

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pengendalian terencana dari suatu aktivitas merupakan suatu karakteristik dasar industri modern, sebab pada dasarnya pengendalian yang efektif terutama faktor - faktor seperti: manusia, bahan, mesin, dan uang merupakan aspek yang sangat penting demi kelangsungan hidup perusahaan. Sejalan dengan perkembangan suatu perusahaan maka untuk mengelola faktor - faktor produksi tersebut di atas haruslah dipertimbangkan suatu sistem pengendalian yang dapat menunjang seluruh aktivitas perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Sebuah sistem pengendalian juga tidak terlepas dari kenyataan bahwa suatu organisasi melibatkan individu - individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilupakan adalah bahwa individu sebagai makhluk pribadi juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa juga tidak selaras.

Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai, oleh karena itu diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut adalah adanya sistem pengendalian manajemen yang baik (Halim, dkk, 2002).

Dewasa ini perkembangan dunia industri semakin maju. Hal ini terbukti dari banyaknya industri baru yang memproduksi berbagai macam produksi. Dengan demikian kebutuhan akan faktor-faktor produksi menjadi bertambah banyak. Di lain pihak kegiatan lain perusahaan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kegiatan produksi.

Perusahaan mengadakan kegiatan produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Agar kegiatan produksi dapat berjalan dengan baik, maka dibutuhkan sistem pengendalian bahan baku sebagai bagian yang sangat vital dalam perusahaan. Pada akhirnya sistem pengendalian bahan baku ini harus diselaraskan dengan semua unsur perusahaan tanpa terkecuali.

Pentingnya pengendalian bahan baku dikarenakan dalam pelaksanaan kegiatan produksi barang harus ada bahan baku. Oleh karena itu di dalam dunia usaha masalah bahan baku merupakan masalah yang sangat penting. Agar jangan sampai terjadi keterlambatan ketersediaan bahan baku, maka harus diadakan penentuan persediaan bahan baku secara baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Yamit (1998: 216) yang menyatakan bahwa “Persediaan bahan baku sebagai kekayaan perusahaan memiliki peranan penting di dalam operasi bisnis dalam pabrik”. Bahan baku merupakan faktor utama di dalam perusahaan untuk menunjang kelancaran proses produksi, baik dalam perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Masalah penentuan besarnya persediaan merupakan masalah yang penting bagi perusahaan, karena persediaan mempunyai efek yang langsung terhadap

keuntungan perusahaan. Kesalahan dalam menentukan besarnya investasi (modal yang tertanam) dalam persediaan akan menekan keuntungan perusahaan. Adanya persediaan bahan baku yang terlalu besar dibandingkan kebutuhan perusahaan akan menambah beban bunga, biaya pemeliharaan dan penyimpanan dalam gudang, serta kemungkinan terjadinya penyusutan dan kualitas yang tidak bisa dipertahankan, sehingga masalah ini akan mengurangi keuntungan perusahaan. Demikian pula sebaliknya, persediaan bahan baku yang terlalu kecil dalam perusahaan akan mengakibatkan kemacetan dalam produksi, sehingga perusahaan akan mengalami kerugian juga.

Cara penyelenggaraan persediaan bahan baku berbeda – beda untuk setiap perusahaan, baik dalam jumlah unit persediaan bahan baku yang ada dalam perusahaan, waktu penggunaannya, maupun jumlah biaya untuk membeli bahan baku tersebut. Paling sedikit ada tiga alasan perlunya persediaan bahan baku bagi perusahaan, yaitu (Yamit, 1998: 216):

1. Adanya unsur ketidakpastian permintaan (permintaan yang mendadak).
2. Adanya unsur ketidakpastian pasokan dari supplier.
3. Adanya unsur ketidakpastian tenggang waktu.

Untuk menghadapi ketiga unsur ketidakpastian tersebut, pihak perusahaan harus mampu mengantisipasinya. Antisipasi tersebut berkaitan erat dengan tujuan diadakannya persediaan bahan baku, yaitu (Yamit, 1998 : 216) :

1. Untuk memberikan layanan yang terbaik pada pelanggan.

2. Untuk memperlancar proses produksi.
3. Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kekurangan persediaan (*Stock Out*).
4. Untuk menghadapi fluktuasi harga.

Pencapaian tujuan tersebut menimbulkan konsekuensi bagi perusahaan, yaitu harus menanggung biaya maupun risiko yang berkaitan dengan persediaan (Yamit, 1998: 216). Terjadinya kekurangan persediaan material atau tidak adanya material pada saat dibutuhkan dapat menyebabkan jalannya aktivitas terhenti, sebaliknya terlampau banyaknya persediaan material akan mengakibatkan tertahannya modal secara tidak produktif, sehingga hal ini merupakan salah satu faktor kerugian bagi perusahaan.

PT. PINDAD (persero) merupakan sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia yang bergerak di bidang persenjataan. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif, sangat dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang meliputi seluruh bagian perusahaan. Yang dimaksud dengan hal tersebut adalah bahwa sistem pengendalian manajemen yang ada, tidak hanya dilakukan pada aspek - aspek yang bersifat keorganisasian saja, atau hanya pada aspek - aspek yang memberi pemasukan saja, tetapi juga pada aspek – aspek yang memberikan beban pengeluaran bagi perusahaan.

Salah satu bagian yang menjadi sumber pengeluaran yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan adalah dalam hal persediaan bahan baku. Dalam hal ini

sangat penting bagi perusahaan untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan bahan baku agar tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil, terjamin kontinuitasnya, serta efektivitas produksi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen di PT. PINDAD (Persero), dimana hasil penelitian akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul:

**“Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Persediaan Bahan Baku Guna Menunjang Efektivitas Produksi pada PT. PINDAD (Persero) Bandung“**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelaksanaan sistem pengendalian manajemen atas persediaan bahan baku dalam PT. PINDAD telah memadai?
2. Apakah persediaan bahan baku pada PT. PINDAD telah dilaksanakan secara efektif?
3. Seberapa besar peranan sistem pengendalian manajemen dalam persediaan bahan baku guna menunjang efektivitas produksi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kememadaian sistem pengendalian atas persediaan bahan baku yang dilaksanakan PT. PINDAD (persero).
2. Untuk mengetahui apakah persediaan bahan baku telah dilaksanakan secara efektif pada PT. PINDAD (persero).
3. Untuk mengetahui bagaimana peranan sistem pengendalian manajemen dalam persediaan bahan baku guna menunjang efektivitas produksi pada PT. PINDAD (persero).

### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat berguna bagi:

1. Perkembangan Ilmu

Karya ilmiah ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perkembangan sistem pengendalian manajemen khususnya bidang pengadaan bahan baku dan menambah pengetahuan yang lebih luas.

2. Perkembangan penelitian

Penelitian ini dapat berguna untuk menambah wawasan pembaca mengenai peranan sistem pengendalian manajemen dan bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

### 3. Kegunaan Praktis

Memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan untuk menilai pengendalian manajemen yang telah ada, melakukan koreksi dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan sehubungan dengan pengendalian persediaan bahan baku.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Persediaan bahan baku yang baik bermanfaat bagi manajemen dan persediaan bahan baku yang efektif akan mengurangi terjadinya kekeliruan dan penyelewengan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang akan diterima.

Kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat dapat dipertahankan apabila perusahaan menganggap penting serta memperhatikan masalah efisiensi. Agar eksistensi perusahaan dapat dipertahankan, manajemen bertugas untuk merencanakan dan mengawasi aktivitas perusahaan.

Eksistensi perusahaan dapat dicapai melalui perolehan laba yang layak dan diusahakan meningkat dari tahun ke tahun. Usaha untuk meningkatkan laba dapat ditempuh dengan cara menaikkan volume penjualan, menaikkan harga jual, dan melakukan penekanan terhadap biaya yang dikeluarkan. Alternatif untuk menekan biaya lebih mudah dilaksanakan karena biaya merupakan faktor internal perusahaan. Manajemen yang bijaksana akan melakukan perencanaan dan pengendalian biaya

agar dalam jangka waktu yang panjang perusahaan dapat beroperasi secara berkesinambungan. Salah satu jenis biaya yang harus direncanakan dan dikendalikan dengan baik adalah biaya pengelolaan bahan baku.

Perusahaan harus selalu memperhatikan persediaan bahan baku agar kualitasnya tetap baik dan berada pada tingkat yang optimum, yaitu tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Persediaan yang terlalu tinggi menyebabkan resiko kerusakan dan penurunan harga, disamping pemborosan biaya karena dana yang tertanam dalam persediaan terlalu tinggi. Sedangkan persediaan yang terlalu rendah menyebabkan perusahaan mengalami kerugian akibat kekurangan persediaan bahan baku sehingga menghambat jannya proses produksi, yang akhirnya menyebabkan tidak dapat dilakukannya penjualan dan hilangnya kepercayaan dari para pelanggan.

Dalam hubungannya dengan pengelolaan persediaan bahan baku, Wilson dan Campbell dalam bukunya yang diterjemahkan oleh TjinTjin F.Tjendera (1996: 428) mengatakan bahwa: “Operasi bahan yang efektif meliputi fungsi pengelolaan persediaan untuk merencanakan dan mengendalikan persediaan pada tingkat yang optimum”. Dengan kata lain, fungsi pengelolaan persediaan meliputi dua kegiatan inti, yaitu perencanaan dan pengendalian persediaan.

Selanjutnya, Wilson dan Campbell dalam bukunya diterjemahkan oleh Tjintjin F. Tjendera (1996: 428) mengatakan bahwa: “Perencanaan persediaan berhubungan dengan penentuan komposisi persediaan, penentuan waktu atau penjadwalan. Serta lokasi untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan perusahaan yang

diproyeksikan. Pengendalian persediaan meliputi pengendalian kualitas dan jumlah dalam batas – batas yang telah direncanakan dan perlindungan fisik persediaan”.

Persediaan bahan baku dikatakan terkelola dengan baik apabila memenuhi kondisi – kondisi sebagai berikut: jumlah bahan baku mendukung kontinuitas proses produksi, kualitas bahan baku mendukung kualitas hasil produksi, biaya memiliki persediaan dan investasi modal dalam bahan baku berada pada tingkat minimum, serta menekan resiko kecurangan atau kecurian persediaan.

Informasi tentang persediaan yang cukup, dapat dimengerti, terpercaya, dan tersedia tepat waktu sangat diperlukan dalam pengelolaan persediaan bahan baku yang efektif. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen memegang peranan penting dengan menyediakan dan mengkomunikasikan informasi tersebut. Dengan demikian, kelemahan yang terdapat dalam pengelolaan persediaan bahan baku dapat diketahui dan manajemen dapat segera mengevaluasi dan mengambil langkah perbaikan yang diperlukan.

Dari uraian diatas, penulis mengajukan penelitian dengan hipotesis: **“Sistem Pengendalian Manajemen Atas Persediaan Bahan Baku Yang Dilaksanakan Dengan Memadai Pada PT.PINDAD (Persero), Akan Berperan Terhadap Efektivitas Produksi”**.

## 1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif analitis. Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti, dan memberikan saran-saran atau rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan atau kekurangan yang ditemukan. Karena penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan saja dan masalah yang diteliti bersifat khusus, maka penulis menggunakan metode studi kasus, yaitu dengan mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data primer atau data sekunder.

Untuk menunjang metode tersebut, penulis memperoleh sumber data yang diperoleh dari:

### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu melakukan penelitian langsung pada perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Untuk itu dilakukan kegiatan pemeriksaan operasional yang meliputi pengenalan akan kegiatan usaha perusahaan, pengumpulan data mengenai kegiatan perusahaan.

Dalam hal ini, alat pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a) Mengajukan kuesioner, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis tentang hal-hal yang berhubungan dengan bidang yang diteliti dalam penelitian ini.

- b) Wawancara langsung dengan bagian pengadaan terkait dengan masalah yang diteliti oleh penulis.
- c) Mengumpulkan dan mengamati dokumen, antara lain:
- Persediaan bahan baku
  - Data produksi
  - Data penjualan
  - Sistem pengendalian manajemen pada sistem persediaan perusahaan
  - Data karyawan
  - Sejarah singkat perusahaan
  - Struktur organisasi perusahaan

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu aktifitas pengumpulan data sekunder dengan membaca dan mempelajari buku-buku serta referensi lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data dan informasi yang penulis butuhkan maka penulis melakukan penelitian di PT. PINDAD (Persero) yang berlokasi di Jalan Jendral Gatot Subroto No.517 Bandung 40284. Penelitian ini dimulai pada bulan April 2008 sampai dengan terselesaikannya penyusunan skripsi ini.