



# **EVALUASI ATAS PROSEDUR PENGADAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN KAYU KARET, PENGARUHNYA TERHADAP BIAYA PRODUKSI PADA INDUSTRI PARTICLE BOARD DI PERUM PERUMNAS**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
jurusan Manajemen pada  
Fakultas Ekonomi - Universitas Pakuan  
Bogor



Oleh :

Nama : YUYUS SHOLAHUDDIN  
No. Mhs. : 0221182024  
Nirm : 84.4104700052  
No. Ujian : 86.1043402004

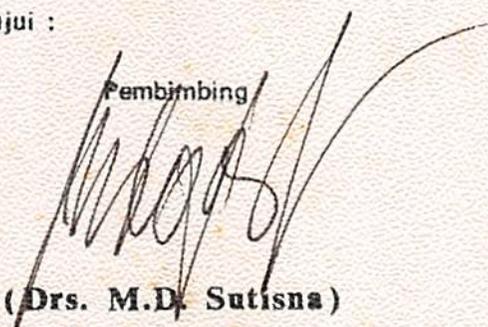
**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR**

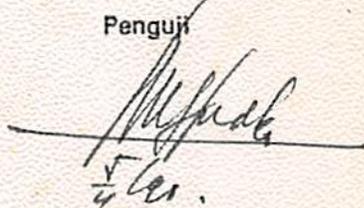
**1989**

# EVALUASI ATAS PROSEDUR PENGADAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN KAYU KARET, PENGARUHNYA TERHADAP BIAYA PRODUKSI PADA INDUSTRI PARTICLE BOARD DI PERUM PERUMNAS

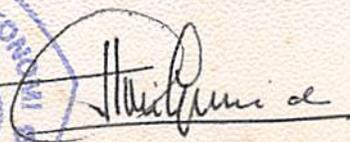
Disetujui dan disahkan  
Dalam Ujian Sidang Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan  
Pada Tanggal : 21 Juli 1989

Menyetujui :

Pembimbing  
  
(Drs. M.D. Sutisna)

Penguji  
  
(Drs. Eddy Mulyadi, Ak)

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan Bogor

  
  
(Drs. Hari Gursida, Ak)

## KATA PENGANTAR

Bismillahir rakhmaanir rakhiini.

Kekaguman hanya kepada Allah yang telah menurunkan ilmunya dan yang telah menciptakan manusia dari setetes air mani yang hina, dan atas berkat rakhmatnyalah serta do'a dari kedua orang tua, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang merupakan sebagian syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi. Kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan semangat kepada penulis, penulis menghaturkan banyak terima kasih, terutama kepada ;

1. Bapak Drs M.D.Sutisna yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Drs Tjep Baden selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Drs Hari Gursida, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Para dosen yang pernah memberikan kuliah pada penulis.
5. Pimpinan beserta seluruh staf dan karyawan Unit Produksi Perum Perumnas Suriakencana yang telah banyak membantu penulis selama pengumpulan data.
6. Rekan-rekan yang telah banyak memberikan dorongan baik sebelum maupun pada saat penulis menyusun skripsi ini.

Khusus untuk Ayah Bunda yang telah dengan su-

sah payah membesarkan ananda, ananda mohon maaf yang se dalam-dalamnya, karena baru sekarang inilah ananda dapat mengabdikan sebagian dari harapan Ayah Bunda.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi pihak-pihak dan rekan-rekan yang membacanya, walaupun penulis menyadari, skripsi ini jauh dari kelengkapan sebagai suatu tulisan ilmiah.

Bogor, Juni 1989

Penulis

Yuyus Sholahuddin

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar belakang penelitian.....	1
1.2. Identifikasi masalah.....	3
1.3. Tujuan penelitian.....	4
1.4. Kegunaan penelitian.....	5
1.5. Kerangka pemikiran.....	6
1.6. Metode penelitian.....	7
1.7. Kerangka skripsi.....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Biaya.....	10
2.1.1. Pengertian biaya.....	11
2.1.2. Klasifikasi biaya.....	13
2.1.3. Biaya produksi.....	25
2.2. Prosedur pengadaan	
2.2.1. Pengertian prosedur.....	28
2.2.2. Arti dan Tujuan prosedur pe- ngadaan.....	28
2.3. Aspek pengendalian persediaan.....	37
2.4. Fungsi sistem pencatatan persediaan dalam pengendalian persediaan.....	54
BAB III : OBYEK PENELITIAN	
3.1. Sejarah singkat perusahaan.....	58
3.2. Struktur organisasi	

3.2.1. Bagan organisasi.....	59
3.2.2. Job description.....	60
3.3. Metode penelitian.....	63
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Penyusunan anggaran perusahaan.....	67
4.2. Prosedur pengadaan dan aspek pengendalian persediaan kayu karet di UPPPS ..	71
4.2.1. Prosedur pengadaan kayu karet..	71
4.2.2. Aspek pengendalian persediaan..	84
4.3. Evaluasi atas prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet, pengaruhnya terhadap biaya produksi.....	89
BAB V : RANGKUMAN KESELURUHAN	100
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan.....	107
6.2. Saran-saran.....	108
DAFTAR PUSTAKA	

B A B I  
P E N D A H U L U A N

1.1. Latar belakang penelitian

Dalam rangka usaha-usaha pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat, diperlukan usaha-usaha untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, diantaranya pemerintah telah memprogramkan mengenai pemanfaatan fisik. Untuk melayani kebutuhan secara umum dan memerlukan investasi yang besar dengan resiko yang tinggi, maka langkah tepat sekali jika pemerintah terjun langsung untuk mengelola usaha-usaha yang menyangkut kepentingan umum tersebut. Diantara sekian macam usaha-usaha pemerintah yang menyangkut kepentingan umum tersebut adalah Industri komponen perumahan dan meubel yang dikelola oleh Perum Perumnas.

Untuk meringankan beban yang harus ditanggung oleh masyarakat khususnya pembeli dan tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup para karyawan ( kesempatan kerja ), maka aspek yang terpenting adalah dapat ditekan nya biaya seminimal mungkin, disamping masalah kualitas dan pelayanan mendapatkan perhatian yang besar pula.

Jelas sekali faktor efisiensi bukan hanya merupakan topik-topik terpenting yang hanya ada diperusahaan swasta, akan tetapi diperusahaan negarapun harus menjadikan faktor efisiensi suatu tekanan yang harus dipertanggungjawabkan, apalagi menyangkut kepentingan yang secara lang-

sung dirasakan oleh masyarakat, berbeda dengan keadaan dizaman pemerintahan orde lama, dimana perusahaan negara kurang memperhatikan faktor efisiensi, akibatnya banyak perusahaan negara yang bangkrut atau selalu merugi, dilain pihak para pengelola perusahaan dapat hidup makmur melampaui pendapatan yang semestinya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dikelola dengan tidak sehat.

Sudah tentu hambatan-hambatan yang dihadapi oleh perusahaan negara dalam era pembangunan ini tidaklah ringan, bagaimanapun perusahaan negara harus mampu bersaing dengan perusahaan yang menghasilkan barang yang sejenis terutama dari pihak swasta dari segi kualitas, pelayanan dan biaya. Disamping itu faktor efisiensi merupakan suatu parameter dari maju mundurnya perusahaan, hal ini jelas akan mempengaruhi terhadap kemajuan bangsa baik dari segi kemakmuran materil maupun dari segi kemampuan non materil ( skill ), Adam Smith seorang tokoh ekonomi Liberal mengajukan suatu teorinya bahwa hanyalah dengan persaingan dapat terwujud kemakmuran, demikian pula dengan Teori Ekonomi Islam, Alqur'anull - Kariim telah menggariskan dalam surat Bani Israil ayat 27 yang isinya adalah bahwa "segala pemborosan merupakan tindakan syaitan"<sup>1)</sup> dan segala tindakan yang merugikan diancam dengan suatu hukuman yang sangat berat. Demikianlah sedikit uraian yang menyangkut betapa pentingnya masalah efisiensi dan masalah ini harus dijadikan

1). Q.S. Bani Israil, ayat 27.

topik utama dalam setiap gerak langkah untuk mencapai keadilan dan kemakmuran.

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, tentu harus dijabarkan ke tarap operational. Untuk sebuah perusahaan, hal ini menuntut adanya sistem manajemen yang sehat, kompilasi Dun & Bradstret menunjukan faktor kegagalan yang terbesar adalah karena ketidak mampuan manajemen yaitu sekitar 40,7 % dari 8 sebab kegagalan sedangkan dari hasil penelitian yang lain menunjukan 60 % dari 4 sebab kegagalan perusahaan. 2)

Keadaan inilah yang mendorong bagi penulis untuk mengadakan suatu penelitian terhadap sistem pengelolaan perusahaan. Karena luasnya bidang-bidang yang ada dalam perusahaan, maka penulis dalam penelitian ini akan meng khususkan dalam bidang pengadaan bahan baku kayu karet, dengan mengambil kasus disebuah perusahaan negara atau di Perum Perumnas Unit Produksi Particle Board SURIAKAN CANA di daerah Cibadak Kabupaten Sukabumi.

## 1.2. Identifikasi masalah

Biaya bahan baku ( direct material ) yang diperlukan untuk produksi umumnya merupakan bagian yang terbesar dibandingkan dengan biaya-biaya lainnya, disamping itu bahan baku mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap kualitas hasil produksi, sehingga pengendalian persediaan bahan baku merupakan suatu faktor yang sangat penting harus mendapatkan perhatian agar tercapai

2) J.Fred Weston & Eugene F. Brigham : Managerial finance : Edisi ketujuh, jilid 2, Terjemahan, Erlangga-Jakarta 1985, hal 474 - 475.

efisiensi dengan kualitas yang diharapkan.

Drs Sofyan Assauri menjelaskan, bahwa penetapan prosedur pengadaan bahan merupakan salah satu fungsi utama daripada pengendalian persediaan yang efektif. <sup>3)</sup> Adapun masalah yang penulis kemukakan dalam skripsi ini adalah : Bagaimana penerapan prosedur pengadaan kayu karet dalam hubungannya dengan aspek pengendalian persediaan yang dilaksanakan di UPPPS, dan sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap biaya produksi.

### 1.3. Tujuan penelitian

Seperti yang telah dijelaskan pada latar bela - kang penelitian, bahwa perusahaan dalam operasinya banyak menemui hambatan-hambatan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Untuk mengantisipasi hambatan - hambatan tersebut diantaranya diperlukan manajemen yg sehat dalam pengelolaan perusahaannya, supaya perusahaan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien, faktor itu merupakan hal yang menentukan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang tercermin dalam kemampuan perusahaan menekan harga, menjaga kualitas dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen.

Dengan melakukan penelitian terhadap prosedur pengadaan kayu karet serta aspek pengendalian persediaan, penulis mencoba mengevaluasinya sampai sejauh mana hal tersebut dapat mempengaruhi biaya produksi, karena dengan lemahnya pengendalian persediaan akan menaikkan bi-

---

3). Sofyan Assauri : Management Produksi : LPFEUI, 1980 halaman 186.

aya produksi. Maka dalam skripsi ini penulis mencoba mempelajari untuk menemukan atau memperkuat suatu sistem pengendalian persediaan kayu karet yang mungkin cocok untuk diterapkan di perusahaan industri Particle Board tersebut.

#### 1.4. Kegunaan penelitian

Ada sebuah syair yang mengatakan " Ilmu tanpa amal bagaikan pohon yang tak berbuah ". Dari syair tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa, keterkaitan antara ilmu ( teori ) dengan praktek adalah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan, seperti dua sisi mata uang. Sebaliknya begitu pula jika praktek tanpa ilmu adalah perbuatan yang akan menjerumuskan pada kehancuran.

Dalam usaha-usaha ke arah pengamalan ilmu yang penulis dapatkan di bangku kuliah, diantaranya penulis mengadakan suatu penelitian untuk menyusun skripsi yang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mengikuti ujian negara akhir, tetapi yang terutama dari penelitian ini adalah manfaat yang penulis peroleh untuk mengembangkan teori ke dalam suatu praktek.

Disamping itu, untuk sebuah perusahaan yang menjadi obyek penelitian, mungkin berguna, untuk dijadikan bahan perbandingan dan pertimbangan dalam rangka pengelolaan perusahaan itu sendiri. Karena pada dasarnya penelitian ini dilakukan secara konsekwen. Artinya, tanpa dipengaruhi oleh hal-hal yang bertentangan dengan disiplin ilmu.

### 1.5. Kerangka pemikiran

Kayu karet merupakan sejenis bahan baku lokal, yang dihasilkan dari kayu karet yang tidak produktif lagi. Pada saat ini kayu karet tersebut banyak sekali digunakan sebagai bahan baku untuk keperluan industri; misalnya Particle Board, alat rumah tangga, equipment dan lain sebagainya. Pemakaian kayu karet semakin hari semakin bertambah, terbukti dengan banyak penemuan-penemuan baru yang menggunakan bahan baku kayu karet. Di lain pihak deposit kayu karet semakin berkurang, sedangkan penanaman kembali kayu karet jarang dilakukan dan jika adapun memerlukan waktu yang lama sekali sekitar 20 s/d 25 tahun, terutama hal tersebut terjadi di daerah Jawa Barat. Dengan demikian bahan baku kayu karet akan semakin sulit didapatkan, sehingga bagi perusahaan yang menggunakan kayu karet sebagai bahan bakunya akan menemui kesulitan didalam pengadaannya.

Seperti yang telah dijelaskan dibagian permulaan, bahwa pengendalian persediaan bahan baku merupakan faktor yang mutlak harus mendapat perhatian, karena disamping bahan baku merupakan bagian terbesar dari biaya produksi, juga bahan baku merupakan faktor penentu terhadap kualitas hasil produksi. Terdapat banyak cara dalam pengendalian persediaan dan cara apa yang digunakan tergantung dari kebutuhan masing-masing perusahaan.

Dalam skripsi ini penulis ingin mengajukan suatu

Hypotesa, bahwa ; " metode pengendalian anggaran belanja ( Budgetary Controll ) " merupakan suatu metode yang tepat digunakan.

#### 1.6. Metode penelitian

Untuk menyusun skripsi ini informasi-informasi serta data yang diperlukan dikumpulkan dengan melalui :

##### a. Observasi

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pelaksanaan prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan di UPPPS, maka penulis melakukan observasi secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan, baik prosedur teknis maupun administrasinya.

##### b. Wawancara

Yaitu melakukan tanya jawab dengan beberapa staf dan pimpinan di UPPPS mengenai pelaksanaan prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan.

##### c. Study kepustakaan

Setelah mengetahui masalah yang dihadapi, maka penulis melakukan study kepustakaan untuk mendapatkan bahan bacaan yang berupa buku, catatan-catatan hasil kuliah serta bahan bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini.

### 1.7. Kerangka skripsi.

Untuk memberikan suatu gambaran yang lebih jelas mengenai keseluruhan isi skripsi ini, maka penulis telah menyusun babak-babak sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan yang berisi ; Latar belakang penelitian, Pengidentifikasian masalah yang akan dibahas, Tujuan daripada penelitian, Kegunaan penelitian, Kerangka pemikiran yang merupakan dasar untuk melakukan penelitian di UPPPS serta hypotesa yang diajukan dalam skripsi ini. Cara-cara penelitian yang dipergunakan untuk mengumpulkan data-data dalam rangka penulisan skripsi ini.

Bab II: Tinjauan Pustaka yang berisi ; Biaya, yang meliputi pengertian biaya, pengklasifikasian biaya dan biaya produksi. Prosedur pengadaan yang meliputi pengertian prosedur, arti dan tujuan prosedur pengadaan yang mencakup prosedur pembelian, penerimaan, penyimpanan & pengeluaran. Aspek pengendalian persediaan yang meliputi arti dan tujuan pengendalian persediaan, metode pengendalian persediaan. Fungsi dan sistem pencatatan persediaan persediaan.

Bab III: Obyek penelitian yang berisi ; Sejarah singkat perusahaan. Struktural Organisasi Perusahaan yang meliputi bagan organisasi dan job description. Metode Penelitian yang mencakup teknik wawancara dan observasi serta studi kepustakaan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan yang berisi ; Penyusunan

anggaran tahunan perusahaan, anggaran produksi Particle Board, anggaran kebutuhan bahan baku. Prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet di UPPPS. Evaluasi atas prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet, pengaruhnya terhadap biaya produksi yang berisi ; unsur-unsur biaya produksi serta pengalisan kenaikan biaya produksi dengan metode analisa variance ( budgetary control ), komposisi biaya pengadaan kayu karet dalam jumlah keseluruhan biaya bahan baku. Hal-hal yang mempengaruhi tingginya biaya produksi Particle Board akibat dari penerapan prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet yang meliputi ; aspek perencanaan atas kebutuhan bahan baku, aspek pengendalian fisik persediaan dan aspek pengendalian administrasi persediaan.

Bab V : Rangkuman keseluruhan.

Bab VI : Kesimpulan dan saran-saran.

B A B II  
TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Biaya

Sebelum menjelaskan mengenai pengertian daripa-  
da biaya, maka sebaiknya diulas mengenai peranan Akun-  
tansi Biaya, Akuntansi Biaya dapat disamakan dengan A-  
kuntansi Manajemen selama pengertian Akuntansi Biaya me-  
liputi cakrawala yang lebih luas. Dalam hal ini Akuntan-  
si Biaya dapat diartikan sebagai proses untuk mengada-  
kan pengukuran, analisa perhitungan dan laporan menge-  
nai biaya-biaya, keuntungan dan keadaan perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan  
bahwa pada hakekatnya Akuntansi Biaya merupakan salah  
satu alat pengendalian biaya, karena Akuntansi Biaya me-  
ngukur biaya sesuai dengan rencana-rencana dan kebutuh-  
an-kebutuhan dari manajemen, sedangkan pengendalian itu  
sendiri adalah pembimbing supaya rencana-rencana yang  
dibuat diusahakan tercapai, hal ini merupakan alat ban-  
tu bagi manajemen untuk mengambil keputusan, B C Ghost  
menjelaskan ;

" Cost & Management Accounting helps management mo-  
men in its decision making " 1)

Dengan demikian maka ada suatu hubungan antara  
peranan Akuntansi Biaya dengan Prosedur Pengadaan dan  
Pengendalian persediaan, karena hal tersebut merupakan  
salah satu langkah atau bagian dari manajemen pengadaan.

---

1). B C Ghost : Cost & Management Accounting an Industrial Ma-  
nual ; Time Books International Time Centre 1981, hal 2.

Setelah menjelaskan secara singkat peranan dari-pada Akuntansi Biaya, maka di bawah ini akan dijelaskan mengenai Pengertian Biaya, Klasifikasi Biaya dan Biaya Produksi, karena hal ini bertalian dengan apa yang akan dibahas dalam skripsi ini, yaitu evaluasi atas prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet, pengaruhnya terhadap biaya produksi.

### 1.1. Pengertian biaya

Untuk memberikan suatu pengertian daripada biaya, banyak pihak yang berkepentingan terhadap masalah biaya, masing-masing pihak mengembangkan konsep-konsep biaya menurut versinya yang didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan dan sudut pandangnya masing-masing terhadap masalah biaya tersebut, padahal yang dinamakan konsep harus mempunyai pengertian yang mencakup seluruh kepentingan dan sudut pandang. The Committee on Cost Concept and Standard, dari American Association menjelaskan :

" Biaya adalah suatu peristiwa yang diukur berdasarkan nilai uang, yang timbul atau mungkin akan timbul untuk mencapai suatu tujuan tertentu. "

Dan A Tentative set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises menyatakan :

" Biaya dinyatakan sebagai " suatu nilai tukar, peristiwa, suatu pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat. " 2)

---

2) Adof Matzh & Millton Usry : Akuntansi Biaya - Perencanaan & Pengendalian : Terjemahan, Jakarta, Erlangga 1980 hal 43.

Dalam akuntansi keuangan pengorbanan tersebut pada saat terjadinya diukur dengan pengurangan daripada aktiva pada saat sekarang maupun pada saat mendatang.

Dari pernyataan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa biaya adalah suatu pengeluaran yang dinyatakan dalam nilai satuan uang yang ditujukan untuk memperoleh manfaat di waktu sekarang maupun di masa men datang.

Di dalam pengertian biaya terdapat istilah yang pengertiannya agak simpang siur yaitu ongkos dan expen se ( expired cost ). Ongkos ( cost ) diartikan sebagai pengeluaran ( pengorbanan ) yang harus dibuat untuk se- tiapkali terjadinya transaksi penghasilan, dan yang di- maksud dengan expense adalah ongkos yang telah habis ma sa berlakunya.

Dalam artian sempit istilah biaya diartikan se- bagai expense, yaitu yang menunjukkan kepada biaya-biaya operasi, penjualan, administrasi dan pajak. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya-biayayang termasuk ke dalam unsur biaya produksi ( bahan langsung, upah langsung & overhead pabrik ) disebut dengan istilah Ongkos ( Cost ). Istilah biaya untuk penggunaan yang khusus harus diiku- ti dengan obyek yang menimbulkannya, seperti biaya lang- sung, tetap, variabel, tercontrol, penggantian, taksir- an, gabungan ( joint ) dan lain-lain. Penggolongan ter- sebut menempatkan pada suatu tingkat tertentu yang dibu- tuhkan oleh manajemen untuk mengambil suatu keputusan.

## 1.2. Klasifikasi biaya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu pentingnya pengklasifikasian daripada biaya untuk membantu manajemen dalam pengambilan suatu keputusan, maka di bawah ini akan dijelaskan tentang klasifikasi daripada biaya. Biaya diklasifikasikan sebagai berikut :

### 1.2.1. Menurut sifat dari unsur yang bersangkutan

Untuk sebuah perusahaan manufacture, biaya ini dapat dibedakan dengan biaya pabrikasi atau biaya produksi dan biaya komersil.

Biaya produksi adalah biaya yang terlibat langsung dalam proses produksi, biaya komersil adalah biaya yang secara tidak langsung terlibat dalam proses produksi, yang mencakup biaya pemasaran ( distribusi & penjualan ) serta administrasi & umum.

### 1.2.2. Dengan memperhatikan masa akuntansi terhadap mana mereka diterapkan.

Dalam penggolongan ini biaya dibedakan dengan :

1. Pengeluaran modal yaitu pengeluaran yang menunjukkan untuk mendapatkan hasil dimasa mendatang, dalam hal ini digolongkan sebagai aktiva.
2. Pengeluaran pendapatan adalah pengeluaran untuk maksud memperoleh pendapatan pada saat sekarang dan hal ini digolongkan ke dalam istilah ongkos (cost).

Akan tetapi pengeluaran yang digolongkan ke dalam aktiva akan berubah secara berangsur-angsur ke da-

lam golongan ongkos, yaitu dengan adanya penyusutan atau penghapusan.

### 1.2.3. Kecenderungan biaya untuk berubah menurut volume atau kegiatan

Dalam klasifikasi ini biaya diklasifikasikan ke dalam apa yang disebut dengan biaya variabel dan biaya tetap.

- biaya variabel adalah biaya yang berubah secara proporsional dengan volume produksi.
- biaya tetap adalah biaya yang secara total tidak berubah mengikuti volume produksi.
- Biaya semi variabel adalah biaya yang mengandung unsur tetap dan unsur variabel dan tidak berubah secara proporsional dengan volume produksi seperti biaya listrik, pengawasan, pemeliharaan dll.

### 1.2.4. Biaya dalam hubungannya dengan hasil produksi

Yang termasuk dalam klasifikasi ini adalah biaya produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, upah langsung dan factory overhead. Penggabungan daripada bahan baku langsung dengan upah langsung biasa disebut dengan istilah biaya primer, sedangkan penggabungan daripada upah langsung dan factory overhead biasa disebut dengan istilah biaya pengolahan ( secara mendetail akan dijelaskan dalam biaya produksi ).

### 1.2.5. Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi

Pembentukan pabrik biasanya bersamaan dengan bagian lainnya untuk tujuan produksi, dimana pembagian tersebut merupakan dasar daripada penggalangan dan pengumpulan biaya oleh departemen-departemen untuk mencapai ;

1. Anggaran biaya melalui akuntansi pertanggung jawaban.

2. Suatu tingkat pembiayaan yang dapat dipercaya

Dalam sebuah pabrik biasanya departemen-departemen tersebut meliputi :

a, Departemen produksi dan jasa, departemen ini biasanya dipecah lagi menjadi departemen produksi dan departemen pelayanan.

b. Departementalisasi untuk pembiayaan harga pokok produksi dan akuntansi pertanggung jawaban.

Suatu bagan organisasi membagi perusahaan ke dalam departemen, lapisan atau kegiatan, pembagian ini dimaksudkan untuk tujuan administratif, departementalisasi atau lapisan, akan tetapi bernilai dan penting bagi;

- penentuan biaya dari produk

- pengawasan biaya melalui anggaran departemen.

Untuk pembiayaan produksi, departemen-departemen dapat dibagi ke dalam pusat-pusat biaya (cost centres), dimana pada saat produk masuk pada jalur ini, maka produk tersebut dibebani dengan biaya bahan langsung, upah langsung dan overhead pabrik ( didasarkan pada suatu perbandingan tertentu dengan bagian lain ).

Untuk tujuan pengawasan biaya dibuat suatu anggaran untuk masing-masing departemen dan pusat-pusat biaya, dengan tujuan untuk menetapkan tanggung jawab dari pihak manajemen.

#### 1.2.6. Biaya bersama dan/ atau gabungan ( Common and/ or Joint Cost )

Yang dimaksud dengan biaya bersama adalah dari fasilitas atau jasa-jasa yang dipakai untuk dua masa akuntansi atau lebih, seperti overhead, jasa-jasa atau untuk lebih mudahnya dapat diambil contoh daripada pengeluaran modal, pengeluaran modal ini dimasukkan kedalam kelompok aktiva yang secara berangsur-angsur dihapuskan, karena aktiva tersebut dipakai untuk beberapa masa akuntansi maka biayanyapun harus ditanggung bersama.

Biaya gabungan adalah biaya yang terjadi pada suatu keadaan dalam proses produksi tertentu, dimana produk secara individual dapat diidentifikasi, contoh yang baik daripada biaya gabungan seperti industri penyulingan minyak, pengepakan daging, penggilingan padi dan lain sebagainya.

#### 1.2.7. Biaya bagi Perencanaan dan Pengawasan

Anggaran adalah suatu alat untuk melakukan perencanaan dan pengawasan melalui biaya, dimana faktor yang penting dalam penyusunan anggaran adalah apa yang disebut dengan biaya standar.

Karena dalam pembiayaan pembuatan Particle Board UPPPS ( perusahaan ) menggunakan sistem anggaran, maka

dalam klasifikasi ini akan dijelaskan secara lebih luas mengenai anggaran, yang meliputi pengertian anggaran, jenis-jenis anggaran serta anggaran bahan baku.

a. Pengertian anggaran ( budget )

Karena semakin rumitnya permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga setiap kegiatan yang akan dilaksanakan memerlukan suatu dasar perencanaan yg cermat, anggaran adalah merupakan salah satu bentuk perencanaan yang terperinci yang mungkin disusun, akan tetapi tidak setiap rencana dikatakan anggaran ( budget ). Sebagai bahan pembandingan tentang definisi anggaran akan dikemukakan terlebih dahulu dari beberapa ahli mengenai budget ( anggaran ).

Charles T Hongren dalam bukunya " Introduction to Management Accounting " menjelaskan sebagai berikut :

" Budget adalah suatu pernyataan formal secara kuantitatif dari rencana manajemen. Master budget merupakan pengikhtisaran tujuan-tujuan dari seluruh bagian dalam organisasi - penjualan hasil produksi, distribusi dan modal. Hal itu untuk mendorong tercapainya target-target dari penjualan, produksi, pendapatan bersih dan posisi kas, dan untuk hal-hal lain pada tingkat manajemen tertentu. Master budget biasanya terdiri daripada daftar pendapatan yang diharapkan dimasa mendatang, neraca, daftar dari penerimaan dan pengeluaran kas, dan jadwal faktor penunjang. Daftar-daftar tersebut merupakan titik puncak dari serangkaian rencana keputusan - keputusan yang timbul dari bagian-bagian yang lebih kecil, untuk memelihara kestabilan pada organisasi dimasa mendatang. 3)

---

3) Charles T Hongren : Introduction to Management Accounting : New Delhi, Prentice Hall of India Private Limited 1981, halaman 148.

Pendapat ini diperkuat oleh Anthony & Welch dalam bukunya " Fundamental of Management Accounting " yang mengemukakan ;

" A budget is a plan expressed in quantitative usually monetary term, that covers specified period of time, usually one year. In the budgeting process each program is translated into terms that correspond to the responsibility of these managers who have been charged with executing the program or some part of it. Thus, although plans are originally made in terms of individual programs, in the budgeting process the plans are translated to terms of responsibility centers." 4)

D Hartanto mengemukakan dalam bukunya " Akuntansi untuk usahawan " yang merupakan hasil pendapat team peneliti dari negara-negara Eropa mengenai budget ;

" A budget is a plan operation expressed in monetary term, it consequently includes a forecast of income and expenditures and of receipts and costs a specific period, usually 12 months. This notation of a plan of operation is most important, markedly from budget of public services , the main purpose of with is to fix allocations which spending department must not exceed. " 5)

Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budget merupakan suatu alat bagi manajemen yang disusun secara sistematis dan formal untuk perencanaan dan pengawasan yang dinyatakan secara kuantitatif yang pada umumnya ke dalam bentuk satuan uang, budget disusun untuk jangka waktu ter-

- 
- 4). Robert N Anthony & Glenn A Welsch : Fundamental of Management Accounting ; Homewood, Illionis. Richard D Irwin, Inc 1974, halaman 304.
- 5). D Hartanto : Akuntansi Untuk Usahawan ; LPFEUI 1981, halaman 135.

tentu, biasanya untuk satu tahun. Sedangkan yang dimaksud dengan Master Budget adalah merupakan gabungan dari rencana masing-masing bagian yang merupakan pusat tanggung jawab ( responsibility center ).

Adapun secara lebih lengkapnya komponen-komponen Master Budget ( Budget Induk ), adalah sebagai berikut;

1. Budget penjualan ( sales budget )
2. Budget produksi ( production budget )
3. Budget pembelian bahan langsung ( direct material purchase budget )
4. Budget penggunaan bahan langsung ( direct material usage budget )
5. Budget upah langsung ( direct labor budget )
6. Budget biaya tidak langsung ( factory overhead budget )
7. Budget persediaan akhir ( ending inventory budget )
8. Budget harga pokok barang dijual ( cost of goods sold budget )
9. Budget biaya penjualan ( selling expenses budget )
10. Budget biaya administrasi ( administrative expense budget )
11. Budget rugi / laba ( budgeted income statement )
12. Budget kas ( cash budget )

### 13. Budget neraca ( budgeted balance sheet )

6)

Kegunaan atau keuntungan budget secara ringkas dikemukakan oleh M D Sutisna dalam bukunya " Prinsip-Prinsip Akuntansi Biaya " sebagai berikut ;

1. Dapat membantu mengkoordinir fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi itu.
2. Merupakan petunjuk-petunjuk umum untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
3. Sangat berharga untuk menganalisa operasi yang direncanakan.
4. Dapat digunakan untuk menetapkan keadaan / performance dalam hubungan dengan tujuan tersebut
5. Membantu meramalkan masalah-masalah dan tindakan koreksinya.

Disamping keuntungan-keuntungan tersebut di atas budgetpun mempunyai beberapa kelemahan ( kerugian ) antara lain ;

1. Budget dapat menjadi hambatan bagi pemohon untuk hanya mengikuti satu rencana tindakan.
2. Tujuan yang tidak realistis akan mengakibatkan reaksi yang negatif dari pelaksana.

---

6) Lihat M D Sutisna : Prinsip-Prinsip Akuntansi Biaya ; Bandung, Alumni 1985, halaman 305.

3. Bagian-bagian tertentu akan kehilangan dorongan untuk pengawasan biaya, jika supervisor dan karyawan percaya bahwa kecuali jumlah-jumlah yang dibudgetkan dibelanjakan pada saat ini, sedang jumlah yang lebih kecil dialokir untuk waktu yang akan datang.

7)

Jenis budget yang akan digunakan dalam suatu perusahaan umumnya tergantung dari apa yang akan dicapai dari penyusunan budget tersebut dan tergantung dari bentuk perusahaan.

Terdapat berbagai jenis budget yaitu sebagai berikut ;

#### 1. Appropriation budget

Yaitu suatu rencana yang menunjukkan batas maksimum yang boleh dikeluarkan untuk sesuatu hal atau kegiatan tertentu, budget ini tidak dapat dikategorikan sebagai bagian dari budget yang mendahuluinya dan biasanya ini dipakai oleh badan-badan pemerintahan.

#### 2. Performance budget

Suatu budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas atau proyek, dalam hal ini direncanakan jumlah biaya untuk aktivitas-aktivitas kemudian dibandingkan dengan prestasi atau hasil yang dicapai oleh aktivitas tersebut, sehingga dapat diketahui melalui penyimpangan penyimpangannya sampai sejauh mana efisiensi dapat dica

---

7) M.D.Sutisna : Prinsip-prinsip Akuntansi Biaya ; Bandung, Alumni 1985, halaman 304.

pai.

### 3. Fixed budget

Merupakan budget yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah tertentu ( dapat diketahui ) dan berdasarkan volume tersebut maka dapat disusun rencana-rencana penerimaan dan pengeluaran, dalam hal ini secara periodik tidak dilakukan penilaian-penilaian atas asumsi-asumsi dasar tersebut. .

Biasanya perusahaan jarang sekali melakukan penyusunan budget semacam ini karena fixed budget dapat dipakai apabila asumsi-asumsi dasar tidak berubah, sedangkan pada kenyataannya asumsi-asumsi dasar tersebut selalu berubah-ubah untuk menyesuaikan dengan kondisi - kondisi lingkungannya.

### 4. Flexible budget

Budget ini merupakan sekumpulan dari sederetan fixed budget untuk berbagai kegiatan dan di dalam flexible budget harus mempunyai standar-standar untuk berbagai biaya yang dibutuhkan, standar ini merupakan patokan untuk setiap tingkat-tingkat kegiatan dan standar ini akan selalu mendapatkan penilaian kembali ( review ) untuk disesuaikan dengan kondisi yang dianggap tepat.

#### b. Budget bahan baku

Sesuai dengan apa yang akan penulis bahas dalam skripsi ini, maka penulis sajikan cara penyusunan bud-

get bahan baku, yaitu sebagai berikut :

a. Budget kebutuhan bahan baku

Penyusunan budget ini didasarkan atas budget produksi yang telah dibuat, contoh ;

Pabrik tekstil Bintang Tiga  
Budget kebutuhan bahan mentah tahun 1981

Bulan	Produksi (piece )	Tingkat pemakaian material	Kebutuhan material /kg
Jan	11.100	5,5	61.050
Feb	9.500	5,5	52.250
Mart	9.800	5,5	53.900
Kwartal 1	30.400	5,5	167.200
Kwartal 2	28.100	5,5	154.550
Kwartal 3	28.000	5,5	154.000
Kwartal 4	29.400	5,5	161.700
Jumlah	115.900		637.450

8)

b. Budget pembelian bahan baku

Perkiraan jumlah yang harus dibeli didasarkan pada budget kebutuhan bahan baku, dimana budget ini menunjukkan ;

1. Jumlah pembelian yang harus dibeli
2. Waktu dilakukannya pembelian
3. Biaya-biaya yang harus dikeluarkan dalam rangka pembelian.

Penyusunan badget ini harus memperhatikan ;

1. Kebutuhan bahan mentah
2. Tingkat persediaan bahan mentah.

Dimana besar kecilnya persediaan bahan baku tergantung kepada hal-hal sebagai berikut ;

1. Jumlah bahan mentah yang diperlukan sebagai pe lindung dari resiko kehabisan bahan.
2. Volume produksi yang didasarkan pada budget produksi.
3. E O Q, yaitu jumlah pembelian yang paling eko- nomis.
4. Keadaan fisik dari bahan tersebut.
5. Tersedianya dana untuk melakukan pembelian ter sebut.

Dibawah ini adalah contoh penyusunan budget pem- belian bahan mentah ( baku )

Pabrik Tekstil Bintang Tiga  
Budget pembelian bahan mentah tahun 1981

Kwartal	1	2	3	4	Jumlah
Kebutuhan bahan mentah	167.200	154.550	154.000	161.700	637.450
Tambah ; Pers akhir yang diinginkan *	30.910	30.800	32.340	30.800 <sup>+) )</sup>	30.800
	<u>198.110</u>	<u>185.350</u>	<u>186.340</u>	<u>192.500</u>	<u>668.250</u>
Kurang ; Pers awal **	33.440	30.910	30.800	32.340	33.440
	<u>164.670</u>	<u>154.440</u>	<u>155.540</u>	<u>160.160</u>	<u>634.810</u>
Pembelian yang diminta					
Harga per unit	<u>Rp 1</u>	<u>Rp 1</u>	<u>Rp 1</u>	<u>Rp 1</u>	<u>Rp 1</u>
Harga pembelian	Rp164.670	Rp154.440	Rp155.540	Rp160.160	Rp634.810

Keterangan : \* persediaan akhir bahan mentah yang diinginkan 20 % dari kebutuhan yang akan datang.  
 \*\* persediaan awal bahan mentah 20 % dari kwartal yang sama  
 +) kebutuhan kwartal 1 tahun 1982 sebesar 154.000

### 1.2.8. Biaya untuk proses analisis

Yang termasuk ke dalam klasifikasi biaya ini adalah biaya taksiran yang mungkin akan terjadi, jika salah satu alternatif dari beberapa alternatif tindakan dilakukan. Berbagai jenis dari beberapa pertimbangan dalam analisis manajemen untuk mengambil keputusan seperti biaya diferensial dan biaya kantong ( out of pocket ) yang merupakan biaya-biaya untuk meramalkan dan menilai keadaan masa mendatang yang berdasarkan keadaan masa sekarang. Jika manajemen dihadapkan untuk mengganti satu jenis produksi, maka keputusannya adalah dengan mempertimbangkan biaya kesempatan. Untuk perluasan perusahaan, biasanya faktor yang dipertimbangkan adalah biaya relevan ( relevant cost ) yang akan timbul dimasa mendatang. Apabila suatu proyek dihentikan atau biaya modal tak berhasil ditutup dengan pendapatan, maka manajemen dihadapkan kepada apa yang disebut dengan biaya tenggelam ( sunk cost ).

Contoh-contoh di atas memperlihatkan atau menonjolkan segi-segi pengelolaan akuntansi, namun perlu disadari bahwa pada dasarnya semua bentuk akuntansi adalah akuntansi manajemen juga.

### 1.3. Biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya yang secara langsung terlibat ke dalam proses produksi. Biaya produksi untuk setiap bentuk atau jenis perusahaan tidak sama, seperti

perusahaan-perusahaan ; Bank, Lembaga pendidikan, Manufacture dan lain sebagainya. Karena dalam penelitian ini penulis meneliti di dalam perusahaan manufacture, maka penulis akan menjelaskan mengenai biaya produksi manufacture saja. Biasanya atau umumnya dalam perusahaan manufacture dikenal dengan unsur-unsur biaya produksi, yaitu bahan langsung, upah langsung dan factory overhead, dibawah ini akan dijelaskan tentang unsur-unsur biaya produksi tersebut, yaitu ;

a. Bahan langsung

Bahan langsung adalah semua bahan yang secara langsung membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari hasil produksi ( produk ). Bahan langsung ini dalam pembiayaannya dapat langsung diperhitungkan ke dalam harga pokok produksi. Untuk menelusuri bahan tersebut dari barang jadi, didasarkan pada pertimbangan pokok yang menempatkan bahan tersebut sebagai bahan langsung, karena ada sebagian bahan yang merupakan bagian dari produk, akan tetapi tidak dikategorikan pada bahan langsung, hal ini dengan pertimbangan karena kecil dan rumitnya bahan tersebut, sehingga digolongkan kepada bahan tak langsung, seperti paku dan perekat untuk membuat meubel.

b. Upah langsung

Upah langsung adalah upah upah tenaga kerja yang langsung terlibat ke dalam proses produksi, dimana upah ini dibebankan pada unit tertentu daripada produk.

### c. Biaya overhead

Biaya ini disebut juga sebagai overhead pabrikasi, beban pabrik atau biaya pabrikasi yaitu biaya dari-pada bahan tak langsung, upah tak langsung dan semua bi-aya biaya pabrikasi yang tidak dapat dibebankan kepada suatu unit pekerjaan atau produksi tertentu, atau dapat dikatakan biaya overhead adalah keseluruhan dari biaya produksi selain daripada bahan langsung dan upah lang - sung.

Bahan baku tidak langsung biasanya terdiri dari barang-barang supply pabrik, pelumas dan lain sebagai - nya. Upah tak langsung meliputi pengawasan, inspeksi, ga-ji para karyawan pabrik, pekerjaan cacat, pekerjaan ek-sperimen dan lain sebagainya. Sedangkan yang termasuk ke dalam biaya-biaya tak langsung lainnya adalah uang sewa, asuransi kebakaran, penyusutan, pajak kekayaan/ pemilikan, pemeliharaan dan reparasi, tenaga listrik, penerangan dan panas, aneka macam administrasi pabrik a tau alat-alat kecil dan lain sebagainya.

Dalam sebuah perusahaan manufacture, ketiga kom-ponen tersebut biasanya yang mutlak ada adalah bahan ba-ku langsung dan factory overhead, sedangkan untuk upah lansung tidak selalu mutlak harus ada, hal ini tergan - tung daripada apakah perusahaan pada karya atau padat modal. Untuk perusahaan padat modal biasanya yang pa - ling dominan dalam proses produksi adalah penggunaan me- sin-mesin yang otomatis atau semi otomatis, sehingga ti- dak memerlukan adanya upah langsung.

## II.2. Prosedur pengadaan

### 2.1. Pengertian prosedur

Sebelum menjelaskan mengenai prosedur pengadaan disini akan diulas secara singkat mengenai pengertian daripada prosedur, prosedur didefinisikan sebagai berikut ;

Menurut W. Gerald Cole.

" Prosedur adalah suatu urutan pekerjaan kerani, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi."<sup>9)</sup>

Dari definisi di atas telah jelas, bahwa suatu penetapan prosedur yang baik akan menjamin bahwa transaksi-transaksi yang dilaksanakan oleh perusahaan akan terselenggara sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, sehingga akan menjadikan/ berfungsi sebagai alat pengawasan terhadap mana prosedur ditetapkan.

Prosedur merupakan sub sistem daripada sistem akuntansi, dimana sistem akuntansi diciptakan dengan maksud untuk melakukan pengawasan dan untuk mengetahui kemajuan yang dicapai apabila tugas dan wewenang didelegasikan kepada orang-prang lain.

### 2.2. Arti dan tujuan prosedur pengadaan.

Pengertian daripada pengadaan ( procurement ) cakupannya cukup luas sekali yang meliputi pengadaan atau penyediaan bahan-bahan untuk kebutuhan produksi, sarana dan fasilitas untuk kebutuhan perusahaan yang me-

9). Zaki Baridwan : Sistem Akuntansi ;

liputi ;

- pembelian ( purchasing )
- penyewaan ( rental )
- pemeliharaan & perbaikan ( maintenace & service)
- penyimpanan ( storage )
- rekanan ( sub kontrak )
- dan lain-lain

Karena luasnya prosedur pengadaan, maka dalam skripsi ini membatasi hanya akan membahas mengenai prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet yang meliputi ; prosedur pembelian, penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran ( pemakaian ).

#### 2.2.1. Prosedur pembelian

Fungsi pembelian dikemukakan oleh Cecil Gillespie dalam bukunya " Accounting Sistem - Procedures & Methods " sebagai berikut ;

" The purchasing function in industry is concerned with the purchase of machinery and equipment for the factory, material for the factory, supplies and repair part for maintenance of the factory , packing cases and shipping supplies for the shipping department, stationery and office supplies for the office, and various other goods and services... 10)

Fungsi pembelian untuk keperluan perusahaan biasanya dilakukan oleh departemen pembelian, akan tetapi jika perusahaan itu kecil, menengah atau yang tidak memungkinkan untuk adanya suatu departemen pembelian, maka fungsi pembelian tersebut dapat dilakukan oleh kepala departemen ataupun para pengawas (jika timbul adanya

---

10). Cecil Gillespie : Accounting System : Procedures & Methods ; Prentice Hall of India, New Delhi, hal. 319.

suatu kebutuhan ) dan harus diperhatikan bahwa prosedur apapun yang dipakai harus secara sistematis, maksudnya untuk menetapkan suatu tanggung jawab dan informasi penggunaan dari barang tersebut.

Pada umumnya departemen pembelian melakukan suatu pembelian apabila telah menerima surat permintaan pembelian dari bagian-bagian yang membutuhkan barang tersebut, seperti karyawan gudang, pemegang buku besar ataupun manajer urusan pekerjaan dan lain-lainnya.

Hal-hal yang harus diperhatikan oleh bagian pembelian di sebuah perusahaan dalam pelaksanaannya, adalah ;

a) Waktu penyediaan bahan

Karena bahan baku merupakan bahan yang utama dalam proses produksi, maka keterlambatan dapat menghambat jalannya proses produksi, hal ini akan mengakibatkan terganggunya kelancaran untuk memenuhi pesanan-pesanan atau target produksi yang ditetapkan, dengan demikian maka akan menimbulkan kenaikan biaya produksi karena , dengan tidak menentunya kedatangan ( pengiriman ) bahan baku, maka ;

- mesin-mesin akan ada yang menganggur jika bahan baku tidak ada, sehingga akan menaikkan biaya tetap dari mesin itu, atau jika bahan baku datangya secara serentak, maka kemungkinan mesin akan dipakai melampaui jam-jam yang ditetapkan, akibatnya mesin akan cepat rusak, inipun akan menaikkan

biaya tetap dari mesin.

- kemungkinan adanya unsur denda ( klaim ) dari para langganan atau langganan pindah ke perusahaan lain.
- jika barang terlalu lama disimpan di gudang maka menimbulkan biaya penyimpanan naik dan kualitas bahanpun ada kemungkinan tidak akan sesuai dengan yang direncanakan.

b) Jenis barang

Kadang-kadang meskipun bahan baku ini satu macam akan tetapi mempunyai bermacam-macam variasi dalam segi kualitasnya, apabila jenis barang yang dipesan tidak sesuai ( yang tercantum dalam formulir permintaan barang ) maka akan menimbulkan ;

- barang akan dikembalikan, hal ini memakan waktu dan biaya, karena pengembalian barang pada penjual membutuhkan prosedur tersendiri.
- jika barang tetap dipakai, akibatnya kualitas produk yang dihasilkan akan berbeda dengan yang telah direncanakan ( ditetapkan ) atau para engineer harus merubah formula, sehingga akan memakan biaya dan waktu, juga proses produksi akan terganggu.

Disamping hal-hal tersebut di atas, dalam melaksanakan pembelian, bagian pembelian harus berpedoman kepada ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam perjanjian -

jian ( kontrak ) dengan pihak penjual.

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan pentahapan daripada prosedur pembelian sebagai berikut ;

a) Permintaan pembelian ( request for purchase )

Adalah merupakan sebuah formulir yang dibuat oleh departemen atau orang ( karyawan ) yang membutuhkan barang atau yang ditunjuk meminta supaya departemen pembelian membeli barang tertentu.

Formulir permintaan pembelian biasanya dibuat rangkap dua ( 2 ), yang satu untuk departemen pembelian ( asli ) dan copynya untuk yang meminta barang tersebut , kadang-kadang dibuat copy yang ketiga yang diberikan kepada departemen akuntansi atau untuk surat jalan.

b) Permintaan penawaran ( request for quotation )

Setelah departemen pembelian menerima surat permintaan pembelian, maka segera departemen pembelian akan mengirimkan katalogus kepada supplier untuk meminta daftar harga atau boleh dikatakan copy pendahuluan order pembelian ( purchase order ).

c) Order pembelian

Order pembelian yang mendapat persetujuan dari kepala departemen atau pejabat lain yang berwenang, merupakan suatu wewenang tertulis pada seorang penjual untuk menyediakan barang dengan jumlah tertentu yang sesuai dengan perincian dengan syarat-syarat yang te-

lah disetujui pada waktu dan tempat tertentu. Walaupun order dari penjual dapat digunakan akan tetapi sebaiknya dipersiapkan oleh perusahaan pembeli dengan maksud untuk disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan pihak pembeli, dan untuk pengawasan akuntansi order pembelian harus dikeluarkan untuk tiap kali pembelian.

Order pembelian dikeluarkan oleh departemen pembelian apabila telah ada persetujuan harga, kualitas dan kuantitas. Pada umumnya PO dibuat rangkap 5 ;

1. Lembar pertama untuk supplier
2. Lembar kedua untuk departemen pembelian, untuk dicocokkan dengan laporan penerimaan barang.
3. Lembar ketiga ke departemen penerimaan.
4. Lembar keempat dikirim ke departemen akuntansi untuk persetujuan faktur.
5. Lembar kelima dikirim kepada bagian yang memesan barang, untuk memberitahukan bahwa barang yang diminta telah dipesan.

## 2.2. Prosedur penerimaan

Fungsi daripada departemen penerimaan adalah membongkar dan membuka barang yang masuk kemudian memeriksa apakah cocok dengan daftar pengiriman dari pihak penjual dan mengidentifikasi barang yang diterima dengan formulir yang diterima dari departemen pembelian, akan tetapi pada banyak perusahaan tembusan PO ini tidak mencantumkan kuantitas barang yang dipesan, karena ada

kemungkinan barang yang dikirim tidak sesuai dengan jumlah yang dipesan, berarti bagian penerimaan harus melaporkan banyaknya barang yang diterima kepada departemen pembelian dan gudang.

Setelah penerimaan selesai dilakukan maka bagian penerimaan harus membuat laporan penerimaan, yang biasanya dibuat rangkap 4. ;

1. Untuk departemen pembelian
2. Untuk bagian gudang
3. Disimpan di bagian penerimaan
4. Dikirim ke bagian akuntansi

Untuk lebih lengkapnya biasanya dikirim pula kepada departemen produksi, departemen urusan bahan baku. Setelah seluruh salinannya melewati departemen pengawasan untuk memeriksa kebenarannya.

Laporan penerimaan menunjukkan nomor PO, nomor rekening atau nomor perkiraan yang harus ditagih, nama supplier, uraian-uraian tentang transportasi dan jumlah serta macam barang.

### 2.3. Prosedur penyimpanan

Setelah barang diterima oleh bagian penerimaan, selanjutnya barang tersebut dibawa / disimpan di gudang, kepala urusan gudang dan pembantunya bertanggung jawab atas keselamatan barang tersebut.

Karena biaya penyimpanan dan penanganan bahan merupakan jumlah biaya yang besar, maka harus diusahakan

sedemikian rupa baik design maupun pengaturan gudang se cara seksama. Cara-cara penyimpanan dapat menurut nomor rekening ( account ), dilihat seringnya penggunaan barang, tempat pabrik dimana barang itu digunakan dan keadaan barang tersebut. Untuk memudahkan mengenali barang dengan cepat dan efektif dapat diberi label(kartu) pada barang, peti-peti, papan-papan atau rak-rak, ataupun dapat juga disesuaikan dengan metode penilaian barang yaitu FIFO, LIFO dan lain sebagainya.

#### 2.4. Prosedur pengeluaran

Pada fungsi ini diperlukan suatu prosedur yang sistimatis dan efisien yang tidak berbeda dengan fungsi-fungsi lainnya. 11)

Untuk mengeluarkan barang haruslah didasarkan pada permintaan bahan baku ( material requisition ) yang diajukan oleh sipemakai ( user ). Yang dimaksud dengan bon permintaan bahan baku adalah merupakan sebuah order tertulis untuk bagian gudang, supaya bagaian gudang tersebut menyerahkan barang yang diminta ketempat tertentu atau memberikannya kepada seseorang yang diberi wewenang untuk meminta barang, biasanya orang yang diberi wewenang ( dalam perusahaan manufacture ) adalah seorang karyawan bagian produksi, kepala departemen, penguawas produksi atau pemimpin kelompok atau seorang a-

---

11). Lihat Adolf Match & Millton Usry : Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian ; Terjemahan, Edisi ketujuh , Erlangga, Jakarta 1980, halaman 363.

nalis pengeluaran barang, Dalam sistem komputer, komputer akan menyiapkan permintaan dalam bentuk tabel atau tabulating card.

Bon permintaan barang tersebut harus disetujui oleh pejabat yang berwenang dan sebelum bagian gudang mengeluarkan barang tersebut, terlebih dahulu harus melakukan penelitian apakah barang yang diminta tersebut benar-benar akan digunakan untuk keperluan aktivitas perusahaan, hal ini untuk menghindari penyalahgunaan dari barang tersebut.

Pada waktu mengeluarkan barang dari gudang, bagian gudang segera membuat bon pengeluaran barang ( issued ticket ), dimana bon tersebut dipakai sebagai dasar untuk pencatatan di bagian administrasi gudang, terutama dipakai sebagai dasar pembuatan laporan pemakaian barang.

## II.3. Aspek pengendalian persediaan

### 3.1. Arti dan Tujuan Pengendalian Persediaan

Untuk menjelaskan arti dan tujuan pengendalian persediaan terlebih dahulu penulis akan mengemukakan pengertian daripada persediaan ( inventory ), Niswonger & Fess dalam bukunya " Accounting Principles " mengemukakan apa yang dimaksud dengan inventory ;

" The term of inventories is used to designate (1) merchandise held for sale in the normal course of business, and (2) material in the process of production or held for such use. " 12)

Sesuai dengan penjelasan di atas dalam buku " Prinsip Akuntansi Indonesia " menjelaskan mengenai persediaan, sebagai berikut ;

" Persediaan biasanya hanya meliputi barang-barang yang nyata yang diadakan untuk dijual kembali ( melalui proses produksi atau secara langsung ) dalam periode siklus normal dari perusahaan ( termasuk pula barang-barang dalam proses produksi atau yang menunggu untuk digunakan ). 13)

Dari kedua keterangan di atas dapat diartikan , bahwa persediaan diadakan untuk maksud dijual dalam siklus waktu yang normal, atau barang yang ada dalam proses atau barang yang menunggu untuk diproses.

Dari penjelasan tersebut secara tidak langsung persediaan dapat diklasifikasikan ke dalam ;

1. Barang dagangan ( merchandise )
2. Bahan baku ( raw material )
3. Bahan pembantu ( supplies )
4. Barang setengah jadi ( work in process )
5. Produk akhir ( finish goods )

Pengklasifikasian di atas tergantung dari jenis dan kegunaan dari barang tersebut bagi perusahaan, misalnya paku, maka kalau dilihat dari segi kegunaannya ;

1. Produk akhir bagi perusahaan pabrik paku.
2. Barang dagangan bagi toko yang menjual paku ter-

- 2). C Rollin Niswonger & Phillip E Fess : Accounting Principles ; 13 Edition, International Business and Management Series, halaman 217
- 3). Ikatan Akuntansi Indonesia : Prinsip Akuntansi Indonesia; Jakarta 1974, halaman 55.

tersebut.

### 3. Merupakan bahan baku bagi pabrik meubel.

Untuk setiap perusahaan harus teliti dan penuh pertimbangan dalam menentukan besarnya persediaan yang harus ada, karena persediaan merupakan faktor penentu dalam hal menjamin lancarnya proses produksi ( manufacturing ), apabila terjadi kehabisan persediaan maka akan menghambat atau mengurangi produksi, sehingga persediaan untuk melayani para langganan menjadi terganggu, hal ini memungkinkan para langganan akan lari ke perusahaan lain. Dijelaskan oleh Gunawan A & Marwan A Sw sebagai berikut ;

- " 1. Untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang selalu siap melayani penjualan, baik pada saat-saat biasa maupun bila ada pesanan mendadak. Hubungan baik dengan para langganan perlu dijaga. Karena itu persediaan harus cukup agar tidak mengecewakan mereka.
2. Untuk membantu dicapainya kapasitas produksi uang kontinyu dan seimbang. Pada waktu permintaan tinggi, perusahaan tidak perlu memaksakan diri sehingga bekerja dengan kapasitas penuh. Sebaliknya pada waktu permintaan rendah, kelebihan produksi disimpan sebagai persediaan.

Selanjutnya Gunawan A & Marwan A Sw menjelaskan mengenai faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam hal mencapai sasaran tersebut di atas ;

1. Daya tahan dari pada barang yang akan disimpan
2. Sifat penawaran bahan mentah
3. Biaya-biaya yang timbul, seperti ;
  - sewa gudang
  - biaya pemeliharaan

- biaya asuransi
- modal yang diserap
- bunga pinjaman dan lain-lain

4. Besarnya modal kerja yang tersedia
5. Resiko-resiko yang harus ditanggung. 14)

Dari uraian di atas jelaslah betapa perlunya pengembangan daripada suatu teknik pengendalian persediaan untuk mendapatkan saldo persediaan yang cukup dengan biaya yang sekecil-kecilnya, atau dengan kata lain untuk memelihara tingkat persediaan yang optimum, James D Willson dan John B Campbell mengemukakan ;

" Pengendalian persediaan meliputi pengendalian kuantitas dan jumlah dalam batas-batas yang direncanakan dan perlindungan fisik persediaan. "

15)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, selain daripada perlunya memelihara tingkat persediaan yang optimum, juga diperlukan adanya pengamanan atas fisik persediaan, dimana hal ini memerlukan suatu perencanaan terhadap persediaan yang dimiliki dengan baik. Perencanaan ini harus dicanangkan dari mulai bahan baku diterima, disimpan kemudian diolah menjadi produk akhir sampai kepada tangan langganan.

Disamping hal-hal tersebut di atas, yang perlu diperhatikan dalam perencanaan dan pengendalian persediaan adalah pengintegrasian antara sistem pengelolaan

14) Gunawan A & Marwan A Sw Loc.cit halaman 162

15) James D. Willson & John B. Campbell, J.B. Hebert Loc.cit halaman 519.

persediaan dengan pengendalian akuntansi, penganalisaan persediaan yang terperinci dan pelaporan yang dilakukan secara periodik, hal ini akan menyajikan suatu mekanisme untuk menitik beratkan pada hal-hal yang memerlukan suatu tindakan perbaikan. Sistem pencatatan yang baik akan menyediakan informasi bagi manajemen untuk membuat suatu perencanaan dan pengendalian persediaan yang relatif tepat, sedangkan pemeriksaan langsung terhadap fisik persediaan ( physical check ) tidak dapat diabaikan karena merupakan salah satu cara pengendalian yang sangat berguna.

### 3.2. Metode pengendalian persediaan

Terdapat beberapa teknik ( methods ) pengendalian akuntansi yang dapat dipergunakan untuk pengendalian persediaan, dimana teknik tersebut dapat digunakan oleh pimpinan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, beberapa teknik khusus pengendalian persediaan adalah ;

1. Penetapan tingkat persediaan minimum-maksimum
2. Penggunaan rasio perputaran persediaan
3. Analisa nilai
4. Pengendalian budgeter
5. Pertimbangan pimpinan. 16)

Perusahaan dapat menerapkan beberapa metode di atas, tergantung dari kebutuhan, karena tidak setiap me

---

16) James D. Willson & John B. Campbell, J.B. Hekert. Loc. cit halaman 522

tode dapat digunakan untuk setiap jenis persediaan, misalnya pengendalian atas maksimum-minimum dapat digunakan untuk persediaan atas barang-barang perlengkapan sedangkan untuk barang siap digunakan pengendalian budgeter.

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian dan pelaksanaan dari tiap-tiap metode pengendalian persediaan akan diuraikan dibawah ini ;

### 3.2.1. Penetapan tingkat persediaan maksimum - minimum

Telah menjadi suatu hal yang maklum bahwa pengendalian persediaan tersebut digunakan apabila pemesanan barang sangat singkat dan tingkat penjualan atau penggunaan barang stabil, artinya tidak mengalami fluktuasi-fluktuasi yang tajam atau kejutan-kejutan. Untuk menetapkan titik maksimum-minimum faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut ;

#### a) Tingkat penggunaan dan penyerahan

Hal ini didapatkan dari analisa-analisa pengalaman yang lalu, akan tetapi tidak mengabaikan pertimbangan rencana-rencana produksi atau penjualan masa sekarang, yang harus mendapat perhatian dari analisa tersebut bukan saja tingkat rata-ratanya akan tetapi tingkat tertinggi dan terendah.

#### b) Waktu yang diperlukan untuk memproduksi atau membeli

Dalam hal ini yang harus diperhatikan bagaimana cara mengurangi keterlambatan waktu yang dipergunakan dari mulai penempatan order sampai barang diserahkan, tentu saja hal ini harus didasarkan pada pengalaman masa-masa yang lalu.

c) Economics order quantity ( EOQ )

Economics order quantity dapat digunakan untuk menentukan jumlah pesanan yang optimal yang meliputi ;

- jumlah pesanan yang maksimum
- biaya pemesanan dan pemeliharaan yang minimum
- waktu pesanan yang tepat.

Di dalam perhitungan EOQ terdapat dua komponen biaya yaitu biaya pemesanan dan biaya pemeliharaan, di mana biaya yang diperhitungkan ini adalah biaya yang bersifat variabel saja. Untuk lebih jelasnya jenis-jenis biaya ini akan diterangkan dibawah ini ;

1. Biaya pemesanan ( ordering cost )

Adalah merupakan biaya yang dikeluarkan dari mulai dilakukan pemesanan sampai barang diterima atau biaya yang dikeluarkan untuk melakukan satu kali pemesanan, oleh karena itu besar kecilnya biaya ini tergantung daripada frekwensi pemesanan. Adapun biaya pemesanan ini meliputi ;

- biaya administrasi dan pembuatan pesanan
- biaya-biaya pembongkaran dan pemasukan barang ke dalam gudang

- biaya laporan pembuatan penerimaan barang
- biaya-biaya untuk memeriksa kesesuaian antara barang yang dipesan dengan barang yang diterima
- biaya-biaya pengiriman dan pembuatan check untuk pembayaran ( harga pembelian )
- biaya auditing dari pembayaran yang dilakukan
- quantity discount

## 2. Biaya pemeliharaan ( carrying cost )

Biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan persediaan ini, umumnya ditentukan atas dasar nilai persediaan yang dinyatakan dalam persentase, biaya ini akan semakin besar jika nilai persediaan semakin besar, berarti frekwensi pesanan semakin sedikit. Adapun biaya yg dapat dikategorikan ke dalam biaya pemeliharaan ini adalah ;

- biaya penyimpanan atau sewa gudang
- biaya asuransi
- cadangan untuk kemungkinan rusaknya barang dalam persediaan
- biaya kelusuhan barang ( obsolescence )
- biaya bunga akibat terikatnya modal dalam persediaan.

Perhitungan terhadap EOQ menggunakan rumus di bawah ini ;

$$Q = \sqrt{\frac{2 D Co}{Cu_i}}$$

Q = EOQ ( jumlah yang optimal )

$D$  = Jumlah pemakaian per tahun ( dalam unit )

$C_o$  = Biaya untuk setiap kali pesanan ( ordering cost )

$i$  = Biaya pemeliharaan yang dinyatakan dalam persentase atas nilai persediaan per tahun.

$C_u$  = Harga per unit barang

Contoh :

Suatu perusahaan menggunakan bahan 10.000 unit per tahun dengan harga per unit Rp 1,-, dimana telah ditentukan / dihitung bahwa " ordering costs " adalah Rp 25,- per pesanan dan " carrying costs " adalah Rp 125,- per seribu ( 1.000 ) unit atau 12,5 % dari nilai persediaan per tahun.

Maka dari contoh di atas dapat dicari jumlah optimum unit per sekali pesan, perhitungannya sebagai berikut ;

$$Q = \sqrt{\frac{2 D C_o}{C_u i}}$$

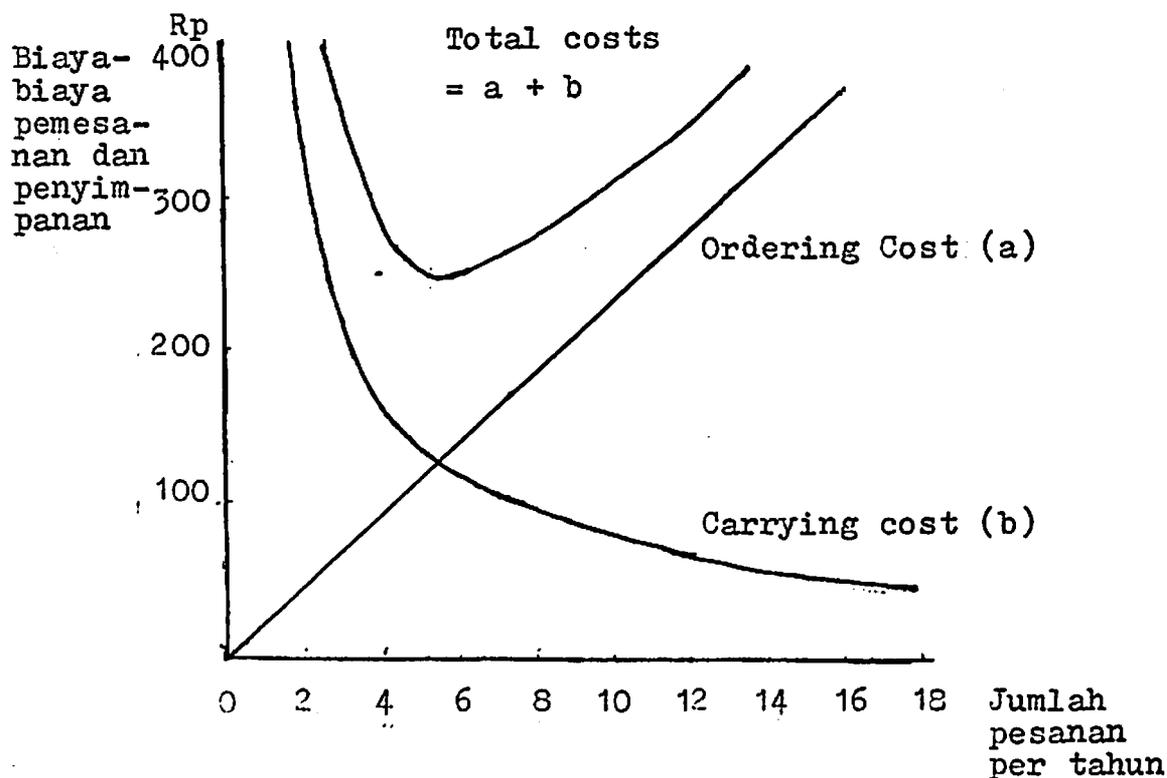
$$Q = \frac{\sqrt{2 \times 10.000 \times \text{Rp } 25,-}}{\text{Rp } 1,- \times 0,125}$$

$$Q = \sqrt{500.000} = \sqrt{4.000.000} \\ = 2.000 \text{ unit per order}$$

Jadi  $Q = 2.000$  unit per order ( jumlah unit optimum ) merupakan tingkat pemesanan yang mempunyai total costs ( carrying costs + ordering costs ) yang terkecil diantara semua alternatif jumlah pesanan. Untuk lebih jelasnya di bawah ini digambarkan dalam bentuk

grafis sebagai berikut ;

Gambar : Economics Order Quantity



Total biaya yang terendah yang diperlihatkan pada garis TC ( total costs ) adalah hasil perpotongan antara carrying costs dan ordering costs, dimana dari gambar di atas terlihat bahwa curva atau grafik carrying costs menurun dan curva ordering costs menaik, serta curva total costs mula-mula menurun kemudian setelah mencapai suatu titik curva tersebut menaik. Jadi hubungan antara carrying costs dan ordering costs merupakan biaya yang berbanding terbalik, dimana titik pertemuan antara biaya-biaya tersebut menunjukkan suatu tingkat pemesanan yang mempunyai biaya terendah atau merupakan suatu tingkat pemesanan yang paling ekonomis.

d) Fasilitas pergudangan yang tersedia

Yaitu untuk menghindari penambahan sewa gudang, karena faktor ini merupakan penentu tingginya carrying costs.

e) Modal kerja yang tersedia

f) Kondisi-kondisi umum dan luasnya sfekulasi

g) Pengaruh pada perputaran tenaga kerja, kemungkinan diperlukan tingkat persediaan yang berubah-ubah untuk menstabilkan persediaan.

3.2.2. Pengendalian melalui rasio perputaran persediaan

Metode ini dapat diterapkan untuk kondisi-kondisi yang relatif stabil dan jika barang-barang dapat diperoleh dengan mudah, dengan cara ini dapat ditetapkan suatu tingkat persediaan standar untuk persediaan secara menyeluruh atau penggolongan persediaan yang berbeda beda .

Perhitungan tingkat persediaan adalah dengan membagi penggunaan persediaan yang diperkirakan dengan persediaan rata-rata. Untuk masing-masing jenis persediaan perhitungannya sebagai berikut ;

$$\text{Barang siap} = \frac{\text{Jumlah harga pokok barang}}{\text{Persediaan rata-rata barang siap}}$$

Barang dalam pengolahan

$$= \frac{\text{Jumlah harga pokok barang selesai}}{\text{Persediaan rata-rata dalam proses}}$$

$$\text{Bahan baku} = \frac{\text{Jumlah harga pokok barang yang diolah}}{\text{Persediaan rata-rata bahan baku}}$$

$$\text{Bahan penolong} = \frac{\text{Biaya bahan penolong}}{\text{Persediaan rata-rata bahan penolong}}$$

Hal yang harus diperhatikan dalam metode ini yaitu penetapan suatu standar yang realistis, dan memerlukan penilaian menurut kondisi-kondisi yang dianggap relevan, sehingga metode ini dapat dijadikan pengukuran terhadap efisiensi.

### 3.2.3. Metode analisa nilai

Dalam menentukan besarnya persediaan terutama berpangkal pada penilaian atau penganalisaan dari masing-masing unsur persediaan, banyak persediaan perusahaan yang membutuhkan quantities yang cukup besar akan tetapi nilainya kecil dibandingkan dengan investasi persediaan seluruhnya dan atau sebaliknya, untuk setiap yang karakteristiknya berbeda dapat digunakan metode pengendalian yang berbeda. Dalam perusahaan industri perbedaan-perbedaan dapat disimpulkan menjadi tiga golongan persediaan, sebagaimana dijelaskan oleh J.D. Willson & J.D. Campbell, yaitu ;

" Dalam perusahaan industri persediaan dapat dibagi menjadi tiga kategori, berdasarkan nilai uang per satuan dan berdasarkan pemakaian, yaitu menjadi kategori A, B dan C ( juga dikenal sebagai " analisa ABC " atau " Proportional parts system " ).

17)

17) James D. Willson & John B. Campbell, J.B. Hekert. Loc. cit halaman 532.

Penggolongan tersebut dimaksudkan untuk ;

- Meminimumkan biaya investasi dalam persediaan pada persediaan yang tinggi nilainya.
- mengantisipasi resiko habisnya persediaan.
- meminimumkan biaya persediaan yang rendah nilai pemakaiannya.

Di atas telah dijelaskan bahwa untuk karakteristik persediaan yang berbeda dapat dipakai metode yang berbeda, demikian pula halnya dimana penggolongan ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijaksanaan dan prosedur persediaan yang berbeda untuk masing-masing golongan tersebut. Umumnya kelompok A ditempatkan bagi persediaan yang tinggi nilainya dan biasanya dipesan menurut kebutuhan secara seksama. Mungkin untuk hal ini dilakukan pengendalian budgeter.

Untuk golongan B umumnya persediaan yang mempunyai nilai sedang, dimana sering terjadi kuantitas yang dipesan berbeda dengan kebutuhan yang sebenarnya karena alasan ekonomis, misalnya untuk memperkecil harga pokok per unit maka dibeli dalam kuantitas yang melebihi kebutuhan, tetapi harus diingat pula bahwa biaya penyelenggaraan ( carrying cost ) akan naik.

Dalam hal ini formula EOQ turut mempertimbangkan kesesuaian antara biaya perolehan ( ordering cost ), kebutuhan dan biaya penyelenggaraan ( carrying cost ).

Terakhir untuk kategori C, dimana kategori C ini biasanya rendah nilainya dan jumlah pemakaian relatif

besar dan tetap, dapat dipakai metode titik minimum-maksimum dimana di dalamnya memperhatikan pembelian yg ekonomis. Peninjauan dan penganalisaan terhadap titik titik maksimum-minimum dan pemesanan kembali perlu dilakukan secara periodik dan disesuaikan dengan kondisi. Dalam pengaplikasian metode analisa nilai, yaitu dengan merangking berdasarkan urutan nilai persediaan.

#### 3.2.4. Pengendalian budgeter ( budgetary controll)

Salah satu fase untuk mencapai pengendalian budgeter adalah perencanaan persediaan, dan kemudian persediaan ini dijalinakan secara lebih erat, lebih formal dengan operasi perusahaan yang diharapkan. Untuk membuat anggaran pembelian dan persediaan perlu dipertimbangkan juga persediaan maksimum atau minimum tetapi pengendalian budgeter biasanya lebih menitik beratkan pada pengkordinasian yang erat dengan pemakaian yang direncanakan ( diharapkan ).

Oleh karena pengendalian budgeter ini berhubungan dengan kasus yang dibahas, maka penulis akan menjelaskan beberapa hal yang tercakup dalam prosedur pengendalian anggaran belanja ini.

Dalam penyusunan anggaran persediaan bahan baku umumnya digunakan dua cara, yaitu ;

1. Menyusun anggaran untuk masing-masing unsur persediaan yang penting secara terpisah yang dasarnya adalah program produksi.

2. Menyusun anggaran bahan untuk persediaan secara menyeluruh atau untuk golongan-golongan persediaannya yang berdasarkan pada faktor produksi terpilih. 18)

Pada umumnya perusahaan biasa menggunakan kedua-duanya dari cara tersebut sampai batas-batas tertentu, walaupun dari kedua cara tersebut salah satunya akan lebih dominan dan biasanya yang paling banyak digunakan adalah metode yang pertama.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam penyusunan anggaran persediaan menurut anggaran per unsur / jenis bahan, sebagai berikut ;

1. menetapkan banyaknya bahan yang diperlukan untuk masing-masing jenis produk yang akan dihasilkan.
2. Mengumpulkan jumlah keseluruhan dari tiap-tiap unsur bahan yang diperlukan untuk seluruh program produksi.
3. Menetapkan bagi unsur bahan yang perlu ditangani secara periodik untuk memberikan margin of safety yang wajar bagi program produksi.
4. Kurangkan dengan persediaan awal yang diharapkan dari periode anggaran untuk menetapkan jumlah keseluruhan yang akan dibeli.

---

18) James D. Willson & John B. Campbell, J.B. Hekert . Loc.cit halaman 535.

5. Menyusun suatu program pembelian yang akan menjamin bahwa bahan-bahan akan tersedia dengan kuantitas yang cukup dan waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini yang harus diperhatikan pengaruh dari faktor-faktor; kuantitas pesanan yang paling ekonomis, biaya transportasi yang paling ekonomis, dan tingkat keamanan terhadap penundaan/kelambatan produksi.
6. Menguji jumlah persediaan yang dianggarkan dengan standar tingkat persediaan.
7. Mengkonversikan jumlah satuan fisik persediaan dan pembelian dalam satuan uang.

Rencana di atas praktis untuk dilaksanakan terhadap unsur bahan yang penting dan yang dipergunakan secara teratur dan dalam jumlah pemakaian relatif besar atau produk perusahaan untuk dilempar ke pasar. Sebaliknya akan sulit digunakan bagi perusahaan yang memproduksi menurut spesifikasi langganan atau bagi perusahaan yang tidak dapat membuat program produksinya.

Anggaran yang berdasarkan pada faktor produksi terpilih adalah sebagai berikut ;

Cara ini dipergunakan untuk bahan-bahan dan perlengkapan yang tidak dapat ditaksir secara terpisah, oleh karena itu anggarannya harus disusun berdasarkan faktor umum aktivitas yang diharapkan atau berdasarkan tarif yang ditentukan lebih dahulu ( predetermi-  
ted rates ). Dasar yang digunakan untuk penyusunan ang-

garan ini adalah ;

1. Jumlah harga pokok produksi yang ditaksirkan
2. Jumlah biaya bahan-bahan yang ditaksirkan
3. Jumlah biaya-biaya tenaga kerja langsung yang diperkenankan
4. Jumlah jam mesin yang distandarkan
5. Jumlah jam kerja yang distandarkan.

Disamping hal-hal tersebut di atas harus juga di pertimbangkan faktor-faktor lain seperti hubungannya dengan aktivitas produksi dimana rencana-rencana akan berubah menurut tingkat aktivitas produksi.

Untuk pengendalian terhadap rencana-rencana yang telah diberlakukan maka harus dianalisa varian-varian yang terjadi.

### 3.2.5. Pengendalian menurut pertimbangan pimpinan

Agar pengelolaan persediaan tercapai dengan lebih efektif, maka faktor-faktor yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan adalah ;

1. Batas yang jelas antara wewenang dan tanggung jawab yang berhubungan dengan persediaan
2. Penetapan tujuan yang selaras dengan kebijaksanaan.
3. Gudang yang memadai dan fasilitas penanganannya
4. Penggolongan dan pengidentifikasian yang baik
5. Pembukuan dan laporan yang memadai
6. Persediaan harus diatur sesederhana mungkin dan

tetap.

7. Pegawai ( personil ) yang memuaskan (capable).

#### II.4. Fungsi sistem pencatatan persediaan dalam pengendalian persediaan

Fungsi daripada sistem pencatatan persediaan adalah merupakan alat pengendalian intern terhadap persediaan, maka harus terselenggara catatan yang lengkap dan cermat, dan selain itu harus ada pengkordinasian antara bagian akuntansi dengan bagian-bagian lainnya pada berbagai tingkat operasi.

Disamping kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh pengendalian fisik persediaan yang kurang baik, maka kesalahan yang disebabkan oleh pembukuanpun sering terjadi, sehingga perlu diadakan koreksi-koreksi terhadap hal ini. Catatan pembukuan mestinya dapat menggambarkan arus bahan dari penerimaan sampai menjadi produk jadi, banyak terjadi kerugian-kerugian yang tidak dibukukan karena operasi yang tidak efisien dan pemakaian yang berlebihan.

Jenis catatan persediaan dapat ditentukan oleh controller yang bekerja sama dengan personil yang bertanggung jawab di bagian persediaan, dalam hal ini yang turut dipertimbangkan adalah mengenai ; kebutuhan bagi masing-masing bagian, jenis usaha, dan struktur organisasi.

Ada beberapa usul untuk menghindarkan kekurangan

dan koreksi-koreksi karena kelemahan yang disebabkan oleh pengendalian fisik yang kurang baik ( lemah ), yaitu sebagai berikut ;

1. Penggudangan yang baik dan menyimpan bagi barang-barang yang bernilai tinggi ditempat khusus.
2. Pemindahan lokasi persediaan harus mendapat persetujuan dari pihak pimpinan yang berwenang dan barang hanya boleh dikeluarkan dengan menggunakan bon pengeluaran barang yang telah disetujui oleh atasan yang bersangkutan.
3. Adanya spesialisasi tugas antara bagian pencatatan dan bagian penerimaan atau bagian pengeluaran.
4. Mengadakan inventarisasi terhadap persediaan secara periodik dimana hasilnya disesuaikan dengan catatan-catatan persediaan.
5. Pemeriksa intern harus menelaah secara mendalam mengenai sistem pengendalian intern.
6. Melakukan analisa atas catatan persediaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang mungkin terjadi.
7. Melakukan evaluasi terhadap tenaga kerja yang berhubungan dengan persediaan, dan apabila perlu mengecek latar belakangnya.
8. Untuk segala kemungkinan kecurangan yang mungkin terjadi, maka harus dilakukan survei secara

ra periodik mengenai keamanan persediaan.

Untuk mengetahui keefektifan sistem pencatatan persediaan dalam perencanaan dan pengendalian persediaan, hal ini tertuang dalam bentuk laporan atau informasi persediaan yang diajukan kepada manajemen atau pada pejabat yang berwenang di dalam perusahaan, pada umumnya laporan tersebut harus menunjukkan perbandingan hasil-hasil yang sebenarnya dengan rencananya, menganalisa perbedaan-perbedaan yang terjadi dan memberikan koreksi atau menjelaskan tindakan-tindakan yang perlu diambil dalam rangka perbaikan.

Sistem pencatatan persediaan harus dapat memberikan fakta-fakta yang dapat membantu bagian-bagian yg bertanggung jawab terhadap fungsi pengendalian persediaan, berikut ini contoh mengenai bentuk-bentuk dari laporan persediaan ;

1. Ikhtisar persediaan menurut golongan barang atau bahan.
2. Perbandingan persediaan yang dianggarkan dengan yang sebenarnya menurut tanggung jawab atau klasifikasi.
3. Analisa tingkat perputaran.
4. Ikhtisar yang meliputi ; aktivitas persediaan, kebutuhan, kategori atau klasifikasi.
5. Arus persediaan yang dapat digolongkan menurut

umur persediaan, yang mengalami kekunoan dan yang mengalami kelebihan.

6. Laporan mengenai kelebihan dan kekurangan persediaan.
7. Laporan analisa nilai.
8. Perbandingan persediaan yang ada ditangan dengan anggaran.
9. Ikhtisar hasil opname fisik dan perbaikan-perbaikannya.
10. Laporan khusus tentang barang yang mempunyai nilai satuan tinggi.

Pencatatan persediaan dilaksanakan di bagian gudang dan pada bagian-bagian yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pengendalian persediaan, untuk mencapai tujuan pengendalian persediaan maka tiap-tiap catatan harus<sup>s</sup> dibandingkan dan disesuaikan.

---

B A B III  
O B Y E K P E N E L I T I A N

III.1. Sejarah singkat Perusahaan

Dalam rangka pengalihan teknologi dan mempererat hubungan bilateral antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Kerajaan Belgia, maka pada tanggal 16 Juni 1969, ditanda tangani suatu perjanjian kerja sama dibidang ekonomi, yaitu suatu perjanjian untuk mendirikan sebuah pabrik bahan bangunan Particle Board sebagai Proyek Perintis. Dalam rangka kerja sama tersebut, sesuai dengan kemampuan modal dan teknologi, maka Pemerintah Kerajaan Belgia menyediakan seluruh peralatan pabrik dan rencana kerjanya, dan dipihak Pemerintah Indonesia menyediakan lahan dan tenaga kerja.

Untuk pembangunan pabrik tersebut, dari pihak Pemerintah Republik Indonesia diwakili oleh Departemen PUTL Direktorat Cipta Karya, dimana pelaksanaannya ditangani oleh Dinas Penyelidikan Masalah Bangunan ( DP- MB ). Proyek tersebut selesai pada bulan Juli 1975 dengan nama Pengusahaan Pusat Produksi Komponen Rumah Murah ( PPKRM ) Suriakancana yang berlokasi di daerah Cibadak kabupaten Sukabumi.

Pada tanggal 2 Agustus 1975 PPKRM Suriakancana diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia. Tugas yang harus dilaksanakan oleh PPKRM Suriakancana adalah melaksanakan sebagian tugas pokok Ditjen Cipta Karya pada bi

dang perencanaan produksi, terutama untuk pemanfaatan bahan bangunan Particle Board sebagai penunjang usaha pembangunan perumahan rakyat.

Dalam pengelolaannya, selama satu tahun dijalankan oleh Ditjen Cipta Karya sendiri, kemudian pada tahun 1976 Menteri PUTL mengeluarkan surat keputusan dengan nomor ; / 193 KPTS / 1976 mengenai penyerahan Pengusahaan Pusat Produksi Komponen Rumah Murah Suriakancana ( PPKRMS ) dari Ditjen Cipta Karya kepada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional.

Setelah PPKRMS dikelola oleh Perum Perumnas, pada tanggal 16 Oktober 1976 direksi mengeluarkan surat keputusan dengan nomor ; Dirut / 20 / 151 / 19 tentang perubahan dan penambahan nama PPKRMS menjadi Unit Produksi Perum Perumnas Suriakancana (UPPPS)

Pada tanggal 14 Juni 1979 dikeluarkan surat keputusan Menteri nomor; 165 / KPTS / 1979 tentang pemberian izin untuk menjual produknya kepada pihak luar sesuai dengan kapasitas produksi yang ada.

### III.2. Struktur Organisasi Perusahaan

#### 2.1. Bagan organisasi

Bagan organisasi menempatkan urutan kedudukan manajemen dan karenanya membantu memberi batasan dari wewenang, tanggung jawab dan tanggung gugat. Suatu laporan akuntan harus dapat membantu manajemen dalam menilai kemampuan dari perencanaannya, harus menunjuk pada

ketepatan keberhasilan atau kegagalan dalam bidang tanggung jawab tertentu dan harus pula menunjukkan cara-cara untuk tindakan perbaikan yang mungkin. Pengembangan yg terkordinir antara bentuk organisasi dengan sistem pembiayaan dan anggarannya akan membimbing perusahaan ke arah sistem akuntansi dan pelaporan yang disebut akuntansi pertanggung jawaban.

Suatu bagan organisasi sangat perlu bagi pengembangan sistem biaya dan laporan sistem biaya yang sejajar dengan tanggung jawab perorangan dalam pelaksanaan rencana manajemen.

Struktur organisasi di UPPPS merupakan struktur organisasi yang berdasarkan pada konsep garis jabatan, dimana struktur organisasi tersebut terdiri dari ;

- a. Unsur pimpinan : Pemimpin Unit
- b. Unsur pembantu pimpinan : Kepala Urusan
- c. Unsur pelaksana : Unit Urusan

Untuk mengetahui lebih terperinci mengenai bagan struktur organisasi di UPPPS, penulis lampirkan pada halaman 51.

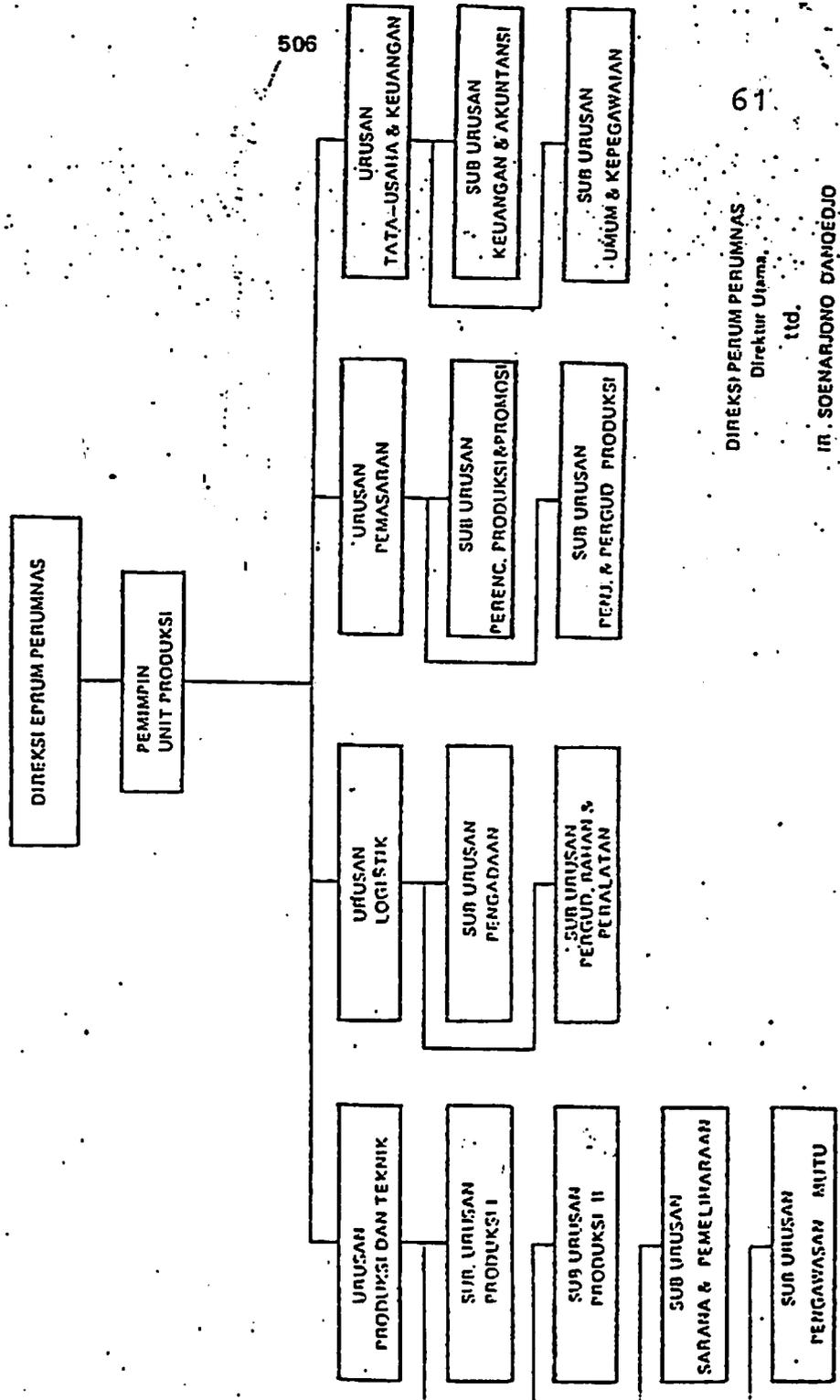
## 2.2. Job description

Dalam bagian ini, penulis tidak akan menjelaskan secara mendetail fungsi dan tugas dari semua bagian, sebab semua bagian itu telah mempunyai fungsi dan tugas yang jelas untuk melaksanakan kewajibannya.

Dalam operasinya, UPPPS dipimpin oleh seorang

PERUSAHAAN UMUM  
PENGANGUNAN PERUMAHAN NASIONAL

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
UNIT PRODUKSI PERUM PERUMNAS "SURIKANCANA"



506

Pimpinan Unit yang bertanggung jawab terhadap pengendalian jalannya Unit Produksi sesuai dengan program dan kebijaksanaan yg ditetapkan oleh direksi Perum Perumnas. Dalam hal ini Pimpinan Unit dibantu oleh ;

#### 1. Urusan Produksi dan Teknik

Tugas daripada bagian ini adalah, melaksanakan , membina dan mengawasi kegiatan Produksi I dan II serta kegiatan perawatan dan perbaikan sarana produksi agar berjalan lancar, efisien dan efektif, sesuai dengan program yang telah digariskan oleh Pimpinan Unit.

#### 2. Urusan Logistik

Urusan Logistik mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembelian, penyimpanan dan pengeluaran secara efektif sesuai dengan kebutuhan bahan dan peralatan Unit Produksi, yang telah digariskan oleh Pimpinan Unit untuk memenuhi program kerja yang telah ditetapkan.

#### 3. Urusan Pemasaran

Urusan pemasaran mempunyai tugas memasarkan hasil produksi I dan II sesuai dengan program dan kebijaksanaan pemasaran yang telah digariskan oleh Pimpinan Unit.

#### 4. Urusan Tata Usaha & Keuangan

Urusan tata usaha dan keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pembinaan dan pengawasan keuangan dan tata usaha dalam rangka pelaksanaan pembe-

lanjutan dan pengelolaan keuangan secara efisien dan efektif serta lancar.

### III.3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah dengan metode penelitian deskriptif. Yang dimaksud dengan metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada saat sekarang atau pada waktu penelitian dilakukan. Metode deskriptif merupakan istilah yang masih umum, yang meliputi berbagai teknik deskriptif, diantaranya ialah penelitian yang menuturkan, menganalisa, mengklasifikasi, penelitian dengan teknik survey, interviu, angket, observasi, study kasus, study komperatif dan lain sebagainya.

Ciri-ciri metode deskriptif adalah ;

1. Memusatkan perhatian pada pemecahan masalah-masalah yang terjadi/ ada pada masa sekarang atau yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, pada masalah-masalah yang actual.
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun dan dijelaskan kemudian dianalisa ( disebut juga metode analitik ).

Pada dasarnya, tiap-tiap penelitian mempunyai sifat deskriptif dan untuk setiap penelitian mengadakan proses analitik, tetapi pada metode deskriptif analisa dan deskripsi mendapat tempat yang lebih penting.

Salah satu pelaksanaan dari metode deskriptif adalah studi kasus, dimana dalam penelitian yang penulis lakukan adalah merupakan studi kasus, yaitu meneliti suatu kasus yang terjadi di perusahaan. Yang dimaksudkan dengan studi kasus adalah penelitian yang memusatkan perhatian pada suatu kasus tertentu, Winarno Surakhmad menjelaskan ;

" Studi kasus memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail." 1)

Studi kasus pada umumnya menghasilkan pengumpulan serta analisa data pada suatu jangka waktu tertentu, dalam penelitian yang penulis lakukan kasus tersebut terjadi pada bulan Oktober - Desember 1988 /1989.

Adapun teknik pengumpulan data untuk menyusun skripsi ini adalah melalui ;

#### 1. Studi kepustakaan

Dari hasil studi kepustakaan digunakan sebagai landasan teori untuk membahas masalah yang ada pada skripsi ini.

#### 2. Wawancara ( interviu )

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui komunikasi secara langsung dengan subyek.

Langkah-langkah yang penulis lakukan dalam pelaksanaan wawancara ini adalah ;

##### a. Menetapkan subyek yang akan diwawancarai

Yaitu menentukan subyek-subyek yang sekiranya dapat memberikan informasi yang relevan dengan apa yang

1). Winarno Surakhmad : Pengantar Penelitian Ilmiah ; Dasar Metode Teknik ; Tarsito, Bandung 1982, halaman 143.

diteliti, adapun subyek-subyek tersebut adalah terutama dari bagian Urusan / Sub Urusan Logistik, Pemasaran, Akuntansi, Gudang & Peralatan dan Produksi PB serta dari beberapa unsur pimpinan yang lain yang ada kaitannya dengan pengumpulan data.

b. Menyusun pedoman wawancara

Sebelum melakukan wawancara, maka penulis menyusun daftar pertanyaan yang ada hubungannya dengan apa yang akan dibahas dalam skripsi ini.

c. Berhubungan dengan orang yang akan diwawancarai

Setelah semuanya siap untuk melakukan wawancara, langkah selanjutnya melakukan wawancara dengan subyek, mula-mula menjelaskan maksud dan tujuan daripada penelitian ini, kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yg yang telah disusun tadi dan mencatatnya.

Untuk mempertinggi nilai penelitian dari hasil wawancara, penulis mengajukan pertanyaan yang sama untuk subyek yang berbeda, sehingga diharapkan didapatkan informasi yang benar yaitu dengan cara membandingkan hasil-hasil pertanyaan tersebut dan dicocokkan dengan data yang lain.

### 3. Observasi

Observasi banyak dilakukan dalam survey, eksperimen maupun untuk studi kasus atau untuk penelitian-penelitian yang lain. Observasi memberikan kemungkinan bagi peneliti mengamati dari dekat gejala-gejala yang di-

teliti, dalam hal ini peneliti dapat bertindak sebagai pengamat, berpartisipasi atau melibatkan diri ke dalam situasi yang sedang ditelitinya.

Petunjuk pelaksanaan dalam melakukan observasi i ni adalah ;

1. Menetapkan apakah dengan metode observasi merupakan metoda yang tepat digunakan. Untuk pengumpulan data ini penulis mengkombinasikan antara teknik wawancara dengan observasi.

2. Memerinci data-data yang harus diobservasi yang merupakan sebagian syarat-syarat untuk memecahkan masalah.

3. Langkah terakhir adalah mengadakan observasi langsung untuk mengumpulkan data, dimana dalam melakukan observasi langsung ini berpedoman pada catatan/pe-rincian seperti yang tersebut di atas.

Dalam melakukan observasi, penulis membatasi pada dan dalam waktu tertentu. Untuk menjaga penafsiran yang menyimpang dari data yang diobservasi, maka dalam ini penulis mengenyampingkan prasangka-prasangka pribadi.

---

B A B IV

## H A S I L D A N P E M B A H A S A N

## 4.1. Penyusunan anggaran tahunan perusahaan

Sebagai pedoman operasi dalam rangka produksi PB, tiap tahun UPPPS menyusun suatu anggaran yang disebut dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan ( RKAP ) atau Anggaran Tahunan Perusahaan. Anggaran tahunan perusahaan merupakan anggaran yang memuat rencana-rencana umum ( secara keseluruhan ).

Menurut ketentuan di UPPPS, untuk menyusun anggaran tahunan, perusahaan harus melibatkan semua bagian urusan yang ada di perusahaan tersebut, dimana bagian-bagian urusan tersebut diharapkan untuk memberikan saran-saran, ajuan-ajuan atau keberatan-keberatan terhadap anggaran yang diajukan oleh bagian perencanaan. Biasanya bagian-bagian urusan yang dominan ikut terlibat adalah sebagai berikut ;

- Bagian Urusan Pemasaran

Sebagai landasan utama dalam rangka penyusunan anggaran tahunan perusahaan, adalah berdasarkan data-data penjualan dan hasil penelitian pasar yang dilakukan oleh bagian urusan pemasaran. Dari data-data dan hasil penelitian itulah bagian perencanaan membuat suatu ramalan penjualan yang akan dibahas dalam komisi anggaran.

- Bagian Urusan Logistik

Anggaran yang disusun tidak akan ada artinya apabila bahan baku & supplies tidak tersedia untuk merealisasikan anggaran tersebut, maka oleh karena itu bagian urusan logistik diharapkan dapat memberitahukan mengenai situasi penawaran bahan baku & supplies, supaya anggaran yang disusun benar-benar sejalan dengan ketersediaan bahan baku & supplies serta dengan harga yang wajar.

- Bagian Urusan Produksi dan Teknik

Keterlibatan bagian urusan produksi & teknik diharapkan dapat memberikan sumbangannya yang didasarkan pada kemampuan produksi yang ada pada perusahaan pada periode anggaran itu dan dengan teknik yang dimilikinya, supaya perencanaan yang dibuat tidak akan melampaui kemampuan produksi dan dapat dikerjakan dengan teknik yang ada.

- Bagian Urusan Keuangan

Untuk terealisirnya anggaran yang disusun harus tersedia dana yang cukup untuk membiayai anggaran tersebut. Bagian urusan keuangan yang lebih mengetahui keadaan keuangan perusahaan, maka dalam penyusunan anggaran tersebut bagian urusan keuangan harus dapat memberikan informasi mengenai keadaan keuangan perusahaan, supaya tidak terjadi kekurangan dana dan kemacetan pembayaran.

- Bagian Sub Urusan Akuntansi

Satuan atau jumlah barang yang telah direncanakan dihitung biayanya atau dikonversikan ke dalam satuan uang. Bagian sub urusan akuntansi yang berperan untuk menghitung biaya tersebut.

- Bagian Sub Urusan Penunjang

Untuk melaksanakan anggaran ( rencana ) yg disusun harus ada sarana penunjang yang memadai, bagian sub urusan penunjang harus dapat memberitahukan keadaan penunjang yang ada di perusahaan.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui oleh komisi anggaran tersebut harus diajukan kepada pimpinan unit, untuk mendapatkan pengesahan dan persetujuannya.

## 1.2. Anggaran produksi Particle Board

Berdasarkan RKAP atau anggaran tahunan perusahaan yang telah disetujui, dapat diturunkan anggaran produksi tahunan, dimana anggaran produksi tahunan tersebut selanjutnya diperinci menjadi anggaran produksi per triwulanan. Rencana produksi per triwulanan disampaikan kepada bagian urusan produksi Particle Board yang sekaligus merupakan Surat Perintah Kerja ( SPP ). Adapun se cara teoritis rumus budget produksi, adalah ;

Budget penjualan (unit) + <sup>\*</sup> Pers akhir yang diinginkan -  
Pers awal (unit)

Total rencana produksi untuk periode anggaran Oktober - Desember 1988/1989 adalah sejumlah 46.750 lem

\* persediaan

bar Particle Board standar atau setara dengan 1.661,96 ton.

### 1.3. Anggaran bahan baku

Anggaran bahan baku diturunkan dari rencana produksi dengan cara mengalikan unit rasio dengan jumlah rencana produksi tersebut. Adapun untuk anggaran kebutuhan bahan baku periode Oktober - Desember 1988/1989 disajikan di bawah ini ;

PERUM PERUMNAS  
Kebutuhan bahan baku produksi Particle Board  
Oktober - Desember 88/89

No. Urut	Jenis bahan	Produksi /kg	Tingkat pemakaian material	Kebutuhan material /kg
1.	Kayu karet	1.661,960	2,1	3.490.000
2.	Glue	idem	0,2	332.392
3.	Parrafine'wax	idem	0,0026	4.321
4.	Asam stearat	idem	0,0003	498
5.	Amoniak	idem	0,0007	1.163
6.	Ammonium Cl	idem	0,0006	997
7.	Borax	idem	0,0048	7.977
8.	Borix acid	idem	0,0032	5.318
Jumlah				<u>3.842.666</u>

Tabel 4.1. : Kebutuhan bahan baku produksi Particle Board periode anggaran 1988/1989.

Anggaran bahan baku diisi oleh bagian Urusan Logistik setelah menerima surat permintaan barang dari bagian Urusan Produksi Particle board, dimana surat itu

mencantumkan rencana produksi tersebut.

Sebagaimana telah disebutkan, bahwa disusunnya RKAP merupakan pedoman kerja operasi perusahaan. Melalui pengawasan biaya anggaran dapat dijadikan pengukur sampai sejauh mana efisiensi dapat dicapai.

Untuk melaksanakan tujuan dari anggaran tersebut yang harus diperhatikan adalah, bahwa anggaran tersebut harus sesuai dengan kapasitas produksi yang ada, dan benar-benar telah teruji bahwa anggaran tersebut dapat dilaksanakan.

Dari tabel 4.1 diketahui, jumlah kebutuhan bahan baku kayu karet untuk triwulan tersebut adalah sebesar 3.490 ton. Dari informasi yang diperoleh bahwa untuk triwulan tersebut hanya mencakup 2,5 bulan hari kerja ( 0,5 bulan untuk overhaul), 1 bulan sama dengan 22 hari kerja. Dengan demikian didapatkan jumlah kebutuhan rata-rata per hari yaitu  $3.490 : 55 \text{ hari kerja} = 63 \text{ ton}$ . Perlu diketahui jenis proses produksi adalah proses produksi terus menerus dengan menggunakan mesin otomatis, dimana kapasitas mesin rata-rata = 45 ton pemakaian kayu karet per hari kerja, sedangkan data produksinya seperti dilampirkan di halaman 72.

#### IV.2. Prosedur pengadaan dan pengendalian kayu karet di UPPPS

##### 2.1. Prosedur pengadaan kayu karet

Kayu karet merupakan bahan baku yang paling besar penggunaannya dalam pembuatan Particle Board ( PB ) yaitu sekitar 90,8 % dari keseluruhan bahan yang diguna

PERUM PERUMNAS

UNIT PRODUKSI "SURIKANCANA"  
 CIBADAK - SUKABUMI  
 JAWA - BARAT

B U L A N	E S L	C/CAD Press ( LBR )	J U M L A H A F T E R		K E T E R A B G A N
			PRIMER BTID	BERAT PB AFTER TRIMMER TON PB	
APRIL 1988	116	-	.529, Lbr	409,740	Berat PB after Trimmer
M E I 1988	116	-	.413. lbr	405,620	( Netto Trimmer )
J U N I 1988	116	-	.198. Lbr	540,137	35.55 Kg / Lbr
J U L I 1988	116	-	.279. Lbr	436,395	
AGUSTUS 1988	116	-	.36. Lbr	198,526	Test Lab = 11 Lbr
SEPTEMBER 1988	116	-	.424. Lbr	441,371	Test Lab = 14. Lbr
OCTOBER 1988	116	-	.514. Lbr	444,747	Test Lab = 16. Lbr
NOPEMBER 1988	116	-	.081. Lbr	251,558	Test Lab = 9. Lbr
DESEMBER 1988	116	-	.56. Lbr	410,700	Test Lab = 12. Lbr
J U M L A H			3.527. Lbr	3.534,88	

Mengetahui, di Jakarta, 02 Januari 1989  
 Ka Ur Produksi & Teknik  
 Ur Produksi I

( Ir. Umar Djajaoprawi, ch. A m i e n )

kan, sehingga kayu karet memegang peranan penting terhadap kelancaran proses produksi di pabrik tersebut, meskipun persentase rupiahnya hanya 24,5 %. Perhitungannya adalah sebagai berikut ;

Jenis bahan	Jumlah kebutuhan bahan/kg	Harga /Rp	Total /Rp
Kayu karet	3.490.000	22,-	76.780.000,-
Glue	332.392	600,-	199.435.300,-
Parrafine'wax	4.321	1.518,-	6.559.278,-
Asam stearat	498	2.530,-	1.259.940,-
Amoniak	1.163	506,-	588.478,-
A.chlorida	997	885,50	882.843,-
Borax	7.977	1.437,50	11.466.937,-
Borix acid	5.318	2.875,-	15.289.250,-
Jumlah	3.842.666		<u>312.168.026,-</u>

Tabel 4.2 : Jumlah nilai kebutuhan bahan baku untuk periode Oktober - Desember 1988/1989.

Jumlah kebutuhan fisik kayu karet ( % )

$$= 3.490.000 : 3.842.666 = 90,8 \%$$

Jumlah nilai kebutuhan kayu karet ( % )

$$= \text{Rp } 76.780.000,- : \text{Rp } 312.468.026,- = 24,5 \%$$

Pada dasarnya prosedur pengadaan kayu karet sama saja dengan prosedur pengadaan bahan baku lainnya, hanya karena sifat fisik dan sifat penawaran kayu karet yang berbeda dengan bahan baku lainnya, maka dalam pelaksanaannya pengadaan kayu karet berbeda dengan bahan baku lainnya.

### 2.1.1. Prosedur pembelian

Fungsi pembelian yang dilaksanakan di UPPPS dilakukan oleh bagian Urusan Logistik yang membawahi Sub Urusan Pengadaan dan Sub Urusan Gudang dan Peralatan.

Untuk melakukan suatu pembelian bahan baku, bagian Urusan Logistik dalam pelaksanaannya selalu berdasarkan pada rencana produksi tahunan, yang diperinci menjadi rencana per triwulanan. Rencana produksi tersebut diajukan oleh bagian Urusan Produksi PB dalam bentuk suatu permintaan barang.

Secara garis besarnya tahapan-tahapan pelaksanaan prosedur pembelian di UPPPS sebagai berikut ;

#### a. Permintaan barang / jasa

Permintaan barang / jasa adalah merupakan suatuajuan tertulis mengenai rencana kebutuhan terhadap barang atau jasa, untuk keperluan bahan baku PB permintaan tersebut biasanya diajukan oleh bagian Urusan Produksi PB yang berisi rencana produksi untuk jangka waktu tiga bulan ( triwulan ). Bon permintaan barang / jasa dibuat rangkap 4 ( lihat lampiran 1 ). Hal-hal lain yg dicantumkan pada bon permintaan barang / jasa tersebut adalah ;

- Tanggal dibuatnya permintaan barang / jasa dan sifat dari permintaan.
- Bagian urusan yang meminta barang dan tujuan keperluan barang / jasa.

### c. Permintaan penawaran

Apabila permintaan pembelian telah disetujui, maka segera bagian Urusan Logistik membuat surat permintaan penawaran yang dikirimkan kepada supplier.

Surat permintaan penawaran tidak mempunyai bentuk tertentu akan tetapi disesuaikan dengan kebutuhan. Ada dua cara yang biasa dilakukan dalam permintaan penawaran yaitu, pertama dengan cara yang biasa dan yang kedua dengan cara lelang ( mengundang supplier )

### d. Penawaran harga

Dalam hal penawaran harga dari supplier tidak ada ketentuan waktu atau batas waktu tertentu harus kapan penawaran harga sampai ke pihak perusahaan, akan tetapi biasanya para supplier akan segera mengirimkan penawaran harga tersebut setelah menerima surat permintaan penawaran.

Hal-hal yang dicantumkan dalam penawaran harga adalah ;

- Jenis dan spesifikasi barang yang ditawarkan serta dengan harganya.
- Waktu pengiriman barang.

### e. Daftar evaluasi harga

Berdasarkan penawaran harga yang diterima dari para supplier bagian Sub Urusan Pengadaan menyusun suatu daftar evaluasi harga. Didalam penyusunan daftar evaluasi harga tersebut dibantu oleh bagian urusan pro -

duksi dan teknik berupa saran-saran terutama mengenai jenis barang, hasil penyusunan daftar evaluasi tersebut harus diketahui / disetujui oleh kepala urusan logistik dan selanjutnya diajukan ke pimpinan unit, dimana pimpinan unitlah yang memberikan keputusan terhadap penawaran harga tersebut.

#### f. Order pembelian

Setelah mendapat keputusan pimpinan unit mengenai diterimanya harga ( melalui daftar evaluasi harga), segera bagian urusan logistik membuat order pembelian kemudian diajukan kepada pimpinan unit untuk mendapat persetujuannya.

Order pembelian dibuat 2 lembar yang asli dan selebihnya ( copenya ) dibuat secukupnya menurut kebutuhan. Satu lembar yang asli dikirimkan kepada supplier dan satu lembar lagi disimpan di UPPPS sebagai arsip, order pembelian yang dikirim kepada supplier digunakan sebagai dasar untuk pengiriman barang, dan sekaligus merupakan suatu perjanjian antara supplier dengan pihak UPPPS untuk mengirimkan barang sebagaimana yang tercantum dalam order pembelian tersebut, termasuk claim jika terjadi keterlambatan pengiriman barang dan sebaliknya, untuk tidak saling mengecewakan maka perjanjian tersebut harus dipatuhi oleh kedua belah pihak. Hal-hal lain yang harus dicantumkan adalah tanggal pengiriman, surat penyerahan dan cara pembayarannya. ( lihat lampiran 3 )

Untuk menjamin kelancaran proses produksi dan menekan biaya produksi, maka hal yang harus diperhatikan dalam pembelian barang, khususnya kayu karet adalah selang waktu antara mulai order dikirimkan sampai barang diterima ( lead time ). Untuk lead time pembelian kayu karet berkisar antara 7 s/d 15 hari, sebagai ilustrasi dapat ditetapkan 3 kategori titik pemesanan kembali sebagai berikut ;

1. Titik pemesanan kembali dengan lead time (LT)

paling cepat adalah :

$$LT \times \text{Rencana Kebutuhan/hari} + \text{stock basis} *$$

$$7 \text{ hari} \times 63 \text{ ton} + 250 \text{ ton} = 691 \text{ ton}$$

$$= 11 \text{ hari produksi}$$

2. Titik pemesanan kembali dengan LT paling lambat

$$15 \text{ hari} \times 63 \text{ ton} + 250 \text{ ton} = 1.195 \text{ ton}$$

$$= 19 \text{ hari produksi}$$

3. Titik pemesanan kembali rata-rata

$$11 \text{ hari} \times 63 \text{ ton} + 250 \text{ ton} = 943 \text{ ton}$$

$$= 15 \text{ hari produksi}$$

Untuk penetapan kategori mana yang akan dipakai, harus diperhatikan batas ketahanan dari umur kayu karet yang baik untuk produksi, berdasarkan pengalaman, bahwa ketahanan kayu karet dari mulai ditebang adalah sekitar antara 15 - 21 hari, hal ini tergantung dari keadaan cuaca, sedangkan yang paling ideal untuk produksi adalah kayu karet yang baru ditebang.

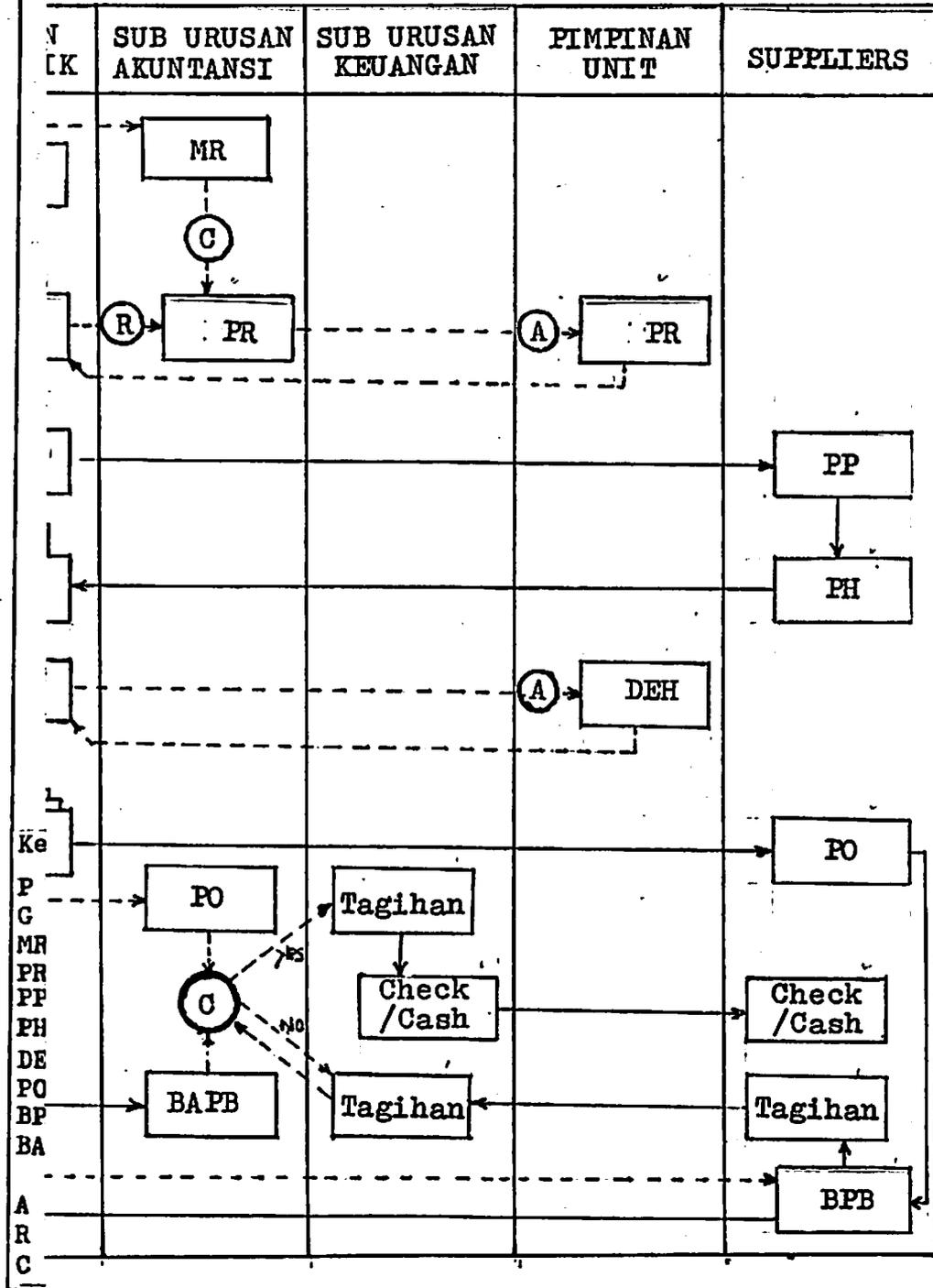
\* stock basis ditetapkan sebesar 250 ton.

Setiap kali order pembelian yang dikeluarkan berjumlah 250 ton kayu karet gelondongan, hal ini tidak dapat dilakukan pengiriman secara keseluruhan ( blanket ) sebagaimana yang tercantum dalam order pembelian tersebut, karena biasanya supplier mengirimkannya langsung dari tempat ( lokasi ) penebangan.

Pada pelaksanaan pembelian kayu karet sering terjadi, dimana pengiriman mendahului order pembelian. Order pembelian dibuat apabila pengiriman telah mencapai jumlah 250 ton ( praktek yang demikian sebenarnya menyalahi prosedur ). Hal ini menunjukkan, bahwa UPPPS dalam melakukan pembelian hanya berdasarkan pada jumlah yang ada pada order pembelian saja, sedangkan aspek waktu dan keadaan persediaan di gudang tidak dijadikan patokan.

Dengan demikian, resiko yang harus ditanggung oleh pihak UPPPS adalah, apabila terjadi kesulitan kayu karet di lokasi, maka supplier tidak akan memaksakan diri untuk mengirimkan barang, karena supplier tidak lagi terikat dalam suatu perjanjian, sehingga ketetapan claim keterlambatan pengiriman tidak dapat dilakukan. Demikian pula sebaliknya, apabila terjadi boom, maka pengiriman akan melampaui kebutuhan yang direncanakan atau tidak dapat diserap oleh kapasitas produksi yang tersedia. Akibat dari hal tersebut, akan terjadi kerusakan barang ( afkir ) karena kayu karet disimpan terlalu lama ( batas waktu 15 - 21 hari ), disamping itu investa-

# ART PROSEDUR PEMBELIAN



si yang tertanam dalam persediaan akan menjadi lebih besar.

### 2.1.2. Prosedur penerimaan

Menurut ketentuan yang ditetapkan di UPPPS, bahwa semua barang yang dibeli harus diterima bagian sub urusan gudang dan peralatan, selanjutnya didistribusikan ke masing-masing gudang menurut jenis dan spesifikasinya.

Barang dikirim oleh supplier ke bagian penerima dengan disertai bon pengantar barang, sebelum barang diterima, terlebih dahulu harus dilakukan pemeriksaan fisiknya untuk diteliti, dicocokkan dengan bon pemesanan pembelian ( distribusi dari bagian urusan logistik ) mengenai : jenis, kualitas dan kuantitasnya. Untuk melakukan pemeriksaan terhadap kayu karet, sering tidak dapat dilakukan dengan mencocokkan pada order pembelian. Hal ini dilakukan, mengingat pengiriman yang dilaksanakan secara berangsur dan jenis serta kualitas yang tidak banyak berbeda.

Untuk menentukan jumlah kayu karet yang dikirim, dilakukan dengan cara penimbangan, penimbangan dilaksanakan dengan cara menimbang kendaraan yang berisi kayu karet tersebut dan setelah kendaraan kosong.

Untuk melakukan pembongkaran, peletakan dan penyusunan dilaksanakan oleh pihak pengirim sendiri pada tempat yang telah disediakan untuk supplier itu. Dalam

masalah pembongkaran, peletakan dan penyusunan, pihak UPPPS tidak melakukan pengawasan langsung, dengan suatu anggapan bahwa kendaraan yang kosong akan ditimbang kembali, dengan demikian orang yang mengirim kayu karet tersebut tidak mungkin dapat melakukan kecurangan.

Menurut peraturan, bahwa pemeriksaan fisik barang harus dilaksanakan dengan menyertakan karyawan dari bagian lain. Pada pelaksanaannya, sering hanya dilakukan oleh karyawan gudang yang merangkap sebagai penerima. Kondisi ini memberikan suatu kemungkinan adanya suatu kerja sama antara bagian penerimaan dengan supplier untuk melakukan penerimaan barang fiktif.

Setelah semua penerimaan barang selesai dilakukan dan disetujui oleh kepala bagian sub urusan gudang dan peralatan, 1 lembar bon pengantar barang diserahkan kepada supplier yang digunakan sebagai dasar untuk membuat faktur penagihan, lembar kedua disimpan di bagian sub urusan gudang dan peralatan yang digunakan sebagai dasar untuk pembuatan berita acara penerimaan barang.

### 2.1.3. Prosedur penyimpanan

Dalam sebuah industri manufacture, gudang merupakan tempat penyimpanan yang digunakan secara permanen untuk barang-barang kebutuhan pabrik, demikian pula halnya di UPPPS, disediakan gudang-gudang untuk kebutuhan penyimpanan yang dibedakan menurut spesifikasi / jenisnya. Untuk keperluan penyimpanan kayu karet disediakan

gudang terbuka,

Pada pelaksanaannya, penyimpanan terhadap kayu karet kurang memenuhi syarat-syarat pemeliharaan yang baik, karena jika gudang landasannya adalah tanah, maka apabila turun hujan kelembabannya akan menjadi tinggi, sehingga akan mempercepat proses kerusakan kayu karet.

Masalah lain akan timbul, jika penyusunan kayu karet tidak teratur, hal ini akan menyulitkan, barang mana yang seharusnya dikeluarkan lebih dahulu, sedangkan di UPPPS yang melakukan pembongkaran, peletakan dan penyusunan kayu karet tersebut diserahkan pada pihak lain.

#### Proses invoice dan pembayaran

Bagian sub urusan akuntansi dalam melakukan persetujuan faktur ( invoice ) berdasarkan pada bon atau formulir yang diterima dari bagian urusan logistik yaitu order pembelian, dan terutama dari laporan penerimaan barang yang diterima dari seksi penerimaan barang / bagian sub urusan gudang dan peralatan. Apabila faktur telah disetujui, maka selanjutnya bagian sub urusan akuntansi ini menyiapkan faktur penagihan pada bendahara / sub urusan keuangan.

Pembayaran dilakukan apabila pihak supplier telah memenuhi persyaratan-persyaratan dalam perjanjian kontrak atau order pembelian serta menerima syarat-syarat pembayaran yang diberikan oleh perusahaan. Bon pe-

ngantar barang yang telah ditanda tangani oleh kepala / karyawan dari bagian sub urusan gudang dan peralatan, 1 ( satu ) lembar diterima oleh supplier yang dapat dijadikan dasar untuk membuat faktur penagihan kepada perusahaan.

#### 2.1.4. Prosedur pengeluaran

Pengeluaran barang dilaksanakan atas dasar formulir permintaan barang dari bagian yang memerlukan barang, mengenai pengeluaran kayu karet biasanya formulir permintaan barang diterima dari bagian sub urusan produksi Particle Board ( lampiran 5 ).

Setelah bagian sub urusan gudang dan peralatan mengeluarkan barang yang diminta, maka segera mencatatnya sebagai pengurangan persediaan pada kartu gudang ( lampiran 4 ), dimana kartu gudang tersebut merupakan dasar untuk membuat laporan bulanan mengenai pengeluaran barang.

Cara yang dipakai dalam mengeluarkan barang, adalah " masuk pertama keluar pertama ". Pada pelaksanaannya cara tersebut belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya, hal ini dikarenakan tidak adanya pengawasan terhadap fisik persediaan di gudang.

Masalah yang akan timbul akibat tidak teraturnya mengeluarkan barang tersebut ( khususnya kayu karet ) adalah adanya kemungkinan besar banyaknya kayu karet yg tidak memenuhi kualitas produksi lagi ( terlalu lama di

simpan ), padahal ketahanan dari umur kayu karet tersebut terbatas sekali. Hal yang demikian diantaranya disebabkan oleh cara menyimpan barang yang tidak teratur.

## 2.2. Aspek pengendalian persediaan di UPPPS

Seperti yang telah dijelaskan dimuka, bahwa dalam rangka produksi untuk menghasilkan Particle Board, UPPPS telah menyusun suatu rencana produksi tahunan, kemudian diperinci menjadi rencana produksi per triwulanan. Berdasarkan rencana tersebut UPPPS melakukan pembelian barang untuk keperluan produksinya.

Dengan demikian, seharusnya dalam pelaksanaan pembelian bahan baku, dikaitkan secara erat terhadap rencana produksi dengan mempertimbangkan aspek waktu dalam pembelian dan ketahanan dari bahan baku tersebut. Akan tetapi karena anggaran yang disusun kurang baik, terutama mengenai jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi, sehingga rencana tersebut tidak dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengendalian persediaan.

Dengan demikian, apabila perencanaan jumlah kayu karet yang dibutuhkan untuk produksi ditetapkan berdasarkan kapasitas maksimum, akan sulit untuk menentukan persediaan yang harus ada di gudang apabila harus dilakukan pembelian kembali ( titik pemesanan kembali ). Apabila titik pemesanan kembali ditetapkan sebagaimana rencana tersebut, maka titik pemesanan kembali itu akan

terlampau tinggi, sehingga tidak akan mampu diserap oleh kemampuan produksi yang normal, padahal umur ketahanan kayu karet sangat singkat. Hal ini dapat dijelaskan dengan perhitungannya sebagai berikut ;

Diketahui :

Kapasitas penggunaan k.karet rata-rata*	= 45 ton/hari
Rencana kebutuhan k.karet rata-rata**	= 63 ton/hari
Stock basis yang diinginkan	= 250 ton
Ketahanan k.karet	= 15 s/d 21 hari
Lead time	= 7 s/d 15 hari

Jika dibandingkan antara titik pemesanan kembali menurut rencana kebutuhan k.karet dengan titik pemesanan kembali atas dasar kapasitas penggunaan k.karet dengan lead time rata-rata, maka :

Menurut rencana =  $11 \times 63 \text{ ton} + 250 \text{ ton} = 943 \text{ ton}$

Menurut kapasitas =  $11 \times 45 \text{ ton} + 250 \text{ ton} = 745 \text{ ton}$

Karena kapasitas merupakan pembatas, maka angka tersebut diatas harus dikonversikan ke dalam kapasitas penggunaan k.karet rata-rata menurut jumlah hari kerja, yaitu ;

$943 : 45 \text{ ton} = 21 \text{ hari produksi rata-rata}$   
( dibulatkan )

$745 : 45 \text{ ton} = 16,5 \text{ hari produksi rata-rata}$

Dari perhitungan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan lead time yang sama didapatkan titik pemesanan kembali menurut rencana sekitar 21 hari, berarti titik pemesanan kembali tersebut cukup rawan terhadap

\* Lihat halaman 55

\*\* Lihat halaman 63

keselamatan kayu karet dari kerusakan. Sedangkan jika anggaran sejalan dengan kapasitas rata-rata didapatkan titik pemesanan kembali 16,5 hari produksi, tentu saja hal ini masih dapat ditolerir.

Pelaksanaan dari pembelian kayu karet di UPPPS, sering hanya didasarkan pada pengiriman dari supplier, artinya PO dibuat setelah barang dikirim, sehingga pembelian tidak lagi dapat mengendalikan persediaan.

Tidak adanya pemeliharaan fisik persediaan yang memadai, sehingga sulit untuk menghindarkan dari kerusakan fisik barang ( bahan ). Tentu saja hal ini akan menimbulkan kerugian yang tidak kecil.

Masalah lain akan timbul, dengan dilakukannya pemeriksaan fisik sewaktu penerimaan, pemeriksaan fisik sering hanya dilakukan oleh karyawan gudang tanpa ada dari bagian lainnya, hal ini akan memberikan kelonggaran pada para karyawan tersebut untuk melakukan kerja sama dengan pihak supplier, untuk melakukan penerimaan yang tidak sesuai dengan bon pengantar barang atau penerimaan barang fiktif.

### 2.3. Sistem dan prosedur pencatatan persediaan di- UPPPS

Pencatatan persediaan hanya dilakukan di bagian administrasi sub urusan gudang dan peralatan. Dimana pencatatan tersebut menghasilkan laporan-laporan sebagai berikut ;

1. Laporan harian penerimaan barang ( BAPB ) dalam satu bentuk, yang diperinci berdasarkan bon penerimaan barang. BAPB dibuat rangkap 4 ( lampiran 6 ) yang didistribusikan kepada ;
  1. Sub Urusan Keuangan yang digunakan sebagai informasi untuk mempersiapkan pembayaran.
  2. Sub Urusan Akuntansi yang dipergunakan sebagai alat pengawasan terhadap persediaan dan persetujuan faktur.
  3. Sub Urusan Pengadaan untuk memberi tahukan perbedaan-perbedaan yang ditemukan. Dengan perbedaan-perbedaan itu bagian sub urusan pengadaan dapat mengambil tindakan yang dianggap perlu dalam pembelian.
  4. Arsip.
2. Laporan mingguan pemasukan barang ke gudang ( LBMG ), yang didasarkan pada Berita Acara Penerimaan Barang, diperinci menurut jenis, spesifikasi serta jumlah. Sebelum LBMG didistribusikan, harus diketahui oleh bagian urusan logistik. LBMG hanya didistribusikan ke bagian sub urusan akuntansi yang dipergunakan sebagai pengawasan intern.
3. Laporan bulanan pengeluaran barang ( LBPB ); laporan ini didasarkan kepada catatan pengeluaran yang ada pada kartu gudang yang diperinci

menurut jenis, spesifikasi dan jumlah serta men cantumkan keadaan posisi persediaan. Sebelum LB PB didistribusikan, harus diketahui oleh bagian urusan logistik. Laporan ini terutama didistri- busikan ke bagian sub urusan akuntansi yang di- gunakan sebagai dasar untuk pengawasan persedia- an, dan bagian urusan logistik yang diperguna kan sebagai dasar untuk melakukan pemesanan pem- belian.

Akan tetapi dari laporan itu, ada laporan yang tidak dapat dipergunakan oleh bagian-bagian yang mene- rimanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut di atas, karena ;

- a. Tidak adanya laporan pemeriksaan keadaan fi- sik barang ( physical check ) yang dapat di- rekonsiliasikan dengan laporan persediaan yg disusun oleh bagian sub urusan gudang dan per- alatan, sehingga oleh bagian sub urusan akun- tansi laporan tersebut tidak dapat dijadikan alat sebagai dasar untuk pengendalian perse- diaan.
- b. Menurut ketentuan, bahwa bagian urusan logis- tik dalam melakukan pembelian harus berdasar- kan pada persediaan yang ada di gudang, akan tetapi laporan keadaan posisi persediaan yang disusun oleh bagian sub urusan gudang dan per

alatan diterima 1 bulan sekali, oleh karena itu laporan tersebut tidak dapat dijadikan dasar untuk mengadakan pemesanan pembelian.

#### IV.3. Evaluasi atas prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan k.karet, pengaruhnya terhadap biaya produksi.

##### 3.1. Unsur-unsur biaya produksi

Biaya produksi atau disebut juga biaya pabrikasi adalah biaya yang secara langsung terlibat dalam proses produksi, dalam rangka pembuatan Particle Board diperlukan unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut ;

- Bahan baku langsung dan jasa-jasa
- FOH ( factory overhead ) yang terdiri dari
  - FOH fixed
  - FOH variable

Untuk biaya bahan baku ( direct material ) dialokasikan langsung pada produksi sebesar nilai pembelaiannya ( bukan nilai persediaan )

Untuk mendapatkan suatu gambaran yang lebih jelas, maka di bawah ini disajikan mengenai anggaran biaya produksi serta data biaya yang sebenarnya terjadi pada periode anggaran Oktober - Desember 1988 sebagai berikut ;

Anggaran :

Produksi sejumlah 46.750 lembar ( 1b )

Biaya bahan & jasa Rp 312.168.026,- Rp 6.677,28 /1b  
( dipindah )

Biaya bahan & jasa	Rp 312.168.026,-	Rp 6.677,28 / lb
FOH fixed	Rp 36.000.000.-	Rp 770.- / lb
variable	Rp 49.500.000,-	Rp 1.059,- / lb
Jumlah	<u>Rp 397.668.026,-</u>	<u>Rp 8.506,28 / lb</u>

Jumlah jam kerja mesin untuk memproduksi 46.750 lb tersebut diperlukan 1.800 jam kerja mesin, atau tarif FOH fixed Rp 20.000,- / jam mesin dan FOH variable adalah Rp 27.500,- / jam mesin.

Produksi yang sebenarnya dicapai pada periode anggaran itu adalah 31.151 lb atau 1.107.418 kg PB ( 31.151 lb x 35,55 kg \* ). Dalam hal ini tidak ada Work in Process dan jumlah jam kerja mesin yang digunakan adalah 1.295 jam kerja mesin.

Biaya produksi sebenarnya :

Biaya bahan & jasa ; Tabel 4.3

Jenis bahan	Jumlah bahan yg digunakan /kg	Harga /Rp	Biaya bahan /Rp
K.karet	2.516.227	22,-	55.356.994,-
Glue	226.134	600,-	135.680.400,-
Parrafine'wax	3.267	1.518.-	4.959.306,-
Asam stearat	396	2.530,-	1.001.880,-
Amoniak	795	506,-	402.270,-
A. chlorida	695	885,50	615.422,-
Borax	5.650	1.437,50	8.121.875,-
Borix acid	3.753	2.875,-	10.789.875,-
Jumlah biaya bahan & jasa		Rp	216.928.022,-
<u>Factory overhead</u>		Rp	74.612.500,-
Jumlah biaya produksi		<u>Rp</u>	<u>291.540.522,-</u>

\* berat rata-rata per lembar Particle Board.

$$\begin{aligned} \text{Biaya produksi per lembar} &= \frac{\text{Rp } 291.540.522,-}{31.151 \text{ lb} *} \\ &= \underline{\text{Rp } 9.358,94} \end{aligned}$$

Perbedaan yang perlu dianalisa :

Biaya per unit menurut anggaran	Rp 8.506,28
Biaya per unit yang sebenarnya	Rp (9.358,94)
Kenaikan biaya produksi per lembar	<u>Rp ( 852,66)</u>

Atau kenaikan biaya produksi total adalah ;

$$\begin{aligned} \text{Kenaikan biaya produksi per lb x Produksi yg dicapai} \\ = \text{Rp } 852,66 \times 31.151 \text{ lb} = \underline{\text{Rp } 26.561.211,-} \end{aligned}$$

Analisa :

1. Material variance

$$\text{- Quantity variance} = (\text{Kuantitas sebenarnya**} - \text{Kuantitas standar}) \times \text{Harga standar}$$

Kuantitas standar untuk hasil produksi 31.151 lb atau 1.107.418 kg Particle Board adalah sebagai berikut;

No urut	Jenis bahan	<u>Kuantitas Standar</u>		
		Hasil produksi/kg	Standar rasio	Kuantitas standar/kg
1.	K.karet	1.107.418	2,1	2.325.577
2.	Glue	- , , -	0,2	221.483
3.	Parrafine'wax	- , , -	0,0026	2.879
4.	Asam stearat	- , , -	0,0003	332
5.	Amoniak	- , , -	0,0007	775
6.	Ammonium Cl	- , , -	0,0006	664
7.	Borax	- , , -	0,0048	5.315
8.	Borix acid	- , , -	0,0032	3.543
Jumlah				<u>2.560.568</u>

Tabel 4.4 : Kuantitas standar bahan yang digunakan.

\* produksi yang dicapai  
\*\* lihat tabel 4.3

Quantity variance =

1. ( 2.516.227 - 2.325.577 ) kg x Rp 22,-	= Rp 4.194.300,-
2. ( 226.134 - 221.483 ) kg x Rp .600,-	= Rp 2.790.600,-
3. ( 3.267 - 2.879 ) kg x Rp 1.518,-	= Rp 588.984,-
4. ( 396 - 332 ) kg x Rp 2.530,-	= Rp 161.920,-
5. ( 795 - 775 ) kg x Rp 506,-	= Rp 10.120,-
6. ( 695 - 664 ) kg x Rp 885,50	= Rp 27.450,-
7. ( 5.650 - 5.315 ) kg x Rp 1.437,50	= Rp 481.583,-
8. ( 3.753 - 3.543 ) kg x Rp 2.875,-	= Rp 603.750,-
Unfavorable quantity variance	<u>Rp 8.858.707,-</u>

## 2. Factory overhead

Untuk menganalisa biaya overhead pabrik dapat digunakan beberapa metode, yaitu sebagai berikut ;

### a) Two Variance Method

#### - Controllable Variance

FOH sebenarnya = Rp 74.612.500,-

#### -/Budget allowance at standard hours

Fixed expense budget = Rp (36.000.000,-)

Variable expense at standard  
( 0,03846 x 31,151 lb ) Rp 27.500, = Rp (32.948.137,-)

Unfavorable controllable variance = Rp 5.664.363,-

#### - Volume Variance

Budget allowance at standard hours = Rp 68.948.137,-

#### -/Standard hours x Standard FOH rate

( 0,03846 x 31,151 lb ) Rp 47.500 = Rp (56.909.750,-)

Unfavorable volume variance = Rp 12.038.387,-

Under applied FOH = Rp 17.702.750,-

## Ikhtisar

Ikhtisar

1. Material variance		
Quantity variance ( unfav )	= Rp	8.858.707.-
2. Factory overhead variance		
Unfavorable controllable variance	= Rp	5.664.363,-
Unfavorable volume variance	= Rp	12.038.457,-
Total kenaikan biaya produksi	= Rp	<u>26.561.457.-</u>

## b) Three Variance Method

- Spending variance

FOH variable sebenarnya	= Rp	38.612.500,-
-/Variable expense berdasarkan jam kerja mesin sebenarnya ( 1.295 x Rp 27.500,- )	= Rp	<u>(35.612.500,-)</u>
Unfavorable spending variance	= Rp	<u>3.000.000,-</u>

- Idle capacity variance

Fixed expense budget	= Rp	36.000.000,-
-/Fixed expense yang diperhitungkan berdasarkan jam kerja mesin sebenarnya ( 1.295 x Rp 20.000,- )	= Rp	<u>(25.900.000,-)</u>
Unfavorable idle capacity variance	= Rp	<u>10.100.000,-</u>

- Efficiency Variance

( Jam sebenarnya - Jam standar ) x Budget FOH ( 1.295 - 1.198,1 ) Rp 47.500,-	= Rp	<u>4.602.750,-</u>
Under applied FOH	= Rp	<u>17.702.750,-</u>

## c) Four Variance Method

- Spending variance ( idem )
- Idle capacity variance ( idem )

- Fixed efficiency variance		
( Jam sebenarnya - Jam standar )		
x Fixed budget FOH		
( 1.295 - 1.198,1 ) Rp 20.000,-	= Rp	<u>1.938.000,-</u> unfav
- Variable efficiency variance		
( Jam sebenarnya - Jam standar )		
x Variable budget FOH	= Rp	<u>2.664.750,-</u> unfav

### Ikhtisar

1. Quantity variance	= Rp	8.858.707,-	33,35 %
2. Spending variance	= Rp	3.000.000,-	11,30 %
3. Idle capacity variance	= Rp	10.100.000,-	38,02 %
4. Efficiency variance			
- Fixed eff. variance	= Rp	1.938.000,-	7,30 %
- Variable eff. variance	= Rp	2.664.750,-	10,03 %
Kenaikan biaya produksi	= Rp	<u>26.561.457,-</u>	<u>100,00 %</u>

Dari hasil analisa di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, kenaikan biaya produksi 82,67 % (quantity variance + spending variance + idle capacity variance) disebabkan oleh faktor non teknis seperti terjadinya pemborosan-pemborosan, hasil produksi dibawah target <sup>1)</sup> dan sebagainya, sedangkan hanya 17,33 % saja kenaikan biaya produksi yang disebabkan oleh faktor teknis ( efisiensi ). Tentu saja hal ini memerlukan suatu pengendalian yang baik terutama pada masalah prosedur pengadaan bahan dan pengendalian persediaan.

### 3.2. Komposisi biaya pengadaan kayu karet dalam jumlah seluruh biaya bahan baku.

Seperti yang telah diuraikan, bahwa kayu karet

<sup>1)</sup>FOH tetap dapat dirubah pada tingkat manajemen tertentu, sebab itu anggaran harus disesuaikan dengan kapasitas produksi.

merupakan bahan baku utama dalam pembuatan Particle Board. Menurut perincian ( detail ) budget, bahwa perkiraan jumlah kebutuhan kayu karet untuk periode anggaran Oktober - Desember 1988 / 1989 adalah sebesar 3.490 ton dengan nilai Rp 76.780.000,- , jumlah ini sebenarnya tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan taksiran kebutuhan bahan baku yaitu sebesar Rp 312.168.026,-. Tapi dalam skripsi ini tidak hanya menekankan kepada besarnya biaya kayu karet atau kenaikan yang disebabkan oleh lemahnya pengawasan persediaan kayu karet, akan tetapi dengan mengambil satu kasus terhadap persediaan kayu karet akan dapat mencerminkan pada seluruh pengawasan yang diterapkan pada seluruh persediaan bahan baku, oleh karena prosedur pengawasan terhadap seluruh bahan baku sama dengan prosedur pengawasan terhadap kayu karet.

### 3.3. Hal-hal yang mempengaruhi tingginya biaya produksi PB akibat dari penerapan prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet di UPPPS

#### 1. Aspek perencanaan atas kebutuhan bahan baku

Seperti yang telah dijelaskan di muka, bahwa anggaran yang disusun bertujuan sebagai pedoman operasi, supaya dalam rangka memproduksi Particle Board ( PB ) dapat beroperasi dengan efektif dan efisien. Akan tetapi untuk mencapai tujuan tersebut sulit untuk dilaksanakan

karena pada kenyataannya jumlah produksi yang dicapai hanya 66,7 % dari rencana sehingga menaikkan biaya produksi yang mencapai 9,1 % dari biaya yang direncanakan. Diantaranya hal tersebut disebabkan anggaran yang disusun mempunyai kelemahan yaitu anggaran yang disusun tidak realistis, sehingga menjadikan suatu rencana yang tidak mungkin dapat dicapai, hal tersebut akan menimbulkan ;

- a. Akan timbul kesulitan dalam menentukan titik pemesanan kembali yang wajar. Hal ini akan mengakibatkan tidak dapatnya melakukan pembelian dengan terencana, dimana persediaan yang ada di gudang tidak dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan pembelian. Terbukti dengan pelaksanaan pembelian yang dilakukan oleh UPPPS, dimana pembelian hanya berdasarkan pengiriman saja. Dengan demikian hal tersebut akan menimbulkan, disatu sisi akan terjadi kekosongan-kekosongan persediaan apabila terjadi kesulitan kayu karet dipasaran, sehingga pelaksanaan proses produksi terhenti, yg berarti akan menaikkan biaya produksi yang disebabkan oleh factory overhead yang tidak terpakai. Disisi lain, apabila terjadi boom ( kayu karet dipasaran banjir ) maka akan timbul penumpukan persediaan yg melampaui batas-batas yang wajar, jika persediaan kayu karet di gudang telah melam

paui batas waktu yang diizinkan untuk produksi, berarti kayu karet tersebut telah dinyatakan afkir dan bila dijualpun harganya jauh di bawah harga pembelian, tentu saja hal ini merupakan su atu pemborosan.

- b. Akan timbul kesulitan untuk mengadakan pengawasan terhadap kegiatan operasi perusahaan melalui biaya-biaya, variance-variance yang ditemukan ti dak dapat dilacak sebagaimana mestinya, sebab un-itu tidak ada rencana yang dapat dijadikan stan-dar perbandingan yang setidak-tidaknya harus men-dekati kenyataan. Dengan demikian kesalahan-ke -salahan atau kekurangan-kekurangan tidak dapat diidentifikasi secara relatif tepat sehingga kenaikan biaya produksi sulit untuk diantisipasi.

## 2. Aspek pengendalian fisik persediaan

Bahan baku adalah merupakan salah satu faktor pe-nentu untuk mendapatkan hasil yang direncanakan, oleh karena itu perlindungan fisik dari kerusakan dan pencu-rian merupakan hal yang mutlak harus mendapatkan perha-tian, suatu kelemahan yang terjadi di UPPPS mengenai perlindungan terhadap fisik persediaan adalah ;

- a. Kurangnya pemeliharaan fisik terhadap kerusakan barang yang ada di gudang, terutama untuk bahan baku kayu karet, dari data hasil observasi ter-

bukti banyak menumpuk kayu karet yang telah dinyatakan afkir dan diantaranya hal tersebut disebabkan oleh pemeliharaan fisik barang yang kurang baik, sehingga sebelum sampai pada umur teknisnya, kayu karet tersebut telah dinyatakan afkir.

- b. Pemeriksaan terhadap fisik barang dilakukan hanya pada akhir tahun fiskal, sehingga dalam periode tahun fiskal itu ( tahun anggaran ) tidak ada laporan mengenai posisi persediaan barang yang sebenarnya, yang dapat direkonsiliasikan dengan laporan dari bagian sub urusan gudang & peralatan, maka apabila terjadi kehilangan atau kerusakan persediaan barang tersebut hanya dapat diketahui pada saat opname fisik tahunan.
- c. Penerimaan fisik kayu karet, sering hanya dilakukan oleh karyawan bagian sub urusan gudang & peralatan saja, tanpa ada pemeriksa dari bagian yang lain, kondisi yang demikian dapat mengakibatkan karyawan tersebut akan mudah untuk melakukan kerja sama dengan pihak pengirim untuk melakukan penerimaan barang fiktif, dengan cara membuat bon pengantar barang dan penerimaan barang tetapi barangnya tidak diterima.
- d. Cara mengeluarkan bahan baku yang tidak teratur ( tidak berurutan menurut lamanya waktu bahan

baku itu disimpan ), untuk bahan baku kayu karet hal tersebut dapat menimbulkan adanya barang rusak atau tidak dapat digunakan lagi, karena tidak cepat dikeluarkan sehingga melewati batas waktu yang diizinkan untuk produksi.

### 3. Aspek pengendalian administrasi persediaan

Pencatatan persediaan dilakukan di bagian sub urusan gudang & peralatan dan tidak ada bagian lain yang membuat laporan atau analisa persediaan, sehingga untuk meyakinkan kebenarannya tidak ada ( contra check ).

Adapun yang mempengaruhi lemahnya pengawasan persediaan dilihat dari segi administrasi adalah ;

- Suatu laporan posisi persediaan yang didistribusikan kepada bagian urusan logistik, jangka waktunya terlalu lama yaitu satu bulan, sehingga pada selang waktu 1 bulan tersebut, bagian urusan logistik tidak mengetahui keadaan persediaan yg sebenarnya menurut catatan gudang, oleh karena itu laporan tersebut tidak dapat dijadikan dasar untuk melakukan pembelian.
-

B A B V  
RANGKUMAN KESELURUHAN

Diantara sekian banyak perusahaan negara, diantaranya adalah industri komponen rumah dan meubel yang dikelola oleh Perum Perumnas Suriakencana. Untuk meringankan beban yang harus ditanggung oleh masyarakat dan tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan, maka aspek terpenting adalah dapatnya menekan harga, menjaga kualitas dan memberikan pelayanan yang baik, hal ini memerlukan suatu manajemen yang sehat. Karena luasnya bidang yang ada di perusahaan, maka penulis dalam skripsi ini mengkhususkan pada manajemen pengadaan, yaitu dengan mengevaluasi prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet. Adapun masalah yang dikemukakan dalam skripsi ini adalah bagaimana penerapan prosedur pengadaan dalam hubungannya dengan aspek pengendalian persediaan kayu karet yang dilaksanakan oleh perusahaan dan sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap biaya produksi. Kemudian dengan penelitian ini dimaksudkan untuk mencoba mempelajari atau menemukan suatu sistem pengendalian persediaan yang mungkin cocok untuk diterapkan di perusahaan, karena dengan lemahnya pengendalian persediaan akan menaikkan biaya produksi. Untuk menjawab permasalahan tersebut penulis mengajukan suatu Hypotesa yaitu dengan metode pengendalian persediaan melalui anggaran belanja. Adapun kegunaan dari penelitian ini

yang terutama adalah bagi penulis sendiri, untuk mencoba menerapkan teori ke dalam suatu praktek, disamping penelitian ini mungkin berguna bagi perusahaan sebagai pertimbangan mengambil keputusan dalam pengelolaan perusahaan terutama mengenai prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan kayu karet. Untuk melakukan penelitian ini penulis menggunakan teknik atau metode penelitian dengan melalui study kepustakaan, wawancara dan observasi langsung.

Prosedur pengadaan dan pengendalian persediaan adalah merupakan salah satu bidang manajemen, yaitu manajemen pengadaan, sedangkan akuntansi biaya dalam hal ini berperanan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan judul yaitu menyangkut masalah biaya produksi, maka dari hasil study kepustakaan ini penulis menjelaskan mengenai pengertian daripada biaya, klasifikasi biaya dan biaya produksi itu sendiri. Yang dimaksudkan dengan biaya adalah pengeluaran yang dinyatakan dalam nilai satuan uang yang ditunjukan untuk memperoleh manfaat dimasa sekarang maupun pada masa mendatang. Didalam pengertian biaya terdapat apa yang disebut dengan istilah ongkos ( cost ) dan expense ( expended cost ). Biaya dapat diklasifikasikan ke dalam delapan klasifikasi. ( 1 ) Biaya menurut sifat dari unsur yang bersangkutan, penggolongan ini menunjukan kepada biaya produksi dan biaya komersial. (2) Dengan memperha

tikan masa akuntansi terhadap mana mereka diterapkan , dalam klasifikasi ini biaya menunjukkan pada pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan. (3) Kecenderungan biaya berubah menurut volume atau kegiatan, klasifikasi ini menunjukkan kepada biaya variabel dan biaya tetap. (4) Biaya dalam hubungannya dengan hasil produksi, yang termasuk kedalam klasifikasi ini adalah biaya produksi, yang terdiri dari bahan langsung, upah langsung dan overhead, gabungan daripada bahan langsung dan upah langsung disebut biaya primer, sedangkan gabungan daripada upah langsung dan overhead disebut biaya pengolahan.(5) Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi, penggolongan ini menunjukkan kepada pengumpulan daripada data biaya, yang biasanya melalui departemen yang dibentuk perusahaan dan departemen tersebut dapat dibagi lagi menjadi pusat-pusat biaya. (6) Biaya bersama dan atau gabungan, yaitu biaya yang dipakai untuk dua masa akuntansi atau lebih dan biaya gabungan adalah biaya yg terjadi pada suatu keadaan dalam proses produksi tertentu. (7) Biaya bagi perencanaan dan pengendalian, yang termasuk ke dalam golongan biaya ini adalah biaya standar, biaya standar berhubungan erat dengan anggaran. Pengertian anggaran yaitu suatu alat bagi manajemen yang disusun secara sistematis dan formal untuk perencanaan & pengawasan yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang.(8) Biaya untuk proses analisis, yang termasuk dalam golongan

an ini adalah biaya untuk mengambil keputusan khusus.

Biaya produksi adalah biaya yang secara langsung terlibat ke dalam proses produksi, biaya produksi terdiri dari unsur-unsur bahan langsung, upah langsung dan overhead, keberadaan komponen biaya tersebut tergantung dari bentuk/jenis perusahaan.

Prosedur pengadaan cakupannya cukup luas, dalam skripsi ini hanya meliputi prosedur pembelian, penerimaan, penyimpanan dan pemakaian. Diantara keempat bagian tersebut terjalin hubungan antara satu dengan yang lainnya sehingga menjadikan suatu alat untuk pengendalian persediaan. Pengendalian persediaan ditujukan untuk memelihara tingkat persediaan yang optimum serta pengendalian fisik persediaan. Untuk mencapai tujuan tersebut harus ditunjang dengan sistem pencatatan yang merupakan pengendalian intern persediaan.

Obyek penelitian meliputi sejarah singkat perusahaan, perusahaan berdiri atas hasil kerja sama antara pemerintah Republik Indonesia dan pemerintah Kerajaan Belanda yang ditanda tangani pada tanggal 16 Juni 1969 dan selesai dibangun pada bulan Juli 1975 diresmikan pada tanggal 2 Agustus 1975 dengan nama PPKRM Suriakencana, dikelola oleh Ditjen Cipta Karya kemudian pada tahun 1976 pengelolaannya diserahkan kepada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional, pada tanggal 16 Oktober 1976 nama PPKRMS diganti menjadi Unit Produksi Pe -

rum Perumnas Suriakancana ( UPPPS). Pada tanggal 14 Juni 1979 perusahaan bebas menjual produknya kepada pasar bebas.

Struktur Organisasi perusahaan adalah struktur organisasi garis, dimana bagan organisasi membagi tugas wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing bagian, yang terdiri dari Direksi Perum Perumnas yang membawahi Pimpinan Unit Produksi, Pimpinan Unit Produksi membawahi Urusan produksi dan teknik, Urusan logistik, Urusan pemasaran dan Urusan tata usaha keuangan.

Dalam operasinya perusahaan berdasarkan RKAP yg disusun untuk setiap tahun, dan diperinci untuk periode triwulanan, penyusunan RKAP tersebut melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan yaitu bagian produksi & teknik, keuangan, akuntansi, produksi PB, logistik dan sub bagian penunjang. Dari hasil team penyusun anggaran tersebut dapat diturunkan anggaran produksi, anggaran kebutuhan bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku.

Prosedur pembelian kayu karet yang dilaksanakan oleh UPPPS tahapannya adalah permintaan barang & jasa, permintaan penawaran, penawaran harga, daftar evaluasi harga, dan kemudian mengeluarkan orde<sup>r</sup> pembelian. Dalam melakukan pembelian kayu karet yang harus diperhatikan adalah lead time dan ketahanan kayu karet terhadap keusangan, pada pelaksanaan pembelian kayu karet sering terjadi pengiriman mendahului order pembelian, sehingga pembelian tidak dapat mengendalikan persediaan.

Sebelum barang diterima terlebih dahulu harus di lakukan pemeriksaan fisik barang dan mencocokkan bon<sup>n</sup> pengantar barang dengan order pembelian. Menurut peraturan pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh karyawan gudang dan dari bagian lainnya, aka tetapi pada pelaksanaannya hal tersebut hanya dilakukan oleh karyawan gudang saja, sehingga memungkinkan adanya penerimaan barang fiktif. Adapun untuk melakukan pembayaran didasarkan pada bon pengantar barang serta order pembelian yang dibanding - kan dengan faktur penagihan dari supplier.

Pelaksanaan daripada penyimpanan dilakukan di gu dang terbuka, dimana peletakkan dan penyusunan dikerja - jakan oleh masing-masing supplier.

Untuk mengeluarkan barang harus didasarkan pada bon permintaan barang, dan setelah barang dikeluarkan maka segera bagian sub urusan gudang dan peralatan men - catatnya sebagai pengurangan daripada persediaan pada kartu gudang.

Pelaksanaan pencatatan persediaan dilakukan di bagian administrasi gudang yang menghasilkan laporan ha rian penerimaan barang, laporan mingguan pemasukan ba - rang ke gudang dan laporan bulanan pengeluaran barang. Tetapi ada laporan yang tidak dapat digunakan oleh bagi an yang menerimanya, karena tidak adanya laporan peme - riksaan fisik persediaan.

Dari hasil evaluasi menunjukan ada kenaikan bia-

ya produksi sebesar 9,1 %, hal ini terutama disebabkan oleh karena prosedur pengadaan bahan baku kurang memperhatikan aspek pengendalian persediaan, adapun faktor - faktor yang menyebabkan kenaikan biaya produksi tersebut adalah perencanaan atas kebutuhan bahan baku yang tidak realistis, kurangnya pengendalian fisik persediaan dan kurang sempurnanya pengendalian administrasi persediaan.

---

B A B VI  
K E S I M P U L A N D A N S A R A N

VI.1. Kesimpulan

Dari hasil evaluasi atas penerapan prosedur penga-  
daan dan pengendalian persediaan kayu karet khususnya  
dan umumnya terhadap bahan baku untuk keperluan produk-  
si Particle Board, maka penulis dapat menyimpulkan hal-  
hal sebagai berikut ;

a. Perencanaan atau anggaran yang disusun oleh te-  
am penyusun anggaran atas jumlah kebutuhan bahan baku a  
tau anggaran produksi kurang realistis, sehingga menim-  
bulkan kesulitan untuk menentukan titik pemesanan kem-  
bali yang dianggap wajar, oleh karena itu pelaksanaan  
dalam pembelian tidak berdasarkan prosedur yang telah  
ditetapkan, tentu saja dalam hal ini anggaran tidak da-  
pat dijadikan sebagai alat pengendalian persediaan yang  
efektif.

b. Kurangnya pengawasan terhadap fisik persediaan  
baik pada waktu penerimaan maupun pengawasan setelah ba-  
rang ada di gudang, sehingga hal tersebut memungkinkan  
adanya pemborosan yang tidak kecil.

c. Cara peletakan dan penyusunan yang dilakukan o-  
leh supplier sendiri dapat mengakibatkan tidak teratur-  
nya atau berurutnya pengelmaran barang ( bahan baku ),  
hal ini dapat menyebabkan bahan baku khususnya kayu ka-  
ret mengalami kerusakan.

d. Kurang sempurnanya sistem pencatatan dan admi-

nistrasi persediaan yang dilakukan oleh bagian Sub Urusan Gudang & Peralatan, sehingga tidak menghasilkan suatu laporan atau informasi mengenai persediaan yang dapat dipergunakan oleh pimpinan perusahaan sebagai bahan analisa dan pengawasan persediaan, dan menimbulkan kesulitan atau tidak dapatnya melakukan pembelian menurut prosedur yang telah ditentukan.

## VI.2. Saran-saran

Atas masalah yang timbul karena pengaruh penerapan prosedur pengadaandan pengendalian persediaan di-UPPPS, maka penulis mencoba memberikan saran-saran perbaikan sebagai berikut ;

### 2.1. Penyempurnaan dalam penyusunan anggaran

Agar perencanaan ( anggaran ) dapat berfungsi sebagai pedoman operasi atau alat pengendalian, maka untuk pelaksanaan pada sebuah pabrik yang proses produksinya terus menerus, sebaiknya adalah sebagai berikut ;

a. Adanya pengkoordinasian yang lebih erat antar semua bagian, sehingga tidak terjadi perbedaan yang terlalu menyolok antara rencana dengan pelaksanaan produksi.

b. Perencanaan atas kebutuhan bahan baku sebaiknya harus disesuaikan dengan kapasitas produksi, sehingga setiap realisasi pembelian dapat dibandingkan dengan rencananya, serta pembelian dapat dilakukan dengan sche

dul kebutuhan bahan baku, maka akan terhindar dari ketidaktersediaan bahan baku pada waktu dibutuhkan atau kelebihan bahan baku ( terutama kayu karet ). Untuk hal tersebut penulis mengusulkan agar penanganan produksi Particle Board selanjutnya, UPPPS menerapkan pengendalian persediaan dengan cara ( metoda ) " Pengendalian Anggaran ( Budgetary Controll ) dengan memperhatikan sifat penawaran dan obsolescence dari bahan baku.

#### 2.2. Penyempurnaan prosedur penerimaan bahan baku

Agar prosedur penerimaan tidak menimbulkan kemungkinan adanya penerimaan barang fiktif, maka ketentuan dalam prosedur penerimaan yang telah ditetapkan harus diresmikan, sehingga tidak terjadi penerimaan hanya dilakukan oleh seorang karyawan dari satu bagian saja.

#### 2.3. Penyempurnaan dalam mengeluarkan bahan baku dari gudang.

Agar tidak terjadi atau timbul kerusakan bahan baku yang disebabkan oleh ketidak teraturan dalam mengeluarkan barang atau bahan baku, maka sebaiknya ;

a. Dalam penyimpanan bahan baku harus dilakukan secara teratur, bila perlu diberi label mengenai tanggal datangnya bahan baku.

b. Ketetapan dalam cara pengeluaran barang terutama kayu karet, yaitu sistem FIFO, sebaiknya diresmikan

sehingga tidak terjadi adanya pengeluaran bahan baku secara tidak berurut.

#### 2.4. Penyempurnaan dalam penyimpanan ( penggudangan )

Untuk menghindarkan cepatnya kerusakan bahan baku, maka sebainya harus dilakukan penelitian terhadap cara penyimpanan, supaya bahan baku terutama kayu karet yang disimpan dapat bertahan lebih lama.

#### 2.5. Penyempurnaan dalam sistem ( cara ) pelaporan posisi persediaan.

Supaya laporan yang dibuat oleh bagian Sub Urusan Uang & Peralatan dapat berfungsi sebagai alat pengawasan, maka sebaiknya dilakukan hal-hal sebagai berikut ;

a. Harus dilakukan pemeriksaan fisik bahan baku secara periodik, misalnya 1 minggu sekali, kemudian dibuat laporannya, untuk direkonsiliasikan dengan catatan perpetual.

b. Sebaiknya laporan posisi persediaan dibuat tidak dalam waktu yang terlalu lama ( 1 bulan ) terutama laporan yang diterima oleh bagian pembelian, supaya laporan tersebut dapat dijadikan dasar untuk melakukan pembelian.

c. Saran terakhir dari penulis ialah sebaiknya harus dilakukan mutasi petugas-petugas yang berhubu-

ngan langsung dengan persediaan secara periodik, yaitu untuk menghindari adanya kemungkinan - kemungkinan kecurangan berlangsung terus menerus, sebab bagaimanapun sempurnanya sistem dan prosedur pengawasan yang ada, apabila tidak didukung dengan itikad baik dari karyawan maka tidak akan ada artinya.

---

## DAFTAR PUSTAKA

1. Adolf Matzh& Millton Usry : Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian ; Terjemahan, Jakarta, Erlangga 1980.
2. B.C. Ghost : Cost & Management Accounting an Industrial Manual : Time Books International Time Center 1981.
3. Charles T. Hongren : Introduction to Management Accounting ; New Delhi, Prentice Hall of India, Private Limited 1981.
4. Cecil Gillespie : Accounting System, Procedures and Methods ; New Delhi, Prentice Hall of India, Private Limited 1981.
5. C.R.Niswonger & P.E.Fess : Accounting Principles ; 13 th Edition, International Business and Management Series.
6. D. Hartanto : Akuntansi Untuk Usahawan ; LPFEUI 1981
7. Gunawan A & Marwan A Sw : Busines Budgeting, Prinsip Mekanisme dan Teknik Penganggaran ; LPFE GAMA 1982.
8. Ikatan Akuntansi Indonesia : Prinsip Akuntansi Indonesia ; Jakarta 1981.
9. J.D.Willson & J.B.Campbell : Controllership, Tugas Akuntan Manajemen ; Terjemahan, Jakarta, Erlangga 1983.
10. J.Fred Weston & Eugene F.Brigham : Managerial Finance ; Terjemahan, Jakarta, Erlangga 1985.
11. M.D.Sutisna : Prinsip-Prinsip Akuntansi Biaya ; Bandung, Alumni 1985.
12. Neuner & Neuner ( R.Sumita Ak ) : Sistem-Sistem Akuntansi ; Sinar Baru, Bandung 1981
13. R.N.Anthony & Glenn A.Welsch : Fundamental of Management Accounting ; Homewood, Illionis ; Richard D. Irwin, Inc 1974.
14. Sopyan Assaury : Manajemen Produksi ; LPFE UI Jakarta 1980.
15. Zaki Baridwan : Sistem Akuntansi; Penyusunan, Prosedur dan Metode ; YKPN, Sala ( Balapan ), Yogyakarta Edisi ke 3, 1985.

PERUM PERUMNAS  
 IT PRODUKSI "SURIKANCANA"  
 Badak - Sukabumi - Telepon Cibadak 30  
 Alamat Pos : P.O. BOX 4

No. - R : \_\_\_\_\_

Lampiran 1

PERMINTAAN BARANG / JASA

Permintaan dengan hormat agar disediakan barang/jasa seperti yang tersebut dibawah ini :

No.	Nama Barang/jasa	Spesifikasi Teknis	Sebanyak	Keterangan Lain

Sifat : Penting/Segera/Biasa Kebutuhan Routine / Non routine

Untuk Keperluan : No./tgl. Anggaran :  
 KODE PROYEK / ORDER

Mengetahui / Menyetujui, Cibadak, \_\_\_\_\_  
 Kepala Urusan, \_\_\_\_\_ Kepala Sub. Urusan \_\_\_\_\_  
 ( \_\_\_\_\_ ) ( \_\_\_\_\_ )

Diisi oleh Kasubur. Pengadaan \_\_\_\_\_ Disetujui : \_\_\_\_\_ ( Ka. Ur. Log

Ada dalam Persediaan \_\_\_\_\_ Harus dibeli dari \_\_\_\_\_ Tanda tangan \_\_\_\_\_ Tanggal \_\_\_\_\_

- Distribusi :
1. Sub Urusan Akuntansi & Keuangan
  2. Sub. Urusan Pengadaan
  3. Sub. Urusan Gudang bahan & Peralatan
  4. Arsip / Agenda

**PERMINTAAN PEMBELIAN**

Seksi : Produksi PB Cibadak, 1 Oktober - 19 88  
 Urusan : Produksi PB  
 an : Produksi Teknik

Penting  Kebutuhan : Routine  YYYYYY  
 Segera  YYYYYY Non Routine   
 Biasa

NAMA BARANG	Spesifikasi	Sebanyak	Taksiran harga	Keterangan Penggunaan
Kayu Karet dll. Bahan baku Produksi Particle Board sesuai dengan terlampir dengan nilai ajuan :			Rp. 23.829.422,50	Rencana Produksi : -Type/Jenis: UF. 6 Banyaknya : = 46.750 lembar (1.460,47 ton) -Periode : Oktober-Des '1988 SPP no. : No.03/SPP/PRC/IX/88 Tgl. 26 September 88
TERBILANG : =DUA RATUS EMPAT PULUH TIGA JUTA DELAPAN RA-				
TUS DUA PULUH SEMBILAN RIBU EMPAT RATUS DUA				
PULUH DUA 50/100 RUPIAH				

Untuk keperluan : Produksi PB Np.                       
 Kode Proyek/Order Tgl Anggaran :                     

Direksi Perum Perumnas		Kepala Urusan Tata Usaha & Keuangan	<u>Haranto BSA</u>
Pemimpin Unit	<u>Ir. Suliyarto</u>	Kepala Urusan Logistik	<u>Wilson Simanjuntak</u>
Kepala Urusan		Kepala Sub. Urusan Pengadaan	<u>Dodi Mardiana</u>
Produksi & Teknik	<u>Ir. Umar Djajprawira</u>	Diusulkan oleh :	<u>Suryatman</u>

Akuntansi  
 Pengadaan  
 Gudang bahan & Peralatan

Ref. no. 10/R/Prod.I/IX/1988  
 tgl. 28 September 1988

**PERUM PERUMNAS**  
**UNIT PRODUKSI "SURIAKANCANA"**  
 Cibadak - Sukabumi - Telepon Cibadak 30  
 Alamat Pos : P.O. BOX 4

Form B-

Lampiran 3

No. \_\_\_\_\_

**ORDER PEMBELIAN**

Kepada Yth.

\_\_\_\_\_ berdasarkan Surat Penawaran Saudara No. \_\_\_\_\_ tanggal \_\_\_\_\_ dengan ini kami maksud memesan dengan syarat seperti tersebut dibawah ini. ( Semua dokumen sehubungan dengan pesanan ini agar menyebutkan Nomor Order Pembelian kami seperti tertera diatas ).

No. Urut	Nama Barang	Spesifikasi	Sebanyak	Harsat.	Jumlah

tanggal Pengiriman :	Sarat Penyerahan :	Cara Pembayaran :	P.P.N. % M.P.O. %
untuk Keperluan : KODE PROYEK/Order		No./Tgl. Anggaran :	

terbilang :

Cibadak, \_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )





No \_\_\_\_\_

**BON PERMINTAAN BARANG**

Nama Barang	Spesifikasi	Jumlah Satuan	Harga Satuan	Jumlah Harga
Jenis Keperluan :		Kepala Sub. Bagian/ Kepala Seksi :		
Kode Bagian/Seksi	Kode Pembukuan Debet      Kredit		Kepala S Gudang Bahan/Peralatan	
No. Prod			Penerima	

. Akuntansi  
 . Gudang & Peralatan  
 yang meminta

