



**PERANAN PENGENDALIAN INTERN PERSEDIAAN BAHAN
BAKU DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PROSES PRODUKSI PADA PT INTRA GARMENIA**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Cheru Ace
022102224

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

**MARET
2008**

PERANAN PENGENDALIAN INTERN PERSEDIAAN BAHAN BAKU
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PROSES PRODUKSI
PADA PT INTRA GARMENIA

Skripsi

Diajukan sebagai salah syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan Akuntansi

(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM)

PERANAN PENGENDALIAN INTERN PERSEDIAAN BAHAN BAKU
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PROSES PRODUKSI
PADA PT INTRA GARMENIA

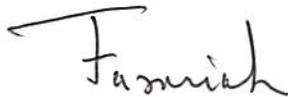
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari: Sabtu Tanggal: 12 April 2008

Cheru Ace
022102224

Menyetujui,

Dosen Penguji



(Hj. Fazariah Mahruzar, MM., SE., Ak)

Pembimbing



(Soenarko, MM., SE., Ak)

Co. Pembimbing



(Hanzarsyah, SE)

ABSTRAK

CHERU ACE. NPM 022102224. Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmenia. Di bawah bimbingan: SOENARKO dan HANZARSYAH.

Seiring pertumbuhan dunia usaha yang semakin kompetitif dengan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat dan kondisi perekonomian yang tidak menentu, maka setiap perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Bagi perusahaan manufaktur, bahan baku merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting bagi kelangsungan proses produksinya. Dengan tersedianya bahan baku diharapkan kelancaran proses produksi tidak terhambat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan bahan baku yang cukup sesuai dengan kebutuhan produksi. Salah satu pengendalian intern yang harus dilakukan perusahaan adalah pengendalian intern persediaan bahan baku, karena persediaan bahan baku merupakan aktivitas perusahaan yang dapat menjaga kelangsungan proses produksi. Oleh karena itu, persediaan bahan baku harus dapat dikelola dan diawasi dengan cermat, baik dalam pengadaanya maupun penggunaannya. Manajemen harus mampu mengelola dan mengupayakan agar bahan baku tersedia dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan produksi, sehingga dapat dihindari terjadinya kekurangan persediaan bahan baku.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian intern yang diterapkan pada PT Intra Garmenia guna menjaga dan mengelola persediaan bahan baku, untuk mengetahui tingkat efektivitas proses produksi yang dicapai pada PT Intra Garmenia, dan untuk mengetahui peranan pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern persediaan bahan baku yang diterapkan oleh PT Intra Garmenia meliputi (1) Lingkungan pengendalian yang terdiri (a) struktur organisasi pengelolaan bahan baku telah dilakukannya pemisahan fungsi dan tanggung jawab terhadap aktivitas pengelolaan, pengadaan serta penyimpanan bahan baku dan (b) kebijakan sumber daya manusia telah mempekerjakan tenaga-tenaga profesional di bidangnya, melalui rekrutmen dan penempatan, melakukan promosi atau mutasi, memberikan tunjangan-tunjangan, dan memberikan kenaikan jenjang jabatan bagi pegawai yang berprestasi, (2) Aktivitas pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia meliputi (a) pemisahan tugas dan wewenang beberapa bagian yang terpisah dan melakukan tugasnya sesuai dengan bagiannya masing-masing, yaitu adanya otorisasi, pemisahan tugas dan wewenang antara bagian pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, bagian penyimpanan bahan baku, serta melakukan pencatatan dan pelaporan secara harian maupun bulanan dan (b) dokumen dan catatan yang memadai digunakan oleh fungsi/bagian yang terkait dalam pengadaan persediaan bahan baku serta melaporkan mutasi keluar masuknya bahan baku dengan semestinya. Sedangkan efektivitas proses produksi yang dicapai oleh PT Intra Garmenia telah mencapai sasaran produksi, yaitu (1) produk yang dihasilkan tepat pada waktunya sesuai dengan yang telah direncanakan, (2) tepat jumlah yaitu tercapainya jumlah produksi dari yang telah direncanakan dan produk yang dihasilkan dapat memenuhi jumlah yang diinginkan para pembelinya, dan (3) tepat kualitas yaitu kualitas produksi setiap tahunnya tercapai dan tingkat produk yang rusak (*reject*) masih di bawah batas toleransi yang telah distandarkan (maksimal sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan), sehingga efektivitas proses produksi dari tahun ke tahun meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern persediaan bahan baku memiliki peranan dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	6
1.5.1. Kerangka Pemikiran	6
1.5.2. Paradigma Penelitian	12
1.6. Hipotesis Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengendalian Intern	14
2.1.1. Pengertian Pengendalian Intern	14
2.1.2. Tujuan Pengendalian Intern	15
2.1.3. Unsur-unsur Pengendalian Intern	16
2.1.4. Komponen Pengendalian Intern	16
2.1.5. Keterbatasan Pengendalian Intern	19
2.2. Persediaan Bahan Baku	19
2.2.1. Pengertian Persediaan	20
2.2.2. Jenis-jenis Persediaan	20
2.2.3. Kegunaan Persediaan	21
2.2.4. Fungsi-fungsi Persediaan	22
2.2.5. Biaya-biaya Persediaan	22
2.2.6. Pengertian Persediaan Bahan Baku	23
2.2.7. Fungsi Persediaan Bahan Baku	24
2.2.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan Bahan Baku	24
2.2.9. Pengertian Pengendalian Persediaan Bahan Baku ...	25
2.2.10. Prosedur Pembelian Bahan Baku	25
2.2.11. Prosedur Penggunaan Bahan Baku	27
2.3. Efektivitas Proses Produksi	28
2.3.1. Pengertian Efektivitas	28
2.3.2. Pengertian Produksi	29
2.3.3. Pengertian Proses Produksi	29
2.3.4. Jenis-jenis Proses Produksi	30

2.3.5. Faktor-faktor Pendukung Kelancaran Proses Produksi	30
2.3.6. Perencanaan Produksi	32
2.3.7. Pengoperasian Produksi	33
2.4. Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi	34

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian	37
3.2. Metode Penelitian	37
3.2.1. Desain Penelitian	37
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	39
3.2.3. Metode Penarikan Sampel	41
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	41
3.2.5. Metode Analisis	42

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	43
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	43
4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Wewenang	44
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	64
4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian	66
4.2.1. Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku pada PT Intra Garmenia	66
4.2.2.1. Lingkungan Pengendalian	66
4.2.2.2. Aktivitas Pengendalian	73
4.2.2. Sasaran Aktivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmenia	77
4.2.3. Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmenia	82

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	87
5.1.1. Simpulan Umum	87
5.1.2. Simpulan Khusus	88
5.2. Saran	89

JADWAL PENELITIAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian	Hal 12
--------------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 2. Perbandingan Rencana dan Realisasi Waktu Proses dari Tahun 2003 – 2005 pada PT Intra Garmenia	78
Tabel 3. Ketepatan Waktu Proses Produksi untuk Tahun 2003 – 2005	79
Tabel 4. Target Produksi dan Pencapaian Produksi Tahun 2003 – 2005 pada PT Intra Garmenia	80
Tabel 5. Ketepatan Jumlah Produksi untuk Tahun 2003 – 2005	80
Tabel 6. Laporan Capaian Produksi dan Produk <i>Reject</i> Tahun 2003 – 2005 pada PT Intra Garmenia	81
Tabel 7. Ketepatan Kualitas Produksi untuk Tahun 2003 – 2005	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT Intra Garmenia

Lampiran 2. *Company History, Marketing, and Production of* PT Intra Garmenia

Lampiran 3. Formulir *Daily Production Report*

Lampiran 4. Laporan *Production Output One Hour*

Lampiran 5. Formulir Permintaan Pembelian dan Surat Jalan

Lampiran 6. Formulir *Packing List*

Lampiran 7. Surat Keterangan Riset

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring pertumbuhan dunia usaha yang semakin kompetitif dengan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat dan kondisi perekonomian yang tidak menentu, maka setiap perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Di dalam perusahaan manufaktur, bahan baku merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan adanya bahan baku maka suatu perusahaan manufaktur bisa membuat produk jadi, sehingga apabila terjadi kekurangan bahan baku maka kelancaran proses produksi akan terhambat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyiapkan bahan baku yang cukup.

Pada kenyataannya banyak sekali hambatan yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan sehingga banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu penyebab kegagalan tersebut adalah kurang baiknya kinerja manajemen yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan. Salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan adalah pengendalian intern yang memadai dan baik dan memadai.

Suatu pengendalian yang dirancang dengan baik dan memadai, tentu saja tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya manajemen yang baik pula, karena pengendalian intern tersebut merupakan rencana yang dibuat oleh organisasi dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk

mengamankan harta perusahaan, seperti persediaan bahan baku ataupun yang lainnya. Pengendalian intern dimaksudkan untuk mengecek kecermatan serta keandalan dari data akuntansi dan juga untuk memajukan efisiensi operasi perusahaan.

Persediaan bahan baku biasanya digunakan untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang tidak menentu atau suplai bahan baku dari pemasok terlambat datang sehingga perusahaan kekurangan bahan baku untuk melakukan kegiatan produksi, padahal permintaan akan produk jadi dari konsumen banyak.

Persediaan terutama persediaan bahan baku merupakan harta perusahaan yang harus dijaga keamanannya, karena tersedianya persediaan bahan baku bagi perusahaan untuk keperluan proses produksi merupakan sesuatu hal yang mutlak diperlukan. Suatu hal yang harus dihindari dalam manajemen persediaan adalah jangan sampai perusahaan terpaksa tidak menjalankan kegiatan produksi hanya karena tidak tersedianya persediaan bahan baku untuk keperluan proses produksi.

Salah satu pengendalian intern yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah pengendalian intern atas persediaan bahan baku, karena persediaan bahan baku merupakan aktivitas perusahaan yang berfungsi menjaga kelangsungan proses produksi. Oleh karena itu, persediaan bahan baku harus dikelola dan diawasi dengan cermat, baik dalam pengadaanya maupun penggunaannya. Manajemen harus mampu mengelola dan mengupayakan agar bahan baku tersedia dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan

produksi, sehingga dapat dihindari terjadinya kekurangan persediaan bahan baku.

PT Intra Garmenia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pakaian, di mana produk-produk yang dihasilkannya berupa pakaian anak-anak, remaja, dan dewasa. Sebagian besar produk yang dihasilkan berupa *ladies blouses*, *ladies co-ordinates*, *drasses*, *skirts*, dan lain sebagainya. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksinya adalah kain, benang, kancing, dan berbagai aksesoris lainnya yang sebagian besar merupakan barang impor.

Permasalahan yang terjadi pada PT Intra Garmenia adalah terjadinya kekurangan persediaan bahan baku yang diakibatkan suplai bahan baku sering mengalami keterlambatan pemesanan dan kedatangannya, sehingga proses produksi menjadi terganggu. Hal ini disebabkan kurangnya pemeriksaan *stock opname* oleh bagian gudang dan kurangnya komunikasi serta kerjasama antara bagian gudang dan bagian pembelian, akibatnya bagian pembelian terlambat melakukan pembelian bahan, sehingga persediaan bahan baku menipis di gudang.

Berdasarkan uraian dan masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi Pada PT Intra Garmenia”.

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Untuk memudahkan dan menjelaskan arah penelitian, maka penulis berusaha merumuskan permasalahan yang dibahas mengenai pengendalian intern yang membantu manajemen perusahaan dalam menjaga kualitas persediaan bahan baku di gudang dan mengupayakan agar bahan baku tersedia dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan produksi, sehingga dapat dihindari terjadinya kekurangan persediaan bahan baku.

Adapun identifikasi masalah yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengendalian intern persediaan bahan baku yang diterapkan pada PT Intra Garmenia?
2. Bagaimana tingkat efektivitas proses produksi yang dicapai pada PT Intra Garmenia?
3. Bagaimana peranan pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan identifikasi masalah pada PT Intra Garmenia dan mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan realisasi yang ada di perusahaan, yang digunakan sebagai bahan kajian dalam penyusunan skripsi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengendalian intern yang diterapkan pada PT Intra Garmenia guna menjaga dan mengelola persediaan bahan baku.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas proses produksi yang dicapai pada PT Intra Garmenia.
3. Untuk mengetahui peranan pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

a. Penulis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan serta memperluas wawasan penulis terutama di bidang sistem informasi akuntansi, khususnya mengenai pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

b. Pembaca

Memberikan manfaat dan menambah pengetahuan serta memperluas wawasan baru mengenai bagaimana penerapan pengendalian intern atas persediaan bahan baku pada suatu perusahaan yang dapat membantu dalam mencapai efektivitas proses produksi perusahaan tersebut.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang berarti bagi perusahaan serta memberikan informasi positif kepada pihak manajemen dalam pengembangan usaha, khususnya pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda, tetapi pada dasarnya setiap perusahaan ingin mendapatkan laba yang besar dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Agar bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya maka perusahaan harus mampu melaksanakan kegiatan produksi dengan sebaik-baiknya, sehingga menghasilkan produk dengan jumlah dan kualitas yang maksimal. Agar kegiatan produksi dapat berjalan lancar tentunya perlu ditopang dengan adanya persediaan bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja, mesin, dan teknologi yang memadai. Salah satu hal yang sangat penting dalam proses produksi adalah adanya persediaan bahan baku, karena tanpa adanya persediaan bahan baku, para pengusaha akan dihadapkan pada risiko bahwa perusahaannya pada suatu waktu tidak mampu memenuhi kebutuhan dari pelanggan.

Salah satu cara yang harus dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu dengan menerapkan pengendalian intern yang meliputi struktur organisasi dan semua cara atau metode serta alat-

alat yang dikoordinasikan dan digunakan perusahaan untuk melindungi harta perusahaan, untuk memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi dalam perusahaan, dan juga dapat membantu dipatuhinya berbagai kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Pengendalian intern (*internal control*) adalah sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain dalam suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu: kendala pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, kepatuhan terhadap hukum, dan peraturan yang berlaku (Sukrisno Agoes, 2004, 79).

Dalam pengendalian intern terdapat 5 komponen/unsur-unsur pengendalian intern. Kelima komponen struktur pengendalian intern tersebut adalah:

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*).
2. Penetapan risiko oleh manajemen.
3. Sistem komunikasi dan informasi akuntansi.
4. Aktivitas pengendalian.
5. Pemantauan. (Alvin A Arens dan James K Loebbecke, alih bahasa Amir Abadi Jusuf, 2003, 270-271)

Tujuan diadakannya pengendalian intern pada suatu perusahaan adalah untuk mengurangi eksposur-eksposur atau dampak yang buruk bagi perusahaan, seperti kehilangan aktiva (kas, persediaan, dan peralatan) (George H Bodnar dan William S Hopwood, alih bahasa Rudi M. Tambunan dan Amir Abadi Jusuf, 2000, 169). Pengendalian intern melaksanakan tiga fungsi, yaitu:

1. Pengendalian untuk pencegahan (*preventive control*) adalah untuk mencegah timbulnya suatu masalah sebelum mereka muncul.

2. Pengendalian untuk pemeriksaan (*detective control*) adalah untuk mengungkap masalah begitu masalah tersebut muncul.
3. Pengendalian korektif (*corrective control*) adalah untuk memecahkan masalah yang ditemukan oleh pengendalian untuk pemeriksaan. (Marshall B Romney dan Paul John Steinbart, lih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, 2004, 229)

Setiap perusahaan perlu mengadakan persediaan untuk dapat menjamin kelangsungan hidup usahanya, untuk mengadakan persediaan ini dibutuhkan sejumlah uang yang diinvestasikan dalam persediaan tersebut, salah satunya dengan cara mempertahankan suatu jumlah persediaan yang optimum guna menjamin kebutuhan bagi kelancaran kegiatan produksi dalam jumlah dan mutu yang tepat serta dengan biaya yang serendah-rendahnya.

Sofjan Assauri (2004, 220) menyatakan bahwa “Persediaan merupakan salah satu unsur yang paling aktif dalam operasi perusahaan yang secara kontinyu diperoleh, diubah, untuk dijual kembali”.

Adapun kegunaan perusahaan menyimpan bahan baku adalah untuk:

1. Menghilangkan resiko keterlambatan datangnya bahan-bahan yang dibutuhkan perusahaan.
2. Menumpuk bahan-bahan yang dihasilkan secara musiman sehingga dapat digunakan bila bahan itu tidak ada dalam pasaran.
3. Mempertahankan stabilitas operasi perusahaan atau menjamin kelancaran arus produksi.
4. Memberikan pelayanan (*service*) kepada pelanggan dengan sebaik-baiknya, di mana keinginan pelanggan pada suatu waktu dapat dipenuhi atau memberikan jaminan tetap tersedianya barang jadi tersebut. (Freddy Rangkuti, 2002, 2)

Untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan operasi perusahaan, harus dilakukan pengendalian intern yang baik dan memadai, salah satunya adalah aktivitas produksi.

Proses produksi diartikan sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang meliputi tenaga kerja, bahan-bahan, mesin, teknologi, dan dana yang ada (Sofjan Assauri, 2004, 75).

Dalam kegiatan operasi perusahaan diperlukan beberapa faktor produksi seperti faktor akal dan tenaga kerja (*men*), bahan (*material*), peralatan dan mesin (*machines*) serta dana (*money*), di mana faktor produksi tersebut harus selalu ada dalam sebuah perusahaan karena satu sama lain saling berkaitan, sehingga apabila salah satu faktor produksi tidak ada seperti halnya bahan baku, maka kegiatan produksi akan terhambat dan tentunya perusahaan mengalami kerugian akibat kehilangan kesempatan memperoleh keuntungan dari pelanggan. Pengoperasian produksi akan mencakup:

1. Penyusunan rencana produksi

Kegiatan pengoperasian produksi dan operasi harus sesuai dengan penyusunan rencana produksi dan operasi. Dalam rencana produksi dan operasi harus tercakup penetapan target produksi, *scheduling*, *routing*, *dispatching*, dan *follow-up*. Perencanaan kegiatan produksi dan operasi merupakan kegiatan awal dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi.

2. Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan baku

Kelancaran kegiatan produksi dan operasi sangat ditentukan oleh kelancaran tersedianya bahan atau masukan bagi produksi dan operasi ditentukan oleh baik tidaknya pengadaan bahan serta rencana dan pengendalian persediaan yang dilakukan.

3. **Pemeliharaan atau perawatan mesin (*maintance*) mesin dan peralatan**
Mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi harus selalu terjamin tetap tersedia untuk dapat digunakan, sehingga dibutuhkan adanya kegiatan pemeliharaan atau perawatan.
4. **Pengendalian mutu**
Terjaminnya hasil atau keluaran dari proses produksi menentukan keberhasilan dari pengoperasian sistem produksi dan operasi.
5. **Manajemen tenaga kerja**
Pelaksanaan pengoperasian sistem produksi ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan para tenaga kerja atau sumber daya manusianya. (Sofjan Assauri, 2004, 18-19)

Fungsi utama pengendalian dalam pembelian bahan baku adalah untuk menjamin barang yang dibeli, agar sesuai dengan barang yang dibutuhkan, berkualitas baik, dan tepat waktu pengirimannya. Sesuai dengan prinsip pengendalian intern atas pembelian bahan baku, maka perlu:

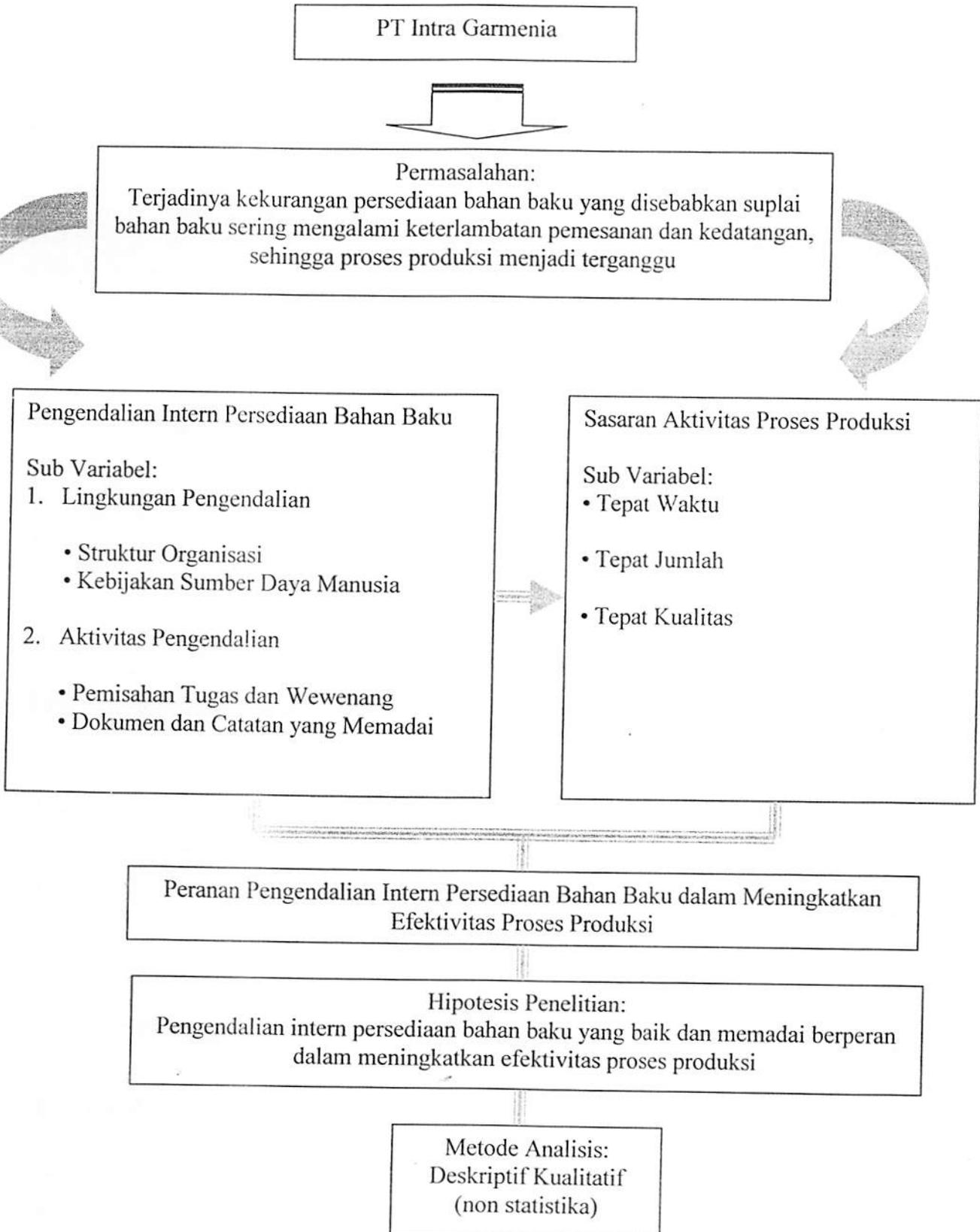
1. Diadakan pemisahan fungsi yang jelas untuk pihak-pihak yang terkait, yaitu untuk fungsi permintaan pembelian, melakukan pembelian, menerima barang, menyimpan barang, mencatat terjadinya pembelian dan timbulnya utang, pengeluaran dana untuk membayar pembelian (utang).
2. Setiap pembelian harus didasarkan pada permintaan pembelian dan dengan harga yang bersaing serta kualitas yang optimal.
3. Bagian pembelian harus mengikuti pengiriman barang dari penjual untuk memastikan ketepatan waktunya.
4. Barang-barang hanya akan diterima apabila sesuai dengan spesifikasi dalam order pembelian.

5. Faktor pembelian diperiksa kebenarannya sebelum disetujui untuk dibayar.
6. Distribusi dari barang-barang dan jasa yang dibeli harus dilakukan dengan benar sehingga laporan untuk pimpinan datanya dapat dipercaya. (Marshall B Romney dan Paul John Steinbart, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, 2004, 230)

Aktivitas perusahaan yang efektif perlu dijalankan dan dicapai, khususnya pada proses produksi, karena melibatkan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan produk yang optimal, sehingga perusahaan akan memiliki daya saing produk yang tinggi. Marshall B. Romney dan Paul John Steinbart, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deni Arnos Kwary (2004, 233) menyatakan bahwa "Efektivitas dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi, sampai sejauh mana suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi".

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan menerapkan pengendalian intern atas persediaan bahan baku dengan baik dan memadai, maka penyimpangan (kekurangan bahan baku) dapat diminimalkan, serta dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, sehingga pengelolaan aktivitas produksi menjadi lebih efektif.

1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1.
Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan asumsi atau dugaan sementara tentang suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan sesuatu hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekan atau kebenarannya harus diuji secara empiris.

Adapun hipotesis dari permasalahan yang diangkat yaitu:

1. Penerapan pengendalian intern persediaan bahan baku pada PT Intra Garmenia telah berjalan dengan baik dan memadai.
2. Tingkat efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia belum tercapai.
3. Pengendalian intern persediaan bahan baku memiliki peranan dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

Aceh 21/08/07

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengendalian Intern

Pimpinan perusahaan harus selalu dapat mengawasi aktivitas operasional perusahaan. Untuk perusahaan dengan skala kecil maka pimpinan dapat mengawasi operasional perusahaan secara langsung. Tetapi apabila perusahaan mulai berkembang dan bertambah besar, maka pimpinan tidak mungkin lagi mengawasi secara langsung aktivitas operasional suatu perusahaan, karena jenjang pengawasam semakin luas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu dibantu dengan merancang pengendalian intern yang baik dan memadai guna mencegah praktik-praktik kecurangan yang terjadi.

2.1.1. Pengertian Pengendalian Intern

Pengendalian intern dirancang bukan dengan tujuan meniadakan semua kemungkinan terjadinya kesalahan/penyelewengan. Pengendalian intern yang memadai diharapkan dapat meminimalkan terjadinya kesalahan dan penyelewengan dalam batas-batas yang layak.

Pengendalian intern (*internal control*) adalah rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga dan melindungi aktiva, menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, memperbaiki efisiensi, dan untuk mendorong ditaatinya kebijakan manajemen (Krismiaji, 2005, 218).

Pengendalian intern (*internal control*) adalah rencana organisasi dan metode bisnis yang dipergunakan untuk menjaga aset, memberikan informasi yang akurat dan andal, mendorong dan memperbaiki efisiensi jalannya organisasi serta mendorong kesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan (Marshal B Romney dan Paul John Steinbart, 2004, 229).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern adalah rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga dan melindungi aset; memberikan informasi yang akurat, andal dan dapat dipercaya; mendorong dan memperbaiki efisiensi; dan mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Tujuan Pengendalian Intern

Pengendalian intern yang telah dirancang agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan-kegiatannya secara teratur dan sistematis, serta dapat diselesaikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan.

Mulyadi (2002, 180) menyatakan bahwa tujuan pengendalian intern adalah untuk:

1. Keandalan informasi keuangan.
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi.

Sedangkan James A Hall (2001, 150) menyatakan bahwa:

1. Untuk menjaga aktiva perusahaan.
2. Untuk memastikan akurasi dan dapat diandalkannya catatan dan informasi akuntansi.
3. Untuk mempromosikan efisiensi operasi perusahaan.
4. Untuk mengukur kesuaian dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan manajemen.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian intern adalah untuk memastikan catatan dan informasi akurat dan dapat diandalkan, mencapai efektivitas dan efisiensi operasi, serta mengukur kesesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen.

2.1.3. Unsur-unsur Pengendalian Intern

Agar sistem pengendalian intern yang telah dirancang dengan baik dan memadai dapat dijalankan sesuai dengan yang diharapkan, maka memerlukan unsur-unsur pokok yang mendukungnya, yaitu:

1. Struktur organisasi, yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan, yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya.
3. Pelaksanaan kerja yang sehat, dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.
4. Karyawan yang berkualitas, sesuai dengan tanggung jawab yang dipikulnya. (Nugroho Widjajanto, 2001, 18)

2.1.4. Komponen Pengendalian Intern

Pengendalian intern memiliki 5 komponen dasar kebijakan dan proses yang dirancang dan digunakan oleh manajemen untuk memberikan jaminan memadai bahwa tujuan pengendalian manajemen akan tercapai dan terpenuhi. Komponen dari pengendalian intern terdiri dari:

1. Lingkungan Pengendalian.
2. Aktivitas pengendalian.
3. Perhitungan risiko.
4. Informasi dan komunikasi.
5. Pemantauan. (Krismiaji, 2005, 223)

Kelima komponen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian
 Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian intern dan arti pentingnya bagi entitas itu. (Alvin A Arens, *et al*, 2003, 402)
 Elemen-elemen yang penting dari lingkungan pengendalian meliputi:
 - a. Integritas dan nilai etika manajemen.
 - b. Struktur organisasi.
 - c. Partisipasi dewan direktur organisasi dan komite audit, jika ada.
 - d. Filosofi manajemen dan gaya operasi.
 - e. Prosedur pendelegasian tanggung jawab dan otoritas.
 - f. Metode manajemen dalam menilai kinerja.
 - g. Pengaruh eksternal, seperti penilaian dari agen penentu undang-undang.
 - h. Kebijakan dan praktik organisasi dalam memajemen sumber daya manusia. (James A Hall, 2001, 155)
2. Prosedur pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang ditambahkan ke lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang harus ditetapkan oleh manajemen untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa tujuan tertentu akan dicapai. Cakupan prosedur pengendalian tersebut adalah:
 - a. Otoritas yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas.
 - b. Pemisahan tugas yang mengurangi peluang bagi seseorang untuk melakukan kesalahan dalam tugas rutinnnya, yaitu dengan menempatkan orang yang berbeda pada fungsi otoritas transaksi, pencatatan transaksi, dan penjagaan aktiva.
 - c. Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan untuk membantu menjamin pencatatan transaksi secara tepat.
 - d. Penjagaan yang memadai terhadap akses dan penggunaan aktiva dan catatan.
 - e. Pengecekan independen terhadap kinerja dan penilaian yang tepat terhadap nilai yang tercatat. (Krismiaji, 2005, 219)
3. Perhitungan risiko adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatur risiko yang mempengaruhi tujuan perusahaan. Jadi, perusahaan harus menetapkan serangkaian tujuan yang terintegrasi dengan kegiatan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan kegiatan

lainnya sehingga organisasi dapat beroperasi sebagaimana mestinya. Perhitungan risiko harus mencakup pertimbangan khusus terhadap risiko yang timbul dari perubahan keadaan, seperti:

- a. Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal.
- b. Perubahan standar akuntansi.
- c. Hukum dan peraturan baru.
- d. Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan informasi.
- e. Pertumbuhan pesat entitas yang menuntut perubahan fungsi pengolahan dan pelaporan informasi dan personil yang terlibat di dalam fungsi tersebut. (Mulyadi, 2002, 236)

4. Informasi dan komunikasi

Informasi dan komunikasi mengacu kepada sistem akuntansi organisasi, yang terdiri dari metode dan catatan yang dibuat untuk mengenali, menyusun, menganalisis, menggolongkan, mencatat dan melaporkan transaksi organisasi, dan untuk mempertahankan akuntabilitas untuk aset dan pasiva yang berhubungan. (Krismiaji, 2005, 236)

5. Pemantauan

Pemantauan dicapai melalui aktivitas yang terus berjalan, evaluasi terpisah atau suatu kombinasi dari keduanya. Aktivitas yang terus berjalan akan meliputi aktivitas pengendalian manajemen dan tindakan lain yang biasa diambil karyawan untuk meyakinkan proses pengendalian internal efektif yang harus berjalan. Sistem ini akan bereaksi secara dinamis, yaitu berubah jika kondisinya menghendaki perubahan. Ada beberapa metode kunci (pokok) dalam melakukan pemantauan kinerja, yaitu:

- a. Supervisi yang efektif, mencakup:
 - 1) Pelatihan dan asistensi karyawan.
 - 2) Pemantauan kinerja karyawan.
 - 3) Koreksi kesalahan.
 - 4) Penjagaan aktiva dengan cara memantau karyawan yang memiliki akses ke aktiva tersebut.
- b. Pelaporan pertanggungjawaban, mencakup:
 - 1) Anggaran, kuota, jadwal, biaya standar, dan kualitas standar.
 - 2) Laporan kinerja yang berisi informasi realisasi rencana, rencana anggaran, dan selisih keduanya.
 - 3) Prosedur untuk menyelidiki selisih yang jumlahnya signifikan dan prosedur untuk menindak lanjuti penyimpangan dari rencana.

- c. Internal auditing, mencakup aktivitas pengkajian terhadap daya andal dan integritas informasi operasi dan keuangan serta memberikan suatu penilaian terhadap efektivitas pengawasan intern. (Krismiaji, 2005, 237)

2.1.5. Keterbatasan Pengendalian Intern

Pengendalian intern untuk setiap entitas memiliki keterbatasan bawaan. Keterbatasan bawaan yang melekat dalam setiap pengendalian intern, yaitu:

1. Kesalahan dalam pertimbangan, yang disebabkan karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu atau tekanan lain.
2. Gangguan. Gangguan dapat terjadi karena personil secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian atau kelelahan.
3. Kolusi, yaitu tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan. Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksi kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Pengabaian oleh manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah, seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan atau kepatuhan semu.
5. Biaya lawan manfaat. Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut. (Mulyadi, 2002, 181)

2.2. Persediaan Bahan Baku

Pada dasarnya persediaan berfungsi untuk mempermudah/mempelancar jalannya operasi perusahaan yang harus dilakukan secara berturut-turut, memproduksi barang-barang serta selanjutnya menjualnya kepada pelanggan atau konsumen perusahaan.

2.2.1. Pengertian Persediaan

Bagi perusahaan manufaktur membutuhkan persediaan untuk digunakan dalam proses produksi. Tanpa adanya persediaan bahan baku, maka perusahaan akan dihadapkan pada risiko bahwa pada suatu waktu perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan para pelanggannya.

Persediaan adalah suatu aktiva lancar yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha tertentu, atau persediaan barang-barang yang masih dalam pengerjaan/proses produksi ataupun persediaan bahan baku yang menunggu penggunaannya dalam suatu proses produksi (Freddy Rangkuti, 2002, 2).

Persediaan adalah suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha yang normal, atau barang-barang yang masih dalam proses produksi ataupun bahan baku yang menunggu untuk digunakan dalam suatu proses produksi (Mohamad Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung, 2003, 276).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa persediaan adalah aktiva lancar yang dimiliki perusahaan dengan maksud untuk dijual, atau barang-barang yang masih dalam proses produksi, ataupun bahan baku yang masih menunggu untuk digunakan dalam proses produksi pada suatu periode tertentu.

2.2.2. Jenis-jenis Persediaan

Jenis-jenis persediaan di antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya berbeda, namun bagi perusahaan manufaktur pasti memiliki persediaan. Freddy Rangkuti (2002, 14-15) menyatakan bahwa persediaan dapat dibedakan menjadi:

1. Persediaan bahan mentah (*raw material*), yaitu persediaan barang-barang yang berwujud, seperti besi, kayu serta komponen-komponen lainnya yang digunakan dalam proses produksi.
2. Persediaan komponen-komponen rakitan (*purchased parts components*), yaitu persediaan barang-barang yang terdiri dari komponen-komponen yang diperoleh dari perusahaan lain, di mana secara langsung dapat dirakit menjadi suatu produk.
3. Persediaan bahan pembantu atau penolong (*supplies*), yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi, tetapi tidak merupakan bagian atau komponen barang jadi.
4. Persediaan barang dalam proses (*work in process*), yaitu persediaan barang-barang yang merupakan keluaran dari tiap-tiap bagian dalam proses produksi atau yang telah diolah menjadi suatu bentuk, tetapi masih perlu diproses lebih lanjut menjadi barang jadi.
5. Persediaan barang jadi (*finished goods*), yaitu persediaan barang-barang yang telah selesai diproses atau diolah dalam pabrik dan siap untuk dijual atau dikirim kepada langganan.

2.2.3. Kegunaan Persediaan

Persediaan yang dimiliki suatu perusahaan berguna untuk:

1. Menghilangkan risiko keterlambatan datangnya barang. Jika barang yang dipesan terlambat datang sedangkan proses produksi berjalan terus, maka persediaan akan dikeluarkan dan dipakai untuk keperluan produksi.
2. Menghilangkan risiko dari material yang dipesan tidak baik. Jika barang yang dipesan cacat, rusak atau ditolak, maka persediaan dapat digunakan sambil menunggu barang yang baik dikirimkan.
3. Untuk menumpuk barang-barang yang dihasilkan secara musiman. Ini berlaku bagi produk-produk peranian. Karena sifatnya musiman, maka ketika musim panen, persediaan dilakukan dalam jumlah besar. Sedangkan jika tidak musim, maka persediaan yang besar tadi dapat dipakai.
4. Mempertahankan stabilitas operasi perusahaan. Pada akhirnya, persediaan memiliki kegunaan untuk mempertahankan agar produksi terus berjalan. Jika produksi berhenti, maka stabilitas operasi perusahaan akan terganggu.

5. Mencapai penggunaan mesin yang optimal. Persediaan pun diperlukan untuk mencapai penggunaan mesin agar optimal.
6. Memberikan jaminan tetap tersedianya barang jadi. Jaminan perusahaan ini penting, disebabkan karena *image* konsumen terhadap perusahaan. (Mohamad Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung, 2003, 277)

2.2.4. Fungsi Persediaan

Persediaan yang terdapat dalam perusahaan dapat dibedakan menurut beberapa cara. Beberapa fungsi penting yang dikandung oleh persediaan dalam memenuhi kebutuhan adalah untuk:

1. Menghilangkan risiko keterlambatan pengiriman bahan baku atau barang yang dibutuhkan perusahaan.
2. Menghilangkan risiko jika material yang dipesan tidak baik sehingga harus dikembalikan.
3. Menghilangkan risiko terhadap kenaikan harga barang atau inflasi.
4. Untuk menyimpan bahan baku yang dihasilkan secara musiman sehingga perusahaan tidak akan kesulitan jika bahan itu tidak tersedia di pasaran.
5. Mendapatkan keuntungan dari pembelian berdasarkan diskon kuantitas.
6. Memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan tersedianya barang yang diperlukan. (Eddy Herjanto, 2007, 238)

2.2.5. Biaya-biaya Persediaan

Dalam mengadakan persediaan yang tersedia di gudang, maka perusahaan harus mempertimbangkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dengan adanya persediaan sebelum mengambil keputusan untuk memesan bahan baku. Sri Mulyono (2005, 300-301) menyatakan bahwa unsur biaya yang terkait dengan persediaan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Biaya pemesanan (*ordering cost*) adalah biaya yang berhubungan dengan penambahan persediaan yang dimiliki. *Ordering cost* berhubungan positif dengan frekuensi persediaan. Yang termasuk dalam *ordering costs* adalah biaya pengiriman, biaya pemesanan, biaya inspeksi penerimaan dan pencatatan. Biasanya *ordering cost* dinyatakan dalam rupiah per pesanan dan tidak terkait dengan jumlah pesanan.
2. Biaya penyimpanan (*carrying cost*) adalah biaya untuk memiliki dan menyimpan persediaan selama periode tertentu. Biaya ini berhubungan positif dengan jumlah persediaan dan terkadang dengan waktu penyimpanan. Yang termasuk dalam *carrying costs* adalah biaya bunga atas dana yang tertanamkan dalam persediaan, sewa gudang, biaya kerusakan atau penyusutan, dan lain-lain.
3. Biaya kekurangan persediaan (*shortage/stock out costs*) tercipta jika permintaan tidak dapat dipenuhi dalam *shortage* atau *stock out costs*, yaitu biaya ketidakpuasan konsumen dan potensi keuntungan yang tidak terealisasi.

2.2.6. Pengertian Persediaan Bahan Baku

Persediaan bahan baku merupakan unsur terpenting dalam sebuah perusahaan manufaktur, tanpa bahan baku perusahaan tidak dapat menjalankan proses produksinya.

Persediaan bahan baku adalah persediaan dari barang-barang berwujud yang akan digunakan dalam proses produksi. Bahan baku tersebut dapat diperoleh dari sumber-sumber alam atau dibeli dari *supplier* dan atau dibuat sendiri oleh perusahaan untuk digunakan dalam proses produksi selanjutnya (T Hani Handoko, 2000, 334).

Bahan baku merupakan bahan langsung, yaitu bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tak terpisahkan (M Nafarin, 2003, 55).

Persediaan bahan baku adalah *item* yang dibeli dari *supplier* untuk digunakan sebagai input dalam proses produksi (Zulian Yamit, 2005, 3).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa persediaan bahan baku adalah barang-barang berwujud yang

diperoleh dari pemasok atau dibuat sendiri oleh perusahaan sebagai input dalam proses produksi.

2.2.7. Fungsi Persediaan Bahan Baku

Setiap perusahaan manufaktur akan selalu mengadakan persediaan bahan baku. Oleh karena itu, persediaan bahan baku berfungsi sebagai:

1. Fungsi *Decoupling* merupakan fungsi persediaan yang memungkinkan perusahaan dapat memenuhi permintaan langganan tanpa tergantung kepada *supplier* (pemasok).
2. Fungsi *Economic Lot Size* merupakan penyimpanan persediaan dalam jumlah besar dengan pertimbangan adanya diskon atas pembelian bahan, diskon atas kuantitas untuk dipergunakan dalam proses produksi serta didukung kapasitas gudang yang memadai.
3. Fungsi *anticipation* merupakan penyimpanan persediaan yang berfungsi untuk penyelamatan jika sampai terjadi keterlambatan datangnya pesanan bahan dari pemasok. Tujuan utama adalah untuk proses produksi agar tetap berjalan dengan lancar. (Manahan P Tampubolon, 2004, 190)

2.2.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persediaan Bahan Baku

Besar kecilnya jumlah persediaan bahan baku yang dimiliki perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Volume yang dibutuhkan untuk melindungi jalannya perusahaan terhadap gangguan kehabisan persediaan yang akan dapat menghambat atau mengganggu jalannya proses produksi.
2. Volume produksi yang direncanakan itu sendiri sangat tergantung kepada volume *sales* (penjualan) yang direncanakan.
3. Besarnya pembelian bahan baku setiap kali pembelian untuk mendapatkan biaya pembelian minimal.
4. Estimasi tentang fluktuasi harga bahan mentah yang bersangkutan di waktu-waktu yang akan datang.

5. Peraturan-peraturan pemerintah yang menyangkut persediaan material.
6. Harga pembelian bahan mentah.
7. Biaya penyimpanan dan risiko penyimpanan di gudang.
8. Tingkat kecepatan material menjadi rusak atau turun kualitasnya. (Bambang Riyanto, 2001, 74)

2.2.9. Pengertian Pengendalian Persediaan Bahan Baku

Ketidaklancaran proses produksi dapat memberikan dampak yang besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, dikarenakan adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di dalamnya terutama persediaan bahan baku. Hal ini dapat dihindari dengan mengadakan pengendalian intern atas persediaan bahan baku.

Lalu Sumayang (2003, 197) mengatakan bahwa "Pengendalian terhadap persediaan (*inventory control*) adalah aktivitas mempertahankan jumlah persediaan pada tingkat yang dikehendaki. Dalam hal ini pengendalian *inventory* ditekankan pada pengendalian material".

2.2.10. Prosedur Pembelian Bahan Baku

Prosedur pembelian mengatur cara-cara dalam melakukan semua pembelian, baik barang atau jasa yang dibutuhkan perusahaan. Dalam prosedur pembelian ini dimulai dari adanya kebutuhan akan barang atau jasa sampai barang atau jasa tersebut diterima. Pontas M Pardede (2005, 79) menyatakan bahwa prosedur pembelian bahan baku meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pengajuan permohonan pengadaan bahan. Pada permohonan pengadaan bahan tersebut harus dijelaskan jumlah setiap jenis bahan yang dibutuhkan yang

ditetapkan berdasarkan jumlah atau tingkat kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan selama masa tertentu di masa yang akan datang, syarat-syarat atau ciri-cirinya, waktu kapan semuanya harus tersedia, termasuk jumlah setiap jenis bahan yang masih tersisa dari masa sebelumnya.

2. Pemeriksaan permohonan pengadaan bahan. Bagian pembelian harus terlebih dahulu mempelajari atau memeriksa (surat) permohonan pengadaan bahan yang digunakan oleh setiap bagian, yaitu analisis nilai (*value analysis*) dan perancangan nilai (*value engineering*).
3. Pemilihan perusahaan pemasok. Pemilihan ini dimulai dengan pencarian keterangan tentang perusahaan-perusahaan yang menyediakan atau menawarkan bahan-bahan yang dibutuhkan. Selanjutnya, dipilih salah satu atau beberapa yang terbaik. Hal-hal yang harus dipertimbangkan adalah harga, mutu, jumlah yang tersedia, pelayanan, dan waktu penyerahan yang dapat dipenuhi oleh setiap perusahaan pemasok.
4. Pengajuan pesanan. Di dalam "surat" atau persetujuan pemesanan atau pembelian tersebut harus dijelaskan jenis bahan serta jumlah masing-masing yang dibutuhkan, harga yang sudah disepakati, mutu, dan ciri-ciri yang dapat diterima serta titik waktu kapan pesanan tersebut paling lambat harus sudah diterima perusahaan.
5. Pemantauan pesanan. Secara berkala, perusahaan harus melihat apakah pemasok mengikuti jadwal dan apakah waktu penyerahan yang dijanjikan akan dapat ditepati. Hal ini yang harus dipantau adalah apakah pembuatan bahan-bahan tersebut dilakukan dengan tetap berpedoman pada syarat mutu yang sudah disepakati.
6. Penerimaan bahan yang dipesan. Bahan-bahan yang dipesan itu dianggap sudah diterima apabila sudah memenuhi syarat-syarat tentang jumlah, waktu, dan ciri-ciri lain yang sudah disepakati sebelumnya. Setelah itu pembayaran harus dilakukan sesuai dengan cara pembayaran yang sudah disepakati.

Selanjutnya Mulyadi (2002, 300) menyatakan bahwa fungsi-fungsi yang terkait dengan aktivitas pembelian bahan baku adalah:

1. Fungsi Gudang

Dalam sistem akuntansi pembelian, fungsi gudang bertanggung jawab untuk mengajukan permintaan pembelian sesuai dengan posisi persediaan yang ada di

gudang dan untuk menyimpan barang yang telah diterima oleh bagian penerimaan.

2. Fungsi Pembelian

Fungsi pembelian bertanggung jawab untuk memperoleh informasi mengenai harga barang, menentukan pemasok yang dipilih dalam pengadaan barang, dan mengeluarkan order pembelian kepada pemasok yang dipilih.

3. Fungsi Penerimaan

Dalam sistem akuntansi, fungsi ini bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap jenis, mutu, dan kuantitas barang yang diterima dari pemasok guna menentukan dapat tidaknya barang tersebut diterima oleh perusahaan. Fungsi ini juga bertanggung jawab untuk menerima barang yang berasal dari pembeli yang berasal dari transaksi retur penjualan.

4. Fungsi Akuntansi

Fungsi akuntansi yang terkait dalam transaksi pembelian adalah fungsi pencatatan utang dan fungsi pencatat persediaan. Fungsi pencatat utang bertanggung jawab untuk mencatat transaksi pembelian ke dalam register bukti kas keluar dan untuk menyelenggarakan arsip dokumen sumber (bukti kas keluar) yang berfungsi sebagai catatan utang atau menyelenggarakan kartu utang sebagai buku pembantu utang. Sedangkan fungsi pencatat persediaan bertanggung jawab untuk mencatat harga pokok persediaan barang yang dibeli ke dalam kartu persediaan.

2.2.11. Prosedur Penggunaan Bahan Baku

Prosedur penggunaan mengatur cara-cara dalam melakukan penggunaan bahan/barang yang dibutuhkan oleh bagian-bagian tertentu. Dalam prosedur penggunaan ini dimulai dari adanya kebutuhan akan suatu bahan/barang dari bagian produksi sampai barang/barang tersebut diterima. Sofjan Assauri (2004, 198) menyatakan bahwa prosedur pemakaian/penggunaan bahan baku meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

Apabila bagian produksi memerlukan bahan/barang untuk proses produksi, maka bagian ini mengirimkan surat

permintaan pemakaian bahan kepada bagian gudang, rangkap (*copy*) dari surat permintaan ini dikirimkan pula pada bagian pembukuan/akuntansi untuk dipakai dalam pencatatan perubahan persediaan (*inventory record*) dan pencatatan akuntansi biaya. Dengan adanya surat permintaan pemakaian bahan ini, maka bagian gudang mengeluarkan bahan yang diminta oleh bagian produksi, sedangkan bagian akuntansi akan mencatat pengurangan jumlah bahan serta pembebanan pada biaya produksi.

2.3. Efektivitas Proses Produksi

Kegiatan proses produksi perlu mendapat perhatian bagi manajemen agar beroperasi secara efisien, terlebih lagi secara efektif. Hal ini dikarenakan aktivitas proses produksi melibatkan banyak sumber daya vital atau faktor-faktor produksi yang dimiliki untuk menghasilkan produk, seperti tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah, dan dana dalam proses pentransformasian bahan mentah menjadi berbagai produk keluaran yang siap dijual.

2.3.1. Pengertian Efektivitas

Efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan organisasi. Suatu aktivitas bersifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat. Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muhammad Fachri Husein (2000, 72) menyatakan bahwa "Efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya". Sedangkan RA Supriyono (2000, 330) menyatakan bahwa:

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya, semakin besar kontribusi keluaran suatu pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tujuan organisasi.

2.3.2. Pengertian Poduksi

Kegiatan produksi merupakan perolehan berbagai macam bahan baku dan bahan pembantu yang dipakai dalam kegiatan pengelolaan produk yang diolah menjadi produk selesai dan dapat diidentifikasi secara langsung manfaatnya.

T Hani Handoko (2000, 15) menyatakan bahwa "Produksi merupakan kegiatan operasi produksi dalam menghasilkan suatu produk jadi yang diinginkan oleh perusahaan tersebut".

2.3.3. Pengertian Proses Produksi

Proses produksi merupakan proses perubahan masukan menjadi keluaran atau suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan peralatan atau mesin, sehingga masukan dapat diubah menjadi keluaran berupa barang, yang akhirnya dijual kepada pelanggan, dan memungkinkan perusahaan dapat memperoleh hasil keuntungan yang diinginkan.

Proses produksi merupakan interaksi antara bahan dasar, bahan-bahan pembantu, tenaga kerja, dan mesin-mesin serta alat-alat perlengkapan yang dipergunakan (Indriyo Gitosudarmo, 2000, 2).

Proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode, dan teknik-teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang ada (Sofjan Assauri, 2004, 75).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa proses produksi adalah cara, metode, dan teknik-teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana yang dimiliki perusahaan.

2.3.4. Jenis-jenis Proses Produksi

Proses produksi merupakan proses perubahan masukan menjadi keluaran. Proses produksi memiliki beberapa jenis, antara lain:

1. Proses produksi terus menerus
Proses ini adalah proses produksi yang tidak pernah berganti macam barang yang dikerjakan. Mulai pabrik berdiri selalu mengerjakan barang yang sama, sehingga prosesnya tidak pernah terputus dengan mengerjakan barang lain.
2. Proses produksi terputus-putus
Proses produksi terputus-putus atau *intermittent* digunakan untuk pabrik yang mengerjakan barang bermacam-macam, dengan jumlah setiap macam hanya sedikit. Macam barang selalu berganti-ganti, sehingga selalu dilakukan persiapan produksi dan penyetelan mesin kembali setiap macam barang yang dibuat berganti.
3. Proses *Intermediate*
Proses produksi yang digunakan memiliki unsur *continuous* dan ada pula unsur *intermittentnya*. Biasanya meskipun proses pembuatan barang berbeda-beda, namun kelompok produk sama, garis besar urutan pekerjaan juga hampir sama. (Pangestu Subagyo, 2000, 9-10)

2.3.5. Faktor-faktor Pendukung Kelancaran Proses Produksi

Dalam kelancaran proses produksi, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah:

1. Tersedianya bahan baku yang cukup

Dengan tersedianya bahan baku yang cukup, maka memungkinkan perusahaan untuk melakukan produksi sesuai dengan permintaan, sehingga proses produksinya akan berjalan dengan lancar.

2. Tersedianya bahan penolong yang cukup

Tanpa adanya bahan penolong yang cukup, maka akan menghambat proses produksi, karena dalam mengelola bahan baku diperlukan bahan penolong untuk melakukan proses produksi.

Persediaan bahan penolong (*supplies*), yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi, tetapi tidak merupakan bagian atau komponen barang jadi (Freddy Rangkuti, 2002, 14).

3. Tersedianya tenaga kerja yang terampil

Adanya tenaga kerja yang terampil akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi, sehingga proses produksi dapat berjalan lancar.

Ketrampilan dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan kerja, motivasi, etos kerja, mental, dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan (Afrida BR., 2003, 37).

4. Tersedianya mesin yang siap pakai

Mesin produksi harus siap pakai apabila ada permintaan maka produksi dapat dilaksanakan. Oleh karena itu diperlukan pemeliharaan dan perawatan mesin yang baik, sehingga mesin dapat beroperasi saat diperlukan. Ada beberapa jenis pemeliharaan yang dapat dilakukan terhadap suatu peralatan, yaitu:

- a. Pemeliharaan yang dapat diramalkan, direncanakan, dan dijadwalkan, seperti:
 - 1) Pemeliharaan rutin, yaitu jenis pemeliharaan yang dilakukan secara rutin atau berkala dengan tujuan membantu kelancaran dan keawetan operasi, tanpa harus melakukan penggantian atas suku cadangnya.

- 2) Pemeliharaan pencegahan, yaitu jenis pemeliharaan yang bertujuan mencegah agar peralatan tidak mengalami gangguan operasi pasca waktu dibutuhkan.
 - 3) Pemeliharaan besar atau *overhaul*, yaitu pemeliharaan yang dilakukan setiap waktu operasi tertentu dan dilakukan secara besar-besaran untuk mengembalikan kapasitasnya ke kapasitas semula.
- b. Pemeliharaan yang tidak dapat diramalkan, direncanakan, dan dijadwalkan, seperti:
- 1) Pemeliharaan karena rusak, yaitu pemeliharaan atau lebih tepatnya perbaikan, yang terpaksa harus dilakukan karena suatu peralatan mengalami kerusakan sehingga berhenti berjalan.
 - 2) Pemeliharaan darurat, yaitu jenis pemeliharaan yang dilakukan apabila terjadi kerusakan sebagai akibat dari suatu keadaan darurat, seperti kebakaran, banjir, gempa bumi, dan sejenisnya. (Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, 2003, 93)

2.3.6. Perencanaan Produksi

Sebelum melakukan kegiatan produksi dan operasi, seharusnya dibuat terlebih dahulu perencanaan yang matang agar produksi yang dikerjakan dapat berjalan lancar dan terarah. Dalam rencana produksi dan operasi harus tercakup penetapan target produksi, *scheduling*, *routing*, *dispatching*, dan *follow up*. Perencanaan kegiatan produksi dan operasi merupakan kegiatan awal dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi.

Perencanaan produksi meliputi penjadwalan arus bahan baku, tenaga kerja, dan mesin-mesin agar memenuhi kebutuhan produksi secara efisien. Hal ini memerlukan informasi tentang status pesanan penjualan, persediaan bahan mentah, persediaan barang jadi, mesin serta kesetersediaan tenaga kerja (James A Hall, 2001, 22).

Perencanaan produksi merupakan suatu proses penetapan tingkat output secara keseluruhan guna memenuhi tingkat penjualan yang direncanakan dan *inventory* yang diinginkan (Vincent Gaspersz, 2001, 128).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan produksi terdiri penjadwalan arus bahan baku, tenaga kerja, dan mesin-mesin agar memenuhi kebutuhan produksi secara efisien, guna memenuhi tingkat penjualan yang direncanakan dan *inventory* yang diinginkan.

2.3.7. Pengoperasian Produksi

Pengoperasian produksi mencakup:

1. Penyusunan rencana produksi
Kegiatan pengoperasian produksi dan operasi harus sesuai dengan penyusunan rencana produksi dan operasi. Dalam rencana produksi dan operasi harus tercakup penetapan target produksi, *scheduling*, *routing*, *dispatching*, dan *follow-up*. Perencanaan kegiatan produksi dan operasi merupakan kegiatan awal dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi.
2. Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan baku
Kelancaran kegiatan produksi dan operasi sangat ditentukan oleh kelancaran tersedianya bahan atau masukan bagi produksi dan operasi ditentukan oleh baik tidaknya pengadaan bahan serta rencana dan pengendalian persediaan yang dilakukan.
3. Pemeliharaan atau perawatan mesin (*maintenance*) mesin dan peralatan
Mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi harus selalu terjamin tetap tersedia untuk dapat digunakan, sehingga dibutuhkan adanya kegiatan pemeliharaan atau perawatan.
4. Pengendalian mutu
Terjaminnya hasil atau keluaran dari proses produksi menentukan keberhasilan dari pengoperasian sistem produksi dan operasi.
5. Manajemen tenaga kerja
Pelaksanaan pengoperasian sistem produksi ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan para tenaga kerja atau sumber daya manusianya. (Sofjan Assauri, 2004, 18-19)

2.4. Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi

Persediaan bahan baku merupakan salah satu faktor produksi yang membentuk satu kesatuan yang menghasilkan produk jadi. Tanpa adanya persediaan bahan baku maka perusahaan akan dihadapkan pada risiko bahwa perusahaan pada suatu waktu tidak dapat memenuhi permintaan para pelanggannya atas produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, persediaan bahan baku sangat penting dikendalikan dengan baik dan memadai, dengan cara menetapkan jumlah kebutuhan persediaan bahan baku yang tepat dan cukup. Jumlah persediaan bahan baku yang mencukupi dan sesuai dengan kebutuhan produksi berguna agar kelancaran proses produksi tidak terganggu, yaitu menetapkan persediaan bahan baku tidak terlalu banyak ataupun tidak terlalu sedikit, karena apabila terjadi kekurangan maupun kelebihan persediaan bahan baku akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Kerugian-kerugian tersebut diantaranya biaya penyimpanan, biaya penyiapan, biaya pemesanan, dan biaya kehabisan bahan baku. Untuk menghindari kerugian-kerugian tersebut (agar persediaan bahan baku terpenuhi dan tersedia tepat pada waktunya), maka diperlukan pengendalian intern persediaan bahan baku yang baik dan memadai.

Pengendalian intern merupakan rancangan organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga dan melindungi aktiva (khususnya persediaan bahan baku), menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya (jumlah kebutuhan persediaan bahan baku pada periode tertentu dapat diketahui secara tepat sehingga menjamin kelancaran proses produksi), dan

memperbaiki efisiensi (biaya-biaya yang timbul dari pengadaan persediaan bahan baku dapat ditekan sekecil mungkin). Agar pengendalian intern yang telah dirancang dengan baik dan memadai dapat diterapkan sesuai dengan harapan perusahaan, maka perlu unsur-unsur pokok yang mendukungnya, diantaranya struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang cukup guna menjamin perlindungan yang cukup terhadap kekayaan perusahaan, pelaksanaan kerja yang sehat, serta karyawan yang berkualitas dan kompeten sesuai dengan tanggung jawabnya.

Pada hakekatnya, pengendalian intern terletak pada para pelaksana yang menjalankan sistem tersebut. Pengendalian intern dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjamin efektivitas proses produksi.

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran (hasil produksi) dengan sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tujuan organisasi. Semakin besar kontribusi keluaran terhadap pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin efektif suatu aktivitas yang telah dijalankan, salah satunya proses produksi. Proses produksi merupakan cara, metode, dan teknik-teknik untuk menambah kegunaan suatu produk dengan menggunakan faktor-faktor produksi (bahan baku, bahan penolong, tenaga kerja, mesin, dan peralatan) yang dimiliki perusahaan. Untuk mendukung kelancaran proses produksi maka diperlukan faktor-faktor yang mendukungnya, yaitu tersedianya bahan baku yang cukup, tersedianya bahan penolong yang cukup, tersedianya tenaga kerja yang terampil, dan tersedianya mesin-mesin produksi yang siap

pakai. Apabila semua hal tersebut di atas terpenuhi dan terencana dengan baik maka efektivitas proses produksi tercapai (sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan), sehingga produk yang dihasilkan berkualitas dan harga jual yang ditetapkan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern persediaan bahan baku yang dirancang dengan baik dan memadai memiliki peranan dalam meningkatkan efektivitas proses produksi bagi suatu perusahaan.

Ace hr $\frac{03}{09}$ 07

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti oleh penulis adalah peranan pengendalian intern atas persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi. Untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai, maka penulis melakukan penelitian terhadap variabel tersebut pada PT Intra Garmenia yang beralamat di Jalan Rancamaya Lama No. 2, Bogor Selatan, Bogor, Jawa Barat. PT Intra Garmenia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang industri pakaian. Produk yang dihasilkan berupa *ladies bluses, ladies co-ordinates, drasses, skirts*, dan lain sebagainya

Permasalahan yang terjadi oleh PT Intra Garmenia adalah terjadinya kekurangan persediaan bahan baku yang diakibatkan suplai bahan baku sering mengalami keterlambatan pemesanan dan kedatangannya, sehingga proses produksi menjadi terganggu.

Adapun unit kerja yang diteliti meliputi perusahaan, karyawan, serta kebijakan dan prosedur persediaan yang dilakukan oleh perusahaan.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang menetapkan jenis informasi yang harus dikumpulkan, sumber data, dan prosedur pengumpulan data, terdiri dari:

1. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif (Eksploratif), yaitu studi yang menjelaskan data-data atau aspek-aspek yang sesuai dengan fenomena yang diamati dan didapatkan peneliti dari penelitian subjek berupa organisasi, industri, individu atau prospektif lain yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini.

b. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah Studi Kasus, yaitu penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik dari personalitas. Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas, ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang penulis gunakan adalah Analisis Kualitatif dan Kuantitatif. Dalam penggunaan data kualitatif terutama dalam penelitian yang digunakan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian, maka data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka-angka melainkan berbentuk suatu penjelasan yang menggambarkan keadaan, proses, dan peristiwa tertentu.

2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari respon setiap individu yang terkait dalam pengendalian intern atas persediaan bahan baku dan proses produksi, yaitu Bagian *Human Resource Development*, Bagian Akuntansi, Bagian *Purchasing*, Bagian *PPIC*, dan Bagian Gudang di PT Intra Garmenia yang berlokasi di Jalan Rancamaya Lama No. 2, Bojong Kerta, Bogor Selatan, Bogor.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, maka terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel penelitian ke dalam 2 kelompok, yaitu:

1. Variabel Independen (Variabel tidak terikat/bebas), yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel independen adalah Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku.
2. Variabel Dependen (Variabel terikat/tidak bebas), yaitu kebalikan dari variabel independen, yakni variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel dependen adalah Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi.

Adapun operasionalisasi variabel dijabarkan dalam tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1.
Operasionalisasi Variabel
Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan
Efektivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmentia

No.	Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala
1.	Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku Sub Variabel: Lingkungan Pengendalian Aktivitas Pengendalian	Struktur Organisasi Kebijakan Sumber Daya Manusia Pemisahan Tugas dan Wewenang Dokumen dan Catatan yang Memadai	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
2.	Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi Sub Variabel: Tepat Waktu Tepat Jumlah Tepat Kualitas	Pencapaian Waktu Produksi Pencapaian Jumlah Produksi Pencapaian Kualitas Produksi	Ordinal Rasio Ordinal

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis tidak menggunakan metode penarikan sampel, karena disesuaikan dengan jenis dan metode penelitian yang digunakan, yaitu deskriptif dengan metode studi kasus. Walaupun penulis tidak melakukan metode penarikan sampel, tetapi penulis melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait dengan penulisan skripsi ini, yaitu pada Bagian *HRD, Accounting, Purchasing, PPIC, Gudang*.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang diperlukan untuk melengkapi penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan beberapa prosedur pengumpulan data, yaitu:

1. Pengumpulan Data Primer

Penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan peninjauan langsung ke PT Intra Garmenia yang dijadikan lokasi penelitian.

Pengumpulan dan pengambilan data dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan dialog serta tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan objek yang diteliti dalam skripsi ini.
- b. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung ke perusahaan guna memperoleh data-data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori, literatur-literatur serta bahan bacaan lainnya yang terkait dengan penulisan dan pembahasan skripsi ini, sehingga memiliki landasan teoritis yang relevan dengan objek yang sedang diteliti.

3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif (non statistika), yaitu penelitian yang dilakukan tidak berhubungan dengan alat analisis statistika, melainkan dengan menggunakan kerangka teori dan rumus-rumus sebagai alat analisisnya. Data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian disusun, dipelajari, serta dianalisis lebih lanjut.

Adapun data yang diolah adalah data kebutuhan persediaan bahan baku, data target/rencana produksi, pencapaian produksi (tahun 2003 – 2005), serta prosedur pembelian, permintaan dan pengeluaran bahan baku.

Ace H₂ 03/09 07

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Intra Garmenia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang industri pakaian jadi. Produk yang dihasilkan terdiri dari *ladies bluses, ladies co-ordinates, drusess, shirts*, dan sebagainya. Pada tanggal 6 September 1999, PT Intra Garmenia didirikan dengan usaha dalam bidang garmen. Pada tanggal 6 Januari 2000, PT Intra Garmenia memperoleh pengesahan dari Departemen Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-257.HT.01.01.TH 2000 dan telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 52 pada tanggal 6 Januari 2000.

Operasi pabrik garmen dimulai pada tanggal 13 Oktober 1999. Pada akhir bulan April 1999, perusahaan beroperasi berdasarkan CMT (*Cutting, Manufacturing, Trimming*) untuk pesanan beberapa perusahaan di Jakarta, dengan total produksi 60.000 *pieces*. Dalam periode Januari sampai dengan Juni 2000, perusahaan telah mengekspor produknya kepada perusahaan The Resources Club Ltd., Amerika Serikat sebanyak 18.000 *pieces* atau senilai \$ 81,000. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, PT Intra Garmenia telah memperoleh sertifikasi ekspor/impor dari pemerintah Indonesia sebagai perusahaan eksportir/importir dan telah memperoleh kuota

perdagangan dari PET, ETTPI, API, Bapeksta Niper. Pada tanggal 28 April 2003, PT Intra Garmenia memperoleh Register Importir dengan Surat Keputusan No. S-005289/TRI/BC/L/2003 dari pemerintah Indonesia.

4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Wewenang

Struktur organisasi merupakan tingkatan jabatan yang menyatakan hubungan kerja dan pertanggungjawaban untuk masing-masing bagian dalam perusahaan. Struktur organisasi digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atas dasar kerjasama yang memiliki susunan secara formal serta hubungan antar bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Struktur organisasi PT Intra Garmenia dapat dilihat pada lampiran 1., di mana tugas dan wewenang dari masing-masing fungsi jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Commissioner*

Komisioner berwenang untuk melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kebijakan dan pelaksanaan tugas-tugas dan wewenang direksi dalam mengelola operasi perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan tercapai.

2. *Director*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi segala kegiatan dari masing-masing bagian di bawahnya agar berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan.

- b. Membuat perencanaan jangka panjang bagi kelangsungan hidup perusahaan.
- c. Mengambil keputusan dan kebijakan dalam kegiatan organisasi perusahaan.
- d. Bertanggung jawab kepada *Commissioner*.

3. *General Affair Manager*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada Direksi.
- b. Memimpin administrasi perusahaan yang meliputi bidang kepegawaian, keamanan dan keselamatan kerja, legal/hukum, transportasi, hubungan masyarakat, *house keeping*/kebersihan pabrik dan lingkungan.
- c. Bertanggung jawab untuk menentukan prosedur dan formulir untuk kepegawaian yang meliputi formulir permohonan karyawan baru, baik untuk penggantian maupun penambahan, penilaian prestasi, pengusulan kenaikan gaji dan promosi, surat peringatan dan surat pemutusan hubungan kerja.
- d. *Follow Up* penilaian prestasi karyawan secara periodik, dengan berkerjasama dengan kepala-kepala bagian yang lain.
- e. Bertanggung jawab untuk mencari tenaga-tenaga baru yang dibutuhkan perusahaan, baik untuk penggantian maupun dalam rangka pengembangan dengan cara langsung maupun dengan iklan media masa.

- f. Pengembangan sumber daya manusia yang meliputi *training*, *recruitment*, penilaian prestasi, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja dan organisasi serta kordinasi dengan *team* pabrik agar tercapai produktivitas yang efektif dan efisien.
- g. Mengontrol pelaksanaan *overtime* agar efektif dan efisien.
- h. Membina hubungan baik dan koordinasi antara perusahaan dengan instansi terkait, antara lain Depnaker, Perindustrian dan Perdagangan, PLN, Kantor Pajak, Aparat Keamanan dan perangkat Pemerintah Daerah serta masyarakat umum khususnya di sekitar lokasi pabrik.
- i. Bertanggung jawab atas masalah-masalah legal/hukum perusahaan termasuk perijinan dan masalah sengketa dengan pihak lain.
- j. Bertanggung jawab atas kebersihan pabrik dan lingkungan sekitarnya.
- k. Menyelenggarakan *Training* Program, baik bagi karyawan yang sudah ada, karyawan baru maupun tenaga-tenaga kerja cadangan yang ada di sekitar pabrik.
- l. Mempersiapkan *budget* untuk ruang lingkup tersebut di atas dengan persetujuan Direksi dan mengontrolnya agar bisa tercapai.

4. *Factory Manager*

Tugas dan wewenangnya:

- 1) Bertanggung jawab dan lapor kepada Direksi.
- 2) Operasi pabrik dari *cutting* sampai dengan *finishing/shipping* dengan produktif dan efisien dalam bidang output produksi, kualitas, pemeliharaan, *utility*, biaya, keselamatan, kesehatan dan kebersihan kerja dan lingkungan.
- 3) Mempersiapkan schedule produksi dan updating realisasinya, selambat-lambatnya seminggu sekali.
- 4) Bertanggung jawab untuk tercapainya target produksi di semua bagian yang sudah ditentukan/direncanakan.
- 5) Bertanggung jawab tercapainya target tanggal *delivery* yang sudah direncanakan.
- 6) Bertanggung jawab tercapainya *standard quality* yang sudah ditentukan, baik internal maupun *buyer*.
- 7) Bertanggung jawab atas terpeliharanya dengan baik mesin-mesin produksi dan peralatan pembantu lainnya.
- 8) Merencanakan sistem bonus/insentif produksi dengan persetujuan Direksi dalam rangka meningkatkan dan memotivasi karyawan agar tercapai hasil yang lebih baik.
- 9) Pengembangan sumber daya yang meliputi organisasi, *recruitment*, *performance review* dan *training*.
- 10) Mempersiapkan *budget* produksi yang layak untuk mendukung *performance* perusahaan secara menyeluruh, dengan persetujuan Direksi dan mengontrolnya agar bisa tercapai.

Dalam menjalankan tugasnya, *Factory Manager* dibantu oleh:

a. *Marker*

Tugas dan wewenangnya:

- 1) Bertanggung jawab dan lapor kepada Kepala *Cutting*.
- 2) Mengerjakan *marker* sesuai dengan jadwal *cutting* dalam rangka mempersiapkan bahan potongan untuk produksi/*sewing*.
- 3) Pembuatan *marker* dengan penggunaan kain sehemat mungkin.
- 4) Koordinasi dengan PPIC *Buyer* untuk konfirmasi *marker*.
- 5) Melakukan *grading pattern*.
- 6) Membantu pekerjaan memotong bahan bilamana diperlukan.
- 7) Menjaga kebersihan dan kerapian tempat dan lingkungan kerjanya.

b. *Cutting*

c. *Pattern*

d. *Main Hold*

e. *Mechanic*

f. *Electrician*

5. *Finance Manager*

Tugas dan wewenangnya:

- 2) Bertanggung jawab dan lapor kepada Direktur.
- 3) Mempersiapkan dan mengecek kontrak kerja antara perusahaan dengan pihak lain, terutama dengan pemberi order/*buyer*.

- 4) Penagihan piutang perusahaan sehubungan dengan pekerjaan *subcontract* maupun *FOB*, sehingga perlu mengikuti secara cermat proses produksi dari *cutting* sampai *packing* dan *shipping* untuk tiap model pekerjaan.
- 5) Melengkapi dokumen yang diperlukan dalam rangka penagihan, termasuk rekonsiliasi pemakaian bahan.
- 6) Melaporkan secara tertulis dan lisan status piutang perusahaan dan *income* perusahaan tiap akhir bulan.
- 7) Membuat laporan bulanan untuk laba-rugi dan neraca perusahaan.
- 8) Melaksanakan *payroll*/penggajian karyawan dan tunjangan-tunjangan lainnya.
- 9) Pembelian barang, bahan, *spare parts* dan kebutuhan lainnya dengan persetujuan Direksi.
- 10) Mengontrol pelaksanaan *overtime*, insentif hadir dan prestasi dengan benar dalam rangka efisiensi biaya.
- 11) Mengontrol pemberian *petty cash* dengan orientasi penghematan biaya.
- 12) Mempersiapkan *budget* untuk ruang lingkup tersebut di atas dengan persetujuan Direksi dan mengontrolnya agar bisa tercapai.
- 13) Pengembangan SDM karyawan bawahannya termasuk *recruitment*, penilaian prestasi, *training*, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

Dalam menjalankan tugasnya, *Finance Manager* dibantu oleh *Accounting Supervisor* dan *Administration*.

6. *Production Manager*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Membuat program perencanaan produksi ke bagian produksi sesuai order yang masuk.
- b. Melaksanakan pengendalian dan perencanaan sesuai dengan Program PPC (*Plan Product Control*).
- c. Evaluasi hasil produksi dengan bagian terkait.
- d. Bekerja sama dan saling membantu baik dalam lingkungan PPC dan QC maupun dengan bagian Produksi.

Dalam menjalankan tugasnya, *Production Manager* dibantu oleh:

a. *Cutting Head of Department*

- 1) Bertanggung jawab dan lapor kepada *Factory Manager*.
- 2) Memimpin operasi *cutting* dengan efektif dan efisien, baik di bidang output, konsumsi kain, kualitas, pemeliharaan alat, keselamatan dan kebersihan kerja dan biaya.
- 3) Mengontrol pengiriman bahan potongan kain ke departemen *sewing* dan memonitornya agar *numberingnya* tidak hilang, sehingga *sewing* terlaksana dengan efektif dan efisien serta tidak timbul kerancuan.
- 4) Menyediakan *stock* potongan yang cukup untuk *line* sehingga tidak terjadi kekosongan.

- 5) Menjaga mutu potongan sehingga tidak mengganggu produksi/*sewing*.
 - 6) Mempersiapkan laporan *cutting* yang meliputi konsumsi dan sisa bahan/kain. Laporan ini sangat diperlukan untuk informasi ke *buyer*.
 - 7) Mempersiapkan *budget cutting* dengan persetujuan *Factory Manager*, dan mengontrolnya agar bisa tercapai.
 - 8) Menjaga kebersihan dan kerapian tempat dan lingkungan kerjanya.
 - 9) Melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.
 - 10) Melakukan wawancara dan *test* kepada calon karyawan yang dibutuhkannya.
 - 11) Melakukan program *training* untuk staf dan karyawan bawahannya dalam rangka pengembangan SDM yang terampil.
- b. *Sewing Head of Department*
- 1) Bertanggung jawab dan lapor kepada *Factory Manager*.
 - 2) Menyusun program kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi dan efektivitas, mutu/*skill* karyawan, disiplin karyawan dan pengontrolan kerja.

- 3) Merencanakan, membimbing, membina tugas-tugas seluruh *supervisor* dalam melaksanakan tugasnya mengenai kualitas dan *target* produksi *per line sewing*
- 4) Mempelajari/memahami instruksi *Work Sheet* serta *Approval Sample*, serta mendiskusikanya dengan *Supervisor Sewing* untuk menghindari kesalahan proses produksi.
- 5) Bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran proses produksi, pencapaian target produksi, standar kualitas dan waktu penyelesaian order.
- 6) Bertanggung jawab penuh terhadap tata tertib kerja (proses kerja) serta disiplin karyawan di unit *sewing*, serta melakukan evaluasi pelatihan keterampilan kerja karyawan, prestasi, promosi jabatan, dan sebagainya .
- 7) Membuat/menyusun *lay out* mesin sesuai permintaan order.
- 8) Menandatangani formulir dan bukti-bukti akuntansi sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan dalam prosedur akuntansi perusahaan.
- 9) Melaksanakan semua tugas-tugas yang dibebankan oleh Manager Produksi.
- 10) Menjaga kebersihan, kerapihan tempat dan lingkungan kerjanya.
- 11) Melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan,

pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

c. *Finishing Head of Department*

- 1) Bertanggung jawab dan lapor kepada *Factory Manager*.
- 2) Memimpin operasi *finishing* yang meliputi lubang kancing, pasang kancing, setrika, *trimming* dan *packing* secara produktif dan efisien, sehingga tercapai target output dengan kualitas yang bagus atau yang sesuai dengan *standard quality* internal maupun *standard quality buyer*.
- 3) Menetapkan target output dari *finishing* yang dibawah kontrolnya dan mencapainya dengan minimum *overtime*, baik *inhouse* maupun *subcontract finishing* dari luar.
- 4) Menetapkan jam kerja dan *recruitment* harian lepas dalam rangka mencapai target pekerjaan.
- 5) Pembuatan *packing list* barang yang akan dikirim.
- 6) Pemuatan barang jadi yang akan dikirim bekerja sama dengan *crew* gudang.
- 7) Menjaga kebersihan dan kerapian tempat dan lingkungan kerjanya.
- 8) Melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

- 9) Melakukan wawancara dan *test* kepada calon karyawan yang dibutuhkannya.
- 10) Melakukan program training untuk staf dan karyawan bawahannya dalam rangka pengembangan SDM yang terampil.

7. *Quality Assurance Manager*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung dan laporan Direktur
- b. Menentukan *Quality Standard Internal* PT intra Garmenia.
- c. Bertanggung jawab menjaga/memenuhi standar yang sudah ditentukan, baik *Standard Quality Internal* maupun *Standard Quality Buyer*.
- d. Bertanggung jawab terhadap seluruh proses produksi, yaitu *culting, sewing-inline and finishing, finishing* dan *packing*.
- e. Bertanggung jawab untuk menjaga kualitas dalam proses sampling mulai dari *initial sample* sampai dengan *shipping sample*.
- f. Bekerja sama dengan *QC Buyer* dari proses awal sampai *Final QC*.
- g. Menetapkan toleransi mutu yang wajar dengan persetujuan Direktur. melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

- h. Memimpin *Pre Production Meeting* dan berkoordinasi dengan *representative buyer*.
- i. Melakukan wawancara dan *test* kepada karyawan baru yang dibutuhkan.
- j. Melakukan *training* program untuk staf dan karyawan bawahannya dalam pengembangan SDM yang trampil.

Dalam menjalankan tugasnya, *Quality Assurance Manager* dibantu oleh:

a. *Quality Control Supervisor*

Tugas dan wewenangnya:

- 1) Mempelajari petunjuk jahit dan *size spec* dan perhatikan bahwa hal tersebut telah diikuti dan dilaksanakan di *line*.
- 2) Mengadakan pemeriksaan secara teratur terhadap potongan bahan di *line* barang (*work in process*).
- 3) Mengisi *Operator Quality Monitoring Card* setiap kali berkeliling dan beritahu operator kualitas dari output yang mereka hasilkan.
- 4) Koordinasi dengan *Supervisor* mengenai tindakan yang tepat yang diambil yang berhubungan dengan kualitas dan melapor setiap masalah yang timbul di *line*.
- 5) Mengevaluasi tingkat kualitas, rekomendasi dan lakukan tindakan perbaikan.
- 6) Melaksanakan tugas dan fungsi lain yang diberikan oleh *Supervisor*.

- b. *Quality Control Line*
- c. *Quality Control Fine*
- d. *Trim*

7) *Merchandiser*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada Direksi.
- b. Melakukan persiapan dan pelaksanaan kegiatan *Exsport/Import* (EXIM) dan berkordinasi dengan bagian terkait dalam perusahaan maupun dengan pihak *buyer* dan *supplier*.
- c. Menganalisa *inquiry*/permintaan penawaran dari *buyer* yang meliputi jenis dan harga kain, *trims*, konsumsi per garmen (YY), spesifikasi, proses produksi CM, kualitas, *handling*, *finance*, harga FOB dan skedul FTY maupun *shipment/vessel*.
- d. Pengadaan pabrik dari *supplier*, *approval buyer* sampai *delivery* di pabrik
- e. Pengadaan *trims* dari *supplier*, *approval buyer* sampai *delivery* di pabrik.
- f. Persiapan sampel yang lazimnya meliputi *salesman sample*, *photo sample*, *fit sample*, *red/top sample* dan *shipment sample* serta *keeping sample* untuk diselesaikan sesuai jadwal, dikirim ke *buyer* untuk *approval* termasuk melakukan koreksi dan pembuatan kembali bilamana diperlukan.

- g. Perencanaan Produksi, Inventory dan Control (PPIC) baik dalam rangka EXIM maupun CMT, melakukan kordinasi dengan bagian gudang, produksi dan pembelian.
- h. *Weekly Updating Report* dalam sebuah Format yang meliputi *Planning, Status Sample, Status Pengadaan Fabric and Trims, Status Produksi di semua bagian, Status Shipment* dan Status Pembayaran. termasuk menggarisbawahi bilamana ada hal-hal yang statusnya sangat kritis untuk dicari solusi dengan bagian-bagian lain maupun dengan Direksi kemudian *follow-up* secara intensif.
- i. Melengkapi dokumen EXIM yang terkait dengan terutama *Packing List* dan *Inspection Certificate/Final Inspection Release* dari *buyer*.
- j. Mempelajari dan membaca LC secara cermat dalam rangka EXIM untuk membantu Bagian *Finance* dalam rangka persiapan dokumen, analisa *discrepancies* terhadap original LC dan *follow-up* pembayaran.
- k. *Check E-mail* yang terkait dengan *buyer* dan *supplier* dan memberikan jawaban dalam hari yang sama.

8) *Planning Production Inventory Control*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada *Factory Manager*.
- b. *Follow Up* persiapan produksi mulai konfirmasi order, *worksheet, sample* dan persiapan bahan dan *accessories*.

- c. Membuat Rencana Produksi mulai penerimaan bahan dan *accessories, cutting, sewing, finishing, packing* dan *delivery* berdasarkan order yang sedang berjalan maupun yang akan datang, berkoordinasi dengan Staf Produksi, Gudang dan PPIC Buyer.
- d. *Follow Up* produksi untuk kelengkapan bahan dan *accessories* dengan komunikasi secara intensif dengan *Buyer*, yang mungkin menyebabkan keterlambatan *delivery*.
- e. *Update* rencana produksi secara periodik selambat-lambatnya seminggu sekali berdasarkan kelengkapan bahan dan *accessories* serta realisasi produksi.
- f. Membuat laporan realisasi produksi, yaitu *cutting, sewing, finishing* dan *packing* kepada *Factory Manager* dan copy ke *Buyer*.
- g. Pengadaan mesin-mesin yang diperlukan sesuai *lay out* proses, baik dengan cara meminjam ke pabrik lain, sewa atau usul pembelian baru ke manajemen.
- h. Menghindari *Pre Production meeting* dan *meeting* produksi yang lain dalam rangka melaksanakan *follow-up* produksi, bahan dan *accessories*.

9) *Chief Supervisor Line*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada *Factory Manager*.

- b. Bertanggung jawab atas operasi *sewing* dengan produktif dan efisien.
- c. Mempersiapkan/merencanakan *lay out* proses untuk order yang akan dikerjakan termasuk penentuan kebutuhan mesin-mesinya.
- d. Bertanggung jawab atas tercapainya target produksi yang sudah ditentukan,
- e. Menjaga kualitas produksi sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.
- f. Bertanggung jawab untuk melakukan reparasi/perbaikan yang diakibatkan kesalahan yang terjadi di *line*.
- g. Bertanggung jawab atas terpeliharanya dengan baik mesin-mesin produksi dan peralatan pembantu lainnya, dengan bekerjasama dengan Mekanik atau Bagian Pemeliharaan.
- h. Menjaga kebersihan dan kerapihan tempat dan lingkungan kerjanya.
- i. Menjaga penilaian prestasi karyawan, termasuk pengusulan promosi, kenaikan gaji, pemindahan dan pemberian Surat Peringatan sampai Pemutusan Hubungan Kerja.
- j. Melakukan wawancara dan *test* kepada calon karyawan yang dibutuhkannya.
- k. Melaksanakan *training* program untuk staf dan karyawan bawahannya dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang terampil.

10) *Supervisor Line*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada *Chief Supervisor Line*.
- b. Bertanggung jawab atas produksi operasi *sewing* dengan produktif dan efisien.
- c. Merencanakan dan mempersiapkan *lay out* proses untuk order yang akan dikerjakan termasuk kebutuhan mesin-mesinnya.
- d. Bertanggung jawab atas tercapainya target produksi yang sudah ditentukan.
- e. Menjaga kualitas produksi sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.
- f. Mengikuti *PP meeting* secara aktif dalam rangka pembahasan order yang mau diturunkan, meliputi kualitas, kemampuan output dan jadwal *delivery*.
- g. Bertanggung jawab untuk melakukan reoperasi/perbaikan yang mungkin akibat kesalahan yang terjadi di *line*.
- h. Menjaga kebersihan dan kerapian tempat dan lingkungan kerjanya.

11) *Supervisor Iron/Packing*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada Kepala *Finishing*.

- b. Mempelajari, mengerti dan memahami proses atau teknik kerja *packing* meliputi Lipat, Pasang *accecories*, *Polybag*, *Master Polybag* dan Pengepakan karton sesuai dengan standar order.
- c. Menetapkan target output hasil *packing* yang di bawah kontrolnya dan mencapainya dengan optimal minimal *overtime*, baik. *in house* maupun *Subcontract finishing* dari luar.
- d. Memimpin operasi *packing*, mengawasi dan mencermati proses *packing* yang harus dilakukan atau dikerjakan secara produktif dan efisien, sehingga tercapai target output dengan kualitas yang bagus atau sesuai dengan standar kualitas internal maupun *quality buyer*.
- e. Pembuatan Surat Jalan dan *Packing List* barang jadi yang akan dikirim bekerja sama dengan administrasi *finishing* dan *crew* gudang.
- f. Bertanggung jawab atas hasil proses *packing* dan meminta petunjuk dari atasan berkaitan dengan proses kerja *packing* apabila mengalami atau menghadapi masalah/kendala operasional.
- g. Menetapkan jam kerja dan *recruitment* karyawan harian lepas/KHL atau borongan dalam rangka mencapai target yang diharapkan dan berkoordinasi dengan Kepala *Finishing*.
- h. Siap melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lain yang mungkin diberikan oleh atasan langsung demi lancarnya proses produksi.

- i. Wajib menjalankan tugas dan fungsi jabatan dengan maksimal untuk memenuhi target produksi.
- j. Wajib mengikuti atau mentaati tata tertib dan peraturan perusahaan yang ditetapkan.
- k. Menjaga kebersihan, kerapian tempat dan lingkungan kerjanya.
- l. Melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja, yang dikoordinasikan kepada atasan langsung dan HRD.

12. *Supervisor Sewing I*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada kepala *Sewing*.
- b. Mengatur/mengkoordinir sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi dalam penempatan, penggantian, pemindahan operator serta mengawasi semua operator yang cukup dan tidak ada penumpukan.
- c. Mengkoordinasi setiap masalah kualitas produksi dan proses jahit harus sesuai dengan petunjuk *sample/Work Sheet* serta *advice* standar *buyer*.
- d. Membimbing/memotivasi operator dalam melaksanakan tugasnya, serta mengontrol hasil produksi dan efisiensi agar dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

- e. Bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran proses produksi, pencapaian target produksi, standar kualitas dan waktu penyelesaian order.
- f. Berkerja sama dengan mekanik dalam penyetelan mesin, menyusun *lay out* mesin, kerusakan mesin, penambahan mesin, dan sebagainya.
- g. Mengatur/mengawasi tugas *loading* dalam persediaan bundelan serta *accessories* produksi.
- h. Menandatangani formulir dan bukti-bukti akuntansi sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan dalam prosedur akuntansi perusahaan.
- i. Melaksanakan semua tugas-tugas yang dibebankan oleh Manajer Produksi.
- j. Menjaga kebersihan, kerapihan tempat dan lingkungan kerjanya.
- k. Melakukan penilaian prestasi karyawan bawahannya, termasuk pengusulan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, pemberian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

13. *Supervisor Sewing II*

Tugas dan wewenangnya:

- a. Bertanggung jawab dan lapor kepada Kepala *Supervisor I*
- b. Bertindak sebagai *supervisor* apabila *Supervisor I* berhalangan hadir.
- c. Berkerjasama dan membantu *QC Line* dalam setiap masalah yang berhubungan dengan kualitas.

- d. Membantu *Supervisor Sewing* mentraining operator jahit dalam proses menjahit dan teknik menjahit yang baru.
- e. Mengawasi *loading* mengenai pendistribusian bundelan dan *accessories* yang tepat waktu dan efisien.
- f. Membantu *supervisor* dalam memonitor output *sewing*, serta efisiensi dari masing-masing operator.
- g. Memonitor *bundle* yang masuk dan keluar *line sewing*, serta mencatat papan target hasil produksi per 45 menit.
- h. Melaksanakan tugas dan fungsi lain yang diberikan oleh *Supervisor I*.
- i. Menjaga kebersihan, kerapihan tempat dan lingkungan kerjanya.

4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

Dalam proses pembuatan pakaian jadi melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Pembuatan Sampel

Pembuatan sampel merupakan membuat sampel pakaian jadi untuk diajukan kepada *buyers/pemesan*. Apabila memperoleh tanggapan untuk dipesan, maka proses produksi pakaian jadi akan dilaksanakan.

2. Tahap Pembuatan Pola

Pada tahap ini menyiapkan gambar pola untuk beberapa pakaian jadi yang akan diproduksi sesuai dengan pesanan buyer dan kemudian diserahkan ke Bagian Pematongan/*Cutting*.

3. Tahap *Cutting*

Bagian Pemotongan/*Cutting* mengerjakan pemotongan bahan utama sesuai dengan pola yang telah dibuat.

4. Tahap *Sewing*

Setelah bahan utama dipotong kemudian dijahit oleh Bagian *Sewing* untuk diproses menjadi pakaian jadi.

5. Tahapan *Buttoning dan Trimming*

Setelah Bagian *Sewing* selesai menjahit pakaian tersebut maka Bagian Kancing dan Aksesoris melakukan pemasangan kancing dan aksesorisnya serta kelengkapannya.

6. Tahap *Quality Control*

Pada tahap ini, Bagian *Quality Control* melakukan inspeksi terhadap pakaian jadi dengan membersihkan sisa benang yang masih menempel di pakaian jadi serta melakukan seleksi terhadap pakaian yang *reject*/rusak dipisahkan dari pakaian yang layak untuk *dipacking* agar sesuai dengan standar internal perusahaan dan standar dari *buyer*.

7. Tahap *Ironing*

Setelah selesai inspeksi dari Bagian *Quality Control* maka tahap selanjutnya pakaian tersebut disetrika agar rapi dan layak untuk dibungkus/*packing*.

8. Tahap *Packing*

Setelah selesai tahap *Ironing*, maka pakaian jadi tersebut dibungkus/*packing*, kemudian disimpan di gudang yang nanti akan dikirimkan kepada *buyer*.

4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

4.2.1. Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku pada PT Intra Garmenia

Pengendalian intern persediaan bahan baku berpengaruh terhadap aktivitas kegiatan proses produksi PT Intra Garmenia yang dikaji mencakup unsur lingkungan pengendalian dengan sub unsur struktur organisasi pengelolaan persediaan bahan baku dan kebijakan sumber daya manusia, serta unsur aktivitas pengendalian dengan sub unsur pemisahan tugas dan wewenang, dokumen dan catatan yang memadai.

Hasil penelitian lebih lanjut diuraikan sebagai berikut:

4.2.1.1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, karena pengendalian intern mencakup kedisiplinan serta struktur organisasi untuk menetapkan suatu kebijakan dan prosedur, di mana tercermin sikap, kesadaran dan tindakan manajemen perusahaan, komisaris, dan semua pihak mengenai pentingnya pengendalian dan pengaruhnya pada satuan usaha.

Lingkungan pengendalian pada PT Intra Garmenia meliputi:

1) Struktur Organisasi Pengelolaan Bahan Baku

Struktur organisasi pada PT Intra Garmenia memiliki pemisahan fungsi dan tanggung jawab terhadap aktivitas pengadaan bahan baku dan penyimpanan bahan. Perencanaan dan pengendalian bahan baku dilakukan oleh Bagian PPIC, pembelian bahan baku dilaksanakan

oleh Bagian *Purchasing*, penerimaan bahan baku dilakukan oleh Bagian Gudang, pemeriksaan fisik atas persediaan bahan (termasuk spesifikasi dan jumlahnya) dilakukan oleh Bagian *Quality Control*, sedangkan pencatatan hutang yang timbul dari transaksi pembelian bahan baku dilakukan Bagian Akuntansi, serta pembayaran hutang dilakukan Bagian Keuangan. Tugas dan wewenang bagian tersebut mengenai pengadaan persediaan bahan baku dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Bagian Purchasing*

Bagian *Purchasing* memeriksa *Purchases Requisition* dan melakukan pembelian, dengan memilih pemasok sesuai dengan barang yang akan dipesan dalam daftar pemasok terpilih dan melakukan penawaran harga terlebih dahulu dengan *supplier*, mengadakan negosiasi mengenai kualitas (*specification*), harga, pengiriman (*delivery*) dan syarat pembayaran (kelengkapan dokumen dan waktu), kemudian membuat *Purchases Order* yang berisi *item* barang, kualitas (*specification*), jumlah barang, tanggal pengiriman, harga negosiasi dan nama pemasok terpilih. Kemudian melakukan konfirmasi mengenai kedatangan barang dari pemasok.

b. *Bagian Gudang dan Bagian Quality Control*

Bagian Gudang dan *Quality Control* terkait memeriksa barang yang diterima, apakah sesuai dengan *Purchases Order* atau tidak. Apabila tidak sesuai maka barang diklaim kepada pemasok. Jika sesuai maka dibuatkan *Arrival Note* (AN) sesuai dengan barang yang diterima atau Surat Jalan (SJ) dan ditandatangani oleh Kepala Bagian Gudang, kemudian mencatatnya ke dalam Kartu Gudang.

c. Bagian Akuntansi dan Bagian Keuangan

Bagian Akuntansi mencatat hutang yang timbul karena adanya transaksi pembelian bahan baku dengan melakukan penginputan data ketika utang tersebut telah dilakukan pembayaran. Sedangkan Bagian Keuangan melakukan pembayaran hutang pada saat jatuh temponya.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa pengendalian persediaan bahan baku pada PT Intra Garmenia sudah cukup baik dan memadai karena adanya pemisahan fungsi yaitu:

- a. Permintaan pembelian bahan baku dilakukan oleh Bagian PPIC.
- b. Pesanan pembelian bahan baku dilakukan oleh Bagian *Purchasing*.

- c. Penerimaan bahan baku diverifikasi oleh Bagian Gudang dan Bagian *Quality Control*, kemudian barang disimpan di gudang untuk selanjutnya dipakai/dikeluarkan dalam proses produksi.
- d. Pencatatan hutang yang timbul dilakukan oleh Bagian Akuntansi, sedangkan pembayaran hutang dilakukan oleh Bagian Keuangan.

2) Kebijakan Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, PT Intra Garmenia mempekerjakan tenaga-tenaga profesional yang kompeten dan ahli di bidangnya, melalui rekrutment dan penempatan sesuai keahliannya, melakukan promosi atau mutasi, memberikan tunjangan-tunjangan, dan memperoleh kenaikan jenjang jabatan bagi pegawai yang berprestasi. Segala bentuk pelanggaran atau penyelewengan, maka perusahaan memberikan sanksi yang tegas terhadap karyawannya. Sanksi ini berupa penurunan jabatan atau bahkan pemecatan kerja, di samping adanya sanksi-sanksi administrasi lainnya. Selanjutnya manajemen perusahaan juga melakukan tindakan koreksi atas kelemahan terhadap pengendalian intern, yaitu di mulai dari penyempurnaan sistem penerimaan dan penempatan karyawan sampai kepada

pelaksanaan sistem dan prosedur setiap transaksi yang dilakukan perusahaan.

Selain pemberian sanksi, pihak manajemen juga memberikan kompensasi yang pantas atas prestasi yang dicapai karyawan. Hal ini merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusi yang ada, PT Intra Garmenia menerapkan prosedur pelatihan karyawan sehingga dapat mengembangkan kecakapan kerja sesuai dengan tuntutan perkembangan tugas. Adapun dasar-dasar pelatihan yang efektif yang ada dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan persiapan telah diselesaikan.
- b. Pekerjaan yang terkait serta tujuan kerja utama telah teridentifikasi.
- c. Pemilihan latihan yang tepat.
- d. Pengembangan materi tertulis secara efektif.
- e. Tersedianya lingkungan kerja yang kondusif.
- f. Kesempatan untuk melakukan pengujian karyawan.
- g. Evaluasi pelatihan.

Sedangkan prosedur pelatihan karyawan yang diterapkan oleh PT Intra Garmenia adalah:

a. Jenis Pelatihan

- 1) Pelatihan Kebijakan Perusahaan, termasuk di dalam pelatihan ini mengenai peraturan dan tata tertib perusahaan serta kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Pelatihan Sistem Kerja, meliputi pelatihan pengenalan dan pendalaman mengenai sistem kerja yang dilakukan dalam perusahaan serta mekanisme kerja yang akan dilaksanakan.
- 3) Spesifikasi Pelatihan, pelatihan ini diperlukan untuk melengkapi keahlian tertentu yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

b. Kebutuhan Pelatihan

General Manager Affair menetapkan kebutuhan pelatihan melalui *in house training* dan *training* mengenai pelatihan kerja yang dibutuhkan dalam pengelolaan persediaan bahan baku dan pelatihan guna meningkatkan produktivitas kerja. Semua kepala bagian bertanggung jawab untuk menetapkan kebutuhan spesifik pelatihan di bagiannya dan menyerahkan kepada *General Manager Affair*.

c. Program Pelatihan

General Manager Affair membuat program pelatihan berdasarkan kebutuhan pelatihan. Untuk jenis

pelatihan yang terjadwal antara lain pelatihan peraturan, kebijakan perusahaan, dan sistem kinerja perusahaan

- d. Pelatihan di tempat kerja yang terarah, meliputi persiapan dan perencanaan, pembahasan teori di kelas, praktik, dan evaluasi dan pendalaman.

Dengan adanya pengendalian intern maka suatu perusahaan dikatakan berhasil apabila didukung dengan kebijakan dan praktik-praktik dari sumber daya manusia itu sendiri. Kebijakan dan praktik-praktik yang ditetapkan pada PT Intra Garmenia adalah:

- a. Ketika bahan baku diterima (baik pembelian lokal maupun pembelian impor), dokumen-dokumen yang ada harus disesuaikan dengan nomor yang ada pada *Purchases Order* dan Surat Jalan dari *Supplier*, selanjutnya Bagian Gudang dan Bagian *Quality Control* melakukan pemeriksaan fisik barang dan pemeriksaan administrasi (baik mutu, jumlah, spesifikasi, dan sebagainya).
- b. Bagian Gudang tidak diperbolehkan untuk mengeluarkan bahan baku tanpa sepengetahuan pihak-pihak yang berwenang, tetapi harus didasarkan oleh dokumen dan otorisasi dari Direktur dan Bagian PPIC.

- c. Bagian Akuntansi dan bersama-sama dengan Bagian Gudang secara rutin melakukan perhitungan fisik bahan baku 1 bulan sekali guna menjamin kebenaran atas catatan persediaan bahan baku yang ada di gudang.

4.2.1.2. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur ditetapkan oleh manajemen perusahaan guna memberikan jaminan yang memadai bahwa tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai dengan semestinya. Aktivitas pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia dapat terlihat dengan adanya struktur organisasi serta wewenang terhadap aktivitas persediaan. Di samping itu, prosedur otorisasi yang melibatkan pihak yang terkait dalam transaksi persediaan merupakan salah satu pendukung efektifnya pengendalian intern persediaan bahan baku.

Pencatatan atas setiap transaksi persediaan bahan baku dilakukan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan. penggunaan dokumen dan catatan yang memadai berperan dalam pengendalian persediaan bahan baku. Adapun aktivitas pengendalian pada PT Intra Garmenia adalah:

1) Pemisahan Tugas dan Wewenang

Terdapatnya beberapa bagian yang terpisah dan melakukan tugasnya sesuai dengan bagiannya masing-

masing, yaitu adanya otorisasi, pemisahan tugas dan wewenang antara bagian pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, bagian penyimpanan bahan baku, serta melakukan pencatatan dan pelaporan secara harian maupun bulanan. Dalam aktivitas pengendalian persediaan bahan baku, pemisahan tugas dan tanggung jawab berperan sangat penting, karena dengan adanya pemisahan tugas ini maka bagian-bagian dalam perusahaan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan jelas. PT Intra Garmenia dalam melaksanakan aktivitas pengendalian persediaan bahan baku adalah sebagai berikut:

- a. Bagian Pembelian bertugas melakukan pembelian persediaan bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi.
 - b. Bagian Penerimaan bertugas menerima persediaan bahan baku yang telah dipesan dan melakukan pengendalian bahan baku yang masuk ke gudang.
 - c. Bagian penyimpanan bertugas melakukan penyimpanan dan mengontrol persediaan bahan baku yang ada di gudang penyimpanan bahan baku.
- 2) Dokumen dan Catatan yang Memadai

Dokumen dan catatan yang digunakan dalam aktivitas pengendalian persediaan bahan baku yang digunakan oleh PT Intra Garmenia terdiri:

- a. *Purchases Requisition* (PR), yaitu dokumen yang digunakan oleh Bagian PPIC untuk melakukan pengajuan permintaan pembelian bahan baku ketika stok persediaan bahan baku di gudang sudah menipis/telah mencapai stok minimum.
- b. *Purchases Order* (PO), yaitu dokumen yang digunakan oleh Bagian Pembelian untuk melakukan kontrak perjanjian pembelian atau pembelian bahan baku kepada *supplier*.
- c. Laporan Penerimaan Barang (LPB), yaitu dokumen yang digunakan oleh Bagian Gudang bahwa bahan baku yang dipesan dari pihak *supplier* dari pihak *supplier* telah diterima perusahaan. Tanda penerimaan barang ini termuat nama perusahaan *supplier* lokal/impor, alamat, serta Nomor PO, Surat Jalan, *Purchases Requisition* dari perusahaan *supplier*.
- d. *Withdrawal Slip* (WS), yaitu dokumen yang digunakan Bagian Produksi sebagai bukti bahwa telah terjadi penarikan persediaan bahan baku dari gudang ke Bagian Produksi, sesuai dengan permintaan dari Bagian produksi.

- e. Surat Jalan, yaitu dokumen yang diterima dari *supplier* (perusahaan pengangkut) sebagai bukti penerimaan barang telah diterima oleh si pemesan.
- f. Kartu Gudang, yaitu dokumen yang digunakan oleh Bagian Gudang yang berfungsi untuk mencatat mutasi masuk dan mutasi keluar persediaan bahan baku, termasuk informasi mengenai jumlah yang masih tersisa di gudang.
- g. Surat Komplain, yaitu dokumen yang digunakan oleh Bagian Purchasing ketika ada barang yang tidak sesuai dengan pesanan yang telah dilakukan, baik kualitas maupun spesifikasinya.

Prosedur pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia dapat terlihat dengan adanya sistem otorisasi yang semestinya oleh fungsi/bagian yang terkait dalam pengadaan persediaan bahan baku dan pengeluarannya, yaitu:

1. *Purchases Requisition* (PR) diotorisasi oleh Bagian PPIC yang disetujui/diketahui oleh Direktur, dokumen ini berfungsi memberikan sinyal kepada Bagian *Purchasing* untuk melakukan pembelian persediaan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi.
2. *Purchases Order* (PO) diotorisasi oleh *Bagian Purchasing* yang berwenang untuk menentukan pesanan persediaan bahan baku dan memilih pemasok yang sesuai

dengan harga, kualitas, spesifikasi, dan sebagainya sehingga perusahaan tidak dirugikan, dan harus diketahui/disetujui oleh Direktur.

3. Laporan Penerimaan Barang (LPB) diotorisasi oleh Bagian Gudang dan Bagian *Quality Control* terlebih dahulu melakukan pemeriksaan terhadap barang yang diterima.
4. Kepala Bagian Gudang hanya melaporkan stok bahan baku yang mulai menipis di gudang, tetapi yang mengajukan permintaan pembelian barang adalah Bagian PPIC dan harus diketahui/disetujui oleh Direktur.
5. *Withdrawal Slip* (WS) diotorisasi oleh Bagian Produksi dan harus diketahui oleh Direktur.

4.2.2. Sasaran Aktivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmenia

Sasaran aktivitas proses produksi adalah tercapainya tiga tujuan yaitu tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat kualitas yang masing-masing dikemukakan sebagai berikut di bawah ini:

1) Tepat Waktu

Pencapaian waktu output produksi yang dihasilkan dari proses produksi merupakan salah satu indikator untuk menilai efektivitas proses produksi, yaitu sejauh mana Manajer Pabrik bertanggung jawab untuk menghasilkan output produk tepat pada waktu yang telah ditentukan perusahaan maupun waktu yang

ditentukan pelanggan/*buyer*. Perbandingan rencana dan realisasi waktu proses produksi pada PT Intra Garmenia dari tahun 2003 sampai dengan 2005 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.
Perbandingan Rencana dan Realisasi Waktu Proses Produksi
dari Tahun 2003 - 2005 pada PT Intra Garmenia

Tahun	Produksi	Satuan	Kuantitas	Rencana Waktu Pengerjaan (hari dalam setahun)	Realisasi Waktu Pengerjaan (hari dalam setahun)	Selisih (hari dalam setahun)
2003	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	642.845	235	241	6
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	314.604			
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	481.142			
	Total	<i>Pieces</i>	1.440.591			
2004	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	635.485	229	234	4
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	309.871			
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	459.839			
	Total	<i>Pieces</i>	1.405.195			
2005	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	762.186	268	273	5
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	370.631			
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	553.742			
	Total	<i>Pieces</i>	1.686.559			

Sumber: PT Intra Garmenia

Berdasarkan tabel 2. di atas dilihat bahwa rencana waktu proses pengerjaan untuk menghasilkan output produksi melebihi waktu yang telah direncanakan pada setiap tahunnya, tetapi selisih waktu ini masih dalam batas kewajaran yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan (Direktur), yaitu minimal 1 minggu dari waktu yang direncanakan. Hal ini dianggap wajar karena dalam kontrak pekerjaan dengan pelanggan/*buyer*, PT Intra Garmenia diberikan batas waktu dalam pengerjaan output selama 300 hari dari pihak pelanggan/*buyer*. Dari tabel 2 di atas dapat diketahui

bahwa ketepatan waktu proses produksi yang dicapai oleh PT Intra Garmenia sebagai berikut:

Tabel 3.
Ketepatan Waktu Proses Produksi untuk Tahun 2003 - 2005

Tahun	Jumlah Produksi (<i>pieces</i>)	Waktu Produksi		Selisih
		Rencana	Realisasi	
2003	1.440.591	235 hari	241 hari	6 hari
2004	1.405.195	229 hari	234 hari	4 hari
2005	1.686.559	268 hari	273 hari	5 hari

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rencana waktu proses pengerjaan untuk menghasilkan output produksi melebihi waktu yang telah direncanakan untuk setiap tahunnya, tetapi selisih waktu ini masih dalam batas kewajaran yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan (Direktur), yaitu minimal 1 minggu dari waktu yang direncanakan.

2) Tepat Jumlah

Bahan baku dan bahan penolong (aksesoris) yang tersedia di gudang berfungsi memenuhi kebutuhan untuk proses produksi, tersedianya tenaga kerja yang terampil dengan jumlah yang cukup sehingga tujuan yang telah ditetapkan perusahaan tercapai, tersedianya mesin-mesin dan peralatan yang siap pakai dalam proses produksi (yaitu *Bagian Mechanical* setiap seminggu sekali melakukan pengecekan dan pemeliharaan terhadap mesin dan peralatan, sehingga layak untuk digunakan dalam proses produksi), Bagian Produksi membuat rencana produksi sehingga memiliki pedoman dan patokan dalam mencapainya, serta pencapaian hasil produksi melebihi target produksi yang telah ditetapkan, yaitu:

Tabel 4.
Target Produksi dan Pencapaian Produksi Tahun 2003 - 2005
pada PT Intra Garmenia

Produksi	Satuan	Tahun					
		2003		2004		2005	
		Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	637.200	642.845	630.500	635.485	730.000	762.186
<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	308.400	314.604	320.200	309.871	360.000	370.631
<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	470.100	481.142	451.800	459.839	540.000	553.742
Total	<i>Pieces</i>	1.415.700	1.440.591	1.402.500	1.405.195	1.630.000	1.686.559

Sumber: Data diolah penulis

Dari tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa ketepatan jumlah produksi yang dicapai oleh PT Intra Garmenia sebagai berikut:

Tabel 5.
Ketepatan Jumlah Produksi
untuk Tahun 2003 - 2005

Tahun	Jumlah Produksi (<i>Pieces</i>)	
	Rencana	Realisasi
2003	1.415.700	1.440.591
2004	1.402.500	1.405.195
2005	1.630.000	1.686.559

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa ketepatan jumlah produksi untuk setiap tahunnya tercapai, yaitu melebihi target/rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas proses produksi dari tahun ke tahun meningkat, karena telah memenuhi jumlah produksi yang telah direncanakan.

3) Tepat Kualitas

Kualitas output yang dihasilkan dari suatu proses produksi menjadi salah satu indikator untuk menilai efektivitas proses produksi, sejauh mana Manajer Pabrik diberikan tanggung jawabnya untuk menghasilkan output yang terbaik (kualitas produk), dengan berbagai sumber daya yang telah direncanakan.

Factory Manager menyelenggarakan laporan realisasi output yang dibuat secara harian. Laporan harian ini disebabkan karena begitu banyaknya *style output* yang berbeda dari seorang *buyer*. Laporan realisasi output ini dibuat oleh *Production Manager* berupa penyelesaian kuantitas *output* kepada *Factory Manager*. Laporan capaian produksi dan produk yang rusak (*reject*) dari tahun 2003 sampai dengan 2005 adalah sebagai berikut:

Tabel 6.
Laporan Capaian Produksi dan Produk *Reject* Tahun 2003 – 2005
pada PT Intra Garmenia

Tahun	Produksi	Satuan	Kuantitas		Persentase
			Produksi	Reject	
2003	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	642.845		
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	314.604		
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	481.142		
	Total	<i>Pieces</i>	1.440.591	231	0,016%
2004	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	635.485		
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	309.871		
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	459.839		
	Total	<i>Pieces</i>	1.405.195	143	0,010%
2005	<i>Ladies Blouses</i>	<i>Pieces</i>	762.186		
	<i>Ladies Shirt</i>	<i>Pieces</i>	370.631		
	<i>Jeans Wear</i>	<i>Pieces</i>	553.742		
	Total	<i>Pieces</i>	1.686.559	135	0,008%
Grand Total		<i>Pieces</i>	4.532.345	509	0,011%

Sumber: PT Intra Garmenia

Berdasarkan tabel 6. di atas dapat dilihat bahwa persentase dari kuantitas produk *reject* sebesar 0,011%, dengan jumlah produk *reject* sebesar 509 *pieces* dari total output sebesar 4.532.345 *pieces*. Hal ini menunjukkan bahwa output yang dihasilkan maksimal karena persentase kuantitas produk *reject* di bawah batas yang distandarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan.

Pencapaian tepat kualitas produksi untuk tahun 2003 sampai dengan 2005 adalah:

Tabel 7.
Ketepatan Kualitas Produksi untuk Tahun 2003 - 2005

Tahun	Jumlah Produksi (pieces)	Reject (pieces)	Jumlah Produksi (pieces)	Persentase
2003	1.440.591	231	1.440.591	0,016%
2004	1.405.195	143	1.405.195	0,010%
2005	1.686.559	135	1.686.559	0,008%

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa ketepatan kualitas produksi setiap tahunnya tercapai dan tingkat produk yang rusak (*reject*) masih di bawah batas yang distandarkan oleh perusahaan, yaitu maksimal sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan.

4.2.3. Peranan Pengendalian Intern Persediaan Bahan Baku dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Produksi pada PT Intra Garmenia

Pengendalian intern persediaan bahan baku yang diterapkan pada PT Intra Garmenia bertujuan untuk memberikan jaminan kepada pimpinan perusahaan dalam upaya terjaga aktiva perusahaan termasuk persediaan bahan baku, memeriksa ketepatan dan keakuratan data akuntansi, serta mendorong ditaatinya kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Pengendalin intern persediaan bahan baku yang baik dan memadai memiliki unsur/komponen, yaitu lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian.

1. Lingkungan pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia meliputi:

a. Struktur organisasi pengelolaan bahan baku

PT Intra Garmenia telah melakukan pemisahan fungsi dan tanggung jawab terhadap aktivitas pengelolaan, pengadaan serta penyimpanan bahan baku. Perencanaan dan pengendalian bahan baku dilakukan oleh Bagian PPIC, pembelian bahan baku dilaksanakan oleh Bagian *Purchasing*, penerimaan bahan baku dilakukan oleh Bagian Gudang, pemeriksaan fisik atas persediaan bahan (termasuk spesifikasi dan jumlahnya) dilakukan oleh Bagian *Quality Control*, sedangkan pencatatan hutang yang timbul dari transaksi pembelian bahan baku dilakukan Bagian Akuntansi, serta pembayaran hutang dilakukan Bagian Keuangan.

b. Kebijakan sumber daya manusia

PT Intra Garmenia mempekerjakan tenaga-tenaga profesional di bidangnya, melalui rekrutmen dan penempatan, melakukan promosi atau mutasi, memberikan tunjangan-tunjangan, dan memberikan kenaikan jenjang jabatan bagi pegawai yang berprestasi. Segala bentuk pelanggaran atau penyelewengan, maka perusahaan memberikan sanksi tegas terhadap karyawannya berupa penurunan jabatan atau pemecatan kerja, di samping sanksi-sanksi administrasi lainnya. Selain pemberian sanksi, pihak manajemen juga memberikan kompensasi yang pantas terhadap prestasi yang dicapai karyawan guna memotivasi

karyawan agar lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, PT Intra Garmenia menerapkan pelatihan karyawan sehingga dapat mengembangkan kecakapan kerja sesuai dengan tuntutan perkembangan tugasnya.

2. Aktivitas pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia meliputi:

a. Pemisahan tugas dan wewenang

Terdapatnya beberapa bagian yang terpisah dan melakukan tugasnya sesuai dengan bagiannya masing-masing, yaitu adanya otorisasi, pemisahan tugas dan wewenang antara bagian pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, bagian penyimpanan bahan baku, serta melakukan pencatatan dan pelaporan secara harian maupun bulanan.

b. Dokumen dan catatan yang memadai

Dokumen dan catatan yang digunakan dalam aktivitas pengendalian persediaan bahan baku terdiri *Purchases Requisition* (PR), *Purchases Order* (PO), Laporan Penerimaan Barang (LPB), *Withdrawal Slip* (WS), Surat Jalan, Kartu Gudang, dan Surat Komplain. Dokumen-dokumen tersebut diotorisasi dengan semestinya oleh fungsi/bagian yang terkait dalam pengadaan persediaan bahan baku serta melaporkan mutasi keluar masuknya bahan baku.

3. Sasaran aktivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia meliputi:

a. Tepat waktu

Realisasi waktu proses pengerjaan untuk menghasilkan output produksi melebihi waktu yang telah direncanakan untuk setiap tahunnya, tetapi selisih waktu ini masih dalam batas kewajaran, karena sesuai dengan yang ditetapkan pimpinan perusahaan (Direktur), yaitu minimal 1 minggu dari waktu yang direncanakan

b. Tepat jumlah

Ketepatan jumlah produksi untuk setiap tahunnya tercapai, yaitu melebihi target/rencana yang telah ditetapkan perusahaan sehingga efektivitas proses produksi dari tahun ke tahun meningkat, karena telah memenuhi jumlah produksi yang telah direncanakan.

c. Tepat kualitas

Ketepatan kualitas produksi setiap tahunnya tercapai dan tingkat produk yang rusak (*reject*) masih di bawah batas toleransi yang telah distandarkan oleh perusahaan, yaitu maksimal sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Intra Garmenia, terlihat bahwa ketepatan waktu, ketepatan jumlah, dan ketepatan kualitas produksi dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 telah tercapai yaitu melebihi target/rencana yang telah ditetapkan manajemen perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas proses produksi dari tahun ke tahun meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern persediaan bahan baku

memiliki peranan dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Intra Garmenia dan berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan pada bab 2 sebelumnya, maka penulis menarik simpulan sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan Umum

1. PT Intra Garmenia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang industri pakaian jadi. Produk yang dihasilkan terdiri dari *ladies bluses*, *ladies co-ordinates*, *drusess*, *shirts*, dan sebagainya. PT Intra Garmenia berlokasi di Jalan Rancamaya Lama No 2, Bogor Selatan, Bogor.
2. PT Intra Garmenia beroperasi berdasarkan CMT (*Cutting, Manufakturing, Trimming*) untuk pesanan beberapa perusahaan di Jakarta, dengan total produksi 60.000 *pieces*. PT Intra Garmenia telah mengekspor produknya kepada The Resources Club Ltd., Amerika Serikat sebanyak 18.000 *pieces* atau senilai \$ 81,000.
3. PT Intra Garmenia telah memperoleh sertifikasi ekspor/impor dari pemerintah Indonesia sebagai perusahaan eksportir/importir dan telah memperoleh kuota perdagangan dari PET, ETTPI, API, Bapeksta Niper dan telah memperoleh Register Importir dengan dari pemerintah Indonesia.

5.1.2. Simpulan Khusus

Simpulan khusus berkaitan dengan pembahasan mengenai peranan pengendalian intern persediaan bahan baku dalam meningkatkan efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia, dengan simpulan khususnya sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia meliputi:
 - a. Struktur organisasi pengelolaan bahan baku yaitu telah dilakukannya pemisahan fungsi dan tanggung jawab terhadap aktivitas pengelolaan, pengadaan serta penyimpanan bahan baku.
 - b. Kebijakan sumber daya manusia yaitu telah mempekerjakan tenaga-tenaga profesional di bidangnya, melalui rekrutmen dan penempatan, melakukan promosi atau mutasi, memberikan tunjangan-tunjangan, dan memberikan kenaikan jenjang jabatan bagi pegawai yang berprestasi.
2. Aktivitas pengendalian yang diterapkan pada PT Intra Garmenia meliputi:
 - a. Pemisahan tugas dan wewenang yaitu terdapatnya beberapa bagian yang terpisah dan melakukan tugasnya sesuai dengan bagiannya masing-masing, yaitu adanya otorisasi, pemisahan tugas dan wewenang antara bagian pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, bagian penyimpanan bahan baku, serta melakukan pencatatan dan pelaporan secara harian maupun bulanan.

- b. Dokumen dan catatan yang memadai yaitu pengotorisasian dokumen dan catatan oleh fungsi/bagian yang terkait dalam pengadaan persediaan bahan baku serta melaporkan mutasi keluar masuknya bahan baku dengan semestinya.
3. Sasaran aktivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia meliputi:
- a. Tepat waktu yaitu output produk yang dihasilkan sesuai dengan yang telah direncanakan.
 - b. Tepat jumlah yaitu tercapainya jumlah produksi dari yang telah direncanakan dan produk yang dihasilkan dapat memenuhi jumlah yang diinginkan para pembelinya.
 - c. Tepat kualitas yaitu kualitas produksi setiap tahunnya tercapai dan tingkat produk yang rusak (*reject*) masih di bawah batas toleransi yang telah distandarkan (maksimal sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan).
4. Dengan adanya fakta tersebut dapat diketahui bahwa peranan pengendalian intern persediaan bahan baku telah memberikan kontribusi yang besar terhadap efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah dikemukakan, penulis memberikan saran-saran kepada pihak manajemen perusahaan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan pada masa yang akan datang, yaitu:

- b. Dokumen dan catatan yang memadai yaitu pengotorisasian dokumen dan catatan oleh fungsi/bagian yang terkait dalam pengadaan persediaan bahan baku serta melaporkan mutasi keluar masuknya bahan baku dengan semestinya.
3. Sasaran aktivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia meliputi:
 - a. Tepat waktu yaitu output produk yang dihasilkan sesuai dengan yang telah direncanakan.
 - b. Tepat jumlah yaitu tercapainya jumlah produksi dari yang telah direncanakan dan produk yang dihasilkan dapat memenuhi jumlah yang diinginkan para pembelinya.
 - c. Tepat kualitas yaitu kualitas produksi setiap tahunnya tercapai dan tingkat produk yang rusak (*reject*) masih di bawah batas toleransi yang telah distandarkan (maksimal sebesar 1% dari jumlah produksi yang dihasilkan).
4. Dengan adanya fakta tersebut dapat diketahui bahwa peranan pengendalian intern persediaan bahan baku telah memberikan kontribusi yang besar terhadap efektivitas proses produksi pada PT Intra Garmenia.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah dikemukakan, penulis memberikan saran-saran kepada pihak manajemen perusahaan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan pada masa yang akan datang, yaitu:

1. Diusahakan manajemen PT Intra Garmenia mencari *supplier* cadangan guna mengantisipasi apabila kuantitas dan kualitas bahan baku yang dipesan tidak sesuai dengan yang dipesan, sehingga kebutuhan jumlah bahan baku untuk proses produksi tercukupi agar kelancaran proses produksi tidak terganggu.
2. Ketika persediaan bahan baku diterima, sebaiknya Bagian *Quality Control* memeriksa kualitas bahan baku secara keseluruhan, sebelum bahan baku dimasukkan dan disimpan di gudang, agar mengetahui kualitas barang yang dikirim oleh *supplier* apakah tidak sesuai dengan yang dipesan, sehingga perusahaan dapat segera mungkin melakukan retur dan melakukan pembelian pengganti bahan baku tersebut.

JADWAL PENELITIAN

No.	Kegiatan	Bulan														
		Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt			
1	Pengajuan Proposal	****														
2	Studi Pustaka	****	****												**	
3	Pengumpulan Data			****	****	**										****
4	Pengolahan Data				****	**										
5	Penulisan Laporan dan Bimbingan	****	****	****	****	****	****	**								****
6	Persetujuan Sidang															
7	Sidang Tugas Akhir							*								
8	Penyempurnaan Tugas Akhir													**		
9	Pengesahan Tugas Akhir												*			

Keterangan:

* = Menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan

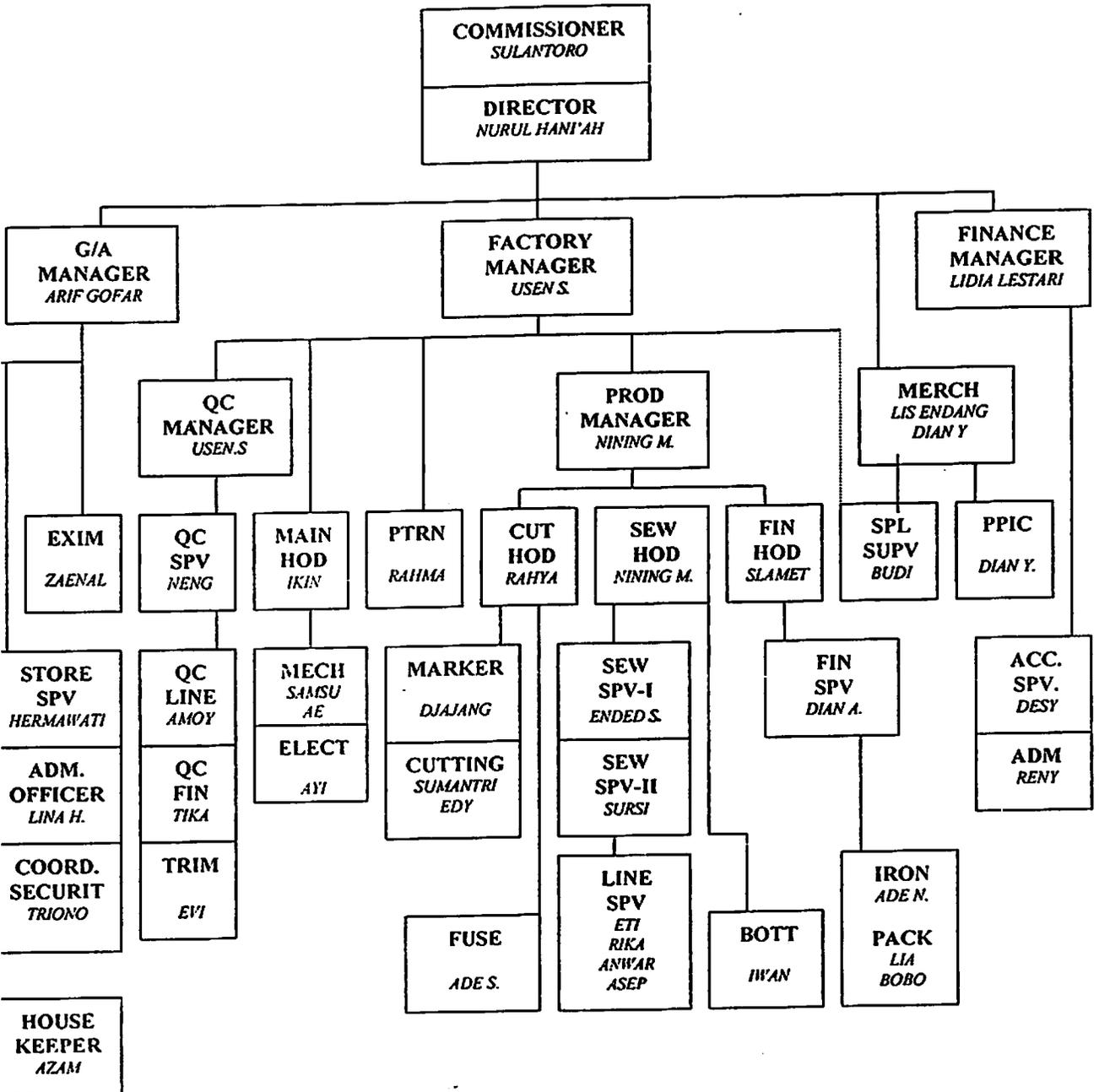
DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muhammad Fachri Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Arens, Alvin A and James K Loebbecke. 2003. *Auditing: Suatu Pendekatan Terpadu*. Alih Bahasa: Amir Abadi Jusuf. Salemba Empat, Jakarta.
- Arfida BR. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Bambang Riyanto. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Bodnar, George H dan William S Hopwood. 2000. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 6. Alih Bahasa: Rudi M Tambunan dan Amir Abadi Jusuf. Salemba Empat, Jakarta.
- Eddy Herjanto. 2007. *Manajemen Operasi*. Edisi Ketiga. Cetakan 6, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Freddy Rangkuti. 2002. *Manajemen Persediaan: Aplikasi di Bidang Bisnis*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Production Planning and Inventory Control Berdasarkan Pendekatan Sistem Terintegrasi MRP II dan JIT*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hall, James A. 2001. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 3. Alih Bahasa: Thomson Learning Asia. Salemba Empat, Jakarta.
- Indriyo Gitosudarmo. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Edisi Dua. BPFE, Yogyakarta.
- Krismiaji. 2005. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Kelima. AMP YKPN, Yogyakarta.
- M Nafarin. 2003. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mohamad Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Operasi*. PT Grasindo, Jakarta.
- Moloeng, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan Keempatbelas, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2002. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Salemba Empat, Jakarta.

- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Edisi 6. Salemba Empat, Jakarta.
- Nugroho Widjajanto. 2001. *Sistem Informasi Akuntansi*. Erlangga, Jakarta.
- Pangestu Subagyo. 2000. *Manajemen Operasi*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Pardede, Pontas M. 2005. *Manajemen Operasi dan Produksi: Teori, Model, dan Kebijakan*. Andi, Yogyakarta.
- RA Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto. 2003. *Manajemen Persediaan: Barang Umum dan Suku Cadang untuk Keperluan Pemeliharaan, Perbaikan, dan Operasi*. PT Grasindo, Jakarta.
- Romney, Marshall B dan Paul John Steinbart. 2004. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 9. Alih Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary. Salemba Empat, Jakarta.
- Sofjan Assauri. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. FEUI, Jakarta.
- Sri Mulyono. 2005. *Riset Operasi*. FEUI. Jakarta.
- Sukrisno Agoes. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik)*. Edisi 3. Jilid 1, LP-FEUI. Jakarta.
- Sumayang, Lalu. 2003. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Manajemen Operasional (Operation Management)*. Edisi Pertama. PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- T Hani Handoko. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Produksi*. Edisi 1. BPFE, Yogyakarta.
- Zulian Yamit. 2005. *Manajemen Persediaan*. Ekonisia, Yogyakarta.

ORGANIZATION STRUCTURE AND MANPOWER

ORGANIZATION STRUCTURE



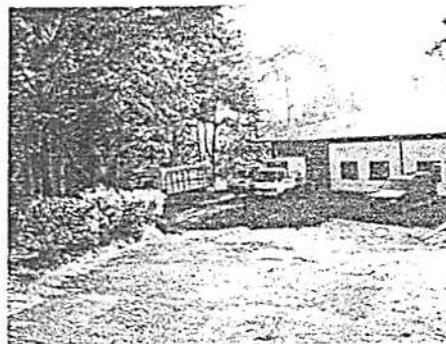
DIRECTOR & STAFFS : 6 NON STAFF : 332 TOTAL : 338

Registered Locations

Office : Rancamaya Estate, Jl.Kana 2
 Blok F-36, Kertamaya, Bogor Selatan,
 Bogor 00000, West Java, Indonesia.

Phone : 62 251 243417, 242872
 Fax : 62 251 243417
 Post Code : 16720
 Plant Address -Existing : Jl.Rancamaya Lama No.2, Bojongkerta
 Bogor Selatan, West Java, Indonesia

Phone : 62 251 247220, 247221
 Fax : 62 251 247219
 Post Code : 16720
 E-mail : stig@indo.net.id



FACTORY & YARD VIEW

Permit, Certificate and Insurance

Akte Perusahaan/Company Acted :
 Notaries No. : 10
 Date : 05.10.1999
 Pengesahan Departemen Kehakiman/Justice Department Permit No.
 : C-257.HT.01.01.TH.2000
 Date : 06.01.2000
 Included in " Tambahan - Berita Negara R.I No. Tanggal 30/6 – 2000 No. 52.
 Book No.3407 – 2000

NPWP/Tax No. : 1.845.721.8-404

TDP/ Company Register No. : 100411800825
 Date : 16.10.1999

SIUP/ Trading Business Permit No. : 09/10-05/PB/VIII/2001
 Date : 22.08.2001

IUI/ Industrial Business Permit No. : 008/IND.4/IUI/VIII/2001
 Date : 14.08.2001

TPPET/Exporter Co. Register No.: 232/DJ-ILMEA/PET/XI/1999
Date : 26.11.1999

ETTPT/Exporter Co. Textile & Textile Product No.
: 1077/M.4/KP/XII/1999
Date : 03.12.1999

API/Importer Identity No. : 10/05/0006/P
Date : 15.11.1999

BAPEKSTA-NIPER (Company Master No.)
: 322/09/4754
Date : 28.02.2000

SURAT IZIN GANGGUAN (H.O.) / Disturbance Permit
No. : 503.45.382 Tahun 2000
Date : 13.11.2000

ASURANSI WAHANA TATA –Industrial All Risks Insurance
Polis No. : 02-21-17004154/00
Date : 03.11.2001

PENETAPAN SEBAGAI KAWASAN BERIKAT (Bonded Zone)
No. : 98/KMK.04/2003
Date : 19.03.2003

REGISTRASI IMPORTIR
No. : S – 005289/TRI/BC/L/2003
Date : 28.04.03

COMPANY HISTORY AND MARKETING

PT INTRA GARMENIA is located in Bogor regency about 45 km south of Jakarta. In the beginning was a private company and registered in 6 September 1999 with scope of business for industries including garment manufacturing and trading. The factory is built in the high part of 4.0 hectare of full fenced garden land.

The Garment Manufacturing Plant operation commenced in 13 October 1999. Until the end of April 2000 we were doing CMT (Cutting, Manufacturing and Trimming) for few exporter companies in Jakarta with a total production of 60,000 pieces. This is part of commissioning program to train the operators and establish the company management system. In the period of January –June 2000 we exported to The Resources Club Ltd. New York, USA about 18,000 pieces with turn over of US\$ 81,000.

PT INTRA GARMENIA has the privilege of having necessary Certificates of Export/Import Document in accordance with Indonesian Government Rules to be as a registered exporter/importer and having quota allocation (PET, ETTPT, API, BAPEKSTA NIPER).

In order to have reliable market and technical support we working closely with other garment factories in Bogor as well as Jakarta area to do either export or subcontract among us. Presently we have a continue export order to several proven buyers either to USA or to Europe. We have our own strong management team and enable to produce high quality garment within a committed delivery time, especially woven ladies blouses as well as ladies co-ordinate with the annual capacity of 40,000 dozens. We also has been assigned by the Government Authority to having a full bonded zone facility which gives custom clearance convenience.

PRODUCTION



Type and Capacity :

Ladies Blouses
Ladies Co-ordinates
- dresses
- skirts
-

Annual Capacity is
40,000 dozens.

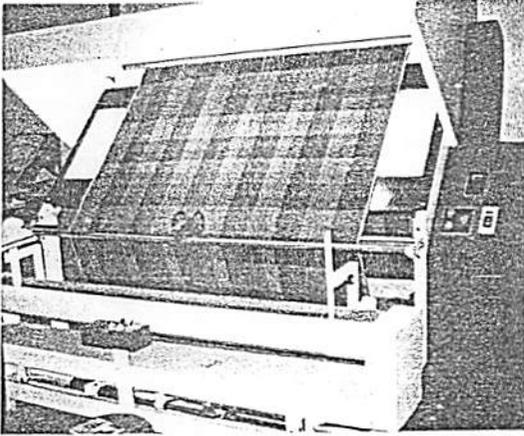
Quality Assurance Procedure :

- Pre-production meeting
- Fabric inspection
- Inline inspection
- Final inspection
- Excellent reporting system

MACHINERY AND EQUIPMENT

Fabric Inspection Machine

: 1 unit



Cutting Machine

: 4 units

Fusing Machine

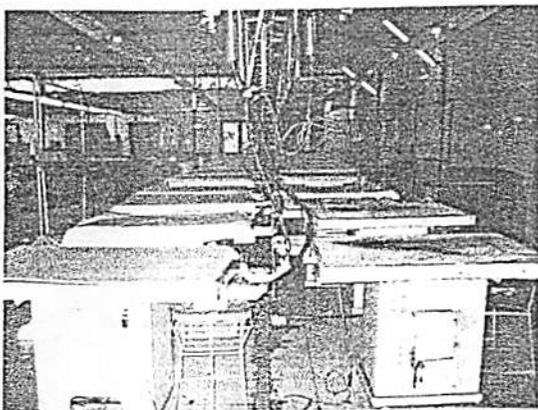
: 2 units

Sewing



Single Needle	: 200 units
Double Needle	: 8 units
Kansai	: 2 units
Sum	: 3 units
Button Hole	: 4 units
Button	: 6 units
Over-lock	: 24 units
Mike Up	: 2 units
Bar-tack	: 2 units
Drill Lock	: 2 units
Bobbin Winder	: 1 unit

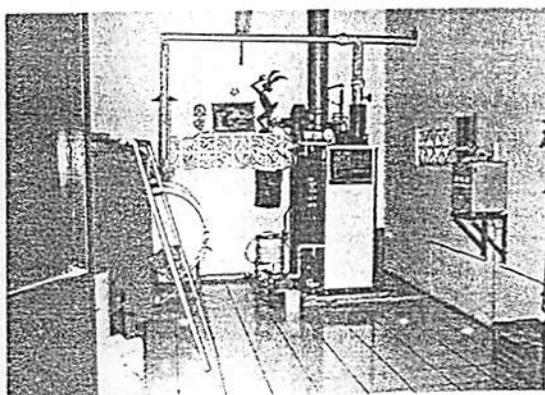
Finishing



Steam Ironing : 24 units

Electrical Heater Steam
Ironing : 8 units

Vacuum Table : 24 units

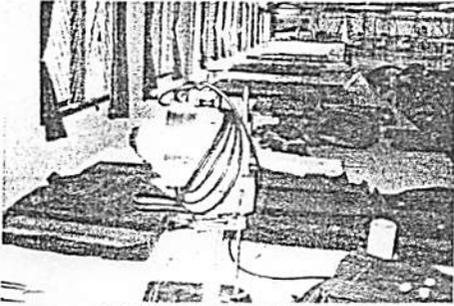


Steam Boiler : 2 units

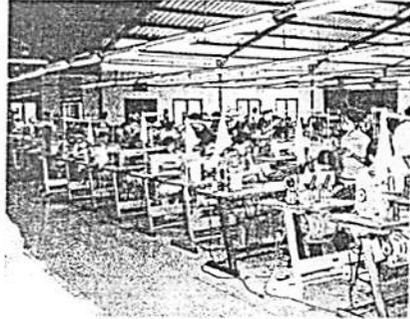


Binding Machine : 1 unit

FACTORY VIEWS



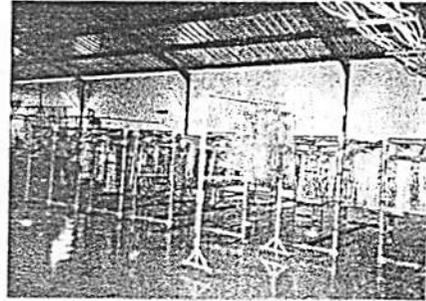
CUTTING WORKS



SEWING WORKS



EXPORT CARTON PACKING



HANG PACKING



GARDEN



PRAYING, TOILETS, CANTEEN

IG PT. INTRA GARMENIA*Garment Manufacturers and Exporter*

PACKING LIST → Daftar pengepakan

INVOICE NO : IG-015/VI/2005 INVOICE DATE : JUNE 07, 2005

SIGNEE : BERTELS TEXTILE HANDELS GMBH
GUTEN BERGRING 71
22848 NORDERSTEDT - GERMANYBUYER PARTY : EXEL (GERMANY) GMBH AIRFREIGHT DIVISION
FLUGHAFEN FRANCHTHOF GEB 150 EINGANG E 22335
HAMBURG GERMANY. PHONE : 40-593-950-10

METHOD OF PAYMENT : T/T PAYMENT

PLACE OF LOADING : JAKARTA - INDONESIA

ADDRESS : SQ 151, BA 016, BA 972

DATE OF SHIPMENT : JUNE 09, 2005

PLACE OF DESTINATION : HAMBURG

DESTINATION : HAMBURG - GERMANY

DESCRIPTION OF GOODS : MENSHIRT SHORT SLEEVE 100% COTTON Y/D POPLIN CHECK

TTL. CTN	ART NO.	COLOUR	SIZE				NETT WEIGHT (KGS)	GROSS WEIGHT (KGS)	
			M	L	XL	XXL			IN PCS
1	45413 NF	035		7	7		14	12,40	14,75
1	45414	012		4	5		9		
		088		4	5		9		
		740		4	5		9		
1	45416 NF	051		4	5		9		
		740		3	3		6		
		035		3	3		6		
3							62	12,40	14,75

COLOUR / SIZE BREAKDOWN	SIZE				TOTAL QTY	TOTAL N.W.	TOTAL G.W.
	M	L	XL	XXL			
45413 NF		7	7		14	12,40	14,75
45414		12	15		27		
45416 NF		10	11		21		
TOTAL		29	33		62	12,40	14,75

GROSS WEIGHT : 14.75 KGS

NETT WEIGHT : 12.40 KGS

MEASUREMENTS : 0.10 CBM

IG PT INTRA GARMENIA
Garment Manufacturers and Exporter