

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam industri manufaktur, kelancaran operasional sangat ditentukan oleh efektivitas manajemen logistik yang terstruktur, khususnya pada aspek pengendalian persediaan. Pengendalian ini berperan penting untuk memastikan bahwa bahan baku senantiasa tersedia dalam kuantitas dan tenggat waktu yang sesuai, sehingga jadwal produksi tidak mengalami kendala (Fahreza et al., 2023).

Apabila pengelolaan persediaan tidak dilaksanakan secara optimal, perusahaan akan dihadapkan pada risiko ketidaksesuaian antara data pada sistem informasi dengan ketersediaan fisik barang di fasilitas penyimpanan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem pengendalian internal yang memadai guna memastikan seluruh prosedur penyimpanan dan distribusi barang berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Purnamasari & Hariyanto, 2026). Pengawasan ini tidak hanya bertujuan untuk melindungi aset perusahaan, tetapi juga untuk meminimalisasi potensi kelalaian manusia (*human error*) dan manipulasi data. Hal ini sejalan dengan temuan (Rachmawati et al., 2025), yang menegaskan bahwa pencatatan yang tidak terintegrasi sering kali menjadi faktor utama timbulnya disparitas data persediaan antarunit operasional.

Upaya menjaga akurasi persediaan menjadi semakin kompleks ketika memasuki tahapan mutasi atau perpindahan barang antar-gudang, terlebih dengan adanya kewajiban terhadap kepatuhan regulasi. Sebagai entitas usaha milik negara yang kini pengelolaannya bertransisi di bawah naungan Badan Pengelola Investasi

Daya Anagata Nusantara (Danantara), tata kelola aset dan logistik di PT Industri Kereta Api (Persero) wajib berpedoman pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Ketentuan ini merujuk pada regulasi tata kelola korporasi yang masih berlaku, yakni Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, yang mengamankan perusahaan negara untuk menerapkan Sistem Pengendalian Internal yang andal guna mengamankan kekayaan perusahaan serta menjamin kepatuhan terhadap prosedur operasional.

Untuk mendukung kegiatan operasionalnya, PT Industri Kereta Api (Persero) saat ini sedang melaksanakan proyek produksi sarana Kereta Commuter Indonesia (KCI). Agar target penyelesaian proyek tersebut tercapai, perusahaan membangun fasilitas produksi baru di Banyuwangi sehingga proses perakitan tidak lagi terpusat di fasilitas utama Madiun. Kondisi ini menuntut adanya mutasi atau perpindahan komponen secara masif dari Gudang Madiun menuju Gudang Banyuwangi. Pemindahan barang antar kota ini merupakan tahap yang berisiko tinggi memicu terjadinya selisih persediaan jika tidak disertai dengan kedisiplinan pencatatan administrasi. Pada kenyataannya, penerapan prosedur mutasi di lapangan belum berjalan secara konsisten. Kelemahan paling kritis dalam proses ini sering kali terjadi pada tahap peralihan barang, yaitu pada saat proses pengeluaran (*dispatching*) di Gudang Madiun dan penerimaan (*receiving*) di Gudang Banyuwangi.

Pada kondisi ideal, sejalan dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang mengamankan perusahaan negara untuk menerapkan Sistem Pengendalian Internal yang andal guna mengamankan kekayaan perusahaan

serta menjamin kepatuhan terhadap prosedur operasional, setiap proses perpindahan barang diwajibkan mencapai tingkat akurasi 100% atau *zero deviation*. Sebagai perwujudan sistem pengendalian tersebut, pencatatan persediaan idealnya harus dilakukan secara perpetual dan terintegrasi secara *real-time* ke dalam *System Application and Product in Data Processing* (SAP), mengingat ketiadaan sistem informasi persediaan yang terintegrasi secara *real-time* akan menghambat akurasi pelaporan (Rusdianah & Kirono, 2025).

Guna memberikan bukti empiris mengenai skala permasalahan yang terjadi di lapangan, peneliti telah menghimpun data pergerakan barang berdasarkan permintaan barang dari gudang Banyuwangi selama periode operasional bulan Juni hingga Oktober. Rekapitulasi ini menguraikan perbandingan antara total volume unit (*pieces* atau *pcs*) material komponen KCI yang diberangkatkan dari Gudang Madiun dengan total *pcs* yang tercatat mengalami selisih (deviasi) saat dilakukan proses verifikasi penerimaan di Gudang Banyuwangi. Rincian mengenai fluktuasi deviasi persediaan dalam proses mutasi tersebut disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

barang tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Deviasi Material Mutasi (Gudang Madiun ke Banyuwangi)

Bulan	Total Item Diminta	Total Item Dikirim	Total Item Selisih	Persentase Selisih
Juni	159.849 pcs	140.087 pcs	20.024 pcs	12,52%
Juli	492.054 pcs	478.707 pcs	15.902 pcs	3,23%
Agustus	21.148 pcs	21.148 pcs	0 pcs	0%
September	19.577 pcs	19.577 pcs	0 pcs	0%
Oktober	77.656 pcs	77.656 pcs	0 pcs	0%
Total	770.284 pcs	737.175 pcs	35.926 pcs	4,66%

Sumber: Data Internal PT Industri Kereta Api (Persero), diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, secara akumulatif ditemukan deviasi kuantitas persediaan yakni terjadinya ketidaksesuaian antara catatan jumlah material pada dokumen sistem dengan wujud fisik riil yang diterima di fasilitas tujuan sebesar 4,66% (35.926 dari 770.284 *pcs*). Fluktuasi tingkat deviasi tertinggi terjadi pada bulan Juni (12,52%) dan Juli (3,23%). Fenomena ketidaksesuaian ini sangat rentan terjadi sebagai akibat dari lemahnya pengawasan maupun faktor kelalaian karyawan (*human error*) pada saat proses pemindahan material berlangsung (Tuerah et al., 2023). Di samping itu, ketidakakuratan data persediaan juga kerap dipicu oleh proses pencatatan yang tidak akurat serta lemahnya kedisiplinan administratif antar unit (Rachmawati et al., 2025). Konsekuensi nyata dari permasalahan operasional ini dibuktikan secara empiris melalui adanya teguran langsung dari Manajer Gudang Banyuwangi kepada tim Gudang Madiun terkait indikasi kekurangan kuantitas fisik material yang diterima.

Terjadinya selisih persediaan ini bersumber dari dua faktor utama pelemahan pengawasan di lapangan. Pertama, adanya praktik penundaan pencatatan dokumen Bon Permintaan Material (BPM) untuk komponen berdimensi kecil akibat pengambilan barang yang berstatus mendesak (*urgent*). Pengeluaran barang untuk memenuhi permintaan mendesak yang tidak disertai dokumen pendukung pada saat kejadian, secara teoretis akan menimbulkan selisih waktu pencatatan yang memperbesar peluang ketidaksesuaian data (Rusdianah & Kirono, 2025). Kedua, terjadinya pelanggaran prosedur serah terima pada komponen berdimensi besar, di mana pihak Produksi di Banyuwangi kerap langsung membongkar dan menggunakan material tanpa melalui proses verifikasi oleh bagian Ekspedisi

Gudang. Akibatnya, Surat Tanda Terima Penyerahan (STTP) tidak diterbitkan tepat waktu, sehingga proses *Transfer Posting* di dalam sistem SAP menjadi tertunda dan menyebabkan data persediaan tercatat selisih.

Fakta lapangan tersebut mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem pengawasan mutasi material di PT Industri Kereta Api (Persero). Apabila kecenderungan selisih barang ini tidak segera dievaluasi, akurasi data persediaan di dalam sistem akan menurun, yang pada gilirannya dapat mengganggu perencanaan pemenuhan material dan berisiko menunda kelancaran proses perakitan kereta api (Winarno & Akbar, 2024). Menyadari urgensi permasalahan ini serta pentingnya kepatuhan terhadap regulasi tata kelola Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara), peneliti bermaksud melakukan kajian lebih mendalam melalui penelitian skripsi yang berjudul "**Analisis Pengendalian Mutasi Barang Antar Gudang Pada Pt Industri Kereta Api (Persero) Madiun Menggunakan Metode *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)***".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat diketahui bahwa mutasi barang antar gudang merupakan bagian penting dalam sistem logistik internal perusahaan yang menuntut pengendalian yang efektif dan terintegrasi. Adanya deviasi jumlah barang pada saat penerimaan di gudang tujuan menunjukkan kemungkinan adanya kelemahan dalam sistem pengendalian yang diterapkan. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk menganalisis bagaimana sistem pengendalian mutasi barang antar gudang dilaksanakan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian tersebut.

1. Bagaimana kesesuaian pelaksanaan pengendalian mutasi barang dengan prosedur yang ditetapkan pada PT Industri Kereta Api (Persero)?
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya deviasi jumlah barang dalam proses mutasi antar gudang menggunakan metode *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*?
3. Bagaimana Standar Operasional Prosedur (SOP) mutasi barang antar gudang yang berjalan di PT Industri Kereta Api (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas yang sudah diuraikan, tujuan yang ingin dicapai oleh penulis, yaitu:

1. Untuk menganalisis kesesuaian pelaksanaan pengendalian mutasi barang dengan prosedur yang ditetapkan pada PT Industri Kereta Api (Persero)
2. Untuk mengidentifikasi Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya deviasi jumlah barang dalam proses mutasi antar gudang menggunakan metode *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*
3. Untuk menganalisis Standar Operasional Prosedur (SOP) mutasi barang antar gudang yang berjalan di PT Industri Kereta Api (Persero)

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan sistem pengendalian internal dalam proses mutasi barang antar gudang pada perusahaan manufaktur. Melalui penelitian ini, peneliti dapat

melihat secara langsung kesesuaian antara teori yang dipelajari selama perkuliahan dengan praktik di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana bagi peneliti untuk melatih kemampuan analisis dalam mengidentifikasi permasalahan serta menyusun usulan perbaikan yang relevan dengan kondisi perusahaan.

2. Bagi Program Studi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi program studi, khususnya yang berkaitan dengan topik pengendalian internal dan manajemen logistik. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan atau rujukan bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan tema yang serupa, terutama dalam konteks pengelolaan persediaan dan mutasi barang antar gudang.

3. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan sistem pengendalian mutasi barang antar gudang yang saat ini berjalan. Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk mengetahui bagian mana yang sudah berjalan dengan baik dan bagian mana yang masih perlu diperbaiki. Dengan adanya evaluasi tersebut, perusahaan dapat mempertimbangkan langkah-langkah perbaikan guna meminimalisir terjadinya selisih barang serta meningkatkan ketepatan data persediaan.