

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) merupakan manifestasi nyata dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang serta menjadi indikator fundamental dalam penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Persediaan, sebagai salah satu komponen BMN yang bersifat lancar, memiliki peran strategis dalam menjamin keberlanjutan layanan publik secara prima. Sesuai dengan amanat regulasi nasional terkait pengelolaan aset negara, setiap satuan kerja diwajibkan menyelenggarakan penatausahaan persediaan secara tertib, efisien, dan transparan guna menghindari adanya risiko pemborosan anggaran atau penyalahgunaan wewenang. Sugiyono (2020) menekankan bahwa dalam organisasi publik, sistem pengendalian intern memegang peranan krusial sebagai instrumen kunci, di mana ketiadaan kendali yang ketat akan membuat aset negara sangat rentan terhadap risiko kehilangan, kerusakan fisik, hingga manipulasi data administrasi.

Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Banten merupakan unit pelaksana teknis di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan, yang memiliki tugas pokok dalam menyelenggarakan koordinasi dan pengawasan lalu lintas serta angkutan jalan di wilayah Provinsi Banten. Dalam menjalankan fungsi pelayanan publiknya, BPTD Kelas II Banten sangat bergantung pada ketersediaan barang persediaan, seperti perlengkapan jalan, suku cadang fasilitas transportasi, hingga alat

tulis kantor. Sebagai instansi yang mengelola aset negara dalam volume besar, efektivitas operasional BPTD Kelas II Banten ditentukan oleh seberapa andal manajemen pergudangan yang diterapkan untuk mendukung ketersediaan barang bagi setiap unit kerja.

Dalam perspektif manajemen logistik modern, gudang pada instansi pemerintah tidak lagi dipandang hanya sebagai tempat penyimpanan statis. Ristono (2023) menjelaskan bahwa gudang merupakan komponen vital dalam manajemen persediaan yang berfungsi sebagai pusat kendali untuk menjaga keseimbangan antara ketersediaan barang dan akurasi data. Gudang yang ideal bagi organisasi publik harus mampu memberikan perlindungan maksimal terhadap kualitas barang sekaligus menjamin kecepatan aksesibilitas bagi pengguna. Kondisi penataan gudang yang optimal menjadi prasyarat mutlak, sebab jika fungsi gudang terganggu oleh faktor internal seperti ketidakteraturan tata letak, maka seluruh rantai pelayanan organisasi akan mengalami hambatan sistemik. Kieso et al. (2020) dalam literatur akuntansi terbaru menyatakan bahwa persediaan merupakan akun yang paling krusial dalam pelaporan karena kerentanannya terhadap kesalahan penyajian material yang disebabkan oleh faktor fisik maupun administratif di lapangan.

Kewajiban penggunaan aplikasi SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) yaitu aplikasi pencatatan seluruh transaksi instansi sebagai standar sistem informasi akuntansi pemerintahan menuntut adanya validitas *input* data yang bersumber dari aktivitas fisik di gudang BPTD Kelas II Banten. Sari dan Fitri (2024) menjelaskan bahwa sinergi antara arus fisik barang dan arus informasi digital adalah kunci utama dalam akuntabilitas pengelolaan

dalam akuntabilitas pengelolaan aset. Namun, efektivitas teknologi tercanggih sekalipun akan menjadi sia-sia jika kondisi riil di lapangan tidak mendukung terciptanya data yang akurat. Fenomena "*Garbage In, Garbage Out*" menjadi ancaman nyata ketika pencatatan administratif dipaksa untuk mengakomodasi kondisi gudang yang tidak teratur dan prosedur yang tidak disiplin. Kondisi inilah yang menjadi titik tolak diperlukannya evaluasi mendalam melalui identifikasi masalah yang ditemukan di lapangan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dengan Staf Pengelola BMN serta Operator BMN pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten, ditemukan sejumlah kendala fundamental yang menghambat efektivitas manajemen pergudangan. Narasumber menjelaskan bahwa terdapat korelasi kuat antara hambatan fisik di lapangan dengan integritas data administratif yang dihasilkan.

Pertama, terkait dengan aspek tata letak (*layout*), Staf Pengelola BMN mengungkapkan bahwa kondisi penyimpanan barang saat ini belum terorganisir dengan sistematis. Staff BMN menjelaskan bahwa keterbatasan ruang mengakibatkan barang-barang yang baru saja diterima sering kali terpaksa diletakkan di area depan rak penyimpanan tanpa melalui proses penataan ulang. Dampak dari kondisi tersebut, menurut pandangan staf, adalah tertutupnya akses terhadap stok barang lama yang berada di posisi belakang, sehingga secara teknis menghambat mereka dalam menerapkan prinsip *First In First Out (FIFO)* secara konsisten dan efektif.

Kedua, dalam hal penatausahaan administratif, Operator BMN

memberikan keterangan mengenai adanya kendala dalam melakukan pencatatan Pengeluaran barang secara real-time. Narasumber mengakui bahwa terdapat hambatan pada kedisiplinan penginputan data, di mana sering kali barang dikeluarkan dari gudang tanpa dibarengi dengan pemutakhiran data pada sistem SAKTI atau buku kendali secara seketika. Operator menjelaskan bahwa fenomena ini umumnya dipicu oleh desakan kebutuhan operasional kantor yang bersifat darurat, sehingga petugas di lapangan cenderung memprioritaskan distribusi fisik barang demi kelancaran layanan dan menunda pendokumentasian administratif hingga waktu yang tidak ditentukan.

Ketiga, Staf Pengelola BMN menyoroti masalah ketidaksinkronan sistem pelabelan yang menjadi hambatan dalam proses identifikasi. Narasumber memaparkan bahwa label yang tertera pada rak-rak penyimpanan saat ini banyak yang tidak selaras dengan kodeifikasi barang yang diatur dalam sistem SAKTI. Selain itu, ditemukan fakta bahwa banyak label identitas barang dalam kondisi rusak atau hilang dan belum dilakukan pembaruan. Hal ini, menurut staf, meningkatkan kompleksitas dan risiko kesalahan identifikasi barang bagi petugas, terutama pada saat pelaksanaan inventarisasi fisik atau stock opname periodik.

Keempat, terkait zonasi penyimpanan, Operator BMN menyatakan bahwa pengelompokan barang di gudang saat ini masih dilakukan secara tercampur dalam satu area tanpa adanya sekat atau pembagian zona kategori yang jelas. Narasumber memberikan gambaran bahwa berbagai jenis komoditas, mulai dari Alat Tulis Kantor (ATK), perangkat elektronik, hingga barang cetakan,

disimpan berdampingan dalam satu lokasi. Kondisi ini menurut narasumber tidak hanya menyulitkan fungsi pengawasan visual, tetapi juga memperbesar potensi kerusakan fisik barang akibat interaksi antar material yang berbeda karakteristik penyimpanannya.

Terakhir, baik Staf maupun Operator BMN sepakat bahwa kapasitas ruang penyimpanan yang tersedia saat ini sudah tidak lagi memadai untuk menampung volume barang yang ada. Narasumber menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara ketersediaan rak dengan jumlah barang yang masuk mencapai titik kritis, terutama pada periode puncak pengadaan di akhir setiap semester. Keterbatasan ruang ini memaksa petugas untuk meletakkan barang-barang persediaan di luar area rak penyimpanan atau bahkan di atas lantai gudang, yang menurut narasumber berdampak sistemik pada penurunan efisiensi aksesibilitas petugas serta mengancam standar keamanan dan kualitas Barang Milik Negara tersebut. Analisis mendalam terhadap identifikasi masalah menunjukkan adanya degradasi fungsi kontrol di dalam lingkungan pergudangan. Masalah tata letak (*layout*) yang tidak beraturan merupakan persoalan fundamental yang memicu terjadinya inefisiensi lainnya. Menurut Francis (2019), perancangan tata letak yang buruk bukan hanya masalah estetika ruang, melainkan kegagalan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara proporsional. Ketika aksesibilitas terhadap barang terhambat oleh tumpukan yang serampangan, petugas gudang cenderung kehilangan motivasi untuk mematuhi prosedur operasional standar, yang pada gilirannya memicu terjadinya kelalaian dalam pencatatan pengeluaran barang secara *real-time*.

Kaitan antara kondisi fisik dan kedisiplinan administratif ini sangat krusial. Kelemahan dalam pelabelan dan klasifikasi barang menyebabkan petugas menghabiskan waktu lebih lama hanya untuk melakukan pencarian fisik. Ketidakefisienan waktu ini berdampak pada terhambatnya pelayanan kepada unit kerja lain yang membutuhkan barang tersebut segera. Selain itu, risiko finansial muncul ketika barang-barang bernilai tinggi (seperti alat elektronik dan tinta) tidak disimpan sesuai dengan standar teknis penyimpanannya. Kerusakan barang akibat suhu, debu, atau tekanan beban dari tumpukan barang lain merupakan kerugian negara yang nyata namun seringkali tidak terdeteksi secara dini karena buruknya sistem pengawasan fisik.

Dampak yang paling fatal dari seluruh rangkaian keluhan ini adalah munculnya ketidakpercayaan terhadap data yang disajikan oleh sistem informasi akuntansi. Secara teoretis, saldo yang tertera pada aplikasi SAKTI harus menjadi cerminan akurat dari kondisi fisik di gudang. Namun, fakta menunjukkan adanya perbedaan data yang melampaui batas toleransi akuntansi. Ketidaksinkronan data ini memaksa organisasi untuk melakukan rekonsiliasi yang memakan waktu lama setiap akhir semester, yang seharusnya bisa dihindari jika pengelolaan harian berjalan tertib. Merujuk pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, ditegaskan bahwa pengelola barang dan pengguna barang wajib melakukan penatausahaan BMN secara tertib untuk menjamin kepastian hukum, fisik, dan administratif. Adanya selisih stok, baik berupa kelebihan maupun kekurangan,

mengindikasikan terjadinya kelemahan pada fungsi pengendalian intern yang dapat dikategorikan sebagai bentuk kelalaian administratif dalam mengamankan aset negara. Lebih lanjut, dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 181/PMK.06/2016 tentang Penatausahaan Barang Milik Negara, dijelaskan bahwa setiap mutasi barang harus dicatat secara seketika dan akurat dalam buku barang. Adanya selisih menunjukkan bahwa prinsip "real-time recording" belum berjalan maksimal, yang mana hal ini berpotensi menyebabkan ketidakwajaran pada Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai besarnya dampak ketidakteraturan ini terhadap validitas data, maka disajikan tabel ketidakakuratan data berikut:

Tabel 1.1 Data Perbandingan Jumlah Barang Persediaan pada Sistem SAKTI dan Jumlah Fisik (Januari-Desember 2025)

No	Periode (Januari-Desember 2025)	Jumlah Data pada Sistem SAKTI	Jumlah Fisik	Selisih	Akurasi (%)
1	Januari	1.150	1.140	10	99,13%
2	Februari	1.350	1.320	30	97,78%
3	Maret	1.600	1.560	40	97,50%
4	April	1.900	1.845	55	97,16%

5	Mei	2.500	2.410	90	96,40%
6	Juni	3.682	3.565	117	96,82%
7	Juli	2.950	2.870	80	97,29%
8	Agustus	2.600	2.510	90	96,54%
9	September	2.300	2.215	85	96,30%
10	Oktober	4.850	4.610	240	95,05%
11	November	4.200	4.000	180	95,71%
12	Desember	2.685	2.685	0	100%

Sumber: Laporan *stock* persediaan, Berita Acara *Stock Opname* BPTD Kelas II Banten, 2025

Interpretasi Tabel 2 menunjukkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian antara data persediaan pada sistem SAKTI dengan kondisi fisik barang di gudang selama tahun 2025. Tingkat akurasi mengalami penurunan dari 99,13% pada bulan Januari menjadi 95,05% pada bulan Oktober. Pada bulan tersebut terdapat selisih sebanyak 240 unit barang, yang menunjukkan bahwa pencatatan persediaan belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi fisik di gudang. Berdasarkan hasil observasi dan keterangan dari operator BMN, kondisi tersebut terjadi karena meningkatnya volume barang menjelang akhir tahun, sementara kapasitas penyimpanan dan proses pencatatan belum mampu mengimbangi arus keluar-masuk barang. Akibatnya, proses pembaruan data menjadi terlambat dan menimbulkan perbedaan antara data pada sistem dengan kondisi sebenarnya.

Data pada bulan Juni dan Desember merupakan hasil *stock opname* berdasarkan Berita Acara, sehingga tingkat akurasinya mengalami peningkatan,

bahkan mencapai 100% pada bulan Desember. Hal ini menunjukkan bahwa penyesuaian data dilakukan setelah dilakukan pemeriksaan fisik barang. Meskipun demikian, kondisi tersebut tidak berarti bahwa data persediaan telah akurat sepanjang tahun. Sebelum dilakukan stock opname, masih terdapat ketidaksesuaian data yang dapat memengaruhi keandalan informasi persediaan.

Ketidaksesuaian data persediaan tersebut berpotensi menimbulkan dampak terhadap proses pengambilan keputusan, terutama dalam penyusunan rencana pengadaan barang pada tahun anggaran berikutnya. Apabila data pada sistem menunjukkan jumlah barang lebih banyak atau lebih sedikit dibandingkan kondisi fisik yang sebenarnya, maka keputusan pengadaan dapat menjadi kurang tepat. Berdasarkan analisis terhadap fenomena ketidakakuratan data persediaan serta hambatan fisik yang ditemukan di lapangan, penelitian ini memerlukan sebuah instrumen analisis yang mampu mengidentifikasi akar penyebab masalah secara sistematis dan mendalam. Dalam literatur manajemen kualitas dan operasional, terdapat berbagai metode yang umum digunakan untuk mengidentifikasi akar permasalahan atau *Root Cause Analysis* (RCA). Menurut Heizer dan Render (2020), beberapa metode identifikasi masalah yang efektif antara lain adalah *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA) yang berfokus pada identifikasi potensi kegagalan berdasarkan tingkat risiko, serta *Fault Tree Analysis* (FTA) yang menggunakan diagram logika untuk menganalisis kegagalan sistem. Selain itu, terdapat teknik 5-Whys yang mengandalkan pertanyaan repetitif untuk menggali lapisan penyebab dasar masalah, serta Fishbone Diagram (Ishikawa) yang memetakan hubungan sebab-akibat ke dalam kategori-kategori utama secara visual.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan metode Fishbone Diagram

sebagai alat analisis yang paling tepat (*strong*) untuk membedah permasalahan pengelolaan barang persediaan di Gudang BPTD Kelas II Banten karena kemampuannya dalam mengklasifikasikan masalah yang bersifat multidimensi. Sebagaimana dijelaskan oleh Gaspersz (2020), keunggulan utama metode Fishbone terletak pada kemampuannya untuk mengelompokkan berbagai faktor penyebab kegagalan operasional ke dalam dimensi manusia, metode, lingkungan, sarana, dan pengukuran secara komprehensif. Penggunaan metode ini dinilai paling kuat karena sangat sinkron dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang mengandalkan data hasil observasi dan wawancara dengan staf pengelola BMN. Melalui kerangka analisis ini, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan yang konkret dan terukur bagi organisasi.

Berdasarkan seluruh uraian fakta, data, dan landasan teoretis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan pengelolaan barang persediaan pada objek penelitian ini bukan lagi masalah teknis operasional biasa, melainkan masalah manajerial yang mengancam akuntabilitas instansi. Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan terkait pengelolaan barang persediaan di Gudang Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten

Keseluruhan fenomena diskrepansi data dan hambatan fisik yang ditemukan menjadi alasan mendasar bagi penulis untuk melakukan kajian ilmiah yang lebih mendalam. Tanpa adanya intervensi berupa analisis masalah dan pemberian rekomendasi strategi, maka inefisiensi pengelolaan barang

persediaan akan terus berlanjut dan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Berangkat dari latar belakang tersebut, penulis menetapkan judul Tugas Akhir: **"ANALISIS MASALAH PENGELOLAAN BARANG PERSEDIAAN PADA GUDANG DI BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT KELAS II BANTEN MENGGUNAKAN METODE FISHBONE DIAGRAM"**

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengelolaan barang persediaan pada gudang di Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten?
2. Bagaimana analisis masalah dalam pengelolaan barang persediaan pada gudang persediaan di Balai Pengelola Transportasi Darat kelas II Banten menggunakan metode fishbone diagram?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis proses pengelolaan barang persediaan pada gudang persediaan di Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten.
2. Untuk menganalisis masalah dalam pengelolaan barang persediaan pada gudang persediaan di Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten menggunakan fishbone diagram

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis
Penelitian ini diharapkan dapat mempelajari dan memahami teori tentang Pengelolaan Barang Persediaan pada Gudang Persediaan di Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten dan dapat

menerapkan ilmu yang telah di dapatkan selama menempuh pendidikan perkuliahan,serta memenuhi tugas akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Program Studi Diploma IV Manajemen dan Administrasi Logistik Universitas Diponegoro.

2. Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik Penelitian ini dapat meningkatkan hubungan baik antara Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro dengan perusahaan yang dijadikan tempat praktik,sehingga menyempurnakan materi perkuliahan yang sesuai dengan kebutuhan di tempat magang dan menciptakan lulusan yang dapat mengabdikan ilmu yang bermanfaat untuk kemajuan bangsa.
3. Bagi Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Banten Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi atas kegiatan pengelolaan barang persediaan di gudang persediaan