

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PEMBELIAN BAHAN BAKU DALAM MENUNJANG
KELANCARAN PROSES PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PT V)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Lidwina Yessica Winly

2013130002

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

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No. 227/SK/BAN - PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2018

**OPERATIONAL REVIEW IN PLANNING AND CONTROL
PURCHASING RAW MATERIAL TO SUPPORT PRODUCTION PROCESS
(CASE STUDY AT PT V)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirement
to get a Bachelor Degree in Economics

By:

Lidwina Yessica Winly

2013130002

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTMENT**

(Accredited Based on the Degree of BAN – PT
No. 227/SK/BAN - PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PEMBELIAN BAHAN BAKU DALAM MENUNJANG
KELANCARAN PROSES PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PT V)**

Oleh:

Lidwina Yessica Winly

2013130002

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gery Raphael Lusanjaya'.

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Samuel Wirawan'.

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.



PERNYATAAN:

Saya, yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Lidwina Yessica Winly
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 14 April 1995
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130002
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PEMBELIAN BAHAN BAKU DALAM MENUNJANG KELANCARAN PROSES PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PT V)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis 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 keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa 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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Januari 2018
Pembuat pernyataan :



(Lidwina Yessica Winly)

ABSTRAK

Saat ini persaingan di dalam dunia usaha semakin meningkat. Setiap perusahaan harus mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensinya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, yaitu memperoleh laba. Hal ini juga berlaku bagi perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur juga harus mampu membuat perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku, yang merupakan salah satu aktivitas penting dalam perusahaan untuk bisa melangsungkan proses produksi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Untuk memastikan bahwa setiap bagian berfungsi dengan baik maka perusahaan memerlukan pemeriksaan operasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kebijakan dan prosedur perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku yang dilakukan selama ini oleh PT V, faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi, dan bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi pada PT V.

Aktivitas pembelian memegang tanggung jawab penting dalam kelangsungan kegiatan operasi perusahaan. Salah satu tanggung jawab yang penting adalah dalam pembelian bahan baku. Bahan baku yang dipilih tidak hanya dilihat dari kualitasnya saja yang baik, tetapi juga pada tingkat harga yang kompetitif untuk menekan biaya yang dikeluarkan dan ketepatan waktu pengiriman. Proses produksi adalah mengolah bahan baku menjadi barang jadi dengan memberikan nilai tambah pada produk. Oleh sebab itu, diperlukan perencanaan dan pengendalian dalam membeli bahan baku secara teratur agar proses produksi bisa berjalan dengan lancar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif studi, yaitu untuk mengumpulkan data dengan cara menggambarkan karakteristik orang, kejadian, atau situasi yang menjadi objek penelitian, serta berguna untuk mendeskripsikan antar variabel yang terdapat dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian lapangan yang mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta studi kepustakaan. Data yang ditemukan dalam penelitian kemudian diolah dan dianalisis dengan *sales force composite* dan *weighted moving average* sehingga menghasilkan suatu perbandingan yang dapat digunakan sebagai dasar pembentukan rekomendasi. Peneliti memilih PT V sebagai objek penelitian. PT V merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang aktivitas utamanya adalah memproduksi alas kaki. PT V berdiri sejak tahun 1976 di Bandung, Jawa Barat, Indonesia.

Berasarkan hasil analisis terhadap aktivitas pembelian bahan baku, terdapat kondisi yang menunjukkan hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien, yaitu prosedur pemilihan pemasok, perencanaan pembelian bahan baku, dokumen terkait pembelian bahan baku perusahaan, prosedur *stock opname* bahan baku, pembayaran upah lembur, serta pengendalian persediaan. Hal tersebut mengakibatkan kerugian bagi perusahaan baik kerugian keuangan maupun bukan keuangan. Saat ini, PT V mengalami kekurangan persediaan bahan baku yang mengakibatkan perusahaan harus membayar sebesar Rp 102.308.650 akibat dari pembelian bahan baku dengan harga yang lebih mahal dan perlu membayar upah lembur buruh untuk menyelesaikan target produksi sebesar Rp 2.036.617. Salah satu rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT V adalah menggunakan metode *sales force composite* yang telah dianalisis oleh peneliti, di mana perusahaan menyediakan bahan baku lebih banyak tetapi perusahaan menanggung *opportunity cost* berupa bunga pinjaman kredit ke bank sebesar Rp 72.879.840 selama setahun yang lebih murah dibandingkan keadaan yang sekarang.

Kata kunci: pemeriksaan, pembelian, dan produksi.

ABSTRACT

Currently the competition in the business world is increasing. Every company must be able to improve the effectiveness and efficiency to be able to achieve the company's goal, namely to earn profits. This also applies to manufacturing companies. Manufacturing companies must also be able to make planning and control purchases of raw materials, which is one of the important activities in the company to be able to run the production process so as to achieve corporate goals. To ensure that each part is working properly then the company needs an operational check. This study aims to find out how the policies and procedures of planning and controlling the purchase of raw materials done so far by PT V, what factors should be considered in planning and controlling the purchase of raw materials in support of the smoothness of the production process, and how the role of operational checks against planning and controlling the purchase of raw materials in supporting the smooth production process at PT V.

Purchase activity holds an important responsibility in the continuity of the company's operations. One of the important responsibilities is in the purchase of raw materials. Selected raw materials are not only seen from good quality, but also at a competitive price level to reduce costs and timeliness of delivery. The production process is to process raw materials into finished goods by providing added value to the product. Therefore, necessary planning and control in buying raw materials regularly so that the production process can run smoothly.

In this study, researchers used descriptive method of study, namely to collect data by describing the characteristics of people, events, or situations that become the object of research, and useful to describe the variables contained in the study. Data collection techniques used are field research that includes interviews, observations, and documentation, as well as literature studies. The data found in the study were then processed and analyzed with sales force composite and weighted moving averages, resulting in a comparison that can be used as a basis for recommendation formation. Researcher chose PT V as research object. PT V is a company engaged in manufacturing industry whose main activity is to produce footwear. PT V was established in 1976 in Bandung, West Java, Indonesia.

Based on the analysis of raw material purchasing activities, there are conditions that indicate ineffective and inefficient matters, namely supplier selection procedures, raw material purchase planning, documents related to the purchase of raw materials, raw material stock procedures, overtime pay, and inventory control. This resulted in losses for the company both financial and non-financial losses. Currently, PT V is experiencing a shortage of raw material inventory which resulted in the company having to pay Rp 102,308,650 as a result of the purchase of raw materials at higher prices and need to pay overtime wages to complete the production target of Rp 2,036,617. One recommendation that can be given to PT V is to use a sales force composite method that has been analyzed by the researcher, where the company provides more raw materials but the company bears the opportunity cost of credit interest to the bank of Rp 72,879,840 cheaper for a year compared to current circumstances.

Keywords: review, purchase, and production.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmatNya yang melimpah sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pemeriksaan Operasional Dalam Perencanaan dan Pengendalian Pembelian Bahan Baku Dalam Menunjang Kelancaran Proses Produksi (Studi Kasus Pada PT V)**” yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama masa perkuliahan hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi, peneliti sungguh bersyukur karena telah mendapat banyak bantuan, perhatian, dan dukungan dalam berbagai bentuk, sehingga pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Papa, mama, dan adik peneliti yang selalu memberikan dukungan dalam doa dan selalu menanyakan kabar peneliti untuk memberi semangat dan nasihat.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dan memotivasi peneliti dalam proses pengerjaan skripsi. Terima kasih juga untuk seluruh pengetahuan, waktu, tenaga, dan perhatian yang telah diberikan.
3. Ibu HS selaku direktur PT V yang telah memberi kesempatan peneliti untuk melakukan pemeriksaan operasional di perusahaan serta kepada seluruh karyawan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara dan membantu penulis memperoleh data selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
5. Bapak Gery Lusanjaya SE., MT., selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
6. Ibu Atty Yuniawati, SE., MBA., CMA. selaku dosen wali yang memberikan dukungan kepada peneliti selama perkuliahan.
7. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmunya kepada peneliti selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unpar.
8. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaran proses perkuliahan, memberikan informasi, dan bantuan yang bermanfaat.

9. Michelle Nathaniel, Chintami Sendjaja, Christine Sutandy, dan Christina Alvita untuk semangat, dukungan, doa, waktu, kebersamaan, dan kenangan yang tidak ternilai yang telah kalian berikan kepada peneliti, selama berada di Bandung.
10. Teman-teman *Fire Youth Community* dan OMK St. Laurentius yang selalu memberikan dukungan dalam doa dan selalu memberi pengajaran yang luar biasa untuk terus mengutamakan iman, harapan kepada Tuhan serta kasih kepada sesama.
11. Ady Triono Kresnawan, Louis Findlay A., dan Clarissa F.K. yang sudah memotivasi dan mengisi hari-hari peneliti selama menyusun skripsi.
12. Teman-teman *Workshop I* tahun 2014, Christina Alvita, Jessica Vania, Claudia Prayogo, Elisa Wisfa, Daniel Rheza, Daniel Sihombing, dan Daniel Theodorus yang telah memberikan pembelajaran, keceriaan, kebersamaan, dan kenangan tak terlupakan dari awal persiapan *Workshop I* sampai sudah pada lulus duluan sehingga memotivasi peneliti dalam melalui masa perkuliahan ini.
13. Priscillia Dwi Lestari, Nathania Chrestella, Stephanie Marsha, dan Agindra Mulya yang telah bersama-sama berjuang saling memberi semangat dan berbagi informasi penting dalam menjalani skripsi ini.
14. Teman-teman dari SMA Krista Mitra, KMK Unpar, St. Lucia *Choir*, LISTRA Unpar angkatan tahun 2013, dan Wajah Nusantara 2017 yang telah menemani peneliti mengisi hari-hari di luar perkuliahan.
15. Semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan banyak doa, semangat dan dukungan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu peneliti memohon maaf jika tercantum hal-hal yang kurang berkenan serta sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari pembaca terhadap skripsi ini.

Bandung, Januari 2018

Peneliti

Lidwina Yessica Winly

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan.....	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	10
2.2.2. Pengertian Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	10
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Jenis Pemeriksaan Operasional	13
2.2.6. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.7. Tahap Pemeriksaan Operasional	16
2.3. Pengendalian Intern	21
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	21
2.3.2. Tujuan Pengendalian Intern	21
2.3.3. Fungsi Pengendalian Intern.....	22
2.3.4. Komponen Pengendalian Intern.....	23

2.4.	Pembelian	24
2.4.1.	Pengertian Pembelian	24
2.4.2.	Tugas dan Tanggung Jawab Pembelian	25
2.4.3.	Perencanaan dan Pengendalian Pembelian	26
2.4.4.	Prosedur Pembelian	26
2.5.	Persediaan	28
2.5.1.	Jenis Persediaan	28
2.5.2.	Biaya Persediaan	29
2.5.3.	Pengawasan Persediaan	30
2.5.4.	Fungsi dan Tujuan Pengawasan Bahan Baku	31
2.6.	Produksi	32
2.6.1.	Pengertian Produksi	32
2.6.2.	Fungsi Produksi	32
2.6.3.	Faktor Penunjang Kelancaran Proses Produksi	33
2.7.	Peramalan	34
2.7.1.	Pengertian Peramalan	34
2.7.2.	Metode Peramalan	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	39
3.2.	Objek Penelitian	43
3.2.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	43
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan	43
3.2.3.	Struktur dan Deskripsi Pekerjaan Organisasi Perusahaan ...	43
3.2.4.	Gambaran Aktivitas Pembelian di PT V	60
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	64
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	65
4.2.	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	71
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan)	74

4.3.1.	Memahami kebijakan dan prosedur pemilihan dan evaluasi pemasok bahan baku pada PT V	75
4.3.2.	Memahami kebijakan dan prosedur permintaan pembelian bahan baku pada PT V	78
4.3.3.	Memahami kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku pada PT V.	81
4.3.4.	Memahami kebijakan dan prosedur penerimaan dan penyimpanan bahan baku pada PT V	85
4.3.5.	Memahami kebijakan dan prosedur <i>stock opname</i> persediaan bahan baku pada PT V.	97
4.3.6.	Memahami kebijakan dan prosedur retur pembelian bahan baku pada PT V.	100
4.3.7.	Memahami kebijakan dan prosedur pembayaran yang diterapkan oleh PT V ke pemasok bahan baku.	103
4.3.8.	Hasil wawancara dan observasi langsung kegiatan produksi	107
4.3.9.	Memperoleh dan menganalisis data target penjualan untuk menentukan kebutuhan bahan baku dalam proses produksi sehingga dapat menghitung rata-rata pembelian bahan baku.....	109
4.4.	<i>Development of Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	134
4.5.	Peranan Pemeriksaan Operasional pada PT V	148
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	151
5.1.	Kesimpulan.....	151
5.2.	Saran	154
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP PENELITI		

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Monitoring Sasaran Mutu (<i>Quality Objective</i>) dan Pencapaiannya Tahun 2016.....	68
Tabel 4.2. Hasil Observasi Gudang Bahan Baku di PT V.....	96
Tabel 4.3. Penjualan Tahun 2016	110
Tabel 4.4. Daftar Bahan Baku untuk Satu Sepatu PDH.....	111
Tabel 4.5. Jumlah Bahan Baku yang Dibutuhkan untuk Mencapai Target Penjualan per Bulan Selama Tahun 2016 dengan Menggunakan Metode Peramalan Kualitatif yaitu <i>Sales Force Composite</i>	114
Tabel 4.6. Target Penjualan Berdasarkan Hasil Perhitungan Tiga Bulan <i>Weighted Moving Average</i>	114
Tabel 4.7. Jumlah Bahan Baku yang Dibutuhkan untuk Mencapai Target Penjualan per Bulan Selama Tahun 2016 dengan Menggunakan Metode Peramalan Kuantitatif yaitu <i>Weighted Moving Averages</i> ...	117
Tabel 4.8. Perbandingan Peramalan Total Bahan Baku yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	119
Tabel 4.9. Perbandingan Peramalan Setiap Bahan Baku yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	120
Tabel 4.10. <i>Opportunity Cost</i> yang Terjadi Jika Menggunakan <i>Sales Force Composite</i> dan Biaya Lebih Besar Jika Menggunakan <i>Weighted Moving Average</i>	131
Tabel 4.11. Perbandingan Kerugian yang Dialami Perusahaan Saat Ini Dengan Kerugian Dari Hasil Analisis Peneliti	132

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	42
Gambar 3.2. Struktur Organisasi.....	44
Gambar 4.1. Permintaan Pembelian.....	79
Gambar 4.2. <i>Purchase Order</i>	84
Gambar 4.3. <i>Inspection Report</i> Penerimaan Barang.....	90
Gambar 4.4. Bukti Terima Barang Gudang Bahan Baku.....	91
Gambar 4.5. Form Permintaan Barang.....	92
Gambar 4.6. Bukti Keluar Barang Internal Gudang Bahan Baku.....	93
Gambar 4.7. Bukti Serah Terima Barang Produksi.....	94
Gambar 4.8. Bukti Terima Barang Internal Gudang Bahan Baku.....	95
Gambar 4.9. Instruksi Pengeluaran Barang.....	101
Gambar 4.10. Surat Jalan Gudang Bahan Baku.....	102
Gambar 4.11. Kontra Bon.....	105
Gambar 4.12. Penjualan Tahun 2016.....	110
Gambar 4.13. Perbandingan antara Total Penjualan dengan Target Penjualan Berdasarkan Hasil Perhitungan Tiga Bulan <i>Weighted Moving Average</i>	115
Gambar 4.14. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Pattern Leather</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	125
Gambar 4.15. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Lining Nylon Leather</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	125
Gambar 4.16. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Eyelet</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	126
Gambar 4.17. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Outsole</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	126
Gambar 4.18. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Midsole</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	127

Gambar 4.19. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>Insole</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	127
Gambar 4.20. Perbandingan Peramalan Bahan Baku Tali Sepatu yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016.....	128
Gambar 4.21. Perbandingan Peramalan Bahan Baku Perekat yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	128
Gambar 4.22. Perbandingan Peramalan Bahan Baku Pengeras yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	129
Gambar 4.23. Perbandingan Peramalan Bahan Baku <i>In Box</i> yang Dibutuhkan dan Data Aktual Selama Bulan Januari sampai Desember 2016	129
Gambar 4.24. Rekomendasi Bukti Terima Barang Intern Gudang Bahan Baku	143
Gambar 4.25. Rekomendasi Instruksi Pengeluaran Barang	148

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Direktur PT V pada *Planning Phase*
- Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Purchasing* PT V pada *Planning Phase*
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Purchasing* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Staf PPIC PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Purchasing* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Gudang Bahan Baku* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 7 Hasil Observasi Gudang Bahan Baku PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 8 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Gudang Bahan Baku* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 9 Hasil Observasi *Stock Opname* Persediaan Bahan Baku di Gudang Bahan Baku PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 10 Hasil Wawancara dengan *Supervisor Purchasing* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 11 Hasil Wawancara dengan *Manager Finance* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 12 Hasil Wawancara dengan Staf PPIC PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 13 Hasil Wawancara dengan *Factory Manager* PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 14 Hasil Observasi Kegiatan Produksi di PT V pada *Field Work Phase*
- Lampiran 15 Daftar Nama Dokumen
- Lampiran 16 Perhitungan Kebutuhan Bahan Baku Berdasarkan Metode Peramalan Kualitatif yaitu *Sales Force Composite* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 17 Perhitungan Kebutuhan Bahan Baku Berdasarkan Metode Peramalan Kuantitatif yaitu *Weighted Moving Average* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 18 Perhitungan *Opportunity Cost* untuk Metode Peramalan Kualitatif yaitu *Sales Force Composite* pada *Field Work Phase*

- Lampiran 19 Perhitungan *Opportunity Cost* untuk Metode Peramalan Kuantitatif yaitu *Weighted Moving Average* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 20 Perhitungan Kekurangan Bahan Baku yang Terjadi Selama 2016
- Lampiran 21 Perhitungan Upah Lembur Buruh yang Terjadi Selama Tahun 2016

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, pergerakan di berbagai bidang perindustrian berkembang dengan pesat sejalan dengan permintaan konsumen yang meningkat. Tak hanya permintaan konsumen atas kebutuhan sehari-hari namun gaya hidup mereka pun semakin mewah pula. Maka dari itu, perusahaan juga harus mampu beradaptasi untuk memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat. Hal tersebut terjadi karena kebutuhan konsumen yang semakin beragam sehingga membuat para produsen berlomba untuk mengembangkan produknya. Perusahaan juga semakin bersaing dalam memperbaiki strategi-strategi yang telah diterapkan supaya tidak kalah dengan pesaingnya.

Banyak hal yang dapat perusahaan terapkan dalam mengungguli para pesaingnya, seperti menjual produk dengan harga lebih murah atau dengan membuat produk yang unik, produk yang dibuat mengikuti keinginan pasar, dan juga dengan mengirim produk pesanan tepat waktu serta sesuai dengan keinginan konsumen. Hal-hal tersebut bisa tercapai bila manajemen perusahaan mampu bekerja sama antar departemennya secara optimal. Selain mampu bekerja sama, manajemen perlu memahami visi dan misi perusahaan tersebut sehingga mampu mencapai tujuannya. Sebagai contoh, perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, harus memiliki manajemen yang baik sehingga dapat mengendalikan segala aktivitas produksi dalam perusahaan supaya berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Dimulai dari menentukan pemasok bahan baku hingga menentukan harga jual produk yang tepat agar perusahaan mendapatkan laba dan target pasar yang tepat harus direncanakan dengan baik agar perusahaan dapat menjual produknya dengan optimal. Oleh sebab itu, peran manajemen perusahaan sangat mempengaruhi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain peran serta manajemen yang sangat mendukung keberlangsungan kinerja suatu perusahaan, perusahaan perlu mengatur sebuah strategi. Strategi yang perlu diatur tersebut menjadi satu langkah awal untuk dapat

mengungguli pesaingnya. Banyak strategi yang mampu diterapkan oleh perusahaan, antara lain menentukan strategi pembelian, memilih sumber daya manusia yang berkompeten, memproduksi suatu produk yang unik dan dibutuhkan oleh masyarakat. Namun, salah satu yang terpenting dari semua strategi tersebut adalah menentukan strategi pembelian. Strategi pembelian dapat berupa pemilihan pemasok yang berkaitan dengan ketepatan waktu pengiriman, reputasi, kuantitas produk, serta garansi dan harga yang ditawarkannya. Oleh karena itu, pemasok yang memiliki produk yang baik akan berdampak positif bagi proses produksi yaitu perusahaan mampu menghasilkan produk yang baik dan berkualitas.

Selain itu, aktivitas pembelian memegang tanggung jawab penting dalam kelangsungan kegiatan operasi perusahaan. Salah satu tanggung jawab yang penting adalah dalam pembelian bahan baku. Bahan baku yang dipilih tidak hanya dilihat dari kualitasnya saja yang baik, tetapi juga pada tingkat harga yang kompetitif untuk menekan biaya yang dikeluarkan. Apalagi garansi yang ditawarkan oleh pemasok juga penting untuk mengantisipasi jika terdapat produk cacat saat diterimanya bahan baku serta ketepatan waktu pengiriman. Oleh sebab itu, diperlukan perencanaan dan pengendalian dalam membeli bahan baku secara teratur agar proses produksi bisa berjalan dengan lancar.

Salah satu perusahaan yang mementingkan pemasok bahan baku yang baik adalah PT V. PT V merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri alas kaki. PT V berdiri pada tahun 1976 dan kegiatan utamanya adalah memproduksi alas kaki berupa sepatu. Produk PT V sering dipesan untuk kebutuhan ABRI (Angkatan Bersenjata Republik Indonesia), maka PT V harus mampu untuk memenuhi pesanan tersebut tepat waktu agar tidak membayar sanksi berupa denda.

Namun, PT V masih menghadapi berbagai permasalahan pada aktivitas pembeliannya, seperti dalam menentukan prioritas pembelian sering terjadi kesalahan karena disebabkan banyak kebutuhan tiap departemen yang beragam, jumlah yang disanggupi oleh pemasok terkadang tidak terpenuhi untuk memenuhi semua kebutuhan produksi karena ada barang yang cacat atau tidak sesuai dengan pesanan, dan tidak lengkapnya atau tidak sesuai dengan dokumen-dokumen pada bagian pembelian dengan *purchase order* sehingga menyulitkan bagian keuangan untuk melunasi pembayaran. Berdasarkan masalah-masalah yang dihadapi PT V tersebut,

peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku yang ada di perusahaan ini.

Oleh karena itu, PT V harus cermat dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dalam pembelian bahan baku agar proses produksi tidak terhambat sehingga produk yang dipesan pelanggan bisa selesai tepat waktu sesuai dengan keinginan pelanggannya. Peneliti juga ingin mengetahui sejauh mana pemeriksaan operasional berperan terhadap aktivitas pembelian di PT V dalam menunjang proses produksi berjalan dengan lancar. Hal tersebut harus didukung oleh ketersediaan bahan baku yang memadai, ketepatan jumlah dan waktu diterimanya bahan baku serta kualitasnya yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan agar tidak terjadi retur. Oleh sebab itu, pemeriksaan operasional sangat diperlukan oleh PT V sebagai salah satu sarana untuk melakukan evaluasi pada siklus pembelian.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Sehubungan dengan uraian di atas, peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku yang dilakukan selama ini oleh PT V?
2. Faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi pada PT V?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan dan meneliti data tersebut, serta menarik kesimpulan mengenai prosedur pembelian perusahaan, dengan tujuan supaya masalah-masalah yang ada dapat dipecahkan dan memberi saran kepada manajemen dalam rangka perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti tetapkan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Peneliti ingin mengetahui bagaimana kebijakan dan prosedur perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku yang dilakukan selama ini oleh PT V.
2. Peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi.
3. Peneliti ingin mengetahui bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi pada PT V.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan peneliti dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi terkait dengan kebijakan dan prosedur perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku yang telah dilakukan selama ini oleh perusahaan. Dengan pemeriksaan operasional yang dilakukan, diharapkan bermanfaat dalam memperbaiki kebijakan dan prosedur pada aktivitas pembelian yang kurang baik sehingga dapat menunjang kelancaran proses produksi perusahaan.

2. Bagi peneliti

Bagi peneliti, dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat menambah wawasan mengenai pemeriksaan operasional khususnya dengan melakukan pemeriksaan operasional pada proses perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku di PT V. Selain itu, peneliti dapat mengetahui lebih jauh bagaimana proses perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku di suatu perusahaan secara riil berlangsung.

3. Bagi masyarakat

Bagi masyarakat, khususnya para mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan pemeriksaan operasional di dalam suatu perusahaan terutama tentang

perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dalam menunjang kelancaran proses produksi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pada suatu perusahaan terdiri dari beberapa fungsi, salah satu fungsi yang memiliki peran penting adalah fungsi pembelian. Menurut Assauri (2008:223), fungsi pembelian bertanggung jawab untuk mendapatkan kuantitas dan kualitas bahan-bahan yang tersedia pada waktu dibutuhkan dan harga yang sesuai dengan harga yang berlaku. Hal tersebut bergantung pada pemasok, kebijakan dan prosedur pembelian yang terdapat dalam perusahaan, serta koordinasi dengan fungsi lain yang ada dalam perusahaan, maka perlu dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi ini, karena fungsi pembelian bahan baku menunjang kelancaran proses produksi.

Oleh karena itu, kelangsungan hidup suatu perusahaan bergantung pada kelancaran dari aktivitas pembelian, karena bagian pembelian yang menyediakan bahan baku yang digunakan saat proses produksi. Jika terjadi kekurangan atau keterlambatan dalam penyediaan bahan baku, maka proses produksi pun juga ikut tersendat dan berdampak buruk bagi kelangsungan operasi perusahaan di masa yang akan datang.

Untuk mencegah hal tersebut, perusahaan perlu melakukan perencanaan penyediaan bahan baku terlebih dahulu supaya tidak terjadi keterlambatan pada proses produksi. Menurut Slocum, Jackson, dan Hellriegel (2008:214), perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mengantisipasi dan menghindari masalah yang mungkin terjadi, mengembangkan strategi yang efektif, serta mengantisipasi ketidakpastian dan risiko pada berbagai macam pilihan.

Setelah itu, perusahaan perlu mengevaluasi hasil kinerjanya dengan membandingkan hasil dari perencanaan dan aktualnya dengan tujuan untuk dapat mengendalikan apakah hal yang telah direncanakan sudah terealisasi dengan baik. Oleh sebab itu, perlu adanya pengendalian agar semua dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pengendalian menurut Slocum, Jackson, dan Hellriegel (2008:322) yaitu untuk membantu memastikan keputusan, tindakan, dan hasil yang

konsisten dengan rencana yang sudah dibuat, mempertahankan atau mengarahkan perilaku aktual dengan hasilnya, menyediakan informasi yang akurat secara berkala, serta memastikan apa yang telah direncanakan berjalan dengan baik.

Pada aktivitas pembelian pun juga dibutuhkan perencanaan dan pengendalian. Menurut Djohan (2016:21) perencanaan pembelian meliputi tiga hal, yaitu dalam menentukan tujuan, anggaran, dan cara pembelian; sedangkan pengendalian pembelian menurut Djohan (2016:31) dapat berupa kriteria mengenai kualitas dan harga; reputasi produk dalam hal pemilihan merek, sertifikasi dan akreditasi, negara pembuat, usia teknis, efisiensi energi, rekomendasi rekan, rekomendasi dari pengguna produk, harga jual kembali; reputasi penjual mengenai kualitas layanan dan tersedianya *service center*; kuantitas produk; harga; garansi; dan kesesuaian dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) perusahaan. Perencanaan dan pengendalian pembelian tidak dapat dipisahkan karena saling mendukung satu dengan yang lainnya dan untuk mengetahui kinerja bagian pembelian sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan dengan melakukan pengendalian.

Dalam perencanaan dan pengendalian pembelian pun memerlukan prakiraan atau peramalan (*forecasting*). Menurut Assauri (2008:47) peramalan merupakan seni dan ilmu dalam memprediksi kejadian yang mungkin dihadapi pada masa yang akan datang. Peramalan dapat dilakukan dengan menggunakan metode peramalan kualitatif maupun metode peramalan kuantitatif untuk mengendalikan kapan waktu yang tepat untuk melakukan pembelian. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2017:149) metode peramalan kualitatif adalah ramalan yang menggabungkan faktor-faktor seperti intuisi pembuat keputusan, emosi, pengalaman pribadi, dan sistem nilai. Salah satu contohnya dengan menggunakan *sales force composite* yang merupakan teknik peramalan berdasarkan estimasi dari bagian penjualan mengenai penjualan yang diharapkan sehingga bagian *inventory control* dapat memperhitungkan seberapa banyak bahan baku diperlukan dalam proses produksi untuk memenuhi pesanan bagian penjualan, sedangkan metode peramalan kuantitatif adalah peramalan dengan menggunakan model matematika untuk meramalkan permintaan. Pada metode peramalan kuantitatif terdapat kategori model runtun waktu (*time-series models*), contohnya dengan menggunakan *moving averages* yang merupakan metode peramalan dengan menggunakan rata-rata

beberapa periode terakhir untuk meramalkan periode berikutnya. Metode tersebut diterapkan apabila tersedia data dan informasi masa lalu, data dan informasi tersebut dapat dikuantitatifkan dalam bentuk numerik, dan diasumsikan beberapa aspek masa lalu akan terus berlanjut di masa datang.

Apabila perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku berjalan dengan baik maka proses produksi juga akan berjalan dengan lancar. Menurut Assauri (2008:18) produksi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang baik barang jadi maupun barang setengah jadi atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut.

Oleh karena itu, perusahaan juga membutuhkan pemeriksaan operasional untuk mengetahui apakah kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku perusahaan sudah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Menurut Reider (2002:25), pemeriksaan operasional merupakan salah satu dari penerapan audit intern pada kegiatan operasi yang dilihat dari sudut pandang perusahaan yang dibuat untuk pengambilan keputusan manajemen yang meliputi perpaduan antara ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, atau evaluasi hasil program, serta untuk menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut sudah dijalankan dengan baik. Pemeriksaan operasional juga bertanggung jawab untuk mengungkapkan dan merekomendasikan berbagai tindakan yang harus dilaksanakan.