasar dalam proses produksi. Perusahaan dapat menjalankan proses produksi apabila bahan baku yang dibutuhkan tersedia dalam jumlah yang cukup (Reksohadiprojo, 1995: 37). Tujuan perusahaan melakukan persediaan adalah sebagai berikut (Yamit, 1998: 216):

- a. Meningkatkan efektivitas operasi, sehingga proses produksi dapat berjalan lancar dan stabil.
- b. Menyediakan pelayanan yang cepat bagi konsumen, maksudnya perusahaan dapat merespon secara cepat permintaan pelanggan sehingga dapat dilakukan produksi dan pengiriman.
- c. Menyediakan keamanan dalam kondisi bisnis yang tidak menentu. Persediaan dapat menurunkan risiko dalam perusahaan seperti sistem *supply* yang tidak menentu, keterkaitan tingkatan produksi dan gelombang permintaan yang tiba-tiba.

- d. Mengambil keuntungan harga-harga dan menurunkan risiko bisnis apabila *supplier* akan menaikkan harga pada pemesanan yang akan datang

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, persediaan yang dilakukan perusahaan dapat memberikan manfaat yang berarti. Manfaat persediaan ini adalah sebagai berikut (Reksohadiprojo, 1995: 40):

- a. Menghilangkan risiko keterlambatan datangnya bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- b. Menghilangkan risiko dari barang yang dipesan berkualitas tidak baik sehingga harus dikembalikan.
- c. Mempertimbangkan stabilitas operasi perusahaan.
- d. Memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan sehingga keinginan pelanggan pada suatu waktu dapat dipenuhi dengan memberikan jaminan tetap tersedianya barang tersebut.

## **2. Jenis-jenis Persediaan**

Persediaan dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis. Menurut Abdullah (2002: 132), perusahaan industri memiliki tiga jenis persediaan yaitu persediaan bahan mentah, persediaan barang dalam proses, dan persediaan barang jadi. Ketiga jenis persediaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Persediaan bahan baku

Persediaan bahan baku merupakan persediaan yang tersedia untuk diproses lebih lanjut menjadi barang jadi atau produk akhir. Persediaan bahan baku bagian dari komponen penting perusahaan. Perusahaan dalam mempertahankan persediaan bahan baku bergantung pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Jumlah pemakaian dalam periode produksi.
- 2) Kebutuhan waktu mulai dari pemesanan hingga diterimanya bahan baku.
- 3) Karakteristik fisik bahan baku yang diperlukan.
- 4) Jumlah investasi yang tertanam pada persediaan.

b. Persediaan barang dalam proses

Persediaan barang dalam proses merupakan keseluruhan barang yang digunakan dalam proses produksi tetapi masih memerlukan proses secara lebih lanjut untuk menjadi barang jadi atau produk akhir yang siap dijual. Persediaan barang dalam proses sering disebut sebagai barang setengah jadi. Barang dalam proses yang tersedia dalam jumlah yang banyak berakibat pada besarnya biaya-biaya persediaan karena modal terkait dengan persediaan. Selain itu, barang dalam proses juga termasuk dalam komponen persediaan yang kurang likuid. Perusahaan kesulitan untuk menjual barang dalam proses atau setengah jadi kepada konsumen akhir.

c. Persediaan barang jadi

Persediaan barang jadi merupakan persediaan barang yang telah selesai diproses oleh perusahaan dan siap dijual. Perusahaan industri yang memproduksi berdasarkan pesanan umumnya memiliki jumlah persediaan barang jadi yang relatif rendah. Perusahaan tersebut hanya melakukan proses produksi apabila terdapat pesanan saja, sehingga tidak memproduksi barang secara kontinu. Perusahaan industri yang melakukan proses produksi secara massal dan menjual bebas memiliki jumlah persediaan barang jadi yang lebih banyak.

Ahyari (1993: 178) mengemukakan persediaan dalam suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis berdasarkan fungsinya, yaitu sebagai berikut:

a. *Batch stock* atau *lot size inventory*

Jenis persediaan ini merupakan persediaan yang diadakan atau dibeli untuk membuat barang dalam jumlah yang lebih besar dari jumlah yang dibutuhkan. Pengadaan persediaan ini dilakukan dalam jumlah besar, namun jumlah yang dikeluarkan atau digunakan lebih kecil. Persediaan jenis ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu:

- 1) Memperoleh potongan harga pada harga pembelian.
- 2) Memperoleh efisiensi produksi (*manufacturing economies*) karena adanya operasi yang lebih lama.
- 3) Adanya penghematan dalam biaya pesan dan biaya pengangkutan.

b. *Fluctuation stock*

Persediaan jenis ini merupakan persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diramalkan. Persediaan ini dibutuhkan dalam jumlah yang besar apabila terdapat fluktuasi permintaan yang sangat besar untuk menjaga kemungkinan naik turunnya permintaan konsumen tersebut.

c. *Anticipation stock*

*Anticipation stock* merupakan persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diramalkan. Penyediaan persediaan ini didasarkan pada pola musiman yang terjadi dalam periode satu

tahun dan untuk menghadapi penggunaan atau penjualan yang meningkat. Selain itu, tujuan diadakannya *anticipation stock* adalah untuk menjaga kemungkinan kelangkaan bahan baku yang dapat mengganggu kelancaran proses produksi.

Jenis-jenis persediaan menurut Handoko (1999: 334) dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) golongan. Jenis-jenis persediaan tersebut memiliki karakteristik masing-masing dan cara pengelolaan yang berbeda. Adapun jenis-jenis persediaan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Persediaan bahan baku (*raw material*)

Persediaan bahan baku merupakan persediaan barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi. Bahan baku dapat diperoleh dari sumber alam atau dibeli dari para pemasok. Selain itu juga dapat dibuat sendiri oleh perusahaan untuk digunakan dalam proses produksi selanjutnya. Pengadaan persediaan bahan baku bertujuan untuk memisahkan perusahaan dari para pemasok, meraih potongan harga karena jumlah pesanan, memberikan perlindungan terhadap inflasi, dan menyiapkan persediaan strategis bagi barang yang vital.

b. Persediaan komponen-komponen rakitan (*purchased parts componens*)

Persediaan ini terdiri dari komponen-komponen rakitan yang diperoleh dari perusahaan lain. Komponen-komponen tersebut secara langsung dapat dirakit menjadi suatu produk.

c. Persediaan bahan pembantu (*supplies*)

Persediaan bahan pembantu yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi. Penggunaan bahan pembantu tidak mengakibatkan perubahan komponen barang jadi.

d. Persediaan barang dalam proses (*work in process*)

Persediaan barang dalam proses merupakan persediaan barang-barang sebagai hasil keluaran dari proses produksi atau yang telah diolah menjadi suatu bentuk tetapi masih perlu diproses menjadi barang jadi. Barang dalam proses disebut juga sebagai barang setengah jadi. Persediaan barang dalam proses diadakan oleh perusahaan untuk memisahkan tahapan produksi, memberikan fleksibilitas dalam penjadwalan, dan memberikan peningkatan utilisasi mesin.

e. Persediaan barang jadi (*finished goods*)

Persediaan barang jadi adalah persediaan yang telah selesai diproses atau diolah dalam pabrik dan siap untuk dijual atau dikirim kepada pelanggan. Persediaan barang jadi diadakan untuk memberikan pelayanan yang cepat bagi pelanggan, mengurangi gejolak fluktuasi keluaran, membantu mengatasi permintaan musiman, dan memberikan pengamanan terhadap kemungkinan kerusakan dan pemogokan.

### 3. Fungsi-fungsi Persediaan

Pengadaan persediaan merupakan aktivitas penting dalam perusahaan. Persediaan memiliki 3 (tiga) fungsi sebagai berikut:

a. Fungsi *decoupling*

Fungsi *decoupling* memungkinkan operasi perusahaan internal dan eksternal mempunyai kebebasan (*independence*). Perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan tanpa bergantung pada *supplier*. Pengadaan persediaan bahan baku dimaksudkan agar perusahaan tidak tergantung sepenuhnya pada



kuantitas dan waktu pengiriman. Persediaan barang dalam proses diadakan agar departemen-departemen dan proses-proses individual perusahaan terjaga kebebasannya. Persediaan barang jadi diperlukan untuk memenuhi permintaan produk yang tidak pasti dari para pelanggan. Persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diperkirakan atau diramalkan disebut *fluctuation stock*.

b. Fungsi *economic lot lizing*

Perusahaan dapat memproduksi dan membeli sumber daya dalam kuantitas yang dapat mengurangi biaya per unit melalui penyimpanan persediaan. Fungsi persediaan *economic lot lize* ini perlu mempertimbangkan penghematan-penghematan yang terdiri dari potongan pembelian dan biaya pengangkutan per unit. Pertimbangan tersebut diperlukan karena perusahaan melakukan pembelian dalam kuantitas yang lebih besar dibandingkan dengan biaya-biaya yang timbul karena besarnya persediaan (biaya sewa gudang, investasi, risiko).

c. Fungsi antisipasi

Persediaan antisipasi dibentuk untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen. Perusahaan sering menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diperkirakan atau diramalkan berdasarkan pengalaman atau data masa lalu yang disebut sebagai permintaan musiman. Selain itu perusahaan juga sering menghadapi ketidakpastian jangka waktu pengiriman dan permintaan barang-barang selama periode pemesanan kembali, sehingga memerlukan kuantitas persediaan ekstra yang sering disebut persediaan pengaman (*safety stock*).

Persediaan pengaman merupakan pelengkap fungsi *decoupling*. Persediaan antisipasi ini penting agar kelancaran proses produksi tidak terganggu.

Setiap jenis persediaan atau kelompok jenis persediaan harus dianalisis secara periodik. Penganalisisan tersebut bertujuan sebagai berikut:

- a. Meramalkan kebutuhan untuk setiap bulan, triwulan, atau tahun berikutnya.
- b. Menentukan tenggang waktu *lead time* perolehan.
- c. Merencanakan pemakaian selama tenggang waktu.
- d. Menghitung kuantitas persediaan yang ada.
- e. Memesan unit-unit yang diperlukan.
- f. Menentukan cadangan/kebutuhan persediaan pengaman.

Kebutuhan masa datang untuk setiap bahan baku yang dibeli atau dihasilkan memainkan peranan utama dalam persediaan bahan baku. Persediaan yang dikendalikan dengan baik apabila kebutuhan pemakaian direncanakan secara tepat (Wels, dkk, 1988: 63). Perencanaan kebutuhan bahan baku berkaitan dengan dua faktor mendasar yaitu kuantitas dan waktu pembelian.

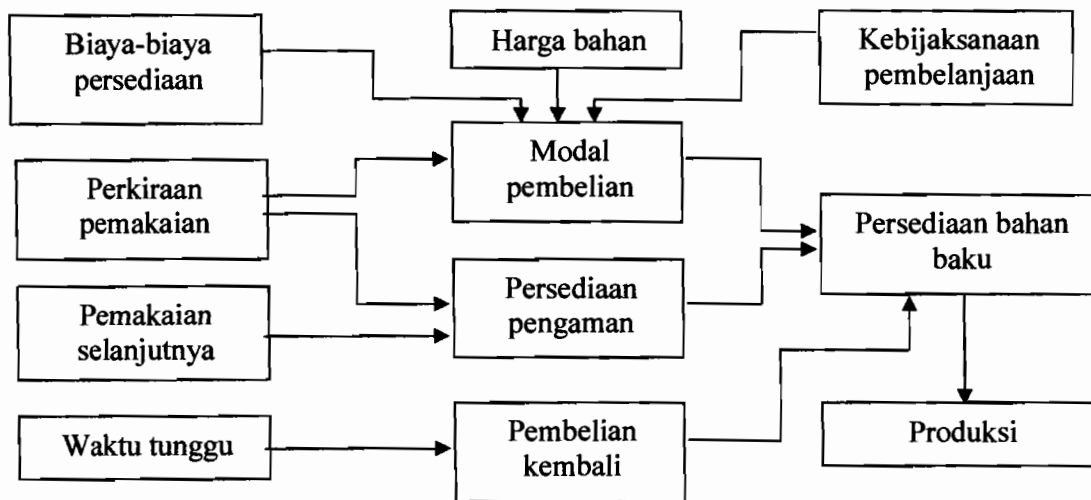
#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan**

Persediaan dalam pengadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Ahyari (1995: 45), faktor-faktor yang mempengaruhi persediaan adalah sebagai berikut:

- a. Perkiraan pembelian. Manajemen harus dapat memperkirakan kebutuhan bahan baku yang akan digunakan dalam suatu periode sebelum kegiatan pembelian barang dilaksanakan.

- b. Harga barang. Harga barang yang akan dibeli menjadi salah satu faktor penentu dalam kebijaksanaan persediaan. Harga barang merupakan dasar penyusunan perhitungan jumlah dana yang harus disediakan.
- c. Biaya-biaya persediaan. Biaya-biaya untuk menyelenggarakan persediaan sudah seleyaknya diperhitungkan dalam penentuan besarnya persediaan, seperti biaya penyimpanan dan biaya pemesanan.
- d. Kebijakan pembelanjaan. Faktor ini mempengaruhi jumlah anggaran yang disediakan untuk mengadakan persediaan. Faktor ini menentukan prioritas pengadaan persediaan dalam perusahaan yang meliputi fasilitas pertama, kedua, atau terakhir. Selain itu, faktor ini juga menunjukkan ketersediaan dana untuk pembayaran seluruh atau sebagian persediaan saja.
- e. Pemakaian sebenarnya. Pemakaian yang sebenarnya dari periode-periode yang lalu merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan. Dengan demikian maka dapat disusun perkiraan kebutuhan yang mendekati kenyataan.
- f. Waktu tunggu (*lead time*). Waktu tunggu merupakan tenggang waktu yang diperlukan antara waktu pemesanan barang dengan datangnya barang itu sendiri. Waktu ini perlu diperhatikan karena sangat erat hubungannya dengan penentuan waktu pemesanan kembali. Perusahaan dapat membeli atau melakukan pemesanan pada waktu yang tepat apabila mengetahui waktu tunggu yang tepat pula. Waktu tunggu yang tepat dapat meminimalkan risiko penumpukan persediaan.

Hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi pengadaan persediaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Hubungan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan**

Sumber: Ahyari (1995: 48)

Faktor yang secara langsung berpengaruh terhadap persediaan terdiri dari tiga yakni model pembelian, persediaan pengaman dan pembelian kembali. Model pembelian dipengaruhi oleh biaya-biaya persediaan, harga bahan, kebijakan pembelian dan perkiraan pemakaian bahan baku. Persediaan pengaman dipengaruhi oleh perkiraan pemakaian dan pemakaian senyatanya. Persediaan pengaman akan digunakan oleh perusahaan apabila dalam proses produksi terjadi kekurangan bahan baku atau mengalami keterlambatan dalam pembelian bahan baku yang dibutuhkan.

Kebijakan persediaan bahan baku yang tepat akan mendasarkan diri kepada faktor-faktor tersebut. Kebijakan pembelian, biaya-biaya persediaan, harga bahan baku serta perkiraan pemakaian bahan baku yang diketahui dapat menentukan jumlah dan kuantitas bahan baku yang dipesan secara

ekonomis (mempunyai biaya minimal). Demikian pula dengan diketahuinya perkiraan (pemakaian sesungguhnya pada waktu-waktu yang lalu), akan dapat dianalisis jumlah persediaan pengaman (*safety stock*) yang paling tepat. EOQ dan *safety stock* akan membentuk pola persediaan bahan baku bagi perusahaan yang bersangkutan.

## 5. Biaya-biaya dalam Persediaan

Biaya merupakan manfaat yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2000: 36). Biaya persediaan dapat dikelompokkan menjadi dua yakni biaya variabel dan tetap (Mulyadi, 1999: 7). Biaya persediaan yang bersifat variabel adalah biaya yang berubah-ubah karena adanya perubahan jumlah persediaan yang ada di gudang. Biaya persediaan yang bersifat tetap adalah elemen-elemen biaya persediaan yang totalitasnya dalam jangka pendek relatif dan tidak memandang adanya variabel yang normal dalam jumlah persediaan yang disimpan. Perusahaan harus memperhatikan biaya-biaya variabel dari pengadaan persediaan untuk menentukan besarnya persediaan yang akan dipertahankan (Harnanto dan Zulkifli, 2003: 26).

Biaya-biaya variabel tersebut adalah sebagai berikut (Handoko, 1999: 336-338):

### a. Biaya penyimpanan

Biaya penyimpanan (*carrying cost*) terdiri atas biaya-biaya yang bervariasi secara langsung dengan kuantitas persediaan. Biaya penyimpanan setiap periode akan semakin besar bila kuantitas bahan baku yang dipesan

semakin besar atau banyak. Biaya-biaya yang termasuk biaya penyimpanan adalah:

- 1) Biaya-biaya fasilitas penyimpanan
- 2) Biaya perhitungan fisik dan konsiliasi laporan
- 3) Biaya asuransi persediaan
- 4) Biaya pajak persediaan
- 5) Biaya pencurian, biaya kerusakan
- 6) Biaya penanganan persediaan

b. Biaya pesanan

Perusahaan harus menanggung biaya pemesanan setiap kali dilakukan pemesanan bahan baku (*order cost*). Biaya-biaya tersebut meliputi biaya pemrosesan, upah, biaya telepon, biaya surat-menyurat, biaya pengepakan dan penimbangan, biaya pemeriksaan penerimaan, biaya pengiriman, dan biaya hutang lancar.

c. Biaya penyiapan

Perusahaan akan menghadapi biaya penyiapan untuk memproduksi komponen tersebut apabila bahan baku tidak dibeli tetapi diproduksi sendiri oleh perusahaan. Biaya-biaya ini terdiri dari biaya mesin-mesin menganggur, biaya persiapan tenaga kerja langsung, dan biaya ekspedisi.

d. Biaya kehabisan dan kekurangan bahan

Biaya kekurangan bahan baku muncul apabila perusahaan kehabisan bahan baku pada saat proses produksi berjalan. Biaya-biaya yang termasuk biaya ini adalah kehilangan penjualan, kehilangan pelanggan, biaya

pemesanan khusus, biaya ekspedisi, selisih harga, terganggunya operasi, tambahan pengeluaran kegiatan manajerial.

## **B. Manajemen Persediaan**

### **1. Pengertian Manajemen Persediaan**

Manajemen persediaan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian terhadap kekayaan perusahaan yang berperan penting dalam proses produksi. Menurut Yamit (1998: 216) persediaan sebagai kekayaan perusahaan dapat terdiri dari persediaan bahan baku, bahan pembantu, barang dalam proses, barang jadi dan persediaan suku cadang. Dalam manajemen persediaan terdapat prinsip yang harus dianut oleh perusahaan. Prinsip manajemen perusahaan yaitu penentuan jumlah dan jenis barang yang disimpan dalam persediaan haruslah sedemikian rupa sehingga produksi dan operasi perusahaan tidak terganggu. Meskipun demikian, perusahaan juga harus menjaga agar biaya investasi yang timbul dari penyediaan barang tersebut dapat ditekan seminimal mungkin (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 11). Prinsip dalam manajemen persediaan ini selaras dengan prinsip ekonomi yaitu menghasilkan keluaran tertentu dengan biaya seminimal mungkin atau dengan biaya tertentu menghasilkan keluaran semaksimal mungkin.

Manajemen persediaan (*inventory management*) merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan penentuan kebutuhan material sedemikian rupa sehingga kebutuhan operasi dapat dipenuhi pada waktunya dan investasi persediaan material dapat ditekan secara optimal

(Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 4). Berdasarkan pengertian tersebut, kegiatan dalam manajemen persediaan secara garis besar yaitu menjamin terpenuhinya kebutuhan operasi, membatasi nilai seluruh investasi, membatasi jenis dan jumlah material, dan memanfaatkan material yang ada seoptimal mungkin.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003: 11) manajemen persediaan pada hakikatnya merupakan keputusan atau manajemen ekonomi perusahaan. Manajemen persediaan menjamin agar pengelolaan persediaan berdaya guna atau efisien dan berhasil guna atau efektif. Manajemen persediaan berkaitan dengan penentuan jenis dan jumlah barang, pemesanan kembali, tingkat atau nilai persediaan yang ideal, standarisasi material dan perlengkapan, dan peramalan permintaan barang.

Manajemen persediaan telah mengalami perkembangan akibat semakin tingginya suku bunga bank. Selain itu, perkembangan manajemen persediaan juga diakibatkan oleh kompetisi global dan dikembangkannya *materials requirement planning* (MRP) (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 6). Perkembangan manajemen persediaan ini meningkatkan kesadaran perusahaan-perusahaan terutama dalam beberapa hal sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 8):

- a. Besarnya biaya penyediaan barang.
- b. Hubungan antara kebijakan penyediaan barang dan strategi pembelian.
- c. Hubungan yang erat antara manajemen persediaan barang dengan manajemen pemeliharaan.
- d. Mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dalam manajemen pengelolaan barang yang dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan

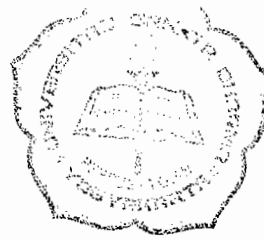


pengontrakan (*outsourcing*), manajemen rantai pasokan (*supply chain management*), pengukuran kinerja, pembelian tepat waktu (*just-in-time purchasing*), manajemen persediaan tepat waktu (*just-in-time inventory control*), dan *benchmarking*.

## **2. Fungsi dan Tujuan Manajemen Persediaan**

Manajemen persediaan berfungsi menjembatani kepentingan-kepentingan yang bertolak belakang dalam mengelola persediaan (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 11). Kepentingan-kepentingan yang bertolak belakang tersebut berkaitan dengan prinsip ekonomi yaitu menghasilkan keluaran tertentu dengan biaya seminimal mungkin atau dengan biaya tertentu menghasilkan keluaran semaksimal mungkin. Fungsi manajemen persediaan ini adalah memadukan cara untuk menjaga agar operasi terjamin dan menjaga agar biaya investasi dapat ditekan seminimal mungkin.

Fungsi manajemen persediaan berkaitan dengan fungsi bisnis, operasi secara umum, pemasaran dan keuangan. Keterkaitan antara manajemen persediaan dengan faktor pemasaran karena persediaan memberikan layanan kepada pelanggan yang mempunyai peran penting dalam pemasaran. Kaitan dengan keuangan yaitu keuangan berhubungan dengan pengalokasian dana untuk persediaan. Sementara dengan operasi yaitu operasi membutuhkan persediaan untuk menjamin produksi yang efisien dan fleksibel. Dalam fungsi faktor-faktor tersebut seringkali menimbulkan konflik dalam manajemen persediaan. Fungsi keuangan umumnya diarahkan untuk menjaga persediaan agar berada pada tingkat yang rendah untuk mempertahankan modal. Fungsi pemasaran lebih menekankan



persediaan pada tingkat tinggi untuk mempertinggi penjualan. Sementara fungsi operasi juga menekankan persediaan pada tingkat tinggi untuk produksi jangka panjang (Zulfikarijah, 2005: 1).

Menurut Yamit (1998: 216) pentingnya manajemen persediaan didasarkan pada tiga alasan yakni: (1) adanya unsur ketidakpastian permintaan; (2) adanya unsur ketidakpastian pasokan dari supplier; dan (3) adanya unsur ketidakpastian tenggang waktu pemesanan. Untuk menghadapi ketiga unsur ketidakpastian tersebut, perusahaan dituntut mampu melakukan manajemen persediaan secara proaktif sehingga mampu mengantisipasi keadaan maupun menghadapi tantangan baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Tantangan dalam manajemen persediaan tersebut berkaitan dengan tujuan diadakannya persediaan. Manajemen persediaan memiliki empat tujuan yaitu sebagai berikut (Yamit, 1998: 216):

- a. Untuk memberikan layanan terbaik pada pelanggan.
- b. Untuk memperlancar proses produksi.
- c. Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kekurangan persediaan (*stockout*).
- d. Untuk menghadapi fluktuasi harga.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003: 4) manajemen persediaan memiliki tiga tujuan yaitu memenuhi kebutuhan normal, memenuhi kebutuhan mendadak, dan memungkinkan pembelian atas dasar jumlah ekonomis. Pencapaian tujuan dalam manajemen persediaan menimbulkan konsekuensi bagi perusahaan yaitu harus menanggung risiko yang berkaitan dengan keputusan persediaan. Sehubungan dengan hal tersebut, sasaran akhir yang dicapai dari

manajemen persediaan adalah menghasilkan keputusan tingkat persediaan yang menyeimbangkan tujuan diadakannya persediaan dengan biaya yang dikeluarkan (Yamit, 1998: 216).

### **3. Keputusan dalam Manajemen Persediaan**

Keputusan dalam manajemen persediaan berkaitan dengan pemesanan kembali dan jumlah yang harus dipesan serta waktu pemesanan kembali. Keputusan ini memudahkan perusahaan dalam mengevaluasi keadaan persediaan sekarang dan memutuskan perlu tidaknya dilakukan penambahan persediaan (Yamit, 1998: 216). Menurut Zulfikarijah (2005: 9) sebelum membuat keputusan tentang persediaan, perusahaan perlu memperhatikan dua hal sebagai berikut:

- a. Keputusan persediaan yang bersifat kuantitatif. Keputusan kuantitatif bertujuan untuk mengetahui jenis barang yang perlu disediakan, jumlah barang yang akan diproduksi dan dipesan, waktu proses produksi dan waktu pemesanan, waktu pemesanan ulang (*reorder point*), dan penentuan jumlah persediaan.
- b. Keputusan persediaan yang bersifat kualitatif. Keputusan ini berkaitan dengan teknis pemesanan yang mengarah pada analisis secara deskriptif yang meliputi:
  - 1) Jenis barang yang masih tersedia di perusahaan dengan cara pemantauan. Pemantauan ini bertujuan untuk memastikan jenis barang yang masih tersedia yang akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan jenis barang yang akan dipesan atau dibeli.

- 2) Perusahaan atau individu yang menjadi pemasok barang yang dipesan perusahaan dengan cara mendata dan mencari informasi lengkap tentang pemasok yang akan menunjang kelancaran penyediaan dan pengiriman persediaan bagi perusahaan.
- 3) Sistem pengendalian kualitas persediaan yang digunakan oleh perusahaan dengan cara mengecek barang pesanan pada pemasok mulai dari pemesanan sampai barang dikirimkan.

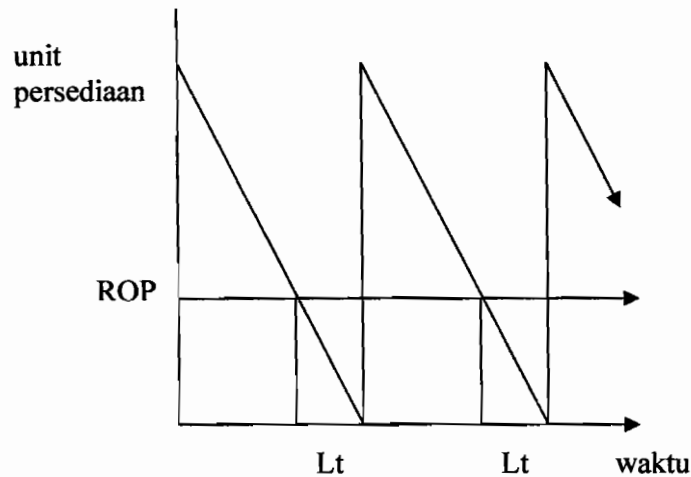
Keputusan dalam manajemen persediaan mengenai waktu dan jumlah barang yang harus dipesan tergantung pada waktu dan tingkat persediaan. Menurut Yamit (1998: 217) untuk menentukan waktu pemesanan dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu sebagai berikut:

a. Pendekatan titik pemesanan kembali (*reorder point approach*)

Titik pemesanan kembali (*reorder point approach*) merupakan suatu titik atau saat yang dinyatakan dalam jumlah persediaan yang masih ada tetapi harus segera dilakukan pemesanan agar dapat menghindari risiko kehabisan persediaan (Abdullah, 2002: 137). Menurut Yamit (1998: 217) pendekatan ini menghendaki jumlah persediaan yang tetap setiap kali melakukan pemesanan. Selain itu, pendekatan ini juga menghendaki pengecekan secara fisik untuk menentukan perlu tidaknya pemesanan kembali dilakukan. Untuk menentukan titik pemesanan kembali terlebih dahulu harus mengetahui tenggang waktu (*lead time*). Tenggang waktu merupakan jarak waktu antara pemesanan

sampai dengan barang yang dipesan diterima perusahaan yang memesan.

Pendekatan ini dapat digambarkan seperti berikut.



**Gambar 2. Titik Pemesanan Kembali (*Reorder Point*)**

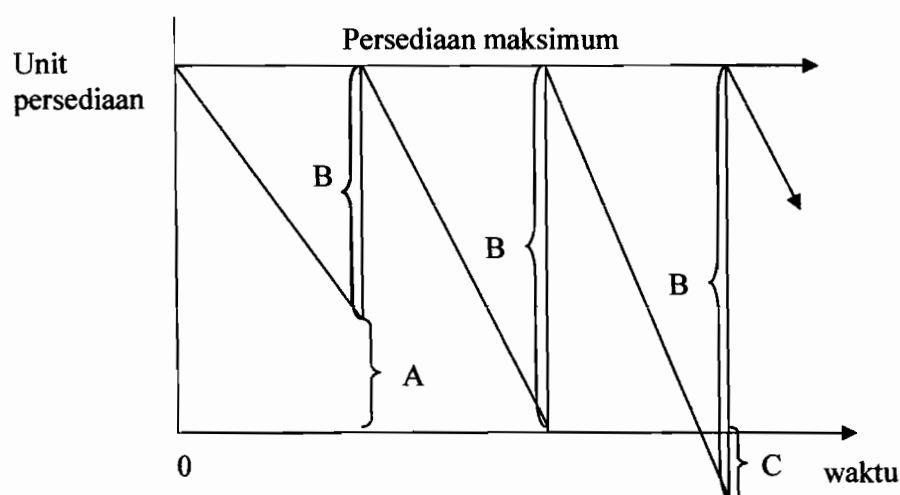
*Sumber: Yamit (1998: 217)*

Pemesanan kembali dilakukan apabila persediaan cukup untuk memenuhi kebutuhan selama tenggang waktu pemesanan. Penentuan titik pemesanan kembali dapat diterapkan dengan asumsi bahwa permintaan pelanggan dapat diramalkan dengan teliti dan tidak ada risiko tertundanya penyerahan barang dari supplier.

b. Pendekatan tinjauan periodik (*periodic review approach*)

Dalam pendekatan ini, tingkat persediaan ditinjau pada interval waktu yang sama. Pada setiap tinjauan dilakukan pemesanan kembali agar tingkat persediaan mencapai jumlah yang diinginkan. Penentuan waktu pemesanan dengan pendekatan ini umumnya digunakan pada perusahaan yang bergerak dalam industri retail atau pedagang pengecer seperti pasar swalayan (Yamit, 1998: 217). Periode peninjauan dalam pendekatan ini selalu tetap dengan

jumlah barang yang dipesan bervariasi. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003: 39) penentuan waktu peninjauan didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti jenis barang, frekuensi penggunaan barang, dan kepentingan barang dalam perusahaan. Proses penentuan waktu pemesanan dalam pendekatan ini tidak selalu berakibat pada pemesanan kembali. Dalam pendekatan ini terdapat tiga kemungkinan sebagai akibat proses penentuan waktu pemesanan yaitu memesan kembali, tidak memesan karena persediaan masih banyak dan membatalkan pesanan yang sedang berjalan karena persediaan melebihi yang dibutuhkan. Pendekatan ini dapat digambarkan seperti berikut.



**Gambar 3. Tinjauan Periodik (*Periodic Review Approach*)**

*Sumber: Yamit (1998: 218)*

Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa dalam pendekatan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu persediaan yang dimiliki (A), jumlah pemesanan (B), dan kehabisan persediaan (*stock out*) (C).

Pendekatan ini memiliki risiko dua risiko yaitu: (1) kehabisan persediaan terjadi apabila permintaan selama tenggang waktu melebihi jumlah persediaan; dan (2) kehabisan persediaan terjadi apabila pesanan diterima melebihi tenggang waktunya.

c. *Material requirement planning approach* (MRP)

MRP merupakan sistem yang dirancang secara khusus untuk situasi permintaan bergelombang yang secara tipikal karena permintaan tersebut dependen (Yamit, 1998: 260). Pendekatan ini memiliki tiga tujuan yaitu: (1) menjamin tersedianya material, item atau komponen pada saat dibutuhkan untuk memenuhi skedul produksi dan menjamin tersedianya produk jadi bagi konsumen; (2) menjaga tingkat persediaan pada kondisi minimum; dan (3) merencanakan aktivitas pengiriman, penjadwalan dan aktivitas pembelian. Selain tujuan tersebut, pendekatan ini juga bertujuan untuk mencapai sistem pengadaan material tepat waktu, jumlah, bahan dan harga. Sistem MRP memiliki karakteristik sebagai berikut (Yamit, 1998: 260):

- 1) Perhatian terhadap waktu dibutuhkan yaitu dalam integrasi antara fungsi pengawasan dan manajemen persediaan mengakibatkan pergeseran perhatian yang lebih ditekankan pada waktu dibutuhkan daripada perhatian langsung terhadap waktu pemesanan.
- 2) Perhatian terhadap prioritas pemesanan yaitu adanya kesadaran bahwa semua pesanan konsumen tidak memiliki prioritas yang sama sehingga perlu dilakukan penjadwalan untuk memenuhi prioritas pesanan.

- 3) Penundaan pengiriman permintaan yaitu konsekuensi dari prioritas pesanan yang menghasilkan konsep penundaan pengiriman terhadap item yang telah dijadwalkan untuk memaksimalkan keseluruhan operasi.
- 4) Fungsi integrasi yaitu pengawasan produksi dan manajemen persediaan yang dipandang sebagai fungsi yang terintegrasi.

Langkah-langkah dalam menentukan waktu pemesanan dengan pendekatan MRP adalah sebagai berikut (Yamit, 1998: 264):

- 1) Menentukan kebutuhan bersih yaitu selisih antara kebutuhan kotor dengan persediaan yang ada di perusahaan. Untuk menentukan kebutuhan bersih diperlukan data berupa kebutuhan kotor setiap periode, persediaan yang ada di perusahaan, dan rencana penerimaan pada periode mendatang. Sementara kebutuhan kotor merupakan jumlah permintaan produk akhir.
- 2) Menentukan jumlah pesanan baik untuk item maupun komponen yang didasarkan pada kebutuhan bersih. Untuk menentukan banyaknya jumlah persediaan yang dipesan dapat menggunakan penyeimbangan antara biaya *set-up* dengan biaya simpan, *fixed order quantity* (FOQ), *lot for lot ordering* (LFL), *periodic order quantity* (POQ), dan metode akumulasi.
- 3) Menentukan *bill of material* (BOM) dan kebutuhan kotor setiap komponen berdasarkan struktur produk yang memuat informasi mengenai nomor dan jenis komponen, jumlah kebutuhan komponen, dan sumber komponen. Kebutuhan kotor setiap komponen ditentukan oleh rencana pemesanan komponen dilakukan dengan kelipatan tertentu sesuai kebutuhan.



- 4) Menentukan tanggal pemesanan yang dipengaruhi oleh rencana penerimaan dan tenggang waktu pemesanan.

### **C. Tolok Ukur Kinerja Manajemen Persediaan**

Tolok ukur kinerja manajemen persediaan merupakan suatu ukuran untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengukuran kinerja dalam fungsi manajemen adalah salah satu komponen dari fungsi pengawasan. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003: 371) tolok ukur dapat dibedakan menjadi dua yaitu tolok ukur kualitatif dan kuantitatif. Dalam tolok ukur kualitatif umumnya menggunakan bahasa atau deskripsi, sedangkan tolok ukur yang bersifat kuantitatif menggunakan angka dan kurva. Meskipun demikian, kedua tolok ukur tersebut saling melengkapi.

Salah satu tolok ukur kinerja manajemen persediaan adalah pengendalian persediaan. Pengendalian persediaan merupakan proses mengawasi dan menghitung persediaan yang ada di perusahaan. Tujuan dari pengendalian persediaan ini adalah meminimalkan investasi dalam persediaan tetapi tetap konsisten dengan penyediaan tingkat pelayanan yang diminta (Johns dan Harding, 2001: 77).

Pengendalian bahan baku sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan proses produksi. Perusahaan dapat mengantisipasi kerugian atau pembelian bahan baku yang berlebihan dengan melakukan pengendalian bahan baku. Pengendalian

persediaan yang merupakan bagian penting dari pengelolaan persediaan pada dasarnya meliputi aktivitas sebagai berikut (Thacker, 1979: 689):

1. Penetapan tingkat persediaan yang optimal dan prosedur tinjauan/pemeriksaan dan penyesuaiannya.
2. Penetapan tingkat pengendalian yang diperlukan untuk mencapai hasil terbaik.
3. Perencanaan dan desain sistem pengendalian persediaan.

Pengendalian persediaan dipengaruhi oleh sifat kegiatan produksi dari perusahaan. Kegiatan produksi tergantung pada pesanan dari konsumen atau kegiatan produksi bersifat massa atau proses. Pengendalian persediaan memiliki dua tujuan, yakni untuk menekan biaya dan memaksimalkan laba dalam waktu tertentu dengan dana tertentu (Supriyono, 1998: 14). Masalah utama yang dihadapi dalam melakukan pengendalian persediaan adalah menyediakan persediaan yang paling tepat, agar kegiatan produksi tidak terganggu serta dana yang ditanamkan untuk pengadaan persediaan tidak berlebihan (Shim, 1996: 8). Masalah tersebut berpengaruh dalam menentukan kuantitas persediaan yang akan dibeli dalam satu periode, jumlah barang yang akan dibeli setiap kali dilakukan pembelian, waktu pemesanan, dan jumlah minimum persediaan yang harus selalu ada dalam persediaan (*safety stock*).

Dalam melakukan suatu pengendalian persediaan diperlukan suatu teknik. Teknik pengendalian persediaan mengacu pada beberapa hal sebagai berikut Handoko (1999: 35):

1. Menetapkan perbedaan antara standar dengan prestasi pelaksanaan.
2. Menganalisis sebab-sebab terjadinya perbedaan.

3. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan persediaan yang sesungguhnya tidak memuaskan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu.

Fungsi pengendalian persediaan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Sebagian besar perusahaan menggunakan pengendalian persediaan sebagai penyesuaian bagi produksi musiman. Fungsi pengendalian persediaan yang paling penting adalah sebagai berikut (Munawir, 2002: 58):

1. Menyediakan informasi bagi pihak manajemen mengenai keadaan persediaan.
2. Mempertahankan suatu tingkat persediaan yang ekonomis.
3. Menyediakan persediaan dalam jumlah yang cukup dengan tujuan untuk mengantisipasi agar proses produksi jangan sampai terhenti apabila suatu saat pihak suplier tidak dapat menyerahkan persediaan yang dipesan tepat pada waktunya.
4. Mengalokasikan ruang penyimpanan untuk barang yang sedang diproses serta barang jadi.
5. Memungkinkan bagian penjualan beroperasi pada berbagai tingkat melalui penyediaan persediaan barang jadi.
6. Mengaitkan pemakaian persediaan dengan kondisi keuangan perusahaan.
7. Merencanakan penyediaan persediaan dengan kontrak jangka panjang berdasarkan program produksi.

Pengendalian persediaan yang efektif pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa kondisi (Anthony dan Govindarajan, 2000: 98). Pertama adalah harus ada penetapan daerah pertanggungjawaban. Suatu organisasi departemen gudang

perlu memiliki daerah pertanggungjawaban yang jelas. Persediaan perlu diserahkan pertanggungjawabannya kepada suatu tingkat manajemen dan pada satu orang tertentu. Tanggung jawab untuk masing-masing lokasi harus dikendalikan oleh organisasi tertentu agar kewenangan setiap departemen tidak tumpang tindih.

Kedua adalah adanya fasilitas gudang yang memadai (Anthony dan Govindarajan, 2000: 102). Tingkat perlindungan akan tergantung pada jenis persediaan yang disimpan. Persediaan yang mempunyai nilai tinggi dan memiliki berbagai alternatif penggunaan serta cukup mudah untuk disimpan dengan baik memerlukan tingkat pengendalian persediaan yang tinggi. Persediaan tersebut harus disimpan dalam gudang yang terjaga rapi. Penggunaan persediaan tersebut harus didukung dengan dokumen yang resmi. Bagian gudang perlu menyelenggarakan penyimpanan yang sistematis. Hal ini bertujuan untuk kemudahan melakukan perhitungan fisik persediaan. Selain itu juga memudahkan pengecekan serta dapat diselenggarakan lebih sering tanpa memakan biaya dan waktu.

Pengendalian persediaan akan semakin mudah dilakukan apabila didukung dengan adanya catatan akuntansi yang dapat diandalkan (Walgenbach, dkk, 1980: 87). Catatan harus menunjukkan kuantitas yang diterima, tersedia, dan keluar dari masing-masing gudang atau kegiatan. Pemusatan perhatian akan lebih mudah dilakukan apabila terjadi selisih (Eskew dan Jensen, 1983: 5). Pengendalian persediaan yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut (Ahyari, 1998: 115):

1. Menyediakan pasokan persediaan yang diperlukan untuk operasi yang efisien.

2. Menyediakan persediaan dalam jumlah cukup pada periode pasokan kecil (musiman, siklus atau pemogokan kerja).
3. Menyimpan persediaan dengan waktu penanganan dan biaya minimum serta melindunginya dari kehilangan akibat kebakaran, pencurian, cuaca serta kerusakan karena penanganan.
4. Meminimalkan item-item yang tidak aktif, kelebihan atau usang dengan melaporkan perubahan produk yang mempengaruhi persediaan.
5. Memastikan persediaan yang cukup.
6. Menjaga agar jumlah modal yang diinvestasikan dalam persediaan berada di tingkat yang konsisten dengan kebutuhan operasi dan rencana manajemen.

Kinerja manajemen persediaan yang diukur dari pengendalian persediaan memiliki dua tolok ukur yaitu efektivitas (hasil guna) dan efisiensi (daya guna) (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 374). Kedua tolok ukur tersebut dapat diuraikan seperti berikut.

### **1. Efektivitas**

Efektivitas atau *effectiveness* secara umum dapat diartikan “berhasil guna”. Menurut Stoner dkk (1996: 9) efektivitas diartikan sebagai kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Dalam konteks perusahaan istilah efektivitas sering dikaitkan atau dihubungkan dengan pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Seorang manajer dalam perusahaan memilih sasaran yang tidak tepat misalnya mengutamakan memproduksi produk dalam jumlah yang besar ketika permintaan terhadap produk tersebut berukuran kecil. Sasaran yang dipilih manajer tidak tepat meskipun produk yang diproduksi dalam jumlah besar dengan efisiensi

maksimum. Terkait dengan pengertian tersebut, pengukuran efektivitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil nyata dengan hasil ideal yang ingin dicapai.

Efektivitas juga diartikan sebagai tingkat pencapaian keberhasilan dari keadaan ideal yang telah ditetapkan. Menurut Anthony dan Govindrajan (2000: 213) efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Kontribusi keluaran terhadap nilai pencapaian sasaran yang semakin besar menunjukkan semakin efektif unit yang menghasilkannya. Efektivitas juga dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkannya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memilih sasaran yang tepat dan sasaran yang dipilih tersebut dapat memberikan manfaat atau keuntungan yang tepat bagi perusahaan. Dalam pandangan ahli ekonomi atau analisis keuangan, efektivitas berarti keuntungan atau laba investasi, sedangkan bagi manajer produksi berarti kualitas dan kuantitas keluaran (*output*) barang dan jasa.

Suatu perusahaan yang melakukan proses produksi baik secara kontinu atau berdasarkan pesanan harus tetap memperhatikan efektivitas dalam kaitannya dengan pengendalian persediaan. Efektivitas pengendalian persediaan dimaksudkan sebagai pengelolaan persediaan secara tepat sesuai dengan jumlah waktu dan unit kerja yang tersedia (Herjanto, 1999: 98). Pengendalian persediaan yang dilakukan kurang dari jumlah waktu yang tersedia berarti pengendalian tersebut berjalan baik. Sebaliknya pengendalian persediaan yang dilakukan

melebihi jumlah waktu yang tersedia berarti pengendalian tersebut berjalan kurang baik.

Efektivitas persediaan menurut Zulfikarijah (2005: 11) mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Sistem pengendalian persediaan dengan biaya yang minimal tidak mengurangi keuntungan perusahaan yang dicapai secara keseluruhan (Suad Husnan dan Suwarsono, 1994: 114). Efektivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu persentase pemenuhan permintaan, waktu tersedianya persediaan, waktu pemrosesan dan waktu pengiriman, serta perputaran persediaan (Zulfikarijah, 2005: 12). Persentase pemenuhan permintaan menunjukkan jumlah yang dapat dipenuhi perusahaan dengan segera dari jumlah permintaan pada periode tertentu. Persentase waktu tersedianya persediaan merupakan perbandingan jumlah hari kerja dalam satu tahun saat barang tersedia dengan jumlah hari kerja dalam satu tahun. Waktu pemrosesan dan pengiriman menunjukkan kecepatan waktu pelayanan kepada pelanggan. Perputaran persediaan merupakan perbandingan antara volume penjualan tahunan dengan persediaan rata-rata.

Tolok ukur efektivitas dalam pengendalian persediaan menggambarkan peranan persediaan barang dalam mendukung operasi perusahaan. Efektivitas pengendalian persediaan dapat diukur dari tingkat layanan berupa rasio layanan untuk keperluan rutin. Rasio layanan menunjukkan perbandingan dari dua ukuran tertentu yaitu jumlah atau nilai permintaan yang dapat dipenuhi dari persediaan dengan jumlah atau nilai seluruh permintaan dari konsumen atau pelanggan. Perhitungan rasio layanan dilakukan secara rata-rata dari seluruh barang yang

diminta dari gudang. Patokan efektivitas pengendalian persediaan yang dilihat dari rasio layanan adalah persediaan yang ada di gudang dapat digunakan untuk memproduksi barang pada waktu diperlukan. Rasio layanan ini dapat diformulasikan sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 381):

$$\text{Rasio layanan} = \frac{\text{Jumlah permintaan terpenuhi}}{\text{Jumlah seluruh permintaan}}$$

Kriteria yang digunakan untuk menentukan efektif tidaknya pengendalian persediaan berdasarkan rasio layanan ini adalah semakin tinggi rasio layanan berarti semakin efektif karena persediaan semakin mampu memenuhi dan menunjang keperluan perusahaan. Rasio layanan tertinggi sebesar 100% yang artinya setiap kali konsumen atau pelanggan memerlukan barang selalu dapat dipenuhi dari persediaan di gudang. Sementara rasio layanan terendah sebesar 0% yang artinya perusahaan tidak mampu memenuhi permintaan barang satupun dari persediaan di gudang.

## **2. Efisiensi**

Tolok ukur lain yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen persediaan dari pengendalian persediaan yaitu efisiensi. Efisiensi mengukur tingkat efisiensi pengendalian persediaan yang berkaitan dengan keekonomian, pemborosan, pengorbanan, dan biaya. Efisiensi merupakan upaya penghematan yang pada umumnya terkait dengan nilai uang untuk meningkatkan keuntungan melalui penciptaan atau produksi barang dalam jumlah yang maksimal. Semakin sedikit biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang dalam jumlah sebanyak-banyaknya, maka proses produksi dikatakan semakin efisien.



Sebaliknya, suatu proses produksi dikatakan tidak efisien apabila biaya yang dikeluarkan semakin besar.

Efisiensi juga dapat diartikan sebagai upaya dalam penggunaan *input* tertentu untuk mendapatkan hasil produksi yang sebanyak-banyaknya. Stoner dkk (1996: 9) mendefinisikan efisiensi sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu ukuran dalam efisiensi pengendalian persediaan yaitu rasio perputaran barang atau *turn over ratio* (TOR). TOR merupakan perbandingan antara pengeluaran/penggunaan/penjualan dengan persediaan. Perhitungan nilai persediaan dapat juga sebagai rata-rata persediaan dalam tahun tertentu. Nilai persediaan akhir tahun dapat diganti dengan nilai persediaan rata-rata sepanjang tahun atau nilai rata-rata setiap akhir bulan tahun bersangkutan. Rasio perputaran persediaan ini dapat dirumuskan sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 377):

$$\text{Turn Over Ratio (TOR)} = \frac{\text{Nilai pemakaian selama periode tertentu}}{\text{Nilai persediaan akhir periode tertentu}}$$

Kriteria yang digunakan untuk menentukan efisien tidaknya pengendalian persediaan yaitu semakin tinggi TOR maka semakin efisien karena perputaran persediaan semakin cepat sehingga pemanfaatan investasi semakin tinggi. Semakin rendah TOR maka semakin tidak efisien karena percepatan perputaran modal atau investasi semakin lambat. TOR terendah adalah 0 yang artinya tidak pernah ada pemakaian selama kurun waktu 1 tahun. sementara TOR tertinggi

tidak terhingga yang artinya barang persediaan yang datang langsung digunakan sehingga sama sekali tidak ditumpuk di gudang.

TOR dapat diformulasikan dalam bentuk lain yang dinamakan tingkat persediaan yang dinyatakan dalam bulan pemakaian. Rumus dari tingkat persediaan adalah sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003: 378):

$$\text{Tingkat Persediaan} = \frac{\text{Nilai persediaan}}{\text{Nilai pemakaian rata - rata/bulan}}$$

Meskipun kedua tolok ukur efisiensi dalam pengendalian persediaan ini menunjukkan hal yang sama dan untuk menghitungnya juga menggunakan data yang sama, namun tolok ukur tingkat persediaan lebih mudah dipahami dibandingkan dengan rasio perputaran persediaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan termasuk penelitian studi kasus. Jenis penelitian studi kasus merupakan penelitian terhadap objek tertentu dimana kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi objek yang diteliti. Kasus dalam penelitian ini berfokus pada masalah pengelolaan persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul.

#### **B. Lokasi Penelitian**

1. Tempat penelitian : PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul
2. Waktu penelitian : Maret 2005

Alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut karena perusahaan ini selain melakukan kegiatan produksi secara kontinu juga memproduksi berdasarkan pesanan.

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### **1. Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Pimpinan perusahaan
- b) Kepala bagian logistik
- c) Kepala bagian produksi

## 2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini segala sesuatu yang berhubungan dengan persediaan yakni proses pembelian, pengelolaan dan pengendalian terhadap persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul.

### **D. Jenis Data yang Dibutuhkan**

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang meliputi:

1. Gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, jenis-jenis produk, dan produksi yang dilakukan perusahaan.
2. Data mengenai persediaan bahan baku selama tahun 2004 yang meliputi:
  - a) Jenis-jenis bahan baku
  - b) Jumlah pembelian bahan baku
  - c) Kebutuhan bahan baku
  - d) Harga bahan baku
  - e) Biaya pemesanan
  - f) Biaya penyimpanan
  - g) Penjualan
  - h) Persediaan
  - i) Laporan keuangan neraca dan laba rugi

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua teknik, yaitu:

#### **1. Observasi**

Metode observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan perusahaan mengenai pengelolaan dan pengendalian bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul guna melengkapi atau memperkuat data yang diperoleh.

#### **2. Dokumentasi**

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengambil data yang ada di dalam catatan atau dokumentasi perusahaan yang diteliti. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data mengenai persediaan bahan baku dalam bentuk laporan-laporan, arsip-arsip, dan dokumen lainnya yang relevan dengan pembahasan yakni mengenai persediaan bahan baku di perusahaan.

### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Langkah analisis data yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian yakni mengetahui efektivitas dan efisiensi pengendalian persediaan yaitu melakukan perhitungan efektivitas dan efisiensi pada kegiatan pengendalian persediaan bahan baku. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data pada kegiatan produksi kelima jenis model kursi. Kegiatan produksi yang dimaksud adalah proses produksi terhadap jenis

produk kursi yang dilakukan yaitu *Dining HB 'A'* (Model 1), *Dining TLN* (Model 2), *Dining Elegence* (Model 3), *Betawi Dining Chair* (Model 4), dan *Fendi Dining Chair* (Model 5). Berdasarkan data yang dikumpulkan dapat diketahui jumlah permintaan masing-masing model kursi yang dapat dilayani dan jumlah permintaan terhadap produk kursi untuk lima model tersebut secara keseluruhan pada tahun 2004.

2. Melakukan perhitungan rasio layanan untuk masing-masing model kursi.

Formulasi untuk menghitung rasio layanan adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio layanan (\%)} = \frac{\text{Jumlah permintaan terpenuhi}}{\text{Jumlah seluruh permintaan}}$$

3. Melakukan pengumpulan data mengenai tingkat penggunaan persediaan untuk memproduksi masing-masing model kursi. Tingkat penggunaan persediaan yang dimaksud adalah nilai pemakaian masing-masing persediaan bahan baku yang meliputi kayu jati, kulit, busa tebal 6 cm, dan busa tebal 8 cm. Berdasarkan data yang dikumpulkan dapat diketahui nilai pemakaian persediaan secara keseluruhan dan nilai persediaan sampai akhir tahun 2004.
4. Melakukan perhitungan rasio perputaran persediaan (TOR) pada masing-masing persediaan bahan baku yang digunakan untuk proses produksi kelima model kursi. Formulasi yang digunakan untuk menghitung rasio TOR adalah sebagai berikut:

$$\text{TOR} = \frac{\text{Nilai pemakaian selama periode tertentu}}{\text{Nilai persediaan akhir periode tertentu}}$$

5. Mengambil kesimpulan atas perhitungan rasio layanan dan rasio TOR yang telah dilakukan dengan berdasarkan kriteria sebagai berikut:
  - a. Rasio layanan yang semakin tinggi menandakan bahwa pengendalian persediaan semakin efektif.

- b. Rasio TOR yang semakin tinggi menandakan bahwa pengendalian persediaan semakin efisien.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah PT. Hasta Mulia Merapi

PT. Hasta Mulia Merapi pada awalnya merupakan industri rumah tangga (*home industry*) yang berorientasi pada usaha pembuatan tas dan produk kerajinan tangan (*handicraft*). Produk yang dibuat menggunakan bahan baku utama kulit hewan yaitu lembu dan kambing. Usaha ini mengalami perkembangan yang cukup pesat, sehingga menimbulkan ide untuk mengembangkan produk selain tas dan *handicraft* tetapi tetap menggunakan bahan baku utama berupa kulit hewan.

Ide pengembangan produk tersebut ditindaklanjuti oleh Viva Iskandar, SH., Drs. Oki Widayanto, dan Ir. Abdul Kodir dengan mendirikan sebuah perusahaan *furniture* dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT) dengan nama Hasta Mulia Merapi. Perusahaan ini didirikan pada pertengahan tahun 1998 dengan nomor izin usaha 503/182/BT/98. Perluasan usaha yang dilakukan menuntut para pendiri perusahaan untuk menyediakan lahan yang cukup untuk pabrik dan *showroom*. Pabrik merupakan tempat untuk melakukan proses produksi produk-produk *furniture*, sedangkan *showroom* adalah tempat untuk memajang produk yang sudah siap jual. Lahan yang disediakan untuk kedua tempat ini tergolong luas yaitu 1.900 m<sup>2</sup>. Pabrik dari perusahaan ini menempati lahan seluas 1.500 m<sup>2</sup> dan *showroom* menempati lahan seluas 400 m<sup>2</sup>. Lokasi perusahaan ini baik pabrik maupun *showroom* terletak di daerah kerajinan gerabah yaitu Kasongan Bantul Yogyakarta.



Perusahaan *furniture* ini didirikan dengan tujuan untuk memberikan lapangan pekerjaan bagi penduduk di sekitar lokasi perusahaan. Meskipun demikian, tidak berarti perusahaan mempekerjakan tenaga-tenaga kerja yang sama sekali tidak memiliki ketrampilan dan keahlian dalam produksi produk-produk *furniture*. Perusahaan memberikan kesempatan kerja bagi penduduk sekitar yang memiliki ketrampilan mengukir dan mengamplas kayu serta memotong kulit. Ketrampilan ini dibutuhkan agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan mampu meminimalkan tingkat kerusakan produk.

Perusahaan yang didirikan pada masa terjadinya krisis moneter ini berusaha memberdayakan tenaga-tenaga kerja di sekitar lokasi perusahaan. Tenaga-tenaga kerja yang dipekerjakan di perusahaan ini merupakan tenaga-tenaga kerja yang di-PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) dari perusahaan sejenis. Oleh sebab itu, tenaga-tenaga kerja di perusahaan ini telah berpengalaman sehingga mendukung kelancaran proses produksi.

Perusahaan yang bergerak di bidang *furniture* ini memilih kayu jati dan kulit hewan sebagai bahan baku utama dalam memproduksi produk-produk *furniture* baik meja, kursi maupun lemari. Pilihan terhadap bahan baku utama ini karena kedua jenis bahan baku tersebut dinilai memiliki kualitas yang baik dan awet.

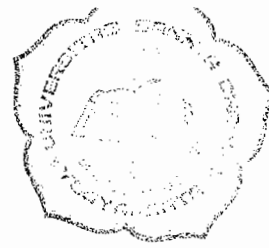
Hasil produksi perusahaan dijual di dalam negeri dan juga diekspor ke mancanegara. Perkembangan PT. Hasta Mulia Merapi tergolong cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya order atau pesanan produk-produk *furniture* baik dari dalam kota, luar kota, maupun luar negeri.

## **B. Divisi-divisi dalam Perusahaan**

Unit kerja pada PT. Hasta Mulia Merapi secara garis besar terdiri dari 7 (tujuh) bagian, yaitu Direktur Utama, Direktur, General Manager, Produksi, Pemasaran, Keuangan (*Finance & ACC*), dan *Human Resources Department* (HRD). Setiap divisi memiliki tugas dan tanggungjawab yang berbeda-beda. Divisi yang secara langsung terkait dengan penyediaan persediaan bahan baku adalah bagian produksi. Bagian Produksi bertugas dan berwenang dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan proses produksi.

Tugas Bagian Produksi dimulai setelah memperoleh *invoice* dari Bagian Pemasaran. Pelaksanaan tugas pada bagian ini menggunakan peta produksi untuk mengetahui penyelesaian tugas dari subbagian satu ke subbagian lain. Prosedur ini diterapkan berkenaan dengan penyediaan bahan baku dan bahan pembantu, kapasitas produksi dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan sesuai pesanan pelanggan. Dalam menjalankan tugas dan wewenang tersebut, Kepala Bagian Produksi membawahi 4 (empat) unit kerja, yaitu APK, pengadaan, produksi, dan gudang. Bagian pengadaan yang berkaitan dengan pembelian bertugas melakukan pembelian bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan bagian produksi, setelah mendapat persetujuan dari bagian keuangan. Bagian produksi bertugas mengawasi dan mencatat pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan di pabrik. Bagian gudang bertugas menyimpan dan menyediakan bahan baku dan bahan penolong untuk keperluan proses produksi.

Bagian produksi berkaitan dengan *quality control* (pengawasan kualitas). Selain itu dalam bagian produksi terdapat 4 (empat) kegiatan, yaitu *finishing* kayu,



*repair*, *finishing* kulit, dan *finishing* warna. *Finishing* ini secara umum berkaitan dengan pemeriksaan kesesuaian hasil produk baik pola ukiran kayu, pemotongan dan kebersihan kulit, maupun pewarnaan pada kayu dan kulit dengan kualitas yang ditetapkan. Produk yang dihasilkan dikembalikan ke bagian produksi untuk diperbaiki apabila belum sesuai dengan kualitas yang ditetapkan. Tugas-tugas dari kepala setiap kegiatan tersebut dapat diuraikan lebih jelas sebagai berikut:

1. Kepala divisi *finishing* kulit

Kegiatan dalam divisi ini berkaitan dengan pembuatan jok untuk kursi dan sofa. Kepala divisi ini dapat mengetahui pesanan perlu tidaknya dilakukan proses *chrome* atau *vegetable* dengan melihat *working order*. Tugas kepala divisi ini secara umum adalah mengawasi dan mengkoordinasi aktivitas divisi kulit, melaporkan kegiatan produksi dan pemakaian bahan, mengawasi produk jadi, dan bertanggung jawab atas kualitas produksinya. Selain itu, juga memiliki wewenang untuk menolak atau menyetujui kualitas bahan dan merencanakan kebutuhan bahan yang akan digunakan dalam setiap produksi.

2. Kepala divisi *finishing* kayu

Tugas kepala divisi ini adalah merencanakan kerja produksi *finishing* kayu yang telah ditetapkan, membuat laporan kegiatan produksi dan pemakaian bahan, mengawasi kualitas produk yang akan diselesaikan, dan bertanggung jawab terhadap kualitas produk akhir. Kepala divisi ini memiliki wewenang untuk menyetujui atau menolak kualitas bahan dan merencanakan kebutuhan bahan.

### 3. Kepala divisi *finishing* warna

Kepala divisi ini bertugas merencanakan aktivitas dari divisi warna kulit, membuat laporan kegiatan divisi dan pemakaian bahan setiap harinya, serta mengawasi produk/bahan yang telah dihasilkan. Wewenang yang dimiliki kepala divisi adalah menolak atau menyetujui kualitas barang atau bahan yang tidak sesuai standar.

## C. Jenis-jenis Produk PT. Hasta Mulia Merapi

Adapun jenis-jenis produk yang dihasilkan perusahaan ini adalah sebagai berikut:

### 1. Meja

Meja merupakan salah satu produk *furniture* yang cukup banyak diminati konsumen. Produk ini dibuat dengan menggunakan bahan baku utama kayu jati dan sebagian menggunakan bahan baku lain seperti kaca dan kulit hewan. Meja yang diproduksi umumnya bersifat eksklusif sehingga berpengaruh terhadap harga jualnya yang cukup mahal. Jenis meja yang diproduksi diantaranya meja opium, meja kantor, meja belajar, meja tamu dan meja makan.

### 2. Kursi

Kursi diproduksi dengan menggunakan bahan baku utama kayu jati dan kulit hewan. Bahan baku kayu jati digunakan sebagai kerangka kursi, sedangkan kulit hewan digunakan untuk melapisi jok kursi. Dari bahan baku yang digunakan tersebut, produk ini juga memiliki harga jual yang cukup

mahal. Jenis kursi yang diproduksi juga bervariasi, diantaranya kursi makan, kursi tamu, kursi santai, kursi kantor, dan sofa.

### 3. Cabinet dan Lemari

Produk *furniture* lain yang diproduksi perusahaan ini adalah cabinet dan lemari. Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi cabinet dan lemari adalah kayu jati. Sebagian produk lemari menggunakan kaca atau cermin. Jenis cabinet dan lemari yang diproduksi perusahaan ini adalah cabinet untuk buku, cabinet untuk pernah-pernik, dan lemari pakaian.

## **D. Proses Produksi PT. Hasta Mulia Merapi**

Proses produksi di perusahaan ini terdiri dari 8 (delapan) tahap yaitu penyiapan bahan baku baik kayu jati maupun kulit lembu, pengukuran, pemotongan, pengamplasan, perakitan, pewarnaan, *finishing*, dan pengontrolan kualitas. Tahap-tahap dalam proses produksi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Penyiapan bahan baku

Penyiapan bahan baku merupakan aktivitas yang dilakukan dengan memindahkan bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi dari gudang ke pabrik. Bahan baku yang disiapkan terdiri dari dua yaitu kayu jati dan kulit lembu.

### 2. Pengukuran

Pengukuran merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan untuk memperoleh ukuran yang sesuai untuk memproduksi jenis produk

tertentu. Tahap ini dilakukan pada bahan baku kulit. Pengukuran perlu dilakukan untuk meminimalkan tingkat kerusakan bahan baku akibat salah ukur sehingga tidak dapat digunakan lagi.

### 3. Pemotongan

Pemotongan merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari proses pengukuran. Bahan baku kulit yang telah diukur kemudian dipotong untuk menghasilkan ukuran bahan baku yang sesuai.

### 4. Pengamplasan

Pengamplasan merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan untuk menghasilkan bahan baku yang halus. Proses ini hanya dilakukan pada bahan baku kayu jati saja, sedangkan kulit tidak dilakukan pengamplasan tetapi proses *crome* yang tujuannya sama yaitu menghaluskan bahan baku.

### 5. Perakitan

Perakitan merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan dengan menyatukan potongan-potongan bahan baku yang telah dihaluskan menjadi sebuah produk yang memiliki bentuk. Produk meja, cabinet dan lemari tidak menggunakan bahan baku kulit. Bahan baku tersebut hanya digunakan pada produk kursi. Tahap ini dilakukan dengan menggunakan bahan pembantu berupa lem kayu, lem busa, lem kulit, dan pines.

### 6. *Finishing*

*Finishing* merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan untuk menyempurnakan bentuk produk dan kehalusan bahan bakunya. Produk yang telah selesai di-*finishing* kemudian diserahkan ke bagian pewarnaan.

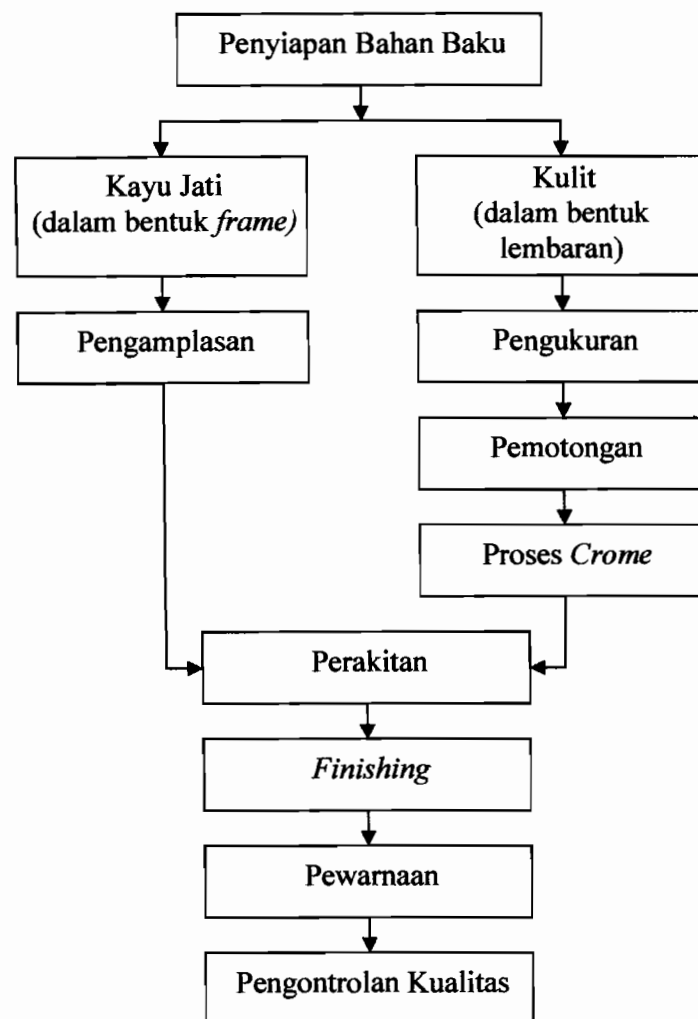
## 7. Pewarnaan

Pewarnaan merupakan bagian dari proses produksi yang dilakukan dengan memberikan warna pada berbagai jenis produk yang telah di-*finishing*. Warna yang digunakan pada produk-produk *furniture* dengan bahan baku kayu jati adalah politur. Penggunaan politur ini dapat mengkilatkan kayu jati, sehingga produk bersifat eksklusif.

## 8. Pengontrolan kualitas

Pengontrolan kualitas merupakan bagian dari proses produksi akhir yang bertugas memeriksa kesesuaian produk dengan pesanan pelanggan baik dari kehalusan, perataan warna, maupun bentuknya. Produk yang belum sesuai dengan pesanan dikembalikan ke bagian perakitan untuk diperbaiki. Produk yang sudah sesuai dengan pesanan siap dikirim kepada pelanggan.

Proses produksi pada PT. Hasta Mulia Merapi secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4. Proses Produksi di PT. Hasta Mulia Merapi**

*Sumber: Bagian Produksi PT. Hasta Mulia Merapi, 2004*



## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder mengenai persediaan bahan baku selama periode tahun 2004. Dalam penelitian ini pemanfaatan persediaan bahan baku hanya dibatasi untuk jenis produk kursi dengan 5 (lima) model. Kelima model kursi tersebut yaitu *Dining HB 'A'* (Model 1), *Dining TLN* (Model 2), *Dining Elegence* (Model 3), *Betawi Dining Chair* (Model 4), dan *Fendi Dining Chair* (Model 5).

Analisis pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi dibatasi pada jenis produk kursi yang diproduksi secara rutin. Pengendalian persediaan bahan baku pada jenis produk tersebut di perusahaan ini dianalisis dari dua tolok ukur yakni efektivitas dan efisiensi. Efektivitas pengendalian persediaan bahan baku di perusahaan ini diukur dari rasio layanan. Sementara efisiensi pengendalian persediaan bahan baku diukur dari rasio perputaran persediaan (*turn over ratio*) (TOR). Analisis data mengenai persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi pada tahun 2004 secara lebih lengkap dapat disajikan seperti berikut.

#### 1. Pengumpulan Data Permintaan Produk Kursi

Pada tahun 2004, PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul memperoleh pesanan atau permintaan kursi sebanyak 5.064 unit. Permintaan tersebut terdiri dari kursi model 1 sebanyak 1.068 unit, model 2 sebanyak 1.026 unit, model 3

sebanyak 1.050 unit, model 4 sebanyak 944 unit, dan model 5 sebanyak 976 unit. Permintaan tersebut tidak sepenuhnya dapat dilayani oleh perusahaan. Untuk mengetahui jumlah permintaan yang dapat dilayani atau dipenuhi perusahaan dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah Permintaan Kursi di PT. Hasta Mulia Merapi Tahun 2004**

| Model Kursi   | Jumlah Permintaan (Unit) | Jumlah Permintaan Terpenuhi (Unit) |
|---------------|--------------------------|------------------------------------|
| Model 1       | 1.068                    | 854                                |
| Model 2       | 1.026                    | 841                                |
| Model 3       | 1.050                    | 854                                |
| Model 4       | 944                      | 828                                |
| Model 5       | 976                      | 841                                |
| <b>Jumlah</b> | <b>5.064</b>             | <b>4.218</b>                       |

Sumber: Bagian Produksi PT. Hasta Mulia Merapi

## 2. Perhitungan Rasio Layanan

Hasil perhitungan rasio layanan untuk masing-masing model kursi di perusahaan ini dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Rasio Layanan Produk Kursi**

| Model Kursi      | Jumlah Permintaan Terpenuhi (Unit) | Jumlah Seluruh Permintaan (Unit) | Rasio Layanan (%) | Kriteria       |
|------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------|
| Model 1          | 854                                | 1.068                            | 80                | Efektif        |
| Model 2          | 841                                | 1.026                            | 82                | Efektif        |
| Model 3          | 854                                | 1.050                            | 81                | Efektif        |
| Model 4          | 828                                | 944                              | 88                | Efektif        |
| Model 5          | 841                                | 976                              | 86                | Efektif        |
| <b>Jumlah</b>    | <b>4.218</b>                       | <b>5.064</b>                     | <b>417</b>        |                |
| <b>Rata-rata</b> | <b>844</b>                         | <b>1.013</b>                     | <b>83</b>         | <b>Efektif</b> |

Sumber: Hasil penelitian diolah

### 3. Pengumpulan Data Nilai Pemakaian Persediaan

Untuk memproduksi sebuah unit kursi, perusahaan menggunakan empat jenis bahan baku utama yaitu kayu jati, kulit, busa tebal 6 cm, dan busa tebal 8 cm. Untuk kayu jati yang dipakai adalah kayu jati kelas 2 atau yang masih muda tetapi perusahaan juga menyediakan kayu jati tua tergantung pesanan dari konsumen. Untuk bahan baku kulit yang dipakai adalah kulit kelas 1 dan untuk busa tebal 6 cm dan 8 cm yang dipakai busa kelas 1. Pemakaian bahan baku tersebut untuk memproduksi setiap model kursi berbeda. Perbedaan tersebut terdapat pada pemakaian bahan baku jenis kulit. Pemakaian persediaan bahan baku untuk memproduksi per unit kursi dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Pemakaian Persediaan Per Unit Kursi**

| Model Kursi | Bahan Baku           |                 |                             |                             |
|-------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
|             | Kayu Jati<br>(Frame) | Kulit<br>(Feet) | Busa Tebal 6 cm<br>(Lembar) | Busa Tebal 8 cm<br>(Lembar) |
| Model 1     | 1                    | 47,5            | 1/8                         | 1/6                         |
| Model 2     | 1                    | 42              | 1/8                         | 1/6                         |
| Model 3     | 1                    | 46,5            | 1/8                         | 1/6                         |
| Model 4     | 1                    | 10              | 1/8                         | ---                         |
| Model 5     | 1                    | 12              | 1/8                         | ---                         |

Sumber: Bagian Produksi PT. Hasta Mulia Merapi

Sementara pemakaian persediaan bahan baku untuk memproduksi permintaan kursi yang dapat dipenuhi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Jumlah Pemakaian Persediaan Tahun 2004**

| Model Kursi   | Jumlah Permintaan Terpenuhi | Jenis Persediaan     |                 |                   |                   | Pemakaian Persediaan |                 |                   |                   |
|---------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|               |                             | Kayu Jati<br>(Frame) | Kulit<br>(Feet) | Busa 6 cm<br>(Lb) | Busa 8 cm<br>(Lb) | Kayu Jati<br>(Frame) | Kulit<br>(Feet) | Busa 6 cm<br>(Lb) | Busa 8 cm<br>(Lb) |
| Model 1       | 854                         | 1                    | 47,5            | 1/8               | 1/6               | 854                  | 40.565          | 107               | 142               |
| Model 2       | 841                         | 1                    | 42              | 1/8               | 1/6               | 841                  | 35.322          | 105               | 140               |
| Model 3       | 854                         | 1                    | 46,5            | 1/8               | 1/6               | 854                  | 39.711          | 107               | 142               |
| Model 4       | 828                         | 1                    | 10              | 1/8               | ---               | 828                  | 8.280           | 103               | ---               |
| Model 5       | 841                         | 1                    | 12              | 1/8               | ---               | 841                  | 10.092          | 105               | ---               |
| <b>Jumlah</b> | <b>4.218</b>                | <b>5</b>             | <b>158</b>      | <b>5/8</b>        | <b>3/6</b>        | <b>4.218</b>         | <b>133.970</b>  | <b>527</b>        | <b>424</b>        |

Sumber: Bagian Produksi PT. Hasta Mulia Merapi

Berdasarkan pemakaian persediaan bahan baku tersebut dapat diketahui nilai pemakaian persediaan untuk selama tahun 2004. Nilai pemakaian persediaan diperoleh dengan mengalikan pemakaian persediaan dengan harga satuan dari masing-masing bahan baku. Nilai pemakaian persediaan di perusahaan ini dapat ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Nilai Pemakaian Persediaan Tahun 2004**

| Model Kursi | Jenis Persediaan |                   |             |         |                   |             |           |                   |            |           |                   |            |
|-------------|------------------|-------------------|-------------|---------|-------------------|-------------|-----------|-------------------|------------|-----------|-------------------|------------|
|             | Kayu Jati        |                   |             | Kulit   |                   |             | Busa 6 cm |                   |            | Busa 8 cm |                   |            |
|             | Jml              | Harga Satuan (Rp) | Nilai (Rp)  | Jml     | Harga Satuan (Rp) | Nilai (Rp)  | Jml       | Harga Satuan (Rp) | Nilai (Rp) | Jml       | Harga Satuan (Rp) | Nilai (Rp) |
| Model 1     | 854              | 125.000           | 106.750.000 | 40.565  | 5.500             | 223.107.500 | 107       | 78.000            | 8.346.000  | 142       | 92.000            | 13.064.000 |
| Model 2     | 841              | 125.000           | 105.125.000 | 35.322  | 5.500             | 194.271.000 | 105       | 78.000            | 8.190.000  | 140       | 92.000            | 12.880.000 |
| Model 3     | 854              | 125.000           | 106.750.000 | 39.711  | 5.500             | 218.410.500 | 107       | 78.000            | 8.346.000  | 142       | 92.000            | 13.064.000 |
| Model 4     | 828              | 150.000           | 124.200.000 | 8.280   | 5.500             | 45.540.000  | 103       | 78.000            | 8.034.000  | ---       | ---               | ---        |
| Model 5     | 841              | 175.000           | 147.175.000 | 10.092  | 5.500             | 55.506.000  | 105       | 78.000            | 8.190.000  | ---       | ---               | ---        |
| Jumlah      | 4.218            |                   | 590.000.000 | 133.970 |                   | 736.835.000 | 527       |                   | 41.106.000 | 424       |                   | 39.008.000 |

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan nilai pemakaian persediaan tersebut, dapat diketahui nilai pemakaian persediaan rata-rata per bulan yang dapat ditunjukkan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Nilai Pemakaian Persediaan Rata-rata Per Bulan**

| Jenis Persediaan        | Nilai Pemakaian (Rp) | Jumlah Bulan | Nilai Pemakaian Rata-rata/Bulan (Rp) |
|-------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------------|
| Kayu Jati:              |                      |              |                                      |
| a. <i>Frame</i> model 1 | 106.750.000          | 12           | 8.895.833                            |
| b. <i>Frame</i> model 2 | 105.125.000          | 12           | 8.760.417                            |
| c. <i>Frame</i> model 3 | 106.750.000          | 12           | 8.895.833                            |
| d. <i>Frame</i> model 4 | 124.200.000          | 12           | 10.350.000                           |
| e. <i>Frame</i> model 5 | 147.175.000          | 12           | 12.264.583                           |
| Kulit                   | 736.835.000          | 12           | 61.402.917                           |
| Busa 6 cm               | 41.106.000           | 12           | 3.425.500                            |
| Busa 8 cm               | 39.008.000           | 12           | 3.250.667                            |
| <b>Jumlah</b>           | <b>1.406.949.000</b> |              | <b>117.245.750</b>                   |

Sumber: Data primer diolah

Untuk nilai persediaan akhir tahun 2004 pada perusahaan ini dapat ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Nilai Persediaan Akhir Tahun 2004**

| Jenis Persediaan               | Jumlah  | Harga Satuan (Rp) | Nilai (Rp)           |
|--------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| Frame kayu jati model 1 (Unit) | 1.394   | 125.000           | 174.250.000          |
| Frame kayu jati model 2 (Unit) | 1.316   | 125.000           | 164.500.000          |
| Frame kayu jati model 3 (Unit) | 1.351   | 125.000           | 168.875.000          |
| Frame kayu jati model 4 (Unit) | 1.080   | 150.000           | 162.000.000          |
| Frame kayu jati model 5 (Unit) | 1.088   | 175.000           | 190.400.000          |
| Kulit (Feet)                   | 156.000 | 5.500             | 858.000.000          |
| Busa 6 cm (Lb)                 | 600     | 78.000            | 46.800.000           |
| Busa 8 cm (Lb)                 | 600     | 92.000            | 55.200.000           |
| <b>Jumlah</b>                  |         |                   | <b>1.820.025.000</b> |

Sumber: Data primer diolah

#### 4. Perhitungan Rasio TOR

Berdasarkan pengumpulan data mengenai nilai pemakaian persediaan dan nilai persediaan akhir dapat dihitung rasio perputaran persediaan (*turn over ratio* = TOR). Hasil perhitungan rasio TOR dapat ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Rasio Perputaran Persediaan (TOR)**

| Jenis Persediaan | Nilai Pemakaian Tahun 2004 | Nilai Persediaan Akhir Tahun 2004 | TOR         | Kriteria       |
|------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------|----------------|
| Kayu jati        | 590.000.000                | 860.025.000                       | 0,69        | Efisien        |
| Kulit            | 736.835.000                | 858.000.000                       | 0,86        | Efisien        |
| Busa tebal 6 cm  | 41.106.000                 | 46.800.000                        | 0,88        | Efisien        |
| Busa tebal 8 cm  | 39.008.000                 | 55.200.000                        | 0,71        | Efisien        |
| <b>Total</b>     | <b>1.406.949.000</b>       | <b>1.820.025.000</b>              | <b>3,14</b> |                |
| <b>Rata-rata</b> | <b>351.737.250</b>         | <b>455.006.250</b>                | <b>0,79</b> | <b>Efisien</b> |

Sumber: Hasil penelitian diolah

#### 5. Pengambilan Kesimpulan Hasil Perhitungan Rasio Layanan dan Rasio TOR

Berdasarkan hasil perhitungan rasio layanan memperlihatkan bahwa perusahaan mampu memenuhi sebagian besar permintaan terhadap produk kursi untuk setiap model. Rasio layanan untuk setiap model kursi tergolong tinggi yakni berkisar antara 80 – 100%. Dengan demikian, pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul tergolong efektif.

Sementara hasil perhitungan rasio TOR menunjukkan bahwa perputaran persediaan untuk semua jenis bahan baku yang digunakan tergolong cukup tinggi pula. Rasio perputaran persediaan (TOR) untuk setiap jenis bahan baku berkisar antara 0,7 – 1,0. Dengan demikian, pengendalian persediaan bahan baku di perusahaan ini tergolong efisien.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil perhitungan pada masing-masing tolok ukur tersebut dapat dikemukakan bahwa pengendalian persediaan bahan baku pada jenis produk kursi yang diproduksi secara rutin di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul telah berjalan dengan efektif dan efisien. Hasil perhitungan pada setiap tolok ukur tersebut dapat dibahas seperti berikut.

### **1. Efektivitas Pengendalian Persediaan**

Hasil perhitungan rasio layanan sebagai ukuran efektivitas pengendalian persediaan bahan baku memperlihatkan bahwa permintaan terhadap produk kursi sebagian besar dapat dipenuhi dari persediaan yang dimiliki perusahaan. Rasio layanan pada masing-masing model kursi mencapai lebih dari 80% sehingga menghasilkan rata-rata rasio layanan sebesar 83%. Ini menunjukkan

bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk melayani sebagian besar permintaan dari pelanggannya. Selain itu juga menunjukkan bahwa persediaan yang tersedia dalam perusahaan semakin mampu menunjang proses produksi. Rata-rata rasio layanan tersebut diperoleh dari jumlah rasio layanan pada masing-masing model kursi yang dibagi dengan jumlah model kursi.

Pengendalian persediaan bahan baku di perusahaan ini selama tahun 2004 tergolong efektif. Hal ini ditunjukkan dengan rasio layanan untuk produk kursi model 1 sebesar 80%, model 2 sebesar 82%, model 3 sebesar 81%, model 4 sebesar 88%, dan model 5 sebesar 86%. Berdasarkan rasio layanan masing-masing produk tersebut, perusahaan mampu memenuhi permintaan produk kursi dari pelanggan dengan menggunakan persediaan yang tersedia. Ada juga permintaan dari pelanggan yang tidak dapat dipenuhi. Hal ini dikarenakan faktor musim dan sumber daya manusia (tenaga kerja langsung) yang ada. Pada saat musim hujan perusahaan mengalami kesulitan untuk menjemur produk yang sudah difinising. Sedangkan sumber daya manusia dari segi kecepatan mengerjakan produk masih kurang, hal ini mengakibatkan pesanan yang masuk tidak dapat dipenuhi secara keseluruhan.

Dilihat dari rasio layanan pada masing-masing produk kursi memperlihatkan bahwa perusahaan mampu menyediakan bahan baku dalam jumlah yang memadai. Jumlah persediaan bahan baku yang memadai mampu meminimalkan dan menghindari kemungkinan terjadinya kehabisan persediaan (*stock out*) yang dapat menghambat kelangsungan proses produksi. Selain itu, kehabisan persediaan juga mengakibatkan kemampuan perusahaan

untuk memenuhi permintaan produk dari pelanggan rendah. Meskipun demikian, hal tersebut dapat diantisipasi oleh perusahaan dengan melakukan pengendalian terhadap persediaan yang dimilikinya.

Berbagai jenis persediaan yang ada baik kayu jati, kulit, busa tebal 6 cm maupun busa tebal 8 cm tidak mengalami kehabisan persediaan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sisa persediaan bahan baku. Ini memperlihatkan bahwa pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap berbagai jenis persediaan yang ada berjalan dengan efektif. Ketersediaan seluruh bahan baku yang digunakan menunjang kelancaran pelaksanaan proses produksi.

Meskipun rasio layanan untuk masing-masing model produk kursi belum maksimal, namun dalam upaya memenuhi permintaan dari pelanggan perusahaan tidak menghadapi kendala persediaan. Perusahaan mampu menganalisis dan mengestimasi jumlah dan jenis persediaan yang dibutuhkan dalam proses produksi.

## 2. Efisiensi Pengendalian Persediaan

Efisiensi pengendalian persediaan diukur dari rasio perputaran persediaan. Rasio perputaran persediaan diperoleh dengan cara membandingkan nilai pemakaian persediaan selama setahun dengan nilai persediaan akhir pada tahun yang bersangkutan. Nilai pemakaian persediaan untuk setiap bahan baku tidak sama, karena jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit kursi berbeda. Sementara nilai



persediaan akhir merupakan akumulasi dari nilai persediaan setiap bahan baku.

Berdasarkan perhitungan rasio perputaran persediaan untuk masing-masing bahan baku menunjukkan hasil yang tidak sama. Persediaan bahan baku jenis kulit memiliki rasio perputaran persediaan yang paling tinggi dibandingkan dengan bahan baku lainnya. Sementara rasio perputaran persediaan yang paling rendah terdapat pada jenis persediaan bahan baku kayu jati. Meskipun demikian, rasio perputaran persediaan pada masing-masing jenis bahan baku tersebut tergolong cukup tinggi yaitu sebesar 0,69 untuk kayu jati, sebesar 0,86 untuk kulit, sebesar 0,88 untuk busa tebal 6 cm dan sebesar 0,71 untuk busa tebal 8 cm. Berdasarkan rasio masing-masing persediaan bahan baku tersebut diperoleh rasio perputaran persediaan rata-rata sebesar 0,79. Ini memperlihatkan bahwa perputaran persediaan di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul cukup cepat sehingga perputaran modal atau investasi untuk persediaan juga semakin cepat. Oleh sebab itu, pengendalian persediaan di perusahaan ini tergolong efisien.

Meskipun dalam proses produksi produk jenis kursi selama tahun 2004 di perusahaan ini terdapat sisa persediaan, namun hal tersebut bukan berarti pemanfaatan investasi untuk persediaan berjalan lambat. Sisa persediaan dalam proses produksi kursi tahun 2004 disimpan di gudang dan digunakan untuk proses produksi sisa permintaan yang belum terpenuhi. Selain itu juga digunakan untuk memenuhi permintaan produk tahun berikutnya.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap dua tolok ukur pengendalian persediaan yaitu efektivitas dan efisiensi dapat dikemukakan bahwa pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul telah berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini ditunjukkan dengan rasio layanan rata-rata yang mencapai sebesar 83% dan rasio perputaran persediaan rata-rata yang mencapai 0,79. Meskipun rasio layanan yang diperoleh belum mencapai maksimal, namun tergolong tinggi. Rasio layanan yang semakin tinggi menunjukkan bahwa perusahaan semakin mampu memenuhi permintaan produk dari pelanggan. Selain itu juga menunjukkan bahwa persediaan yang tersedia mampu menunjang kelancaran proses produksi dalam perusahaan. Dari rasio layanan tersebut, perusahaan dapat membenahi dan meningkatkan produktivitasnya sehingga mampu memenuhi permintaan pelanggan secara keseluruhan. Rasio layanan yang diperoleh juga dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kemampuannya dalam mengendalikan persediaan.

Sementara pada tolok ukur efisiensi juga diperoleh rasio perputaran persediaan rata-rata yang cukup tinggi. Perputaran persediaan yang terjadi dalam perusahaan ini tergolong cukup cepat. Percepatan perputaran persediaan ini menunjang percepatan perputaran investasi atau modal yang digunakan untuk pengadaan persediaan. Proses produksi di perusahaan ini berlangsung secara terus-menerus, sehingga perusahaan tetap berproduksi meskipun tidak ada pesanan khusus dari pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi pemakaian persediaan dalam perusahaan setiap tahun. Persediaan bahan baku yang dipesan atau dibeli dari supplier dapat digunakan secara langsung, sedangkan sisa

persediaan disimpan di gudang. Oleh sebab itu, selama melaksanakan proses produksi perusahaan ini tidak mengalami kekurangan atau kehabisan persediaan (*stock out*). Selain itu juga tidak mengalami penumpukan persediaan di gudang yang mengakibatkan kerusakan persediaan sehingga berkurang kualitasnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul telah berjalan dengan efektif dan efisien. Ini ditunjukkan dengan rasio layanan rata-rata dan rasio perputaran persediaan yang tergolong tinggi. Rasio layanan yang tinggi memperlihatkan bahwa perusahaan mampu memenuhi sebagian besar permintaan produk dari pelanggannya. Sementara rasio perputaran persediaan yang tinggi memperlihatkan perputaran pemakaian persediaan semakin cepat yang berpengaruh pada perputaran modal atau investasi yang semakin cepat pula.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul telah berjalan efektif. Hal ini ditunjukkan dengan rasio layanan rata-rata yang diperoleh sebesar 83%.
2. Pengendalian persediaan bahan baku di PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul telah berjalan efisien. Hal ini ditunjukkan dengan rasio perputaran persediaan (TOR) rata-rata yang diperoleh sebesar 0,79.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat kelemahan yaitu untuk mengukur kinerja pengendalian persediaan dalam perusahaan tidak digunakan rasio persediaan dan pendapatan, sehingga perbandingan nilai persediaan dengan pendapatan yang diperoleh tidak diketahui. Oleh sebab itu, hasil perhitungan efisiensi yang diperoleh kurang memberikan ukuran efisiensi yang sesungguhnya yang dapat terlibat apabila dibandingkan dengan pendapatan perusahaan.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran-saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa tingkat layanan masih belum maksimal. Sehubungan dengan itu, PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul perlu meningkatkan produktivitas kerjanya sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan secara keseluruhan dan tepat waktu. Untuk itu perusahaan perlu melakukan estimasi secara tepat dalam menyediakan persediaan bahan baku dan mengontrolnya secara berkelanjutan terhadap pemakaiannya.
2. PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul perlu mengalokasikan modalnya untuk persediaan bahan baku sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan bahan baku yang digunakan untuk memproduksi permintaan produk dari pelanggan.
3. Dalam melakukan penyimpanan bahan baku jangan terlalu banyak. Hal ini dikarenakan untuk menghindari kenaikan biaya yang muncul akibat dari penyimpanan bahan baku yang terlalu banyak. Serta juga menghindari kerusakan bahan baku itu sendiri.

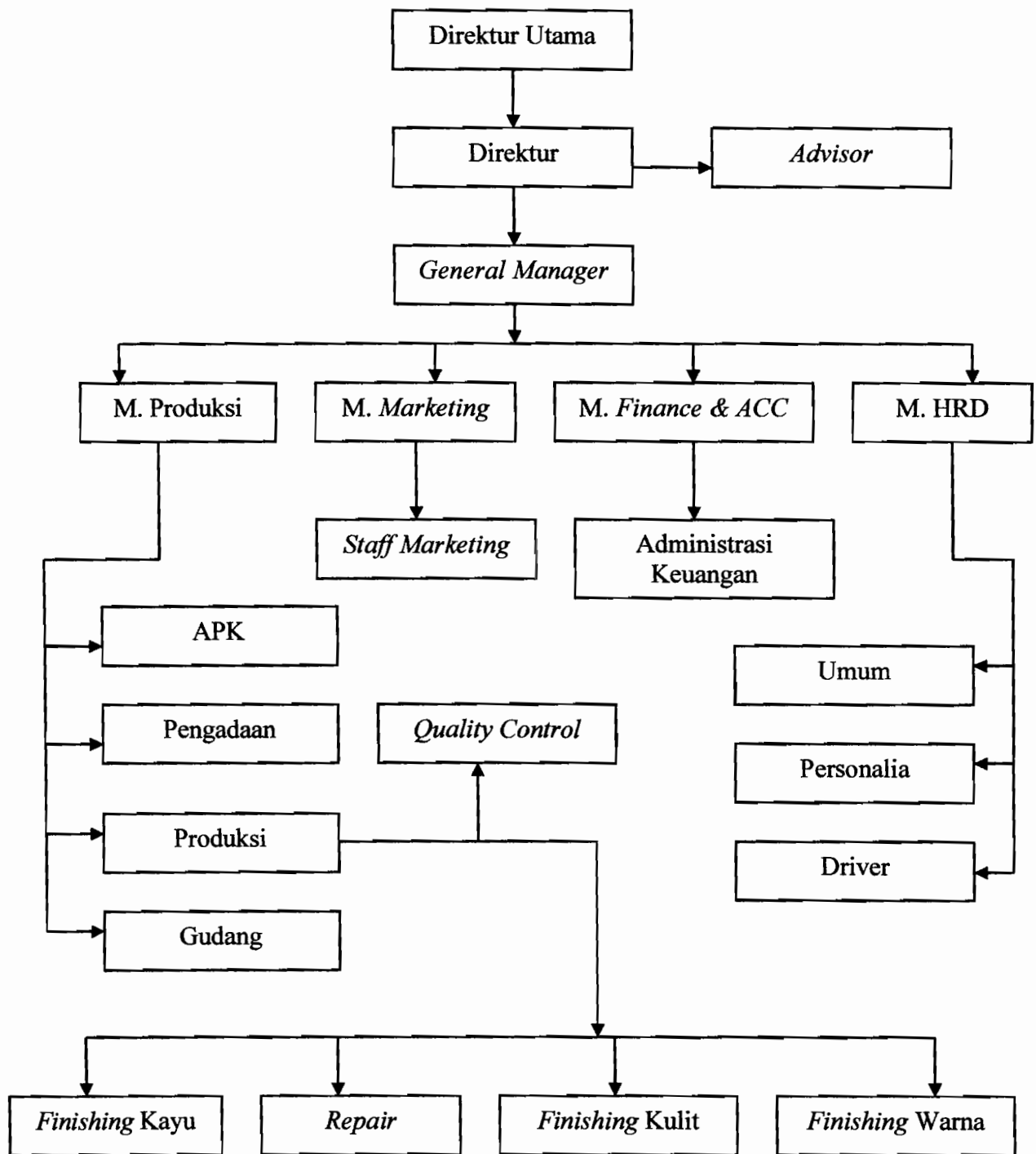
## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Faisal. (2002). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Ahyari, Agus (1996). *Manajemen Produksi dan Pengendalian Produksi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- (1998). *Efisiensi Persediaan Bahan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Anthony, R.N, dan Vijay Govindrajan (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih Bahasa: FX. Kuriawan Tjakrawala). Jakarta: Salemba Empat.
- Eskew, Robert K., & Jensen, Daniel L. (1983). *Financial Accounting*. New York: Random House Business Division.
- Garrison, Ray H. and Eric W. Norren (2000). *Managerial Accounting*. 9<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Halim, Abdul, dan Sarwoko (1998). *Manajemen Keuangan. Dasar-dasar Pembiayaan Perusahaan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, T. Hani (1999). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen (2000). *Management Accounting*. 5<sup>th</sup> edition. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- (2000). *Akuntansi Manajemen*. Jilid 2. (Alih Bahasa: Ancella A. Hermawan). Jakarta: Erlangga.
- Harnanto dan Zulkifli. (2003). *Manajemen Biaya*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Herjanto, Eddy (1999). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Grasindo.
- Husnan, Suad, dan Suwarsono. (1994). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Indrajit, Richardus Eko, dan Richardus Djokopranoto. (2003). *Manajemen Persediaan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Johns, D.T., dan H.A. Harding (2001). *Manajemen Operasi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif* (Alih Bahasa: Kunto Wibisono). Jakarta: PPM.

- Mulyadi (1999). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: BPFE UGM.
- Munawir, Slamet. (2002). *Analisis Informasi Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Reksohadiprojo, Sukanto. (1995). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Riyanto, Bambang. (1993). *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Shim, Jae K and Joel G. Siegel (1996). *Budgeting: Basic and Beyond*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Stoner, J.F., A. Edward Freeman, dan Daniel A. Gilbert, Jr. (1996). *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Supriyono, R.A (1996). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Tehnologi Maju dan Globalisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- (1998). *Akuntansi Manajemen 3, Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BP STIE-YKPN.
- Syamsudin, Lukman (2002). *Manajemen Keuangan Perusahaan. Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Grafindo.
- Thacker, Ronald J. (1979). *Accounting Principles*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Walgenbach, P.H., Dittrich, N. E., & Hanson, E. I. (1980). *Principles of Accounting*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Wels, Glen A., Ronald W. Hilton, Paul, Gordon. (1988). *Budgeting, Profit Planning & Control*. New Jersey: Englewood Cliffs-Prentice-Hall Inc.
- Yamit, Zamit (1998). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: Ekonisia UII.
- Zulfikarijah, Fien (2005). *Manajemen Persediaan*. Malang: Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.

# **LAMPIRAN**





**Struktur Organisasi PT. Hasta Mulia Merapi**

*Sumber: Dokumentasi PT. Hasta Mulia Merapi, 2004*

**PT. Hasta Mulia Merapi Kasongan Bantul**  
**Laporan Laba Rugi Komparatif**  
**Periode 31 Desember 2003 - 2004**  
**(Angka Dalam Rupiah)**

|                             | <b>2003</b>      | <b>2004</b>      |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| Penjualan bersih            | 1.208.905.438,00 | 1.970.623.750,00 |
| Harga pokok penjualan       | 704.497.991,00   | 1.083.843.063,00 |
| Laba kotor                  | 504.407.447      | 886.780.687,00   |
| Biaya administrasi dan umum | 167.737.641,00   | 258.057.910,00   |
| Biaya Produksi              | 21.124.436,00    | 32.499.133,00    |
| Biaya lain-lain             | 84.879.327,00    | 130.583.580,00   |
| Laba (Rugi) operasional     | 230.666.043,00   | 465.640.064,00   |
| Pendapatan lain-lain        | 84.879.327,00    | 130.583.580,00   |
| Laba bersih sebelum pajak   | 315.545.370,00   | 596.223.644,00   |
| Pajak penghasilan           | 157.936,00       | 242.978,00       |
| Laba bersih setelah pajak   | 315.387.434,00   | 595.980.666,00   |



# PT. HASTA MULIA MERAPI LEATHER FURNITURE MANUFACTURE

Kasongan, Kasihan, Bantul, Yogyakarta Indonesia  
Telp. : +62 - 274 370515, Fax. : +62 - 274 370515  
Email: Merapigallery@softhome.net/merapigallery@telkom.net

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN NO.027/HMM/SK-P/IV/2006

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah General Manager PT. Hasta Mulia Merapi,  
Kasongan, Bantul, Yogyakarta.

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : TEGUH MARYADI  
NIM : 992114285  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Universitas : Sanata Dharma, Yogyakarta.  
Judul : "ANALISIS PENGENDALIAN PERSEDIAN BAHAN BAKU"

Telah melaksanakan penelitian di PT. Hasta Mulia Merapi, sejak tanggal 15 Mei 2005  
sampai dengan 20 Juni 2005.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 8 April 2006

PT. Hasta Mulia Merapi,

Ir. Tri Hari Agustianto

General Manager

