

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BAHAN BAKU
DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN
EFISIENSI PEMBELIAN BAHAN BAKU
(Studi Kasus pada PT Pakoakuina)**

Sandi W



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Claudia Ivany
2016130074**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/II/2018
BANDUNG
2019**

**OPERATIONAL REVIEW OF RAW MATERIALS PLANNING
AND CONTROLLING ACTIVITIES IN ORDER TO INCREASE
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF RAW MATERIALS
PURCHASING
(Case Study at PT Pakoakuina)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By
Claudia Ivany
2016130074

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BAHAN BAKU
DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN
EFISIENSI PEMBELIAN BAHAN BAKU
(Studi Kasus pada PT Pakoakuina)**

Oleh:

Claudia Ivany
2016130074

Bandung, Desember 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., SH., MSi., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Claudia Ivany
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 26 Februari 1998
NPM : 2016130074
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BAHAN BAKU DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PEMBELIAN BAHAN BAKU
(Studi Kasus pada PT Pakoakuina)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Desember 2019

Pembuat pernyataan : Claudia Ivany



(Claudia Ivany)

ABSTRAK

PT Pakoakuina merupakan salah satu perusahaan manufaktur dalam industri komponen otomotif velg kendaraan roda dua dan roda empat. Selama ini, perusahaan menghadapi permasalahan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku. Perencanaan bahan baku yang dilakukan kurang tepat, sehingga mengakibatkan pembelian dalam jumlah yang berlebihan. Di mana pembelian dalam jumlah yang berlebihan mengakibatkan *overstock* pada persediaan bahan baku sejak Januari hingga September 2019. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk menemukan dan memperbaiki masalah-masalah yang ada dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku, sehingga pembelian bahan baku menjadi lebih efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas operasi perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dilakukan pada aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku. Perencanaan bahan baku dilakukan untuk menentukan kebutuhan bahan baku dalam menjalankan aktivitas produksi serta kapan waktu pemesanan dilakukan. Dalam melakukan perencanaan bahan baku yang baik, perlu dilengkapi dengan pengendalian persediaan yang baik. Pengendalian persediaan dilakukan untuk menjamin diperolehnya persediaan pada tingkat yang optimal, sehingga dapat melindungi kelancaran dari aktivitas produksi serta aktivitas pembelian sehingga menjadi lebih efektif dan efisien.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan adalah data primer melalui hasil wawancara dan observasi, dan data sekunder berupa data umum perusahaan dan data terkait aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah menganalisis kebijakan dan prosedur mengenai perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku di perusahaan, perbandingan antara perencanaan pembelian dan pemakaian bahan baku dengan aktual pembelian dan pemakaian bahan baku untuk mengetahui kelebihan atau kekurangan dalam pembelian maupun pemakaian bahan baku serta dampak yang ditimbulkan, serta menghitung pemborosan biaya pembelian akibat pembelian bahan baku dalam jumlah yang berlebihan dan pemborosan biaya penyimpanan akibat *overstock* persediaan bahan baku.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi atas data perusahaan, diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa kelemahan yang menyebabkan *overstock* pada persediaan bahan baku dengan rata-rata sebesar 33% untuk tahun 2019. Melalui analisis terhadap seluruh temuan kelemahan, peneliti menemukan empat temuan utama, yaitu koordinasi bagian *marketing*, bagian PPIC, dan bagian pembelian yang kurang memadai, *forecasting* penjualan perusahaan yang belum memadai, pelaksanaan kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku yang belum memadai, serta pengelolaan persediaan bahan baku yang dilakukan bagian PPIC belum memadai. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku perusahaan masih belum efektif dan efisien karena mengakibatkan *overstock* pada persediaan bahan baku sejak Januari hingga September 2019 dan pemborosan pada biaya pembelian dan biaya penyimpanan persediaan dengan total sebesar Rp 15.179.815.936 akibat pembelian bahan baku dalam jumlah yang berlebihan dan *overstock* persediaan bahan baku. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara rutin setahun sekali agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku serta pembelian bahan baku yang dijalankan perusahaan.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian bahan baku, efektif dan efisien, pembelian bahan baku.

ABSTRACT

PT Pakoakuina is one of the manufacturing companies in the automotive components industry of wheel rim for two wheels and four wheels vehicles. During this time, the company faces some problems in the planning and controlling activities of raw materials. The planning for raw materials in the company is done less precisely, resulting in an excessive amount of purchases. Where an excessive amount of purchases result in the overstock of raw material inventories from January until September 2019. Therefore, an operational review is needed to identify and improve problems that exist in the planning and controlling activities of raw materials, so that the purchases of raw materials could be done more effectively and efficiently.

Operational review is a process of analyzing company's operating activities to identify areas that require improvement in a continuous manner. Operational review is conducted on the planning and controlling activities of raw materials. The raw material planning is done to determine the raw material needs in carrying out production activities and when the time of purchases will be made. In doing a good raw material planning, needed to be equipped with a good inventory control. Inventory control is done to ensure the provision of inventory at an optimal level, to protect the smoothness of production activities and purchasing activities to be more effectively and efficiently.

The method used in this research is descriptive study. The sources of data used are primary data obtained through interviews and observations, and secondary data obtained from the company's general data and data related to planning and controlling of raw materials and purchases of raw materials. The data collection techniques used are field studies and literature studies. The data processing techniques used are analyzing the policies and procedures related to planning and controlling of raw materials and purchases of raw materials in the company, comparison between the planning for purchases and usage of raw materials with the actual purchases and usage of raw materials to determine excess or lack of purchases and usage of raw materials and the impacts incurred, and calculating the waste of purchasing costs due to the purchases of raw materials in excessive quantities, and waste of carrying costs due to the overstock of raw material inventories.

Based on the results of interviews, observations, and documentation on company's data, can be known that the company have several weaknesses that causes overstock of raw material inventories with an average of 33% for 2019. Through an analysis for the findings of weaknesses, researchers concluded four main findings, that consists of inadequate coordination of marketing, PPIC, and purchasing department, inadequate forecasting of company's sales, inadequate implementation of raw material purchases policies and procedures, and inadequate inventory management of raw material inventories by PPIC department. Based on the analysis that has been done, it is known that the planning and controlling of raw materials and the purchases of raw materials carried out by the company is still not effective and efficient, as it results in the overstock of raw material inventories from January until September 2019 and waste of purchasing costs and carrying costs by the amount of Rp 15.179.815.936 due to the purchase of raw materials in excessive amounts and overstock of raw material inventories. Therefore, operational review need to be conducted regularly once a year to increase the effectiveness and efficiency of the raw materials planning and controlling activities as well as the purchases of raw materials done by the company.

Keywords: operational review, raw materials planning and controlling, effective and efficient, purchases of raw materials.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Bahan Baku Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pembelian Bahan Baku (Studi Kasus pada PT Pakoakuina)” yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai proses penyusunan skripsi selesai. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan secara moral maupun finansial selama proses perkuliahan sampai dengan proses penyusunan skripsi.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan dukungan, arahan, nasihat, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., SH., MSi., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan arahan, dukungan, dan nasihat yang bermanfaat selama proses perkuliahan tujuh semester ini.
5. Para dosen penguji sidang sarjana.
6. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmu, nasihat, dan pengalaman kepada peneliti selama masa perkuliahan.
7. Ibu Lilyana Widjaya selaku Direktur PT Pakoakuina yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
8. *Head of Marketing Department, Head of PPIC (Production, Planning, and Inventory Control) Department, Head of Purchasing Department* beserta seluruh pihak PT Pakoakuina yang bersedia meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

9. Grady Leonardo selaku teman dekat peneliti yang selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini selesai.
10. Caroline Gita Chandra, Gracia Monica, Angela Shana Tasya, Natasha Nursalim, Vira Fiorentina, Giannina Moeis, dan Naomi Sunggono selaku teman dekat peneliti selama masa perkuliahan.
11. Jovanka Dwi Lestari, Axel Diaz Setiawan, Ivenny Lie, Alroy Suchipto, James Eugene Atmadja, Evan Kurniawan, dan Jeremy Marcus selaku teman dekat peneliti di luar Program Studi Akuntansi yang senantiasa memberikan dukungan dan motivasi selama masa perkuliahan.
12. Teman-teman Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2016 yang senantiasa memberikan dukungan dan selalu bekerjasama dengan baik selama proses perkuliahan berlangsung.
13. Kepada saudara-saudari yang telah memberikan dukungan dan perhatian selama masa perkuliahan berlangsung sampai selesainya proses penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Peneliti juga memohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di dalam penulisan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak dan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya berkaitan dengan pemeriksaan operasional atas aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku.

Bandung, Desember 2019



Claudia Ivany

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.5. Kerangka Pemikiran	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Pemeriksaan	12
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	12
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	12
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	15
2.2.4. Tahap Pemeriksaan Operasional.....	16
2.3. Efektivitas dan Efisiensi	19
2.4. Pengendalian Intern	20
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	20
2.4.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	20
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	21
2.5. Persediaan	22

2.5.1. Pengertian Persediaan	22
2.5.2. Manfaat Persediaan	22
2.5.3. Jenis Persediaan	23
2.5.4. Biaya Persediaan	25
2.6. Perencanaan Bahan Baku.....	26
2.6.1. <i>Forecast</i> (Peramalan).....	27
2.6.2. <i>Material Requirement Planning</i> (Perencanaan Kebutuhan Material).....	28
2.7. Pengendalian Persediaan.....	29
2.7.1. Pengertian Pengendalian Persediaan.....	29
2.7.2. Fungsi Pengendalian Persediaan	29
2.7.3. Tujuan Pengendalian Persediaan	30
2.7.4. Kebijakan Pengendalian Persediaan	30
2.8. Pembelian.....	32
2.8.1. Pengertian Pembelian.....	32
2.8.2. Tanggung Jawab Pembelian.....	33
2.8.3. Tugas Pembelian	33
2.8.4. Tahap-Tahap Aktivitas Pembelian.....	34
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	36
3.1. Metode Penelitian	36
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	36
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	39
3.1.4. Kerangka Penelitian	40
3.2. Objek Penelitian.....	45
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	45
3.2.2. Struktur Organisasi	45
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	47
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Bahan Baku	55
3.2.5. Gambaran Umum Aktivitas Pembelian Bahan Baku.....	57
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60

4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	60
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	71
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Penelitian Lapangan)	74
4.3.1. Hasil Wawancara dengan <i>Head of Marketing Department</i> Mengenai <i>Sales Forecast</i> yang Menjadi Dasar dalam Perhitungan Kebutuhan Bahan Baku	74
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Head of PPIC (Production, Planning, and Inventory Control) Department</i> Mengenai Masalah yang Dihadapi dalam Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Bahan Baku	79
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>Head of Purchasing Department</i> Mengenai Masalah yang Dihadapi dalam Aktivitas Pembelian Bahan Baku	86
4.3.4. Hasil Observasi terhadap Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian serta Pembelian Bahan Baku di Perusahaan.....	92
4.3.5. Hasil Perbandingan antara Perencanaan Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku dengan Aktual Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku	109
4.3.6. Hasil Perhitungan Besarnya Biaya Pembelian dan Biaya Penyimpanan dari Pembelian Bahan Baku yang Berlebihan dan Penumpukan Persediaan Bahan Baku	138
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	151
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Bahan Baku Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pembelian Bahan Baku.....	168
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	175
5.1. Kesimpulan	175
5.2. Saran	180
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Kebijakan <i>Safety Stock</i> PT Pakoakuina Tahun 2019	66
Tabel 4.2. Perbandingan Perencanaan dan Aktual Jumlah Persediaan Akhir Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019.....	68
Tabel 4.3. Perbandingan Perencanaan dan Aktual Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019.....	111
Tabel 4.4. Rincian Perhitungan Biaya Pembelian Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019	141
Tabel 4.5. Rincian Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> dari Persediaan Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019	144
Tabel 4.6. Rincian Perhitungan Biaya Asuransi Persediaan Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019	147
Tabel 4.7. Rincian Total Biaya Penyimpanan Persediaan Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019.....	148
Tabel 4.8. Perencanaan dan Aktual Biaya Pembelian dan Biaya Penyimpanan Persediaan Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019	149
Tabel 4.9. Total Biaya Pembelian Bahan Baku, Biaya Penyimpanan Persediaan Bahan Baku, dan Biaya Sewa Gudang PT Pakoakuina Tahun 2019	150

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	44
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Pakoakuina	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Direktur PT Pakoakuina Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan *Head of PPIC Department* PT Pakoakuina Tahap Perencanaan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Head of Purchasing Department* PT Pakoakuina Tahap Perencanaan
- Lampiran 4. Hasil Observasi Tahap Perencanaan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Head of Marketing Department* PT Pakoakuina Tahap Penelitian Lapangan
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Head of PPIC Department* PT Pakoakuina Tahap Penelitian Lapangan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan *Head of Purchasing Department* PT Pakoakuina Tahap Penelitian Lapangan
- Lampiran 8. Hasil Observasi Perhitungan MRP Bahan Baku Virgin Ingot PT Pakoakuina (1 Januari 2019) Tahap Penelitian Lapangan
- Lampiran 9. Rincian Pergerakan Persediaan Bahan Baku (*Inventory Movement*) Virgin Ingot PT Pakoakuina Tahun 2019 Tahap Penelitian Lapangan
- Lampiran 10. Rekomendasi Kebijakan Dalam Bagian Pembelian Untuk Menganalisis Seluruh Data Terkait Aktivitas Pembelian Bahan Baku Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri otomotif di Indonesia sekarang ini sedang mengalami perkembangan yang pesat, seiring dengan pembangunan infrastruktur jalan yang sedang digencarkan oleh pemerintah Indonesia. Pembangunan infrastruktur yang semakin merata di seluruh daerah di Indonesia ini, berperan penting dalam mendorong perekonomian Indonesia terutama dari segi penjualan kendaraan bermotor. Kondisi tersebut membuat perusahaan-perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang otomotif semakin berlomba-lomba dalam menghasilkan produk kendaraan bermotor yang terbaik dan sesuai dengan permintaan pasar.

Dalam menghasilkan kendaraan bermotor untuk memenuhi permintaan pasar, perusahaan membutuhkan pemasok komponen kendaraan yang dapat membantu mereka menghasilkan produk yang berkualitas. Berkaitan dengan pemilihan pemasok komponen tersebut, perusahaan pemasok juga perlu menawarkan produk dengan kualitas terbaik dan dengan harga yang terjangkau untuk dapat meraih minat/kepercayaan pelanggan. Di mana salah satu cara untuk mencapai kualitas terbaik dan harga yang terjangkau adalah dengan memastikan bahwa kegiatan operasi perusahaan dalam menghasilkan produknya sudah berjalan dengan efektif dan melakukan efisiensi terhadap biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasi perusahaan.

Terutama dalam perusahaan manufaktur, rangkaian aktivitas operasi yang dijalankan sangat beragam, begitu pula dengan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan aktivitas operasi yang juga bervariasi sesuai dengan kebutuhan operasi perusahaan. Rangkaian aktivitas operasi tersebut perlu dievaluasi apakah sudah berjalan dengan efektif dan efisien dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan pasar. Salah satu aktivitas yang berperan penting dalam perusahaan manufaktur adalah aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku.

Perencanaan dan pengendalian bahan baku yang baik diperlukan agar perusahaan dapat menentukan bagaimana metode pemesanan dilakukan, berapa kuantitas bahan baku yang dibutuhkan, dan kapan pemesanan dilakukan untuk dapat

menunjang aktivitas produksi, sehingga tidak terjadi penumpukan dan kekurangan pada persediaan. Perencanaan dan pengendalian bahan baku ini pertama-tama dilakukan dengan melakukan perencanaan terhadap kebutuhan bahan baku untuk aktivitas produksi. Perencanaan bahan baku yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi dari pembelian bahan baku, karena aktivitas pembelian terkait secara langsung dalam mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas produksi. Dalam melakukan perencanaan bahan baku, perusahaan perlu menentukan berapa jumlah kebutuhan bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan aktivitas produksi serta kapan pemesanan dilakukan, dengan mempertimbangkan total biaya persediaan, seperti biaya pemesanan (*ordering costs*), biaya yang terjadi dari adanya persediaan (*inventory carrying costs*), biaya kekurangan persediaan (*out of stock costs*), dan biaya-biaya yang berhubungan dengan kapasitas (*capacity associated costs*).

Perencanaan bahan baku yang baik, perlu dilengkapi dengan pengendalian yang baik. Pengendalian bahan baku yang baik adalah pengendalian yang dilakukan untuk menjamin diperolehnya persediaan pada tingkat yang optimal agar produksi dapat berjalan dengan lancar, serta dengan biaya persediaan yang minimal. Pada umumnya, pengendalian bahan baku dilakukan untuk mencegah dua hal yang dapat merugikan perusahaan akibat pembelian bahan baku dalam jumlah yang terlalu banyak ataupun terlalu sedikit, yaitu *overstock* dan *understock* persediaan. Kedua hal tersebut berdampak pada meningkatnya biaya persediaan. Jika perusahaan berada dalam kondisi *overstock*, hal ini merupakan kondisi yang tidak efektif karena modal yang seharusnya dapat digunakan untuk menjalankan kegiatan operasi lainnya menjadi menumpuk di gudang dalam bentuk persediaan, serta kondisi tersebut juga menimbulkan biaya penyimpanan persediaan yang besar. Sebaliknya jika perusahaan dalam kondisi *understock*, maka dapat mengakibatkan terhambatnya proses produksi karena ketersediaan bahan baku yang kurang untuk menjalankan aktivitas produksi. Hal tersebut juga dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pelanggan, karena adanya hambatan yang terjadi dalam menghasilkan barang jadi yang diminta pelanggan dan hal tersebut dapat mengakibatkan pelanggan berpindah ke pesaing lainnya. Maka dari itu, perencanaan dan pengendalian bahan baku perlu dilakukan dengan memadai untuk dapat memastikan kebutuhan bahan baku sesuai dengan

keperluan aktivitas produksi, dan tetap mempertimbangkan efisiensi atas biaya-biaya perusahaan.

PT Pakoakuina merupakan salah satu perusahaan manufaktur dalam industri komponen otomotif yang menghasilkan produk *wheel rim* atau velg untuk kendaraan roda dua dan roda empat. Perusahaan ini merupakan pelopor dalam industri komponen otomotif velg yang terlengkap dan terbesar di Indonesia. PT Pakoakuina sudah berdiri sejak tahun 1988 dan berlokasi di Jl. Gaya Motor Raya - Sunter II Jakarta Utara, Indonesia. Hingga saat ini, PT Pakoakuina menangani penjualan untuk berbagai pelanggannya yang tersebar baik di dalam maupun luar negeri. Pelanggan dari PT Pakoakuina meliputi perusahaan-perusahaan besar yang bergerak di industri otomotif, seperti Toyota, Mitsubishi, Isuzu, Daihatsu, Honda, dan Nissan.

Sebagai perusahaan manufaktur yang merupakan pelopor dalam industri komponen otomotif velg, PT Pakoakuina sangat mementingkan kelangsungan dari aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dalam perusahaan. Perusahaan sudah melakukan perencanaan terhadap bahan baku yang dibutuhkan untuk aktivitas produksi serta pengendalian terhadap persediaan bahan baku di gudang perusahaan. Pada PT Pakoakuina, aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dijalankan oleh bagian PPIC, yang juga melakukan koordinasi dengan bagian *marketing* dan bagian pembelian. Hal tersebut dikarenakan dasar dari perencanaan bahan baku yang dilakukan adalah *sales forecast* dari *bagian marketing* dan bagian yang bertugas memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan adalah bagian pembelian. Namun, PT Pakoakuina menghadapi permasalahan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku, terutama karena bahan bakunya yang diimpor dari luar negeri. Bahan baku perusahaan yang diimpor dari luar negeri, seringkali memiliki *lead time* yang cukup lama untuk sampai ke Indonesia. Kondisi tersebut membuat perusahaan melakukan perencanaan terkait kuantitas bahan baku yang dibutuhkan untuk aktivitas produksi dalam jumlah yang lebih besar daripada yang dibutuhkan, karena ingin memastikan ketersediaan dari bahan baku mereka. PT Pakoakuina tidak memperhitungkan bahwa kondisi tersebut mengakibatkan pembelian bahan baku dilakukan dalam jumlah yang berlebihan.

Pembelian bahan baku dalam jumlah yang berlebihan, mengakibatkan terjadinya kondisi *overstock* pada persediaan bahan baku. Hal tersebut mengakibatkan

perputaran persediaan bahan baku menjadi lambat serta timbulnya biaya penyimpanan dan investasi yang besar dalam perusahaan. Selain itu, masalah dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku yang berdampak pada *overstock* yang dihadapi perusahaan juga berhubungan dengan *sales forecast* yang menjadi dasar dalam perencanaan bahan baku di perusahaan. Di mana kecenderungan nilai aktual penjualan yang dihadapi perusahaan sekarang ini lebih kecil daripada nilai *sales forecast* perusahaan. Kondisi ini juga membuat perencanaan bahan baku perusahaan dilakukan dalam jumlah yang lebih besar daripada yang dibutuhkan untuk aktivitas produksi.

Perencanaan bahan baku yang dilakukan PT Pakoakuina kurang tepat, sehingga mengakibatkan perusahaan melakukan pembelian dalam jumlah yang berlebihan. Pembelian bahan baku dilakukan dalam jumlah yang lebih besar daripada yang dibutuhkan untuk aktivitas produksi, di mana perusahaan tidak memperhitungkan bahwa hal tersebut mengakibatkan terjadinya *overstock* pada persediaan bahan baku di perusahaan. Selain itu, perencanaan bahan baku yang dilakukan juga kurang tepat karena dasar dari perencanaan bahan baku yaitu *sales forecast* bagian *marketing* lebih besar daripada nilai aktual penjualan perusahaan. Selama itu juga, melihat kondisi persediaan bahan baku perusahaan yang *overstock*, membuktikan bahwa pengendalian bahan baku yang dilakukan perusahaan selama ini juga kurang baik dalam mencegah dan mengatasi kondisi tersebut.

Oleh karena itu, peneliti melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku yang dijalankan oleh bagian PPIC. Di mana peneliti juga melakukan pemeriksaan terhadap bagian yang berhubungan dengan aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku di perusahaan yaitu bagian *marketing* dan bagian pembelian. Hal tersebut dikarenakan dasar dari perencanaan bahan baku yaitu *sales forecast* perusahaan berada dalam kondisi yang menurun dari aktual penjualan perusahaan dan kebutuhan pembelian bahan baku juga dilakukan dalam jumlah yang berlebihan oleh bagian pembelian. Pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengevaluasi apakah selama ini kebijakan dan prosedur aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku sudah dijalankan dengan baik atau belum, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku. Selain itu, diharapkan melalui pemeriksaan operasional juga dapat membantu PT Pakoakuina

untuk menemukan masalah-masalah yang ada dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dan dapat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap masalah-masalah yang ada, sehingga pembelian bahan baku dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang berlaku selama ini pada PT Pakoakuina?
2. Apa saja faktor-faktor dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien sehingga menyebabkan pembelian bahan baku menjadi tidak efektif dan efisien pada PT Pakoakuina?
3. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien pada PT Pakoakuina?
4. Bagaimana peran dari pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku pada PT Pakoakuina?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang berlaku selama ini pada PT Pakoakuina.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor dalam perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien sehingga menyebabkan pembelian bahan baku menjadi tidak efektif dan efisien pada PT Pakoakuina.
3. Mengidentifikasi dampak yang ditimbulkan dari perencanaan dan pengendalian bahan baku yang tidak efektif dan efisien pada PT Pakoakuina.
4. Mengetahui peran dari pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian bahan baku untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku pada PT Pakoakuina.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diharapkan melalui hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan melalui penelitian ini, peneliti dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh mengenai pemeriksaan operasional dalam kehidupan nyata. Selain itu, diharapkan juga dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai bagaimana perencanaan dan pengendalian bahan baku dilakukan di dalam perusahaan manufaktur melalui pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan pihak perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan melalui penelitian ini, dapat memperkenalkan kepada perusahaan mengenai pentingnya pemeriksaan operasional terhadap aktivitas operasi mereka, di mana hasil pemeriksaannya dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan mengatasi permasalahan yang terjadi pada aktivitas operasi mereka khususnya dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku, serta menerapkan rekomendasi yang diberikan oleh peneliti untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi atas aktivitas pembelian bahan baku.

3. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Diharapkan melalui penelitian ini, dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai pemeriksaan operasional atas aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pemeriksaan operasional atas aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelian bahan baku.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam era globalisasi dan perkembangan industri yang semakin pesat sekarang ini, setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang terbaik dan sesuai dengan permintaan pasar. Hal tersebut dapat dicapai dengan memastikan bahwa kegiatan operasi yang dijalankan perusahaan untuk menghasilkan produknya, telah

dilakukan dengan efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:22), perusahaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Reider (2002:21), perusahaan dikatakan efisien apabila dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki dengan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan yang memiliki kinerja operasi yang efektif dan efisien merupakan perusahaan yang dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya dengan seoptimal mungkin dalam menjalankan kegiatan operasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki kinerja operasi yang efektif dan efisien, maka perusahaan dapat dengan efektif menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai untuk memenuhi permintaan pasar, serta melakukan efisiensi terhadap seluruh biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasi perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh tinjauan yang lebih komprehensif mengenai efektivitas dan efisiensi dari seluruh kondisi kegiatan operasi perusahaan adalah melalui pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:25), pemeriksaan operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap seluruh aktivitas operasi yang dijalankan perusahaan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan nilai ekonomis dari seluruh aktivitas operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional ini dilakukan di bawah pengendalian manajemen perusahaan, di mana hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan pada masalah yang dihadapi dalam aktivitas operasi perusahaan. Menurut Reider (2002:39), pemeriksaan operasional terdiri dari lima tahap:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan informasi secara umum mengenai perusahaan dan aktivitas operasinya, hal ini dilakukan untuk membantu peneliti dalam menentukan masalah yang ada di dalam perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Pada tahap ini, peneliti membuat rencana kerja yang disusun secara sistematis dan terdiri dari langkah-langkah kerja yang jelas dan terstruktur agar pemeriksaan operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan pemeriksaan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah disusun, selanjutnya peneliti melakukan analisis mengenai efektivitas dan efisiensi dari aktivitas yang sedang diteliti.

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Review Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap ini, peneliti mengembangkan temuan-temuan yang diperoleh melalui lima atribut (kondisi, kriteria, penyebab, dampak, dan rekomendasi).

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Pada tahap ini, peneliti membuat laporan hasil kegiatan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan dan menyajikan hasil laporan tersebut kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan pada masalah yang ada dalam perusahaan.

Pemeriksaan operasional diperlukan untuk melihat apakah perusahaan selama ini telah menjalankan aktivitas operasinya secara efektif dan efisien. Di mana setelah pemeriksaan operasional dilakukan, hasil yang diperoleh dapat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap masalah yang ada.

Dalam perusahaan manufaktur, rangkaian aktivitas operasi yang dijalankan beserta dengan biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan aktivitasnya sangat beragam. Hal tersebut dikarenakan aktivitas utama perusahaan yaitu produksi, membutuhkan beberapa tahapan tertentu beserta biaya untuk menjalankan aktivitasnya dalam mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Perusahaan seringkali terlalu fokus dalam menghasilkan produk dengan kualitas terbaik untuk memenuhi permintaan pasar, tanpa memperhatikan efektivitas dari aktivitas operasi mereka dan efisiensi terhadap sumber daya yang dikeluarkan perusahaan. Untuk memastikan aktivitas operasi yang dilakukan perusahaan dapat selalu berjalan dalam kondisi efektif dan efisien, perusahaan melakukan evaluasi kembali atas rangkaian aktivitas operasi yang telah dijalankan selama ini melalui pemeriksaan operasional. Salah satu pemeriksaan operasional yang dilakukan pada perusahaan manufaktur adalah pada aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian bahan baku diperlukan dalam perusahaan manufaktur untuk menentukan metode pemesanan, kuantitas bahan baku yang diperlukan, dan kapan melakukan pemesanan dengan mempertimbangkan jadwal

produksi dan *lead time* pengiriman barang, sehingga tidak terjadi penumpukan dan kekurangan persediaan. Awalnya, perusahaan melakukan perencanaan terhadap kebutuhan bahan baku untuk menjalankan aktivitas produksi. Permasalahan yang terjadi dalam perencanaan bahan baku, dapat menyebabkan kesalahan pada perhitungan kebutuhan bahan baku dari segi jumlah maupun ketepatan waktu pengiriman dengan jadwal produksi. Perencanaan bahan baku yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi dari pembelian bahan baku, dikarenakan aktivitas pembelian berkaitan erat dengan mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas produksi berdasarkan informasi yang diperoleh dari perencanaan bahan baku. Apabila perusahaan melakukan perencanaan bahan baku yang kurang tepat, dapat mengakibatkan pembelian bahan baku yang dilakukan tidak sesuai dengan yang sebenarnya dibutuhkan untuk aktivitas produksi (dari segi jumlah dan ketepatan waktu). Dalam melakukan perencanaan bahan baku, perusahaan perlu menentukan kebutuhan bahan baku yang sesuai untuk aktivitas produksi serta kapan waktu pemesanan yang tepat dilakukan, dengan mempertimbangkan total biaya persediaan, seperti biaya pemesanan (*ordering costs*), biaya yang terjadi dari adanya persediaan (*inventory carrying costs*), biaya kekurangan persediaan (*out of stock costs*), dan biaya-biaya yang berhubungan dengan kapasitas (*capacity associated costs*).

Menurut Heizer, dkk. (2017:604), perencanaan kebutuhan bahan baku dapat dilakukan melalui sebuah teknik yang disebut dengan MRP (*material requirement planning*). *Material requirement planning* merupakan sebuah teknik perencanaan dan penjadwalan kebutuhan bahan baku yang menggunakan informasi dari daftar bahan baku, persediaan, penerimaan yang diperkirakan, dan jadwal produksi induk yang dipakai untuk menentukan kebutuhan bahan baku. Dalam membuat perencanaan kebutuhan bahan baku, perusahaan perlu mengetahui beberapa informasi yang terdapat dalam *master production schedule* (mengenai jadwal produksi), *bill of materials* (mengenai bahan baku yang diperlukan untuk membuat barang jadi), *inventory availability* (mengenai rincian persediaan di gudang), *purchase orders outstanding* (pembelian bahan baku yang telah dilakukan), serta *lead times* (berapa lama waktu yang diperlukan untuk mendapatkan bahan baku).

Dalam melakukan perencanaan bahan baku yang baik, perlu dilengkapi dengan pengendalian yang baik. Menurut Assauri (2008:250), pengendalian bahan baku yang baik diperlukan untuk memastikan tingkat dan komposisi persediaan bahan baku berada dalam kondisi yang paling optimal dalam memenuhi kebutuhan aktivitas produksi dan pembelian yang efektif dan efisien. Menurut Assauri (2008:249), pengendalian bahan baku dapat dilakukan dengan menetapkan prosedur untuk memperoleh bahan baku yang dibutuhkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas, mengadakan suatu sistem penyimpanan untuk memelihara dan melindungi bahan baku yang telah dimasukkan ke dalam persediaan, menetapkan pengaturan atas pengeluaran dan penyampaian bahan baku pada saat yang tepat sesuai dengan kebutuhan, serta meminimalkan investasi dalam bentuk persediaan (mempertahankan persediaan dalam jumlah yang optimal setiap waktu).

Menurut Barwa (2015:467), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan pengendalian bahan baku. Faktor-faktor tersebut terdiri dari, berapa kuantitas yang dipesan, berapa kali perusahaan menerima pesananan pelanggan, *safety stock* untuk memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki cadangan persediaan di gudang sehingga tidak kekurangan persediaan bahan baku, *lead time* yang menunjukkan berapa lama waktu dari pemesanan dilakukan hingga bahan baku tiba di pabrik, *planned production* berkaitan dengan perencanaan produksi perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan, pemasok dari bahan baku perusahaan, biaya bahan baku per unit, anggaran produksi yang dipengaruhi oleh pembuatan *sales forecast* yang akurat, serta pertimbangan terhadap efisiensi dari biaya terkait pembelian bahan baku dan biaya penyimpanan. Secara umum, pengendalian bahan baku diperlukan untuk menghindari kondisi *overstock* dan *understock* pada persediaan sebagai akibat dari pembelian bahan baku dalam jumlah yang terlalu banyak ataupun terlalu sedikit.

Perusahaan yang berada dalam kondisi *overstock*, hal ini merupakan kondisi yang tidak efektif karena terlalu banyak modal perusahaan yang menumpuk pada persediaan serta menimbulkan biaya penyimpanan persediaan yang besar. Sedangkan apabila perusahaan berada dalam kondisi *understock*, dapat mengakibatkan kekurangan pada persediaan bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi, sehingga aktivitas produksi mengalami hambatan dalam menghasilkan

barang jadi untuk memenuhi permintaan pelanggan. Maka dari itu, perencanaan dan pengendalian bahan baku perlu dilakukan dengan baik untuk dapat memastikan kebutuhan bahan baku sesuai dengan keperluan aktivitas produksi dari segi jumlah dan ketepatan waktu, serta melakukan efisiensi terhadap biaya-biaya yang terkait dengan aktivitas pembelian.