BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah kajian hasil penelitian yang relevan dengan permasalahan, fungsi kajian pustaka adalah mengemukakan secara sistematis tentang hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan judul penelitian maka penulis menemukan beberapa hasil penelitian yang revelan untuk mendukung penelitian.

2.1.1 Pengendalian

Setiap perusahaan mempunyai perencanaan yang ditetapkan bersama. Suatu pengendalian diperlukan supaya dapat mengontrol dalam proses pencapaian perencanaan**.** Ketepatan pengantisipasian atas segala kegiatan perusahaan dapat memungkinkan perusahaan untuk memprediksi segala macam penyimpangan

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian

Menurut **William K. Carter** dan **Mitton F.Usry** yang diterjemahkan oleh **Krista** menyatakan bahwa**:**

> **"Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan."**

(2009:6)

Sedangkan menurut **Mulyadi** menyatakan bahwa:

> **"Aktivitas pengendalian adalah kebijakan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen telah dilaksanakan."**
>
> **(2008:89)**

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu usaha sistematis untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan dengan rencana dan tindakan yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengendalian Intern

Pada perusahaan yang baik dalam ukuran maupun dalam operasinya, pimpinan perusahaan tidak akan mungkin lagi untuk mengawasi lagi setiap tahap dalam kegiatan operasi. Keadaan ini mendorong pimpinan untuk melimpahkan sebagian wewenangnya kepada manajer bagian agar dapat membantu sebagian wewenangnya dan membantu melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun dalam proses pelimpahan wewenangnya tersebut, manager bagiab tetap harus mendapatkan pengawasan dari manager puncak agar tidak terjadi penyelewengan atau penyalahgunaan kekuasaan yang diberikan.

2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Intern

Menurut **Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI)** dalam bukunya **"Standar Profesional Akuntan Publik"**, yaitu:

> **"Pengendalian internal adalah suatu proses-yang dijalankan oleh dewan komisaris manajemen, dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku."**
>
> **(2011:319.2)**

Menurut **Rama dan Jones** dalam bukunya ***"Accounting Information System"*** yang diahli bahasakan oleh **M.Slamet Wibowo**:

> **"Pengendalian internal (*internal control*) adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi entitas, manajemen, dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberikan kepastian yang beralasan terkait pencapaian sasaran kategori sebagai berikut: efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan; dan ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku"**
>
> **(2008:132)**

Menurut **Mulyadi, Pengendalian Intern adalah:**

> **"Aktivitas pengendalian adalah kebijakan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen telah dilaksanakan."**
>
> **(2008:89)**

Dari ketiga pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern merupakan suatu sistem yang dirancang oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja setiap bagian dalam perusahaan serta untuk menjaga aktiva perusahaan dari peristiwa-peristiwa negatif baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan dari pengendalian intern merupakan tujuan dari setiap perusahaan, maka pengendalian intern yang efektif akan menjamin keamanan kekayaan perusahaan dan dapat menghasilkan laporan keuangan ynag dapat dipercaya yang berarti dapat mewujudkan salah satu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, tujuan dilakukan pengendalian adalah untuk mencegah kerugian

bagi sebuah organisai yang timbul karena penggunaan sumber daya yang tidak efisien, keputusan manajemen yang tidak baik, kesalahan yang tidak disengaja dalam pencatatan dan pemrosesan data, kehilangan atau kerusakan catatan karena tidak sengaja, kehilangan aktiva karena kecerobohan karyawan, tidak ditaatinya manajemen dan peraturan yang telah ditetapkan.

Tujuan dari pengendalian internal menurut **Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI)** dalam bukunya **"Standar Profesional Akuntan Publik"** adalah sebagai berikut:

1. **Keandalan Laporan Keuangan**
   Umumya, pengendalian yang relevan dengan suatu audit adalah berkaitan dengan tujuan entitas dalam membuat laporan keuangan bagi pihak luar yang disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
2. **Efektivitas dan Efisiensi Operasi**
   Pengendalian yang berkaitan dengan tujuan operasi dan kepatuhan mungkin relevan dengan suatu audit jika kedua tujuan tersebut berkaitan dengan data yang dievaluasi dan digunakan auditor dalam prosedur audit. Sebagai contoh, pengendalian yang berkaitan dengan data non keuangan yang digunakan oleh auditor dalam prosedur analitik.
3. **Kepatuhan Terhadap Hukum dan Peraturan Yang Berlaku**
   Suatu entitas umumnya mempunyai pengendalian yang berkaitan dengan tujuan yang tidak relevan dengan suatu audit dan oleh karena itu tidak perlu dipertimbangkan.

(2011:319.3)

Menurut **Rama dan Jones**, tujuan pengendalian internal mencakup berikut ini:

"1.Efektivitas dan efisiensi operasi

2.Keandalan pelaporan keuangan

3.Ketaatan terhadap terhadap hukum dan peraturan yang berlaku."

(2008:134-135)

Dari ketiga tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Efektivitas dan efisiensi operasi**

   Pengendalian internal dimaksudkan untuk mendorong sumber daya secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pengalokasian sumber-sumber milik perusahaan, sehingga dapat dicegah kegiatan yang tidak perlu dan pemborosan dari semua aspek organisasi.

2. **Keandalan pelaporan keuangan**

   Artinya pengendalian internal yang memberikan keyakinan yang memadai bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar dengan sesuai akuntansi yang berlaku umum.

3. **Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku**

   Pengendalian internal adalah alat untuk memberikan jaminan bahwa prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan di ikuti oleh seluruh karyawan perusahaan.

2.1.2.3 Ciri-ciri Pengendalian Internal Yang Efektif

Menurut **Akmal** dalam bukunya "**Pemeriksaan intern"**, ciri-ciri pengendalian internal yang efektif yaitu:

"1. Tujuannya jelas
Jika suatu pengendalian tidak dapat dimengerti, maka prosedur pengendalian tersebut tidak akan digunakan dan jika tidak mempunyai tujuan yang jelas, maka pengendalian tersebut tidak memiliki nilai.
2. Dibangun untuk tanggung jawab bersama
Suatu pengendalian internal harus dapat dimanfaatkan oleh seluruh pengguna atau oleh seluruh pihak yang berkaitan.
3. Biaya yang dikeluarkan dapat mencapai tujuan
Biaya yang dikeluarkan harus mencapai tujuan yang ditetapkan, namun biaya tersebut tidak boleh melebihi dari manfaat yang dihasilkannya.

4. **Didokumentasikan**
   Proses dokumentasi yang baik adalah proses dokumentasi yang sederhana dan dapat dengan mudah dimengerti, serta jelas hubungannya dengan risiko pengendalian dan memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa pengendalian internal ini berada pada tempatnya.
5. **Dapat diuji dan di *review***
   Proses pengendalian dan manajemen dan dokumentasinya dapat diuji dan di *review* agar dapat disempurnakan atau dapat diperbaharui jika proses pengendalian internal yang dilakukan sudah tidak sesuai dengan kondisi pada saat pengendalian dilakukan."

(2009:25)

2.1.2.4 Komponen Pengendalian Intern

Struktur pengendalian intern mencakup 5 komponen dasar kebijakan dan prosedur yang dirancang dan digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi.

Menurut **Mulyadi** Komponen Pengendalian Intern adalah:

"1.Lingkungan pengendalian Internal *(Control Environment)*
2. Penilaian Risiko *(Risk Assessment)*
3. Aktifitas pengendalian *(Control Activities)*
4.Sistem informasi dan komunikasi akuntansi *(Information and communication)*
5. Pemantauan *(Monitoring).*"

(2009:80)

Komponen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Lingkungan Pengendalian Internal *(Control Environment)***

Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal atau merupakan pondasi dari komponen lainnya. Meliputi beberapa faktor diantaranya:

a. Integritas dan Etika

   Integritas dan nilai etis adalah bentuk produk dari standar etika dan perilaku entitas, serta sebagaimna standar itu dikomunikasikan

dan diberlakukan dalam praktik. Integritas dan nilai etika ini mencakup tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi dorongan dan godaan yang mungkin membuat karyawan melakukan tindakan tidak jujur, ilegal, atau tidak etis.

b. Komitmen untuk meningkatkan kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi. Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mengidentifikasikan pekerjaan seseorang. Komitmen pada kompetensi mencakup pertimbangan manajemen tentang tingkat kompetensi bagi pekerjaan tertentu, dan bagaimana tingkatan tersebut diterjemahkan menjadi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c. Dewan Komisaris dan Komite audit

Dewan komisaris sangatlah berperan penting dalam suatu tata kelola korporasi yang efektif karena memikul tanggung jawab akhir untuk memastikan bahwa manajemen telah mengimplementasikan pengendalian internal dan proses pelaporan keuangan yang layak. Dewan komisaris yang efektif independen dengan manajemen, dan para anggotanya terus meneliti dan terlibat dalam aktivitas manajemen. Meskipun mendelegasikan tanggung jawabnya atas pengendalian internal kepada manajemen, dewan harus secara teratur menilai pengendalian tersebut. Selain itu, dewan yang aktif dan objektif sering kali juga dapat mengurangi kemungkinan bahwa manajemen mengesampingkan penngendalian yang ada. Untuk membantunya melakukan pengawasan, untuk itu Dewan membentuk komite audit yang diserahkan tanggung

jawabnya untuk mengawasi pelaporan keuangan. Komite audit juga bertanggung jawab untuk melakukan komunikasi yang berkelanjutan dengan auditor eksternal maupun internal, termasuk menyetujui jasa audit dan non-audit yang dilakukan oleh para auditor perusahaan publik. Yang memungkinkan para auditor dan Direktur membahas berbagai masalah yang mungkin berhubungan dengan hal-hal seperti integritas atau tindakan manajemen.

d. Filosofi manajemen dan jenis operasi

Manajemen, melalui aktivitasnya, memberikan isyarat yang jelas kepada para karyawan tentang pentingnya pengendalian internal. Sebagai contoh apakah manajemen mengambil risiko yang cukup besar, atau justru menghindari risiko itu? Apakah target penjualan dan laba tidak realistis, dan apakah karyawan didorong untuk melakukan tindakan yang agresif guna mencapai target tersebut? Dapatkah manajemen digambarkan sebagai "gemuk dan birokratis," "ramping dan picik", yang didominasi oleh satu atau segelintir individu ataukah "pas"? memahami aspek ini serta aspek-aspek serupa dalam filosofi manajemen dan jenis operasi akan membuat auditor dapat merasakan sikap manajemen tentang pengendalian internal.

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasional entitas menentukan garis-garis tanggung jawab dan kewenangan yang ada. Dengan memahami struktur organiasi klien, auditor dapat mempelajari pengolahan dan unsur-unsur fungsional bisnis serta melihat bagaimana pengendalian itu diimplementasikan.

f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Aspek paling penting dari pengendalian internal adalah personil. Jika para karyawan kompeten dan bisa dipercaya, pengendalian lainnya dapat diabaikan, dan laporan keuangan yang andal masih akan dihasilkan. Orang-orang yang tidak kompeten atau tidak jujur bisa merusak sistem, meskipun ada banyak pengendalian yang diterapkan. Orang-orang yang jujur dan efisien mampu mencapai kinerja yang tinggi meskipun hanya ada satu segelintir pengendalian yang lain untuk mendukung mereka. Akan tetapi, orang-orang kompeten dan terpercaya sekalipun bias saja memiliki kekurangan. Sebagai contoh mereka dapat menjadi bosan atau tidak puas, yang mana masalah pribadi dapat mengganggu kinerja mereka, atau sasarannya mungkin berubah. Karena pentingnya personil yang kompeten dan terpercaya dalam mengadakan pengendalian yang efektif, metode untuk mengangkat, mengevaluasi, melatih, mempromosikan, dan member kompensasi kepada personil itu merupakan bagian yang penting dari pengendalian internal.

2. Penilaian Risiko *(Risk Assessment)*

Terdiri dari identifikasi risiko. Identifikasi risiko meliputi pengujian terhadap faktor-faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, persaingan, dan perubahan ekonomi. Faktor internal diantaranya kompetensi karyawan, sifat dari aktivitas bisnis, dan karakterister pengolahan sistem informasi. Sedangkan

Analisis Risiko meliputi menilai kemungkinan terjadinya risiko, dan bagaimana mengelola risiko.

Adapun unsur-unsur penilaian risiko yaitu:

a. Perubahan dalam lingkungan operasi

   Perubahan dilingkungan eksternal organisasi antara lain perubahan situasi politik, ekonomi, sosial, serta lingkungan dalam persaingan yang sangat ketat. Perubahan situasi internal organisasi meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Oleh karena itu, perlu adanya penilaian risiko atas hal ini agar organisasi harus mengetahui bagian-bagian organisasi yang harus di ubah agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan yang terus berubah.

b. Personel baru

   Adanya personel baru dalam perusahaan dapat merubah kinerja perusahaan, perubahan positif adapun perubahan negatif. Perubahan positif tercapai apabila personel baru tersebut bekerja dengan baik dan sesuai dengan acuan yang ada, dan sebaliknya perubahan negatif terjadi apabila personel baru tersebut tidak dapat bekerja sesuai standar yang telah di tetapkan.

c. Sistem informasi yang baru atau yang di perbaiki

   Dalam perusahaan dibutuhkan sistem informasi untuk membantu kinerja manajemen dalam proses bisnis yang diterapkan maupun dalam proses pembukuan. Apabila terjadi pembaharuan sistem ataupun ada sistem yang

rusak, maka perusahaan perlu melakukan persiapan yang memadai agar tidak menganggu kegiatan perusahaan.

d. Rekstrukturisasi korporasi

Perubahan yang terjadi dalam restrukturisasi korporasi dapat berpengaruh pada kinerja manajemen karena kebijakan yang akan diterapkan dalam strukturisasi baru dengan strukturisasi yang lama. Oleh karena itu perlu diperhatikan untuk penilaian risiko selanjutnya.

3. Aktivitas Pengendalian *(Control Activities)*

Terdiri dari kebijakan dan prosedur yang menjamin karyawan melaksanakan arahan manajemen. Aktivitas pengendalian meliputi *review* terhadap sistem pengendalian, pemisahan tugas, dan pengendalian terhadap sistem informasi. Pengendalian terhadap informasi meliputi dua cara yaitu *General controls*, mencakup kontrol terhadap akses, perangkat lunak dan *system development* dan *Application Controls*, mencakup pencegahan dan deteksi transaksi yang tidak terotorisasi. Berfungsi untuk menjamin *completeness, accuracy, authorization and validity* dari proses transaksi.

4. Informasi dan Komunikasi *(Information and communication)*

Sistem informasi yang relavan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang mencakup sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntanbilitas bagi asset, utang, dan

ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan semestinya dalam mengendalikann aktivitas entitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal. Komunikasi yang mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dari tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian internal terhadap pelaporan keuangan. Auditor harus memperoleh pengetahuan memadai tentang sistem informasi yang relevan dengan pelaporan keuangan untuk memahami bagaimana golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan, bagaimana transaksi tersebut dimulai, pengolahan akuntansi yang dicakup sejak saat transaksi dimulai sampai dengan dimasukan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik (seperti komputer dan electronic data interchange) yang digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara, dan mengakses informasi.

5. Pemantauan *(Monitoring)*

Suatu tanggung jawab manajemen yang penting adalah membangun dan memelihara pengendalian internal. Manajemen memantau pengendalian internal untuk mempertimbangkan apakah pengendalian tersebut dimodifikasi sebagaimana mestinya jika perubahan kondisi menghendakinya. Pemantauan adalah proses penentuan kualitas kinerja pengendalian internal sepanjang waktu. Pemantauan ini mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Di berbagai entitas, auditor dan personel yang melakuakan pekerjaan serupa demikian memberikan kontribusi dalam memantau

aktivitas entitas. Aktivitas pemantau dapat mencakup penggunaan informasi dari komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan pelanggan dan komentar dari badan yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan. Auditor harus memperoleh pengetahuan yang memadai mengenai aktivitas utama entitas yang digunakan untuk memantau pengendalian internal terhadap pelaporan keuangan, termasuk bagaimana aktivitas tersebut digunakan untuk melaksanakan tindakan koreksi.

2.1.2.5 Fungsi Pengendalian Intern

Menurut **Krismiadji**, pengendalian intern melaksanakan tiga fungsi penting, yaitu:

"1. Preventive controls
Pegendalian ini bermaksud untuk mencegah timbulnya suatu masalah sebelum mereka muncul. Cara-cara yang dapat digunakan dalam hal ini adalah dengan memperkerjakan personil akuntansi yang berkualitas tinggi, pemisahan tugas pegawai yang memadai, secara efektif mengendalikan akses fisik atas asset, fasilitas dan informasi merupakan pengendalian pencegahan yang efektif, oleh kerena tidak semua masalah dapat dipecahkan.

2. ***Detective controls***
Pengendalian untuk pemeriksaan ini dibutuhkan untuk mengungkapkan masalah begitu muncul, contoh pemeriksaan atas perhitungan.

3. ***Corrective controls***
Pengendalian korektif ini dimaksudkan untuk mencegah masalah yang ditemukan oleh pengendalian untuk pemeriksaan. Contoh, pemeliharaan *copy* cadangan atas transaksi dan *file* utama."

(2011:195)

2.1.2.6 Keterbatasan Pengendalian Intern

Walaupun pengendalian intern telah disusun dan diselenggarakan secara memadai dapat dianggap sepenuhnya tidak efektif, karena pada dasarnya pengendalian intern tidak dapat menjamin sepenuhnya tercapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi antara lain adalah *management oversides* (kegagalan manajemen) dan *Internal control versebenefit* (internal control berlawanan dengan keuntungan).

Menurut **Ikatan Akuntansi Indonesia**, keterbatasan pengendalian intern yang dikemukan adalah sebagai berikut:

"1. Pertimbangan manusia dalam mengambil keputusan dapat salah dan bahwa pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang bersifat manusiawi, seperti kekeliruan atas kesalahan yang bersifat sederhana.
2. Biaya pengendlian intern entitas tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut.
3. Adat-istiadat, kultur dan *Cooperate Governance system* dapat mencegah ketidakberesan yang dilakukan oleh manajemen."

(2009:16)

2.1.2.7 Alasan Pengendalian Intern

Menurut **Gondodiyoto** yang dirangkum dari berbagai sumber, suatu organisasi atau entitas bisnis/perusahaan memerlukan sistem pengendalian intern karena beberapa alasan – alasan sebagai berikut:

"1. Kewajiban hukum, karena perusahaan diwajibkan *(mandatory)* oleh aturan atau peraturan–peraturan legal (misalnya aturan Badan Pengelolah pasar modal, atau bahkan undang–undang) untuk menyusun struktur pengendalian intern. Di Amerika, sejak tahun 1977 *(the Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)* dan ditegaskan lagi oleh undang – undang Sarbanas Oxley tahun 2002, perusahaan wajib menerapkan an adequate system of internal control.
2. Struktur pengendalian intern perusahaan adalah kebutuhan / tanggungjawab direksi *(the board)* suatu perusahaan *(it is management's responsibility to maintan adeque internal control (IC). The IC is established to aid the company in more effectively meeting its goals. Companies rely on IC to ensure materials errors and irregularities do not occur or, if they do occur, to ensure that they are discovered promphty the company)."*

(2009:132)

2.1.3 Persediaan

Inventory atau persediaan adalah suatu teknik untuk manajemen material yang berkaitan dengan persediaan. Manajemen material dalan inventory dilakukan dengan beberapa input yang digunakan yaitu: permintaan yang terjadi (demand) dan biaya-biaya yang terkait dengan penyimpanan, setra biaya apabila terjadi kekurangan persediaan *(short-age).* Pengendalian pengadaan persediaan perlu diperhatikan karena berkaitan langsung dengan biaya yang harus ditanggung perusahaan sebagai akibat adanya persediaan. Oleh sebab itu, persediaan yang ada harus seimbang dengan kebutuhan, karena persediaan yang terlalu banyak akan mengakibatkan perusahaan menanggung risiko kerusakan dan biaya penyimpanan yang tinggi disamping biaya investai yang besar. Tetapi jika terjadi kekurangn persediaan akan berakibat terganggunya kelancaran dalam proses produksinya. Oleh karenanya diharapkan terjadi keseimbangan dalam pengadaan persediaan sehingga biaya dapat ditekan seminimal mungkin dan dapat memperlancar jalannya proses produksi.

2.1.3.1 Pengertian Persediaan

Pengertian persediaan menurut **Ely Suhayati dan Sri Dewi Anggadini** menyatakan bahwa:

> **"Persediaan merupakan aktiva lancar yang ada dalam suatu perusahaan, apabila perusahaan tersebut perusahaan dagang maka persediaan diartikan sebagai barang dagangan yang disimpan untuk dijual dalam operasi normal perusahaan. Sedangkan apabila perusahaan merupakan manufaktur maka persediaan diartikan sebagai bahan baku yang terdapat dalam proses produksi atau yang disimpan untuk tujuan tersebut (proses produksi)."**
>
> **(2008:79)**

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa persediaan terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi, dan persediaan barang

jadi. Persediaan bahan baku dan barang setengah jadi disimpan sebelum digunakan atau dimasukan ke dalam proses produksi. Sedangkan barang jadi atau barang dagangan disimpan sebelum dijual atau dipasarkan. Dengan demikian setiap perusahaan yang melakukan kegiatan usaha umumnya memiliki persediaan.

Persediaan menurut **Soemarso S.R** menyatakan:

> **"Persediaan adalah suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha tertentu atau persediaan barang-barang yang masih dalam pengerjaan atau proses produksi ataupun persediaan bahan baku yang menunggu penggunaannya dalam suatu proses produksi."**
>
> **(2008:384)**

Persediaan barang mempunyai fungsi yang sangat penting bagi perusahaan. Dari berbagai macam persediaan barang yang ada, seperti bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, perusahaan melakukan penyimpanan atas persediaan barang karena berbagai fungsi, yaitu fungsi yang memungkinkan perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan, fungsi untuk mempertimbangkan penghematan-penghematan, dan fungsi untuk mengurangi adanya risiko ketidakpastian.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa persediaan merupakan sumber daya-sumber daya organisasi yang disimpan dalam antisipasinya terhadap pemenuhan permintaan dan aktiva lancar atau barang yang digunakan sebagai bahan baku yang selanjutnya digunakan untuk kegiatan usaha, baik digunakan dalam usaha dagang maupun industri untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Jenis dan Macam-Macam Persediaan

Pembagian jenis persediaan dapat berdasarkan proses manufaktur yang dijalani dan berdasarkan tujuan. Maka persediaan dibagi dalam tiga kategori yang sebagaimana dijelaskn oleh **Freddy Rangkuti** yaitu:

"1. Persediaan bahan baku dan penolong

3. Persediaan bahan setengah jadi

4. Persediaan bahan jadi."

(2009:7)

Pembagian jenis persediaan berdasarkan tujuan terdiri dari:

1. Persediaan pengamanan *(safety stock)*

   Persediaan pengamanan atau sering pula disebut sebagai *safety stock* adalah persediaan yang dilakukan untuk mengantisipasi unsur ketidakpastian permintaan dan persediaan. Apabila persediaan pengamanan tidak mampu mengantisipasi tersebut, maka akan terjadi kekurangan persediaan *(stockout).*

   Faktor- faktor yang menentukan besarnya *safety stock*:

   a. Penggunaan bahan baku rata-rata

   b. Faktor lama atau lead time *(procurement time)*

2. Persediaan antisipasi

   Persediaan antisipasi disebut sebagai *stabilization stock* merupakan persediaan yang dilakukan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang sudah dapat diperlukan sebelumnya.

3. Persediaan dalam pengiriman *(transit stock)*

Persediaan dalam pengiriman disebut *work-in process stock* adalah persediaan yang masih dalam pengiriman, yaitu:

a. *Eksternal transit stock* adalah persediaan yang masih berada dalam transportasi.

b. *Internal transit stock* adalah persediaan yang masih menunggu untuk proses atau menunggu sebelum dipindahkan.

2.1.3.3 Faktor Biaya Persediaan

Dikarenakan persediaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelancaran produksi dan penjualan, maka persediaan harus dikelola secara tepat. Dalam hal ini perusahaan harus dapat menentukan jumlah persediaan optimal, sehingga disatu sisi kontinuitas produksi dapat terjaga dan pada sisi lain perusahaan dapat memperoleh keuntungan, karena perusahaan dapat memenuhi setiap permintaan yang datang. Persediaan yang kurang akan sama tidak baiknya dengan persediaan yang berlebihan, sebab kondisi keduanya memiliki beban dan akibat masing-masing.

Menurut **Freddy Rangkuti** faktor biaya persediaan meliputi:

"a. Biaya penyimpanan digudang, semakin banyak barang yang disimpan maka akan semakin besar biaya penyimpanannya.
b. Risiko kerusakan barang, semakin lama barang tersimpan digudang maka risiko
kerusakan barang semakin tinggi.
c. Risiko keusangan barang, barang-barang yang tersimpan lama akan *"out of date"* atau ketinggalan jaman."

(2009:4)

2.1.3.4 Tujuan Pengelolaan Persedian

Suatu pengendalian persediaan yang dijalankan oleh suatu perusahaan sudah tentu memiliki tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian persediaan yang dijalankan adalah untuk menjaga tingkat persediaan pada tingkat yang optimal sehingga diperoleh penghematan-penghematan untuk persediaan tersebut. Hal inilah yang dianggap penting untuk dilakukan perhitugan persediaan sehingga dapat menunjukan tingkat persediaan yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjaga kontinuitas produksi dengan pengorbanan atau pengeluaran biaya yang ekonomis.

Tujuan pengelolaan persediaan menurut **Fredy Rangkuti** adalah:

"1. Untuk dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumen dengan cepat (memuaskan konsumen).
2. Untuk menjaga kontinuitas produksi atau menjaga agar perusahaan tidak mengalami kehabisan persediaan yang mengakibatkan terhentinya proses produksi, hal ini dikarenakan :
   a. Kemungkinan barang (bahan baku dan penolong) menjadi langka sehingga sulit diperoleh
   b. Kemungkinan supplier terlambat mengirimkan barang yang dipesan.
3. Untuk mempertahankan dan bila mungkin meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.
4. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari, karena dapat mengakibatkan ongkos pesan menjadi pesan.
5. Menjaga supaya penyimpanan dalam emplacement tidak besar-besaran, karena akan mengakibatkan biaya menjadi besar."

(2009:10)

2.1.4 Bahan Baku

Dalam perusahaan yang menghasilkan produk dalam kegiatan pastilah memerlukan bahan baku. Oleh karena itu kegiatan produksi dapat berjalan lancar dan menghasilkan suatu produk apabila terdapat bahan baku di dalam proses produksi, tanpa adanya bahan baku yang baik, maka hasil produksi suatu

perusahaan menjadi kurang baik dan dapat menurukan nilai mutu dari produk yang dihasilkan.

2.1.4.1 Pengertian Bahan Baku

Menurut **Bastian Bustami dan Nurlela,** Definisi Bahan Baku dalam bukunya yang berjudul **"Akuntansi Biaya"**, menyebutkan bahwa:

> **"Bahan baku merupakan bahan dasar yang diolah menjadi produk selesai."**
>
> **(2009:219)**

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bahan baku adalah bahan mentah yang belum diolah atau belum diproses produksi yang nantinya bahan mentah akan diproses diproduksi dan diolah hingga menjadi barang jadidan siap untuk dipasarkan kepada konsumen.

2.1.5 Persediaan Bahan Baku

Setiap perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan produksi akan memerlukan persediaan bahan baku. Dengan tersedianya bahan baku maka diharapkan perusahaan industri dapat melakukan proses produksi sesuai kebutuhan atau permintaan konsumen. Selain itu dengan adanya persediaan bahan baku yang cukup tersedia di gudang juga diharapkan dapat memperlancar kegiatan produksi atau pelayanan kepada konsumen perusahaan dari dapat menghindari terjadinya kekurangan bahan baku. Keterlambatan jadwal pemenuhan produk yang dipesan kosumen dapat merugikan perusahaan dalam hal ini *image* yang kurang baik. Agar lebih mengerti maksud persediaan bahan baku,

maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat mengenai pengertian persediaan bahan baku.

2.1.5.1 Pengertian Persediaan Bahan Baku

Menurut **Assauri Sofjan**, Persediaan Bahan Baku adalah:

> **"Persediaan barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi, barang mana dapat diperoleh dari sumber-sumber ataupun dibeli dari supllier atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan pabrik yang menggunakannya."**
>
> **(2009:171)**

Pengertian persediaan bahan baku menurut **Ikatan Akuntan Indonesia** adalah **"Persediaan adalah aktiva"**:

> **"1) Tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha normal**
> **2) Dalam proses produksi atau dalam perjalanan**
> **3) Dalam bentuk bahan baku atau perlengkapannya (supplier) untuk digunakan dalam proses pemberian jasa."**
>
> **(2009 : 14.2)**

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa persediaan bahan baku merupakan aktiva berwujud yang digunakan dalam proses produksi atau pemberian jasa yang diperoleh dari sumber-sumber ataupun dibeli dari supplier bagi perusahaan yang menggunakannya.

2.1.5.2 Sistem Pencatatan Persediaan Bahan Baku

Menurut **Firdaus Ahmad Dunia** dan **Wailah Abdullah** dalam buku **"Akuntansi Biaya"** terdapat dua sistem pencatatan persediaan, yaitu:

> **"1.Sistem Perpetual *(Perpetual Inventory System)***
>
> **2.Sistem Periodik *(Periodical Inventory System)"***
>
> **(2012:189)**

Kedua sistem pencatatan persediaan bahan baku di atas akan diuraikan sebagai berikut:

1. **Sistem Perpetual *(Perpetual Inventory System)***

   Dalam hal ini pencatatan atas transaksi persediaan dilaksanakan setiap waktu, baik terhadap pemasukan maupun pengeluaran. Sistem ini dilaksanakan untuk barang-barang yang bernilai agak tinggi atau untuk barang yang mudah untuk dicatat terutama pemakaian dan pengeluaran di gudang.

2. **Sistem Periodik *(Periodical Inventory System)***

   Pencatatan atas persediaan hanya untuk transaksi pembelian. Pemakaian tidak dicatat dan biasanya tidak menggunakan bon pemakaian atau pengeluaran barang. Pada akhir tahun diadakan inventarisasi fisik untuk mengetahui sisa persediaan, selisihnya sebagai pemakaian atau pengeluaran dimasukkan ke dalam harga pokok penjualan atau produksi. Metode ini sangat tepat untuk barang-barang bernilai rendah atau secara teknis sulit untuk dicatat pemakaian atau pengeluarannya, misalnya peniti, baut, pasir dan lain-lain.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan kedua sistem pencatatan ini tergantung pada jenis dan nilai persediaan. Untuk persediaan bernilai rendah digunakan sistem periodikal, sedangkan untuk persediaan bernilai tinggi digunakan sistem persediaan perpetual.

2.1.5.3 Metode Penilaian Persediaan Bahan Baku

Menurut ketentuan **Ikatan Akuntan Indonesia**, metode penilaian persediaan yang dapat digunakan untuk menghitung harga pokok adalah sebagai berikut:

"1) Metode FIFO *(First In First Out)*

2) Metode LIFO *(Last In First Out)*

3) Metode Harga Rata-Rata *(Average Cost)."*

(2009:147.7)

Ketiga metode penilaian persediaan bahan baku di atas akan diuraikan sebagai berikut:

1. **Metode FIFO *(First In First Out)***

   Dalam metode ini biaya dibebankan sesuai dengan biaya yang sebenarnya timbul. Prinsip dasar metode ini adalah barang yang pertama kali masuk dikeluarkan terlebih dahulu. Jadi setiap kali ada penjualan barang, harga pokok barang yang keluar dinilai berdasarkan harga pokok pembelian barang yang lebih awal masuknya dan harga pokok persediaan barang yang masih ada dinilai berdasarkan harga pokok pembelian terakhir.

2. **Metode LIFO *(Last In First Out)***

   Metode ini menganggap bahwa biaya terakhir akan diperhitungkan terhadap penjualan yang terjadi. Prinsip dasar dari metode ini adalah barang yang terakhir masuk atau diterima, dikeluarkan terlebih dahulu, karena itu persediaan yang masih ada dinilai dengan harga pokok dari pembelian barang terlebih dahulu, sedangkan pengeluaran barang dinilai dengan harga pokok dari pembelian terakhir.

3. **Metode Harga Rata-Rata *(Average Cost)***

Dalam metode ini, baik barang yang telah terjual maupun yang masih ada, dinilai berdasarkan harga pokok rata-rata yang berlaku dalam periode yang bersangkutan. Jadi metode ini menganggap semua unit persediaan tercampur.Suatu biaya rata-rata diperoleh dengan membagi jumlah harga barang yang tersedia selama satu periode dengan jumlah barangnya. Biaya rata-rata ini dipergunakan untuk menghitung nilai persediaan dari harga pokok barang yang dijual.

Dari ketiga metode penilaian persediaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen bebas menggunakan metode penilaian mana saja asalkan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan, tetapi penerapan metode penilaian persediaan tetap harus dilakukan secara konsisten.

2.1.5.4 Prosedur Pembelian Persediaan Bahan Baku

Menurut **Mulyadi** transaksi pembelian bahan baku melibatkan bagian antara lain:

"**1. Bagian Gudang**
2. Bagian Pembelian
3. Bagian Penerimaan Barang
4. Bagian Akuntansi."

(2009:276)

Dari bagian-bagian diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Bagian Gudang**

jika persediaan bahan baku yang ada digudang mencapai tingkat minimum pemesanan kembali, bagian gudang kemudian membuat surat permintaan pembelian untuk dikirim kebagian pembelian.

2. **Bagian Pembelian**

   Melaksanakan pembelian atas dasar surat permintaan pembelian dari bagian gudang. Untuk memilih pemasok, bagian pembelian mengirimkan surat permintaan penawaran harga kepada pemasok, yang berisi permintaan informasi harga dan syarat-syarat pembelian dari masing-masing pemasok. Setelah pemasok yang dianggap baik dipilih, bagian pembelian kemudian membuat surat order pembelian untuk dikirim kepada pemasok.

3. **Bagian Penerimaan Barang**

   Bagian penerimaan yang bertugas menerima, mencocokan kualitas, kuantitas, jenis serta spesifikasi bahan baku yang diterima dari pemasok dengan tembusan surat order pembelian, apabila bahan baku yang diterima telah sesuai dengan order pembelian, bagian penerimaan membuat laporan penerimaan barang untuk dikirimkan bagian akuntansi.

4. **Bagian Akuntansi**

   Melakukan pengawasan terhadap kartu gudang dengan kartu persediaan.

2.1.6 Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku

Pengendalian intern atas persediaan bahan baku merupakan hal yang penting karena persediaan adalah bagian yang amat penting dari suatu perusahaan. karena persediaan fisik banyak melibatkan investasi rupiah terbesar. Perusahaan yang sukses biasanya sangat berhati-hati dalam melakukan pengawasan atas persediaan yang dimilikinya. Tujuan dari pengendalian intern persediaan bahan baku agar persediaan yang terdapat dalam suatu perusahaan tidak terlalu banyak

sehingga menimbulkan keusangan dan tidak terlalu sedikit sehingga perusahaan tidak kehilangan penjualan atau laba yang didapatkan.

Menurut **La Midjan dan azhar Susanto** mengungkapkan bahwa:

> **"Pengendalian intern persediaan adalah semua metode dan tindakan yang digunakan untuk mengamankan persediaan sejak dari kedatangan, menerima, menyimpan dan mengeluarkannya. Baik fisik maupun kualitas dan pencapaiannya terutama penganturan dan penentuan jumlah persediaan."**
>
> **(2008:238)**

Istilah pengendalian merupakan penggabungan dari dua pengertian yang sangat erat hubungannya tetapi dari masing-masing pengertian tersebut dapat diartikan sendiri-sendiri yaitu perencanaan dan pengawasan. Pengawasan tanpa adanya perencanaan terlebih dahulu tidak ada artinya, demikian pula sebaliknya perencanaan tidak akan menghasilkan sesuatu tanpa adanya pengawasan.

Dari beberapa pengertian mengenai pengendalian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian persediaan adalah tindakan pencegahan atau pengaturan kekayaan perusahaan yang digunakan dalam rangkaian proses produksi untuk diolah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi, yang dalam hal ini dapat berupa barang maupun jasa sehingga pelaksanaan berjalan sesuai rencana yaitu sesuai standar.

2.1.6.1 Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku

Menurut **William K. Carter,** pengendalian persediaan yang efektif sebaiknya:

1. **Menyediakan pasokan bahan baku yang diperlukan untuk operasi yang efisien dan bebas gangguan.**

2. **Menyediakan cukup persediaan dalam periode dimana pasokan kecil (musiman, siklus, atau pemogokan kerja) dan mengatisipasi perubahan harga.**
3. **Menyimpan bahan baku dengan waktu pengananan dan biaya minimum serta melindungi bahan baku tersebut dari kehilangan akibat kebakaran, pencurian, cuaca, dan kerusakan dalam pengananan.**
4. **Meminimalkan item-item yang tidak aktif, berlebihan, atau using dengan cara melaporkan perubahan produk yang mempengaruhi persediaan bahan baku.**
5. **Memastikan persediaan yang cukup untuk pengiriman segera kepelanggan.**
6. **Menjaga agar jumlah modal yang diinfestasikan dalam persediaan berada ditingkat yang konsisten dengan kebutuhan operasi dan rencana manajemen.**

(2009:322)

2.1.6.2 Kendala Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku

Kendala tidak akan lepas dari suatu perusahaan. Perusahaan menghadapi berbagai masalah dalam pelaksanaan operasionalnya. Masalah yang seringkali timbul adalah mengenai persediaan karena persediaan merupakan suatu hal yang penting dalam proses kelancaran produktivitas perusahaan. Keusangan persediaan dan kekurangan persediaan kerap hadir dalam suatu perusahaan.

Menurut **Zulian Yamit** menyatakan bahwa masalah persediaan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara yaitu:

1. **Pengulangan**
2. **Sumber *Supplies***
3. **Permintaan**
4. **Tenggang Waktu**
5. **Sistem Persediaan**

(2008:30)

Adapun penjelasan dari pernyataan diatas adalah sebagai berikut:

1. **Pengulangan**

   Pengulangan terdiri dari:

a. pesanan tunggal : pesanan yang dilakukan hanya sekali

b. pesanan berurutan : pesanan yang dilakukan terus menerus atau berurutan sesuai pesanan yg sebelumnya.

2. Sumber *Supplies*

Sumber *supplies* yang berasal dari:

a. Luar negeri : persediaan atau stock yang berasal dari luar negri.

b. Dalam negeri : persediaan atau stock yang berasal dari dalam negri

3. Permintaan

Permintaan terdiri dari:

a. permintaan tetap (konstan) : permintaan pelanggan dan terdapatnya persediaan barang.

b. berubah *(variabel)* : permintaan pelanggan dan ketidakpastian persediaan barang. Oleh karena itu besarnya permintaan merupakan variabel bebas yang random.

c. *independent* : permintaan bahan baku yang tidak tergantung pada produksi barang lain, tetapi semata-mata hanya ditentukan oleh jumlah barang jadi yang akan dibuat saja. Sebagai contoh pembuatan gula pasir tidak terpengaruh oleh kebutuhan pembuatan barang lain kecuali ditentukan oleh pembuatan gula pasir itu sendiri.

d. *Dependent* : permintaan yang terjadi apabila sifat permintaan barang tergantung pada jumlah suatu produk, misalnya untuk minyak goring dibutuhkan CPO, sehingga jumlah kebutuhan bahan baku untuk membuat CPO tergantung pada jumlah CPO yang akan diproduksi,

sedangkan jumlah CPO yang akan diproduksi tergantung pada banyaknya minyak goring yang akan diproduksi.

4. Tenggang Waktu

Tenggang Waktu terdiri dari:

a. *lead time* tetap : waktu rata-rata untuk mengalirkan satu prodok di sepanjang proses (dari awal sampai akhir) termasuk wktu menunggu (waiting list) antara sub-sub proses secara konstan (tidak berubah) atau terus menerus .

b. *Lead time variabel* : waktu rata-rata untuk mengalirkan satu prodok di sepanjang proses (dari awal sampai akhir) termasuk wktu menunggu (waiting list) antara sub-sub proses dengan cara berubah.

5. Sistem Persediaan

Sistem persediaan terdiri dari:

a. Sistem kontiyu (terus-menerus) : sistem kontiyu disebut juga sistem perpectual yaitu dalam hal ini pencatatan atas transaksi persediaan dilaksanakan setiap waktu, baik terhadap pemasukan maupun pengeluaran. Sistem ini dilaksanakan untuk barang-barang yang bernilai agak tinggi atau untuk barang yang mudah untuk dicatat terutama pemakaian dan pengeluaran di gudang.

b. Sistem periodik : Pencatatan atas transaksi persediaan hanya untuk pembelian. Pemakaian tidak dicatat dan biasanya tidak menggunakan bon pemakaian atau pengeluaran barang. Pada akhir tahun diadakan inventarisasi fisik untuk mengetahui sisa persediaan, selisihnya sebagai pemakaian atau pengeluaran dimasukkan ke dalam harga pokok penjualan atau produksi. Metode ini sangat tepat untuk barang-barang

bernilai rendah atau secara teknis sulit untuk dicatat pemakaian atau pengeluarannya, misalnya peniti, baut, pasir dan lain-lain.

c. *material requirement planning* : suatu teknik atau set prosedur yang sistematis dalam penentuan kuantitas serta waktu dalam proses pengendalian kebutuhan bahan terhadap komponen-komponen permintaan saling bergantungan.

2.1.5.3 Upaya Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku

Setiap pembelian atau produksi pada umumnya didahului dengan proses pembuatan keputusan. Proses pembuatan keputusan mungkin mudah dan mungkin pula kompleks, terprogram atau tidak terprogram, intuisi atau matematik, tergesagesa atau hati-hati. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh manajer persediaan untuk memperbaiki dan menaikkan kinerja pengendalian persediaan.

Menurut **Zulian Yamit** menyatakan bahwa ada beberapa metode dalam upaya pengendalian persediaan adalah sebagai berikut :

“ 1. Menstandarkan *Item* Perusahaan
2. Mengurangi Waktu Tunggu
3. Mengurangi Waktu Siklus
4. Menggunakan Beberapa Pemasok
5. Memberitahukan Perkiraan Permintaan pada Pemasok
6. Kontrak Pembelian Dengan Pemasok Untuk Jumlah Minimum
7. Mempertimbangkan Biaya Transportasi
8. Memperbaiki Ketepatan Catatan
9. Memperbaiki Perencanaan Kapasitas
10. Meminimumkan Waktu Persiapan
11. Struktur Produk Sederhana
12. Fokus pada Perbaikan Terus Menerus.”

(2008:29)

Adapun penjelasan dari pernyataan diatas adalah sebagai berikut:

1. **Menstandarkan *Item* Perusahaan**

Persediaan dapat dikurangi dengan menurunkan jumlah setiap *item* atau dengan mengurangi jenis *item.* Investasi dalam persediaan dapat diturunkan apabila hanya ada satu standar *item* daripada standar kelima *item* yang berbeda.

2. Mengurangi Waktu Tunggu

Apabila pemesanan berasal dari lokal, maka dapat mengurangi waktu tunggu dan dapat menurunkan persediaan.

3. Mengurangi Waktu Siklus

Arus material secara terus menerus dan tidak akan terputus-putus dapat mengurangi waktu siklus produksi dan akan menaikkan perputaran persediaan.

4. Menggunakan Beberapa Pemasok

Menggunakan beberapa pemasok dapat memperoleh kualitas dan harga yang lebih baik. Jumlah pemesanan yang kecil dengan frekuensi pengiriman lebih disukai oleh para pemasok.

5. Memberitahukan Perkiraan Permintaan pada Pemasok

Jika pemasok mengetahui jumlah yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka mereka dapat merencanakan produksi agar persediaan cukup tersedia apabila diperlukan.

6. Kontrak Pembelian Dengan Pemasok Untuk Jumlah Minimum

Untuk jumlah tetap dengan pembayaran setelah material diterima. Jumlah diskon dapat diperoleh dan kenaikan harga dapat diantisipasi.

7. Mempertimbangkan Biaya Transportasi

Jika kurang mempertimbangkan biaya transportasi akan berat untuk menaikkan biaya per unit.

8. Memperbaiki Ketepatan Catatan

Ketidaktepatan catatan persediaan akan menimbulkan masalah. Siklus akuntansi dapat memperbaiki ketepatan catatan dan mengurangi kekacauan operasi.

9. Memperbaiki Perencanaan Kapasitas

Kelebihan dan kekurangan fasilitas mengakibatkan kerugian dan kelambanan pelayanan. *Schedule* produksi induk harus memperhatikan kapasitas dari fasilitas yang dimiliki.

10. Meminimumkan Waktu Persiapan

Mempersiapkan fasilitas sebelum kegiatan produksi dimulai harus diberibatasan waktu karena dengan waktu persiapan yang pendek dapat mengurangi pemborosan.

11. Struktur Produk Sederhana

Terlalu banyak tingkatan material yang digunakan dapat menambahkan siklus waktu produksi dan penanganan material sehingga dengan menyederhanakan struktur produksi akan menghemat siklus dan penanganan materiil.

12. Fokus Pada Perbaikan Terus Menerus

Lakukan perhatian terhadap standarisasi, penyederhanaan, integrasi, sinkronisasi dan mengurangi atau menghilangkan kendala.