

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Industri mempunyai peranan penting dalam perekonomian nasional yaitu sebagai salah satu penghasil devisa negara dan sebagai penyedia lapangan kerja. Salah satu diantara sekian banyak bidang industri yang ada adalah industri tekstil.

Saat ini, industri tekstil di Indonesia berada dalam kondisi yang sulit bahkan banyak diantaranya yang gulung tikar. Hal ini terjadi sebagai dampak dari krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Dalam kondisi pasaran tekstil yang lesu seperti sekarang ini, menyebabkan persaingan diantara perusahaan-perusahaan tekstil menjadi semakin rentan. Dengan semakin banyaknya persaingan, setiap perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi dan membangun kompetensi yang terbaik untuk memenangkan persaingan. Persaingan ini terjadi dalam banyak hal, mulai dari kualitas produk, kualitas pelayanan jasa, kecepatan dalam melayani pelanggan dan harga. Pada intinya, setiap perusahaan selalu berusaha untuk memuaskan pelanggan melalui pencapaian nilai-nilai tersebut.

Upaya untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan membutuhkan biaya, kualitas yang baik mungkin membutuhkan biaya penelitian yang besar dan bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi juga mungkin mahal. Untuk dapat

menerapkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan para pesaing, tentunya faktor biaya akan selalu menjadi bahan pertimbangan. Tidak ada perusahaan yang menginginkan biaya-biaya tersebut melebihi pendapatan yang diperolehnya.

Dengan produk dan pelayanan yang sama, perusahaan dapat meningkatkan profitnya dengan dua cara. Pertama, meningkatkan harga jual. Namun sayangnya kebanyakan perusahaan tidak bisa berbuat terlalu banyak dengan harga jual. Hal ini disebabkan konsumen pada umumnya sangat sensitif dengan perubahan harga. Peningkatan harga dapat menjadikan produk yang dijual perusahaan menjadi tidak kompetitif, dan pada akhirnya menyebabkan perusahaan menderita kerugian yang lebih besar lagi. Cara yang kedua adalah dengan mengurangi biaya operasional. Cara inilah yang biasanya diambil perusahaan karena faktor biaya cenderung lebih mudah dikendalikan dan dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Sedangkan harga jual produk lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, seperti pesaing, konsumen, pemerintah dan lain-lain daripada internal perusahaan sehingga cenderung lebih sulit untuk dikendalikan.

Dewasa ini unit usaha produksi sorban skala menengah juga harus mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan. Persaingan perusahaan agar dapat terus menerus bertahan dalam bisnisnya. Unit-unit usaha tersebut dihadapkan pada situasi dimana pembeli menginginkan harga serendah mungkin dengan kualitas produk yang semakin baik. Selain itu, usaha ini menghadapi tekanan dari merk-merk

lain (terutama merk luar negeri) yang terus menerus menaruh prestisenya pada berbagai macam kalangan konsumen di Indonesia ini.

Dalam mendefinisikan usaha kecil dan menengah, penulis menggunakan dasar dari Undang-undang No. 9 tahun 1995. Undang-undang ini mendefinisikan kriteria usaha kecil sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah);
- c. Milik Warga Negara Indonesia;
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar;
- e. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Pasal lain dalam undang-undang tersebut juga menyebutkan usaha menengah dan usaha besar adalah kegiatan ekonomi yang mempunyai kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar daripada kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan usaha kecil.

Dalam menghadapi tantangan yang ada, usaha produksi sorban ini harus melakukan *continuous improvement* (perbaikan terus menerus) atas lingkungan

internal perusahaan yang meliputi proses bisnis internal dan peningkatan kemampuan, pemberdayaan karyawan, dan kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Perbaikan dalam proses bisnis internal ini diantaranya adalah peningkatan produktivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya alam dalam perusahaan diharapkan dengan adanya peningkatan produktivitas dan efisiensi, perusahaan bisa menggunakan penghematan sumber daya yang dilakukan pada hal-hal lain yang sifatnya produktif dan strategis.

Dari yang penulis uraikan terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peranan Anggaran Bahan Baku terhadap Perencanaan dan Pengendalian Pembelian Bahan Baku di PT CM.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Apakah PT “CM” telah melakukan perencanaan bahan baku?
- b. Apakah PT “CM” telah menyusun anggaran bahan baku dalam perencanaan bahan baku?
- c. Bagaimana proses penyusunan anggaran bahan baku yang dilakukan oleh PT “CM”?
- d. Bagaimana PT “CM” merencanakan dan mengendalikan bahan bakunya?

- e. Bagaimana peranan anggaran bahan baku terhadap perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku pada PT “CM”?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang berguna bagi manajemen dalam usahanya menerapkan anggaran bahan baku PT “CM”.

Dengan dilakukan penelitian mengenai permasalahan yang diuraikan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan perencanaan anggaran bahan baku pada PT “CM”.
- b. Anggaran bahan baku yang telah ditetapkan oleh PT “CM”.
- c. Cara penyusunan anggaran bahan baku pada PT “CM” demi menunjang kelancaran proses produksi.
- d. Proses perencanaan dan pengendalian bahan baku yang dilakukan oleh PT “CM”.
- e. Peranan anggaran bahan baku dalam perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku PT “CM”.

### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi perusahaan dimana penulis melakukan

penelitian, bagi rekan-rekan mahasiswa/i , bagi masyarakat terutama pihak-pihak yang memerlukan dan bagi penulis sendiri.

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan pemikiran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengadakan perbaikan yang diperlukan bagi perusahaan.

b. Bagi rekan-rekan mahasiswa/i

Hasil penelitian yang terbatas ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pengetahuan terapan selain pengetahuan yang telah diperoleh dari bangku kuliah.

c. Bagi masyarakat

Sebagai upaya memperkaya pengetahuan atas penggunaan sumber daya secara efisien dan memajukan masyarakat umum dalam bidang ekonomi.

d. Bagi penulis sendiri

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai penyebab-penyebab ketidakefektifan anggaran perusahaan melalui analisis selisih.

### **1.5 Rerangka Pemikiran**

Jika tidak dapat mengikuti perkembangan yang ada dalam persaingan yang semakin kompleks, perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama. Salah satu penyebab kehancuran suatu perusahaan adalah ketidakmampuan manajemen perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Lingkungan yang berubah-ubah ini membuat perusahaan selalu berada dalam situasi ketidakpastian. Didalam situasi ketidakpastian tersebut selalu ada kesempatan dan ancaman kelangsungan hidup perusahaan dimasa-masa mendatang akan bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memberdayakan kekuatan ataupun kelemahannya untuk menghadapi kesempatan dan ancaman yang ada.

Wheelen dan Hunger (2003:13) berpendapat:

*“Just as many firms often have no formally started objectives, many firms have unstated, incremental or intuitive strategies that never been articulated or analyzed.”*

Untuk menghadapi kesempatan dan ancaman, perusahaan besar maupun kecil biasanya akan membuat strategi baik lisan maupun tertulis.

Menurut pembuat Balanced Scorecard (Norton, seperti dikutip oleh Hansen dan Nowen, 2002:594) strategi didefinisikan sebagai:

*“...choosing the market and customer segments the business unit intends to serve, identifying the critical internal business process that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments, and selecting the individual and organizational capabilities required for internal, customer, and financial objectives.”*

Dari definisi strategi ini terlihat strategi perusahaan mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan yang akan dituju, proses bisnis internal yang diperlukan dan kemampuan individu-organisasi yang masih harus dikembangkan untuk mencapai tujuan internal, pelanggan dan finansial.

## Bab 1 Pendahuluan

---

Menurut Michael Porter (2000:113), strategi generik dibagi menjadi dua yaitu *differentiation strategy* (strategi diferensiasi) dan *lower cost strategy* (strategi penurunan biaya). Definisi Porter (2000:113) mengenai strategi diferensiasi adalah:

*“Differentiation strategy is the ability to provide unique and superior value to the buyer in terms of product quality special features or after sale service ”*

sedangkan definisi untuk strategi penurunan biaya adalah

*“Lower cost strategy is the ability of a company or a business unit to design, produce, and market a comparable product more efficiently than its competitors.”*

Dengan memilih strategi diferensiasi berarti perusahaan selalu berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan produk atau jasa yang unik dan berkualitas dibandingkan pesaingnya. Sedangkan strategi penurunan biaya berfokus pada usaha menghasilkan produk dan jasa yang lebih murah dibandingkan pesaing.

Apapun strategi yang akan digunakan perusahaan baik diferensiasi, penurunan biaya, ataupun campuran dari keduanya, faktor biaya akan selalu menjadi perhatian perusahaan. Intinya perusahaan akan selalu mempertimbangkan biaya dalam setiap keputusan yang diambilnya.

Bagi perusahaan di Indonesia, biaya produksi merupakan unsur biaya terbesar dibandingkan unsur-unsur biaya lainnya. Dan dari biaya produksi ini, biaya bahan baku merupakan salah satu unsur utamanya selain biaya tenaga kerja produksi langsung dan biaya overhead pabrik. Dengan alasan inilah, maka pengelolaan biaya

## Bab 1 Pendahuluan

---

bahan baku menjadi salah satu masalah yang penting bagi pihak manajemen. Pihak manajemen diharapkan memperhatikan pengelolaan persediaan bahan baku yang dibutuhkan didalam setiap proses produksi dalam jumlah kuantitas tertentu sehingga apabila perusahaan tidak dapat mengelolanya secara efisien akan mengakibatkan kekurangan atau kehabisan persediaan bahan baku dari yang sudah ditentukan. Dan pada akhirnya menyebabkan terhambatnya kegiatan produksi perusahaan yang akan menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar akibat terhentinya kegiatan proses produksi tersebut. Apabila kegiatan ini terus menerus terjadi maka pada suatu saat perusahaan tidak akan dapat memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan pesanan dan waktu yang telah disepakati dan juga tidak dapat mengikuti persaingan di pasar. Akibatnya akan fatal, pelanggan akan beralih ke perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhannya tepat waktu. Untuk menghindari masalah tersebut, pimpinan perusahaan dapat merencanakan penggunaan bahan baku secara efektif dan efisien.

Komponen-komponen biaya produksi yang termasuk dalam anggaran produksi terbagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Berdasarkan anggaran produksi dan standar pemakaian bahan baku, anggaran bahan baku ini disusun untuk menentukan banyaknya bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu jenis barang, besarnya pembelian bahan baku yang dilakukan, besarnya persediaan bahan baku digudang, dan besarnya biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk produksi.

Dengan adanya anggaran bahan baku, pihak manajemen dapat mengetahui besarnya biaya bahan baku yang seharusnya dikeluarkan, sehingga bagian produksi akan berusaha menggunakan bahan baku seefisien mungkin sesuai anggarannya. Sedangkan pengendalian bahan baku dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran bahan baku dengan pemakaian dan pembelian bahan baku yang sebenarnya terjadi. Melalui hasil perbandingan dapat diketahui perbedaan yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan. Kedua perbedaan tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui hal-hal yang menyebabkan terjadinya perbedaan. Selain itu, dengan adanya perbandingan ini, manajer dapat mengukur kinerja yang dicapai oleh masing-masing pihak yang terkait.

### **1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada PT “CM”, sebuah perusahaan tekstil yang berada di daerah Majalaya. Waktu penelitian dilakukan dari bulan Februari 2006 sampai dengan selesai.