

SKRIPSI

SUSILOWATI

**PERANAN ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU
TERHADAP KELANCARAN PROSES PRODUKSI
PADA PT "X" DI SURABAYA**



**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
1987**

A 552 / 87
Sus
P.

PERANAN ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU
TERHADAP KELANCARAN PROSES PRODUKSI
PADA PT "X" DI SURABAYA

MILIK
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat - Syarat
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi

Oleh :

SUSILOWATI

No.Pokok : 048010914

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

1987

Surabaya, 7 Mei 1987

Disetujui untuk Diujikan

Dosen Pembimbing



(Dra. Ec. H. Hariati Hamzens, Ak)

Surabaya, 23 Juli 1987

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Ketua Jurusan,



(Dra. Ec. H. Hariati Hamzens, Ak) (Drs. Ec. Arsono Laksmono, Ak)

KATA PENGANTAR

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang,

Meskipun tersendat-sendat dan membutuhkan waktu lama, akhirnya penulisan skripsi ini selesai juga. Rasanya tiada hal yang pantas dilakukan kecuali mengucapkan syukur kehadiran Allah Yang Maha Suci dan Maha Tinggi, karena Dia-lah yang telah memberi kekuatan dan ketabahan dalam menghadapi berbagai rintangan dan kesulitan.

Penyelesaian skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini pula penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Dra.Ec. H. Hariati Hamzens, Ak yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya didalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Drs.Ec. Soedjono Abipraja, selaku dosen wali yang telah banyak memberi bimbingan selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

4. Teristimewa ucapan terima kasih ini penulis tuju-
kan kepada Ayah, Ibu dan Kakak tercinta yang de -
ngan penuh kasih sayang telah mengasuh dan mendi -
dik penulis sampai berhasil menyelesaikan studi.
5. Bapak Kepala Cabang PT "X" dan seluruh karyawan
yang telah banyak membantu memberikan data - data
yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Semua sahabat yang telah banyak membantu dalam pe -
nyusunan skripsi ini.

Tentu masih banyak kekurangan pada penulisan -
skripsi ini, meskipun begitu penulis berharap semoga -
skripsi ini dapat memberi manfaat.

Surabaya, Mei 1987

Penulis ,

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
B A B :	
I. PENDAHULUAN	1
1. Pandangan Umum	1
2. Penjelasan Judul	5
3. Alasan Pemilihan Judul	7
4. Tujuan Penyusunan	9
5. Sistematika Skripsi	9
6. Metodologi	11
6.1. Permasalahan	12
6.2. Hipotesa Kerja	12
6.3. Scope Analisa	13
6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data	14
II. TINJAUAN TEORITIS	16
1. Anggaran Perusahaan	16
1.1. Pengertian Anggaran Perusahaan ...	16
1.2. Manfaat Anggaran	19
1.3. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi	20
1.4. Ruang Lingkup Anggaran	22

B a b :	Halaman
2. Anggaran Pembelian Bahan Baku	26.
2.1. Pengertian Anggaran Pembelian Ba - han Baku	28
2.2. Cara Menyusun Anggaran Pembelian - Bahan Baku	29
3. Sistem dan Prosedur Pembelian	34
4. Pengendalian Intern	38
III. TINJAUAN PRAKTIS PERUSAHAAN	41
1. Tinjauan Umum Perusahaan	41
1.1. Sejarah Pendirian dan Status	41
1.2. Struktur Organisasi dan Job Dis - cription	43
1.3. Proses Produksi	50
2. Pelaksanaan Pembelian	54
3. Penyusunan Anggaran pada Perusahaan - Pengolahan Coklat PT "X"	55
4. Pelaksanaan Produksi	56
IV. PEMECAHAN MASALAH DAN PENGUJIAN HIPOTESA..	60
V. KESIMPULAN DAN SARAN	72
1. Kesimpulan	72
2. Saran	73
DAFTAR KEPUSTAKAAN.	

DAFTAR TABEL

Nomor :	Halaman
1. Anggaran Pembelian Bahan Baku PT SAMA SAMI Tahun 1984	30
2. Anggaran Pembelian Bahan Baku Tahun 1986..	33
3. Anggaran Kas PT "X" Tahun 1986	66



DAFTAR GAMBAR

Nomor :	Halaman
1. Ruang Lingkup Anggaran	27
2. Struktur Organisasi Perusahaan Pengolahan Coklat PT "X" Cabang Surabaya	49



B A B I

PENDAHULUAN

1. Pandangan Umum

Salah satu tujuan perusahaan adalah memperoleh laba. Pada perusahaan industri sebagian besar laba akan diperoleh dari penjualan hasil produksinya, karena itulah kesinambungan proses produksi perlu dipertahankan. Agar tercipta kesinambungan proses produksi diperlukan adanya kerjasama antara bagian-bagian dalam perusahaan, misalnya bagian produksi dengan bagian pembelian dan bagian keuangan. Ketiga bagian tersebut saling berhubungan dan sangat besar pengaruhnya terhadap jalannya proses produksi seperti dijelaskan di bawah ini :

- Bagian produksi yang melaksanakan kegiatan produksi dan bertanggung jawab terhadap kualitas barang yang dihasilkan.
- Bagian pembelian bertanggung jawab terhadap tersedianya bahan-bahan yang diperlukan oleh semua bagian dalam perusahaan, termasuk juga untuk kebutuhan produksi.

Bagian Pembelian ini amat erat kaitannya dengan Bagian Produksi karena kegiatan produksi tidak akan dapat berjalan jika pembelian belum dilak -

sanakan.

- Bagian Keuangan mengatur pemasukan dan pengeluaran uang, misalnya melakukan pembayaran atas pembelian bahan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa pembelian merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Kegiatan pembelian merupakan titik awal dari seluruh kegiatan perusahaan. Produksi tidak akan dapat berjalan jika kebutuhan untuk produksi belum tersedia. Penyediaan kebutuhan untuk produksi dan juga untuk kegiatan lain di dalam perusahaan merupakan salah satu tugas bagian pembelian.

Pembelian, terutama pembelian bahan baku merupakan kegiatan yang penting karena biaya yang dikeluarkan untuk pembelian bahan baku sangat besar. Selain itu bahan baku juga merupakan bahan utama yang sangat mempengaruhi proses produksi. Pada perusahaan dimana penulis mengadakan penelitian, bahan baku berupa biji coklat, dimana biaya yang dikeluarkan untuk pembelian biji coklat tersebut merupakan biaya pembelian terbesar. Oleh karena itulah kegiatan pembelian terutama pembelian bahan baku harus direncanakan dengan baik.

Perencanaan merupakan suatu landasan kerja atau pedoman bagi perusahaan serta dapat memberikan informa-

si yang penting bagi perusahaan maupun antar bagian di dalam perusahaan. Sebagai contoh, misalnya perencanaan dari Bagian Pembelian dapat memberi informasi bagi bagian Keuangan.

Salah satu bentuk perencanaan untuk Bagian Pembelian adalah Anggaran Pembelian Bahan Baku. Dengan menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku dapat diketahui berapa jumlah dana yang dibutuhkan untuk memperoleh bahan baku. Informasi ini penting, karena seperti disebutkan di muka bahwa biaya pembelian bahan baku sangat besar, terlebih lagi pada perusahaan ini pembelian bahan baku dilakukan secara tunai, yang berarti pelaksanaan pembelian tergantung dari tersedia tidaknya yang tunai. Dengan menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku dapat memberi informasi kepada Bagian Keuangan berapa uang tunai yang harus disediakan pada periode tertentu untuk membeli bahan baku.

Anggaran Pembelian Bahan Baku disusun berdasarkan Anggaran Kebutuhan Bahan Baku dari Bagian Produksi dengan memperhatikan persediaan bahan baku di gudang. Setelah ditentukan kuantitas bahan yang akan dibeli untuk tiap periode selanjutnya dicantumkan harga per unit bahan sehingga akhirnya dapat dihitung berapa jumlah harga bahan baku tersebut yang merupakan biaya pembeli-

an bahan baku bagi perusahaan. Anggaran ini biasanya disusun setahun sekali dan diperinci untuk tiap bulan atau tiap kwartal.

Apabila perusahaan menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku secara teratur maka akan dapat diketahui berapa kebutuhan dana untuk tiap periode. Dengan demikian bagian Keuangan dapat menyiapkan uang tunai sebesar kebutuhan, tepat pada waktunya. Jika pembelian bahan baku dapat dilakukan tepat pada waktunya maka produksi juga akan berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan karena kebutuhan untuk produksi telah tersedia.

Sebaliknya, jika Anggaran Pembelian Bahan Baku tidak disusun maka jadwal produksipun akan kacau, sehingga tidak dapat memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Masalah seperti inilah yang terjadi pada Perusahaan Pengolahan Coklat PT "X", tempat penulis mengadakan penelitian.

Pada perusahaan ini tidak terdapat Anggaran Pembelian, sehingga tidak ada gambaran tentang kegiatan Pembelian yang akan dilakukan. Karena kebutuhan bahan baku yang berupa biji coklat membutuhkan dana yang besar, dan juga karena pembelian dilakukan dengan tunai maka sering realisasi pembelian bahan baku tersebut ter

tunda yang jelas akan menyebabkan terhambatnya proses produksi. Kejadian tersebut di atas dikarenakan Bagian Keuangan tidak mendapat informasi yang jelas tentang rencana pembelian yang akan dilakukan. Dalam menghadapi kejadian tersebut, sering Bagian Keuangan menunda atau tidak menyetujui permintaan pembelian yang dilakukan.

Apabila hal ini terjadi berulang kali dapat dipastikan bahwa proses produksi tidak akan dapat berjalan dengan lancar, yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan dan tentunya akan sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang.

Untuk itulah dalam skripsi ini akan dibahas mengenai pentingnya perencanaan bagi perusahaan, khususnya penyusunan Anggaran Pembelian Bahan Baku serta pengaruhnya terhadap kegiatan produksi. Juga akan digambarkan bagaimana cara menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku.

2. Penjelasan Judul

Judul skripsi ini adalah : "PERANAN ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU TERHADAP KELANCARAN PROSES PRODUKSI - PADA PT 'X' DI SURABAYA".

Berikut ini akan diuraikan arti dari judul tersebut di atas untuk menghindari salah pengertian dalam menafsirkan judul yang dipilih untuk skripsi ini.

- Yang dimaksud dengan Peranan yaitu semua yang menjadi bagian atau merupakan sesuatu yang menentukan.
- Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam angka, dan berlaku untuk jangka waktu tertentu.
- Pembelian adalah salah satu fungsi penting dalam berhasilnya operasi suatu perusahaan. Fungsi ini dibebani tanggung jawab untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kualitas dan kuantitas sesuai kebutuhan serta harga yang menguntungkan perusahaan.
- Bahan baku yang dimaksud disini adalah bahan utama yang dipakai perusahaan untuk menghasilkan produknya, yang pada perusahaan ini berupa biji coklat.
- Anggaran Pembelian Bahan Baku adalah rencana yang menunjukkan berapa jumlah Bahan Baku yang akan dibeli, berapa harga per unit dan berapa biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk membeli bahan baku dalam suatu periode tertentu.

- Proses Produksi adalah segala kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengolah bahan mentah menjadi barang jadi yang siap untuk dijual.

Dengan demikian secara keseluruhan judul skripsi ini mengandung pengertian sebagai berikut :

- Anggaran Pembelian Bahan Baku adalah salah satu alat yang dapat menunjang kelancaran proses produksi. Dari anggaran ini dapat diketahui jumlah bahan baku yang akan dibeli pada suatu periode dan berapa jumlah dana yang dibutuhkan. Dengan demikian diharapkan kegiatan pembelian dapat berjalan lancar, dan diharapkan pula proses produksi berjalan lancar karena bahan baku dapat tersedia pada waktu yang telah ditentukan.

3. Alasan Pemilihan Judul

Pembelian merupakan kegiatan penting dalam perusahaan dan merupakan awal dari semua kegiatan perusahaan yang akan menentukan keberhasilan dan kelancaran proses produksi maupun pemasaran produk perusahaan. Produksi tidak akan dapat berjalan bila pembelian belum dilaksanakan. Demikian juga, perusahaan tidak dapat memasarkan produknya tanpa adanya kegiatan produksi.

Karena itu kegiatan pembelian harus direncanakan dengan cermat, termasuk menyusun suatu anggaran pembelian yang baik.

Pada perusahaan yang melakukan pembelian secara tunai, uang harus tersedia pada saat pembelian dilakukan. Bahan-bahan yang dibutuhkan perusahaan tidak dapat diperoleh tanpa tersedianya uang tunai. Karena itulah peranan anggaran pembelian menjadi sangat penting dalam perusahaan yang melaksanakan pembelian secara tunai, dimana dalam anggaran tersebut tercantum berapa besar dana yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pembelian pada saat atau periode tertentu.

Perusahaan pengolahan coklat PT "X" dimana penulis mengadakan penelitian membeli bahan baku dengan cara tunai, akan tetapi perusahaan ini tidak membuat anggaran pembelian bahan baku. Hal ini yang diduga menjadi penyebab sering tersendatnya proses produksi.

Pentingnya anggaran pembelian, khususnya anggaran pembelian bahan baku, serta kenyataan bahwa perusahaan pengolahan coklat PT "X" tidak menyusun anggaran pembelian bahan baku yang diduga menyebabkan proses produksi sering terhambat, menjadikan alasan dalam memilih judul skripsi ini.

4. Tujuan Penyusunan

Penulisan skripsi ini penulis maksudkan untuk memberikan sumbangan pemikiran tentang pentingnya perencanaan, khususnya anggaran pembelian bahan baku, dalam menunjang kelancaran kegiatan produksi.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut, penulis mencoba untuk membahas dan memecahkan dengan menerapkan ilmu pengetahuan yang berupa teori kedalam praktek sesuai dengan kemampuan yang ada pada penulis.

Semoga dengan adanya skripsi ini penulis dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemilik perusahaan dan pembaca pada umumnya walaupun skripsi ini jauh dari sempurna.

5. Sistematika Skripsi

Bab I. Pendahuluan.

Bab ini mengemukakan serta menjelaskan secara singkat mengenai :

1. Pandangan umum.
2. Penjelasan judul.
3. Alasan pemilihan judul.
4. Tujuan penyusunan skripsi.

5. Sistematika skripsi.

6. Metodologi.

Bab II. Tinjauan Teoritis.

Dalam Bab ini diuraikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan ini, antara lain :

1. Anggaran, yaitu uraian tentang pengertian, manfaat, ruang lingkup dan hubungan anggaran dengan akuntansi.
2. Anggaran Pembelian Bahan Baku, menguraikan pengertian dan cara menyusunnya.
3. Sistem dan prosedur pembelian.
4. Pengendalian intern.

Bab III. Tinjauan Praktis Perusahaan.

Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan, mengenai sejarah singkat perusahaan, bidang usaha, struktur organisasi dan job description. Sesuai dengan permasalahan yang ada, dalam Bab ini juga diterangkan tentang pelaksanaan pembelian dan perencanaan yang ada dalam perusahaan.

Bab IV. Pemecahan Masalah dan Pengujian Hipotesa.

Dalam Bab ini diuraikan pembahasan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, cara pemecahannya dan pengujian hipotesa dengan mengaitkan segi teoritis dengan kenyataan dalam perusahaan.

Diharapkan masalah-masalah yang timbul dalam praktek dapat diperoleh jalan keluarnya melalui sudut pandangan teoritis.

Bab V . Kesimpulan dan Saran.

1. Kesimpulan.

Disini disebutkan hasil dari pengujian hipotesa dan kesimpulan dari seluruh bagian skripsi.

2. Saran.

Berisikan saran-saran dari penulis yang di tujukan pada semua pembaca pada umumnya dan pihak perusahaan dimana penulis mengadakan penelitian pada umumnya.

6. Metodologi

Metodologi yang digunakan sebagai alat penulisan skripsi ini meliputi :

6.1. Permasalahan.

Pelaksanaan pembelian bahan baku pada PT "X" yang dilaksanakan secara tunai sering mengalami hambatan dikarenakan tidak terdapatnya suatu alat yang dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan, khususnya Bagian Keuangan, tentang kapan pembelian bahan baku akan dilakukan, berapa jumlah dan harga bahan baku yang akan dibeli, sehingga dapat diketahui berapa biaya yang akan dikeluarkan untuk membeli bahan baku.

Akibat dari permasalahan di atas, seringkali jika ada permintaan pembelian tidak dapat cepat terpenuhi karena tidak tersedianya dana. Keterlambatan pembelian bahan baku tersebut mengakibatkan bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi tidak tersedia pada waktu yang telah ditentukan sehingga proses produksi akan terganggu.

6.2. Hipotesa Kerja.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan pengolahan coklat PT "X", maka penulis menetapkan hipotesa kerja sebagai berikut :

- Apabila perusahaan menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku yang memperlihatkan berapa jumlah bahan baku yang akan dibeli untuk periode tertentu, harga bahan baku tersebut serta jumlah dana yang

dibutuhkan, maka perusahaan akan mempunyai pedoman dalam hal penyediaan dana untuk melaksanakan pembelian.

Dengan demikian diharapkan kegiatan pembelian dapat berjalan lancar, sehingga proses produksipun dapat diharapkan berjalan lancar karena tidak lagi terganggu oleh kekurangan bahan baku.

6.3. Scope Analisa.

Mengingat terbatasnya kemampuan penulis untuk membahas seluruh ruang lingkup pembelian, maka pembahasan dalam skripsi ini akan penulis batasi pada masalah sebagai berikut :

- Pembelian bahan baku yang akan dibahas adalah pembelian bahan baku yang dilakukan secara tunai, karena sebagian besar bahan baku yang dibutuhkan perusahaan ini diperoleh dengan cara membeli tunai dari PTP XXIII, sedangkan bahan baku yang dibeli dari supplier secara kredit hanya sebagian kecil.
- Pembahasan mengenai anggaran pembelian bahan baku lebih ditekankan pada penentuan besarnya dana yang harus disediakan untuk membeli bahan baku sesuai rencana pemakaian bahan baku.

6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data.

Pengumpulan dan pengolahan data yang dipergunakan untuk pembahasan skripsi ini penulis lakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Survey pendahuluan.

Merupakan tahap penelitian yang dilakukan sebagai langkah awal dalam penyusunan skripsi yang bertujuan untuk mengetahui secara umum perusahaan kegiatannya dan permasalahan yang ada guna pembahasan skripsi ini.

2. Study kepustakaan.

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data yang dapat digunakan sebagai landasan teoritis atas permasalahan yang ada pada perusahaan.

Pada tahap ini penulis melakukan dengan membaca literatur-literatur, karya-karya ilmiah, serta buku-buku ilmiah lainnya yang berhubungan erat dengan materi pembahasan skripsi ini.

3. Pengumpulan data.

Untuk memperoleh data yang lengkap mengenai kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada, penulis mengadakan wawancara dan diskusi

langsung dengan pimpinan dan staff yang tugasnya berkaitan dengan skripsi yang sedang penulis susun. Selain itu penulis juga mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan perusahaan, buku-buku serta catatan-catatan yang ada hubungannya dengan permasalahan.

4. Pengolahan data.

Pada tahap ini data yang telah diperoleh dihubungkan satu sama lain agar diperoleh gambaran yang sebenarnya dari perusahaan.

5. Penganalisaan data.

Data-data yang telah diolah tersebut segera disusun dan dianalisa untuk dibandingkan dengan teori yang telah dikemukakan, sehingga didapat kesimpulan atas permasalahan yang kemudian penulis coba memberikan saran yang diperlukan.

B A B II

TINJAUAN TEORITIS

1. Anggaran Perusahaan

1.1. Pengertian Anggaran Perusahaan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan akan menyebabkan semakin banyak pula masalah yang harus dihadapi. Untuk menghadapi masalah-masalah tersebut seluruh kegiatan perusahaan harus dilaksanakan berdasar perencanaan yang cermat. Salah satu bentuk rencana dalam perusahaan adalah Business Budget atau biasa diterjemahkan Anggaran Perusahaan.

Anggaran ini hanyalah merupakan salah satu bentuk rencana yang dapat dibuat perusahaan. Bentuk rencana yang lain misalnya desain dari produk, tujuan perusahaan, prosedur yang akan digunakan dalam perusahaan, dan lain sebagainya.

Anggaran adalah salah satu bentuk perencanaan dan mempunyai ciri-ciri khusus yang membedakannya dari bentuk anggaran yang sebagaimana tampak dalam definisi definisi anggaran berikut ini.

Menurut Barry E. Cushing :

"A formal statement of the goals of plans of an organi-

zation when expressed in financial terms, is called a - budget".¹

Menurut George R. Terry :

A budget is plan for income or outgo, or both , of money, personnel, purchased items, sales items , or any other entity about the manager believes the determining of the future course of action will assist in his managerial efforts.²

Sedangkan menurut R.M.S. Wilson definisi anggaran adalah sebagai berikut :

"A budget is a quantitative plan of action that aids in the coordination and control of the acquisition and utilization of resources over a given period of time".³

Dari definisi-definisi yang sudah disebutkan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budget (anggaran) adalah rencana dalam bentuk angka yang dapat membantu mengkoordinasi dan mengawasi operasi perusahaan. Anggaran perusahaan meliputi seluruh bagian perusahaan , misalnya pembelian, penjualan dan lain-lain.

¹Barry E. Cushing, Accounting Information Systems Business Organization, Second Edition, Addison - Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts, 1974, hal. 32.

²George R. Terry, Principles of Management, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1976, hal. 241 - 242.

³R.M.S. Wilson, Financial Control, a System Approach, McGraw Hill, England, 1974, hal. 99.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pengertian -
anggaran menurut M. Munandar :

Business Budget atau Budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.⁴

Dari pengertian tersebut di atas tampaklah anggaran mempunyai beberapa unsur, yaitu :

1. Rencana.

Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu mengenai kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

2. Meliputi seluruh kegiatan dalam perusahaan.

Pengertian ini mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter.

Unit moneter ini diperlukan karena masing-masing kegiatan dalam perusahaan mempunyai kesatuan unit yang berbeda. Misalnya : kg., liter, jam kerja, watt, dan sebagainya.

⁴M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, BFFE, Yogyakarta, 1986, hal. 1.

Dengan unit moneter dapat diseragamkan sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang.

Hal ini menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi dan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

1.2. Manfaat Anggaran.

Anggaran mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja.
Sebagaimana halnya dengan bentuk perencanaan yang lain, anggaran juga berfungsi sebagai pedoman kerja bagi seluruh bagian dalam perusahaan.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan kerja agar semua bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang dan bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat pengawasan kerja.
Anggaran disini berfungsi sebagai alat pembandingan antara rencana perusahaan yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang telah dicapai perusahaan.
Dari perbandingan tersebut dapat dicari penyebab penyimpangan yang terjadi.⁵

⁵Ibid, hal. 10.

1.3. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi.

Definisi akuntansi yang diberikan oleh The Committee of Terminologi of The American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) adalah sebagai berikut :

Accounting is the art of recording, classifying, and summarizing in significant manner and in terms of money, transactions and event which are, in parts at least, of financial character, and interpreting the result there of.⁶

Dari definisi di atas maka akuntansi merupakan suatu seni untuk melakukan pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan dengan cara-cara tertentu yang dinyatakan dalam satuan uang serta penafsiran terhadap informasi yang disajikan didalam laporan keuangan.

Akuntansi menyajikan data-data historis, menyajikan peristiwa finansial yang terjadi secara teratur dan sistimatis. Sedangkan dari pengertian anggaran seperti telah dikemukakan di atas, anggaran menyajikan data takiran-taksiran untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Bila dihubungkan antara anggaran dengan akuntansi, maka dapat dilihat bahwa keduanya mempunyai hubung-

⁶ Harry Simons, Intermediate Accounting Comprehensive Volume, Fifth Edition, South Western Publishing Co; Cincinnati, Ohio, 1972, hal. 7.

an yang erat, yaitu :

- Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran - taksiran yang akan digunakan dalam menyusun anggaran.

Untuk menyusun anggaran yang nantinya akan digunakan sebagai pedoman kerja, memang diperlukan data yang dapat dipercaya tentang apa yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Data-data tersebut dapat diperoleh dari catatan-catatan yang dihasilkan melalui proses akuntansi. Karena itu lah akuntansi sangat bermanfaat didalam penyusunan anggaran, dalam hal ini anggaran sebagai pedoman kerja.

- Akuntansi melakukan pencatatan secara sistimatis dan teratur tentang pelaksanaan anggaran, dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran.

Hasil pencatatan akuntansi tersebut, yaitu merupakan realisasi pelaksanaan anggaran, akan dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran untuk mengadakan evaluasi kerja perusahaan.

Dengan membandingkan antara anggaran dengan akuntansi dapat dilihat apakah perusahaan telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

kan atau masih ada penyimpangan.

Jika data akuntansi lebih baik daripada apa yang tercantum dalam anggaran dapat diartikan bahwa perusahaan telah bekerja dengan sukses, sebaliknya jika data akuntansi kurang baik jika dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran, berarti perusahaan bekerja dengan kurang sukses. Dengan demikian akuntansi sangat bermanfaat untuk menunjang fungsi pengawasan kerja dari anggaran. Uraian di atas sesuai dengan pendapat Thacker & Smith dalam bukunya *Modern Management Accounting* :

".... the budget records what is planned, and the financial statements records what actually happened".⁷

1.4. Ruang Lingkup Anggaran.

Sebagaimana telah diutarakan dimuka, suatu anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi anggaran benar-benar dapat berjalan dengan baik.

⁷Ronald J. Thacker & Richard D. Smith, *Modern Management Accounting*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 1978, hal. 157.

Anggaran yang menyeluruh semacam itu dinamakan Anggaran Komprehensif (Comprehensive Budget).

Anggaran Komprehensif dapat diuraikan menjadi 2 (dua) komponen, yaitu :

1. Substantive plan.

Merupakan rencana yang mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, strategi - yang dipakai, maupun asumsinya.

2. Financial plan.

Merupakan penyajian yang lebih terperinci tentang semua tujuan, rencana dan strategi yang terdapat dalam Substantive plan.

Berdasar jangka waktunya Financial plan dapat dikelompokkan menjadi :

1. Anggaran jangka panjang (Strategic Plan) , yang jangka waktunya lebih dari satu tahun.
2. Anggaran tahunan, (Tactical Plan) yang jangka waktunya satu tahun dan merupakan perencanaan kegiatan tahunan perusahaan.

Anggaran tahunan dikelompokkan menjadi :

- a. Anggaran operasional yang merupakan rencana se -

luruh kegiatan dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba.

Anggaran Operasional terdiri dari :

1. Anggaran Proyeksi Rugi-Laba yang menghitung besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk, maupun secara keseluruhan.
2. Anggaran Pembantu Laporan Rugi-Laba.

Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menunjang penyusunan suatu Laporan Rugi-Laba.

Anggaran ini terdiri dari :

- Anggaran Penjualan, menggambarkan berapa revenue yang akan diterima dari penjualan pada periode yang akan datang.
- Anggaran Produksi, disusun dengan memperhatikan segala kegiatan produksi.
- Anggaran Biaya Distribusi, mencakup semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk memasarkan produk.
- Anggaran Biaya Umum dan Administrasi, berisi semua biaya yang akan dikeluarkan untuk direksi dan stafnya, bagian keuangan dan bagian administrasi.

- Anggaran Type Appropriasi, misalnya berisi anggaran penelitian, anggaran pemeliharaan.
- b. Anggaran Keuangan, yang disusun sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan, hutang dan piutang perusahaan.

Anggaran Keuangan meliputi :

1. Proyeksi Neraca.
2. Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca.

Anggaran Produksi.

Anggaran Produksi merencanakan secara lebih terperinci tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dibidang produksi yang meliputi :

- a. Anggaran jumlah unit yang harus diproduksi.
- b. Anggaran bahan mentah yang terdiri dari :
 - Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah.
 - Anggaran Pembelian Bahan Mentah.
 - Anggaran Persediaan Bahan Mentah.
 - Anggaran Biaya Bahan Mentah yang Habis Digunakan.
- c. Anggaran Tenaga Kerja Langsung.
- d. Anggaran Biaya Overhead Pabrik.

Disini kiranya perlu juga dijelaskan pengertian bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi. Bahan mentah untuk proses produksi dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu bahan baku (bahan utama) atau disebut juga bahan mentah langsung dan bahan penolong atau biasa disebut bahan mentah tak langsung.

Anggaran Bahan Mentah hanya merencanakan kebutuhan bahan mentah langsung, sedangkan bahan mentah tak langsung atau bahan penolong akan direncanakan dalam Anggaran Biaya Overhead Pabrik.

Agar lebih mudah dan lebih jelas memahami skripsi maka dalam pembahasan selanjutnya penulis akan menggunakan istilah Anggaran Pembelian Bahan Baku dengan pengertian yang sama dengan Anggaran Pembelian Bahan Mentah sebagaimana diterangkan di muka. Demikian juga istilah bahan baku dipakai dengan pengertian yang sama dengan bahan mentah.

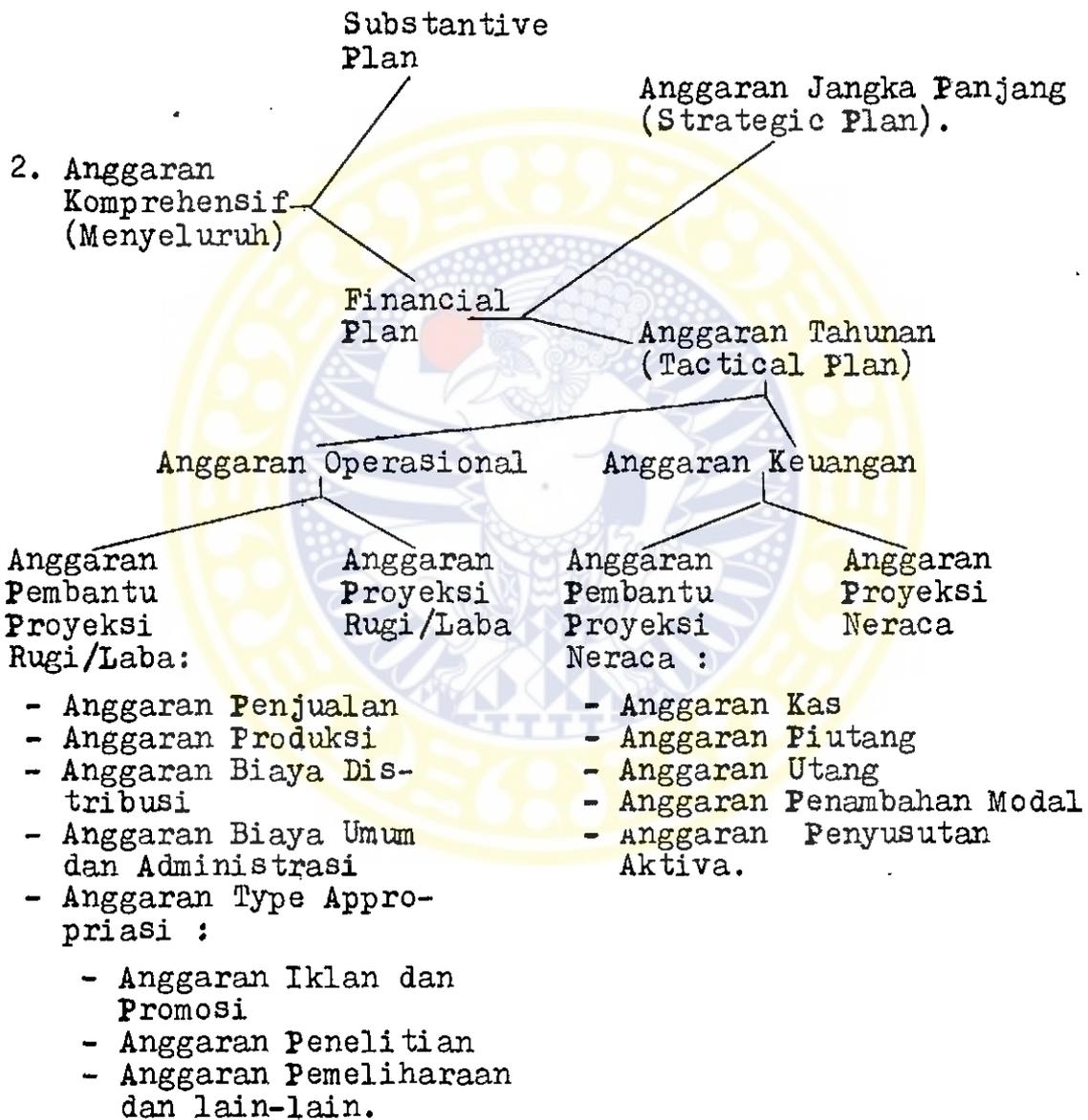
Untuk lebih mudahnya memahami ruang lingkup anggaran dapat dilihat pada skema berikut ini (Gambar 1 halaman 27).

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku

Sesuai dengan judul skripsi ini maka berikut ini

GAMBAR 1
RUANG LINGKUP ANGGARAN

1. Anggaran Partial : Anggaran dibuat sebagian yang diperlukan saja (tidak menyeluruh).



akan dibahas secara terperinci mengenai Anggaran Pembelian Bahan Baku.

2.1. Pengertian Anggaran Pembelian Bahan Baku.

Telah diterangkan di muka bahwa penyusunan dan pelaksanaan anggaran memerlukan kerja sama dari semua bagian dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan manfaat anggaran sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian - kerja juga sebagai alat pengawasan kerja. Demikian juga halnya dengan penyusunan anggaran ini yang harus memperhatikan bagian lain maupun penyusunan anggaran lain, seperti terlihat dari definisi Anggaran Pembelian Bahan Baku berikut ini :

Anggaran Pembelian Bahan Baku disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode yang akan datang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor - faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.⁸

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun Anggaran ini harus diperhatikan Anggaran Kebutuhan Bahan Baku dan Anggaran Persediaan Bahan Baku.

Dengan kata lain untuk dapat menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku terlebih dahulu harus diketahui berapa ke

⁸Gunawan Adisaputro, dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi Kedua, Bagian Penerbitan Uni - versitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1984.

butuhan bahan baku untuk proses produksi yang direncanakan dan berapa rencana bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.

2.2. Cara Menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku.

Untuk dapat menyusun anggaran ini terlebih dahulu harus diketahui/disusun Anggaran Kebutuhan Bahan Baku dan Anggaran Persediaan Bahan Baku.

Setiap perusahaan dapat membuat bentuk Anggaran Pembelian Bahan Baku sesuai dengan kebutuhan serta keadaan masing-masing perusahaan, karena sebagaimana anggaran-anggaran yang lain, anggaran inipun tidak tersedia bentuk yang standar yang harus dipergunakan. Yang harus diperhatikan adalah, Anggaran Pembelian Bahan Baku ini haruslah mencantumkan :

1. Jumlah yang harus dibeli.
2. Harga persatuan bahan baku.
3. Periode yang digunakan dalam anggaran.
4. Jika bahan baku yang digunakan dalam proses produksi lebih dari satu jenis, maka harus dicantumkan masing-masing jenis bahan baku tersebut.

Secara sederhana bentuk dasar Anggaran Pembelian Bahan Baku adalah seperti terlihat pada Tabel 1 halaman 30 - berikut ini.

TABEL 1
PT SAMA SAMI
ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU
TAHUN 1984

Jenis bahan baku & waktu	Kebutuhan bahan baku	Persediaan akhir	Jumlah kebutuhan	Persediaan awal	Unit Pembelian
Bahan Baku A					
- Januari					
- Pebruari					
- Maret					
- Kwartal II					
- Kwartal III					
- Kwartal IV					
Jumlah (1 tahun)					
Bahan Baku B					
- Januari					
- Pebruari					
- Maret					
- Kwartal II					
- Kwartal III					
- Kwartal IV					
Jumlah (1 tahun)					
Bahan Baku C					
- Januari					
- Pebruari					
- Maret					
- Kwartal II					
- Kwartal III					
- Kwartal IV					
Jumlah (1 tahun)					

Sumber: Gunawan Adisaputro, SE, MBA, dan Marwan Asri, SE, MBA, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta, 1984.

Tabel 1 tersebut adalah contoh bentuk Anggaran Pembelian Bahan Baku yang jenis bahan bakunya lebih dari satu yaitu tiga jenis bahan baku, dan periodenya disusun per triwulan.

Berikut ini akan dijelaskan bagaimana cara menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku, jika bahan baku yang digunakan hanya satu jenis. Hal ini untuk memudahkan dalam memahami bagaimana cara menyusun anggaran pembelian bahan baku. Periode anggaran dibuat per bulan, dimaksudkan agar anggaran tersebut menjadi lebih cermat.

Misalkan, pada awal tahun 1986 PT "X" mempunyai persediaan bahan baku sebanyak 125 unit. Harga per unit Bahan Baku adalah Rp. 100,-. Perusahaan ini telah merencanakan jumlah kebutuhan dan jumlah persediaan akhir bahan baku untuk tahun 1986, sebagai berikut :

Waktu	Kebutuhan Bahan Baku	Persediaan Akhir Bahan Baku
Januari	200	100
Pebruari	200	125
Maret	250	120
April	300	80
M e i	500	80
Juni	300	50
Juli	400	75
Agustus	400	75
September	300	100
Oktober	300	80
Nopember	400	100
Desember	500	50

MILIK
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA SUSILOWATI

Setelah data-data tersebut di atas diketahui, maka akan dapat disusun Anggaran Pembelian bahan baku seperti tampak pada Tabel 2 halaman 33 berikut ini.

Cara menghitung jumlah pembelian dapat diterangkan sebagai berikut :

- Contoh 1 : menghitung jumlah pembelian bulan Januari 1986.

- Kebutuhan bahan baku untuk produksi Januari	200	
- Persediaan akhir Januari	100	
		+
- Jumlah kebutuhan	300	
- Persediaan awal Januari (persediaan awal tahun 1986)	125	
		-
- Pembelian bahan baku Januari (dalam unit)	175	
- Harga per unit bahan baku Rp.	100,-	
		x
- Jumlah pembelian bahan baku (dalam Rupiah)	17.500,-	

- Contoh 2 : menghitung jumlah pembelian bulan Pebruari 1986.

- Kebutuhan bahan baku untuk produksi Pebruari	200	
- Persediaan akhir Pebruari	125	
		+
- Jumlah kebutuhan	325	
- Persediaan awal Pebruari (persediaan Akhir Januari 1986)	100	
		-
- Pembelian bahan baku Pebruari (dalam Unit)	225	
- Harga per unit bahan baku Rp.	100,-	
		x
- Jumlah pembelian	Rp. 22.500,-	

TABEL II
 ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU
 TAHUN 1986

Waktu	Kebutuhan bahan baku	Persediaan akhir	Jumlah kebutuhan	Persediaan awal	Unit	Harga	Jumlah
Januari	200	100	300	125	175	Rp. 100,-	17.500,-
Pebruari	200	125	325	100	225	"	22.500,-
Maret	250	120	370	125	245	"	24.500,-
April	300	80	380	120	260	"	26.000,-
Mei	500	80	580	80	500	"	50.000,-
Juni	300	50	350	80	270	"	27.000,-
Juli	400	75	475	50	425	"	42.500,-
Agustus	400	75	475	75	400	"	40.000,-
September	300	100	400	75	325	"	32.500,-
Oktober	300	80	380	100	280	"	28.000,-
Nopember	400	100	500	80	420	"	42.000,-
Desember	500	150	650	100	550	"	55.000,-
Jumlah	4.050	1.135	5.185	1.110	4.075	Rp. 100,-	407.500,-

3. Sistim dan Prosedur Pembelian

Kegiatan pembelian dimulai dari adanya kebutuhan atas suatu barang atau jasa sampai barang atau jasa yang dibeli diterima. Secara sederhana, prosedur pembelian dapat diuraikan sebagai berikut :

- Permintaan pembelian datang dari bagian lain yang membutuhkan. Formulir Permintaan Pembelian (Purchase Requisition) dibuat rangkap 2, yang asli untuk bagian pembelian dan tembusannya untuk bagian yang meminta pembelian.
- Selanjutnya Bagian Pembelian membuat formulir Permintaan Penawaran Harga, yang merupakan formulir untuk meminta daftar harga dari penjual.
- Setelah dapat ditentukan supplier mana yang harganya paling menentukan, kemudian dibuatlah Order Pembelian (Surat Pesanan Pembelian) yaitu formulir yang berisi permintaan kepada penjual untuk mengirim barang atau jasa tertentu.

Formulir ini dibuat rangkap 5 :

- * Asli untuk supplier.
- * Tembusan pemberitahuan, diberikan kepada bagian yang meminta pembelian.
- * Tembusan penerima, diberikan kepada bagian penerimaan.

- * Tembusan untuk arsip, disimpan oleh bagian pembelian.
 - * Tembusan posting atau distribusi, diserahkan kepada pemegang buku pembantu yang akan dicatat dalam kolom 'dipesan' dalam Kartu Persediaan. Tembusan ini dapat juga digunakan untuk membuat statistik order pembelian.
- Setelah barang dari supplier diterima oleh Bagian Penerimaan, bagian ini membuat Laporan Penerimaan Barang (Receiving Report), yang dibuat untuk menunjukkan barang-barang yang diterima.
- Formulir ini dibuat 2 lembar atau 3 lembar :
- ** Asli untuk bagian pembelian.
 - * Tembusan disimpan dalam arsip urut nomer.
 - * Yang satu lembar lagi diberikan pada bagian yang meminta pembelian".⁹

Perlu diperhatikan, bahwa untuk kegiatan pembelian ini, seperti juga kegiatan lain dalam perusahaan, diperlukan kerjasama antara bagian-bagian yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Disamping itu, perlu adanya pengawasan dari masing-masing bagian untuk kegiatan yang telah dilakukannya.

⁹Zaki Baridwan, Sistim Akuntansi, Penyusunan, Prosedur dan Metode, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi - YKPN, Yogyakarta, 1981, hal. 109.

Setelah membuat order pembelian, bukan berarti tugas Bagian Pembelian telah selesai, tetapi masih harus mengawasi pesanan yang telah dilakukan, bagaimana pelaksanaan pesanan tersebut, karena ketepatan waktu datangnya barang-barang yang dibeli juga merupakan tanggung jawab bagian pembelian. Untuk itulah tembusan Order Pembelian yang disimpan sebagai arsip oleh bagian pembelian bisa dibuat 2 lembar :

- Yang satu lembar digunakan untuk mengawasi pesanan yang belum diterima barangnya. Tembusan ini disebut Unfilled Order Copy dan disimpan urut - abjad nama penjual.
- Lembaran yang lain diarsipkan urut nomer order pembelian dan digunakan untuk mengawasi order - order yang dikeluarkan, disebut Journal/Register Copy.

Untuk menjamin bahwa bagian penerimaan betul-betul menghitung barang yang datang, tembusan Order Pembelian untuk bagian penerimaan bisa ditiadakan, atau kolom jumlah pesanan ditutup dengan tinta hitam atau dikosongkan. Dengan demikian diharapkan bagian penerimaan dengan teliti menghitung barang yang diterima dan tidak hanya menandatangani tembusan order pembelian yang diterimanya tanpa memeriksa dengan teliti.

Prosedur seperti di atas disebut Blind Receiving Procedure.

Selain melaksanakan kegiatan pembelian seperti di atas, Bagian Pembelian juga membuat laporan-laporan untuk pimpinan perusahaan. Menurut Zaki Baridwan, laporan-laporan yang dibuat oleh bagian pembelian adalah sebagai berikut :

1. Laporan tentang Order Pembelian yang belum diterima barangnya.
2. Laporan tentang harga-harga barang (bahan) yang penting bagi perusahaan.
3. Laporan mengenai waktu penerimaan barang dibandingkan dengan waktu yang diminta dalam order pembelian.
4. Laporan analisa kualitas barang-barang yang dibeli.
5. Laporan tentang kontrak-kontrak pembelian.¹⁰

Laporan-laporan tersebut sangat berguna bagi pimpinan perusahaan untuk menilai kegiatan pembelian, juga membantu pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Laporan-laporan yang dibuat bagian pembelian tersebut juga berguna sebagai sumber data bagi penyusunan anggaran pembelian, misalnya laporan tentang harga-harga barang dipergunakan sebagai data untuk perkiraan harga barang dalam anggaran tahun berikutnya.

¹⁰Zaki Baridwan, Loc cit.

4. Pengendalian Intern

AICPA memberikan pengertian pengendalian intern sebagai berikut :

Pengendalian intern itu meliputi struktur organisasi dan semua cara-cara serta alat-alat yang dikoordinasikan, yang digunakan didalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi, dan membantu menjaga dipatuhinya kebijaksanaan management yang telah ditetapkan lebih dahulu.¹¹

Dari pengertian di atas jelaslah bahwa pengendalian intern itu sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan, karena mempunyai kegunaan untuk :

- a. Menjaga harta milik suatu organisasi.
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
- c. Memajukan efisiensi dalam operasi.
- d. Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijaksanaan management yang telah ditetapkan lebih dahulu.¹²

Sedangkan untuk dapat menjalankan pengendalian intern yang baik, Zaki Baridwan mengemukakan bahwa harus terdapat syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab-tanggung jawab fungsional secara tepat.

¹¹Ibid, hal. 7.

¹²Zaki Baridwan, Loc cit.

- b. Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik.
- c. Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi se tiap bagian dalam organisasi.
- d. Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya. ¹³

Pengendalian intern dalam suatu perusahaan tidak akan dapat berjalan jika keempat syarat di atas, yang merupakan ciri-ciri pokok pengendalian intern, tidak di penuhi. Sebagai contoh, struktur organisasi suatu perusahaan harus memisahkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang dimaksudkan untuk mencegah timbulnya kecurangan-kecurangan dalam perusahaan. Misalnya, bagian pembelian hanya dapat melaksanakan pembelian jika ada permintaan pembelian dari bagian lain yang membutuhkan barang. Jadi inisiatif untuk mem beli tidak boleh datang dari bagian pembelian. Begitu juga bagian lain yang membutuhkan barang tidak boleh melaksanakan sendiri kegiatan pembelian. Misalnya bagian produksi membutuhkan bahan baku untuk proses pro duknya, bagian inipun tidak boleh langsung membeli/meme san pada suplier, akan tetapi harus melalui bagian pembelian dengan membuat Purchase Requisition.

¹³Ibid, hal. 8.

Jika bagian pembelian membuat order pembelian tanpa ada permintaan pembelian dari bagian lain akan menyebabkan terbelinya barang-barang yang sebenarnya tidak dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan kata lain bagian pembelian akan mempunyai peluang membeli barang untuk kepentingan pribadi sehingga merugikan perusahaan.

Sebaliknya, jika bagian produksi atau gudang melaksanakan pemesanan langsung pada suplier tanpa melalui bagian pembelian, juga akan merugikan perusahaan, misalnya karena tidak tahu berapa harga yang menguntungkan untuk suatu jenis barang.

B A B III

TINJAUAN PRAKTIS PERUSAHAAN

1. Tinjauan Umum Perusahaan

1.1. Sejarah Pendirian dan Status.

Menurut sejarah pabrik coklat ini adalah milik seorang warga negara Yunani yaitu George Tsounas yang beristrikan seorang warga negara Belanda. Sekitar tahun 1947 mereka mendirikan pabrik coklat masih dalam bentuk 'home industrie' dengan peralatan yang sangat sederhana dan usahanya berlokasi di jalan Pecindilan Surabaya.

Tahun 1948 usahanya mengalami kemajuan dan mereka bermaksud memperluas usahanya. Karena kekurangan modal mereka mengadakan kerjasama dengan NV. Jacobson Van der Berg milik seorang warga negara Belanda yang memberikan modal sebesar 50% dari modal seluruhnya.

Pada tahun 1951 George Tsounas memindahkan usahanya ke lokasi yang sekarang dan bentuk usahanya menjadi NV. "IHM".

Pada tahun 1957 pemerintah mengeluarkan UU No.86 tahun 1958 tentang nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda di Indonesia, sehingga bentuk perusahaan

beralih menjadi PN "TB" dan perusahaan ini berdiri di dalam lingkungan Departemen Perdagangan Republik Indonesia, adapun bidang usahanya masih tetap seperti semula. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 1961, maka perusahaan-perusahaan milik Belanda yang antara lain, JB, GB, PB, Pr, Ta, dan PN "TB" dilebur menjadi satu yaitu PN "FB". Kemudian dengan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1964 disusul pula dengan Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 1965 tentang pendirian perusahaan niaga negara dimana PN "FB" terbagi menjadi 3 buah perusahaan negara yaitu :

1. PN "SN" (bekas induk PN "FB").
2. PN "KC" (bekas divisi produksi PN "FB").
3. PN "PN" (bekas divisi perdagangan buku).

Akhirnya dengan akte notaris Mohammad Ali di Jakarta No. 4 tertanggal 28 - 12 - 1971 pengesahan Menteri Kehakiman sesuai dengan daftar Penetapan Kementerian Kehakiman tertanggal 29 - 1 - 1971 No. J.A.5/6/II (Berita Negara No. 78 tahun 1971 Tambahan Berita Negara RI tertanggal 12 - 2 - 1971 No. 13) yang berdasarkan U.U. No. 9 tahun 1969 dan Peraturan Pemerintah No. 31 tahun 1970, maka perusahaan-perusahaan PN "KC" dan PN "PN" bergabung dalam suatu perusahaan dengan nama : Perseroan Terbatas (PT) "X" dimana kantor pusatnya berkedudukan -

di Jakarta dengan cabang yang berlokasi di Jakarta, Bandung, Semarang, dan Surabaya. Adapun usahanya diperluas dengan bidang percetakan/penerbitan buku, pengolahan coklat dan kertas, perdagangan ekspor/impor serta pertokoan, sedangkan untuk bidang pengolahan coklat hanya terdapat di Surabaya.

1.2. Struktur Organisasi dan Job Description.

Perusahaan pengolahan coklat PT "X" Cabang Surabaya didalam menjalankan operasinya dipimpin oleh seorang Kepala Cabang.

Kepala Cabang ini membawahi :

- Kepala bagian produksi, perencanaan dan pengendalian.
- Kepala bagian keuangan/akuntansi.
- Kepala bagian umum/sekretaris.

Kepala bagian produksi membawahi :

- Sie cacao, conventure, cetak, kemasan.
- Sie persiapan produksi/gudang.
- Sie tehnik dan perawatan/service.

Kepala bagian keuangan/akuntansi membawahi :

- Sie penjualan, servis, distribusi.
- Sie pengadaan/logistik.

Kepala bagian umum/sekretaris membawahi :

- Sie personalia.
- Sie angkutan.

Tugas Kepala Cabang :

1. Memegang kebijaksanaan umum perusahaan dan bertanggung jawab baik keluar maupun kedalam. Keluar adalah kepada pihak-pihak ketiga dan ke dalam adalah ke kantor pusat Jakarta.
2. Membawahi langsung ketiga stafnya yaitu asisten Kepala Cabang, maksudnya supaya Kepala Cabang dapat mengontrol langsung ketiga bagian tersebut dengan cepat dan dengan cepat dapat mengatasi kesulitan yang timbul.
3. Merumuskan kebijaksanaan apa yang akan diambil.
4. Bertanggung jawab atas jalannya aktivitas perusahaan pada pimpinan pusat.

Tugas Kepala bagian produksi :

1. Menyusun rencana produksi disesuaikan dengan rencana penjualan.
2. Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya produksi dan kualitas hasil produksi.

Tugas Kepala bagian keuangan/akuntansi :

1. Menyelenggarakan administrasi keuangan dalam -
rangka pengendalian dan pengamanan keuangan per
usaha.
2. Menyimpan dokumen-dokumen keuangan antara lain :
 - Menyimpan faktur-faktur asli sebelum diuangkan
atau ditagih.
 - Menyimpan bukti kas.
 - Menyimpan bukti-bukti inkaso.
 - Menyimpan bukti-bukti giro/cek mundur.
 - Menyimpan salinan rekening koran bank.
3. Membuat anggaran kas.
4. Membuat laporan realisasi dan anggaran kas.
5. Mengadakan pengawasan utang/piutang.

Tugas Kepala bagian umum/sekretaris :

1. Menyusun rencana kerja anggaran sesuai dengan po
licy Kepala Cabang.
2. Mengatur dan mengawasi penyimpanan dan pengaman
an harta benda perusahaan termasuk bahan - bahan
baku, pembungkus embalase di gudang.
3. Mengatur dan mengkoordinir penyelenggaraan admi-
nistrasi perusahaan.
4. Bertanggung jawab atas kelancaran pengiriman ba
rang-barang jadi dan pergudangan.

5. Melakukan pengawasan yang ketat terhadap pencairan-pencairan piutang yang sudah jatuh tempo dan meminta pertanggung jawaban kepada petugas inkaso terhadap piutang yang jatuh temponya sudah lama tetapi belum ada penyelesaian.

Tugas Sie cacao, conventure, cetak, kemasan :

- Mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas :
 - a. Kelancaran produksi conventure.
 - b. Kualitas conventure.
 - c. Pengawasan dalam mesin goreng/mesin kipas.
 - d. Pengawasan dalam pembuatan cacao butter.
 - e. Pengawasan dalam kamar mesin.

Tugas Sie persiapan produksi/gudang :

- Mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas :
 - a. Kelancaran produksi cacao.
 - b. Kualitas bubuk coklat.
 - c. Pengawasan dalam kamar cetak.
 - d. Pengawasan dalam kamar pendingin.
 - e. Pengawasan dalam kamar bungkus dan bungkus coklat.

Tugas Sie tehnik dan perawatan/servis :

- Mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas :
 - a. Kelancaran mesin-mesin dan mesin pendingin.

- b. Keutuhan mesin-mesin.
- c. Jalannya mesin-mesin dan mesin pendingin.
- d. Pemeliharaan/kebersihan mesin-mesin.
- e. Kelancaran seluruh tenaga listrik dan diesel.
- f. Keutuhan gedung-gedung.

Tugas Sie penjualan, servis, distribusi :

1. Menyusun rencana penjualan sesuai dengan anggaran.
2. Bertanggung jawab sepenuhnya atas penjualan barang jadi, canvas termasuk mencari order dan penawaran barang, reklame, dengan memperhatikan potensi pasar dan memperhatikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan pasar yang dapat diramalkan.

Tugas Sie pengadaan/pembelian :

1. Membantu Kepala Cabang dalam melaksanakan pembelian yang telah direncanakan.
2. Dalam pelaksanaan pembelian tersebut berusaha mendapatkan harga-harga yang serendah mungkin atau harga yang reasonable.
3. Memberikan laporan secara kontinyu kepada Kepala Cabang mengenai perkembangan harga barang-barang yang diperlukan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

4. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya melakukan kerja sama yang baik dan harmonis dengan Kepala Cabang dan seksi yang lain guna kelancaran usaha perusahaan serta bertanggung jawab penuh kepada Kepala Cabang.

Tugas Sie personalia :

1. Membantu Kepala Cabang dalam melaksanakan policy dibidang personil management.
2. Melaksanakan urusan kepegawain, penggajian pegawai, pengawasan atas kesehatan pegawai, penyelesaian konflik urusan dengan departemen tenaga kerja.

Tugas Sie angkutan :

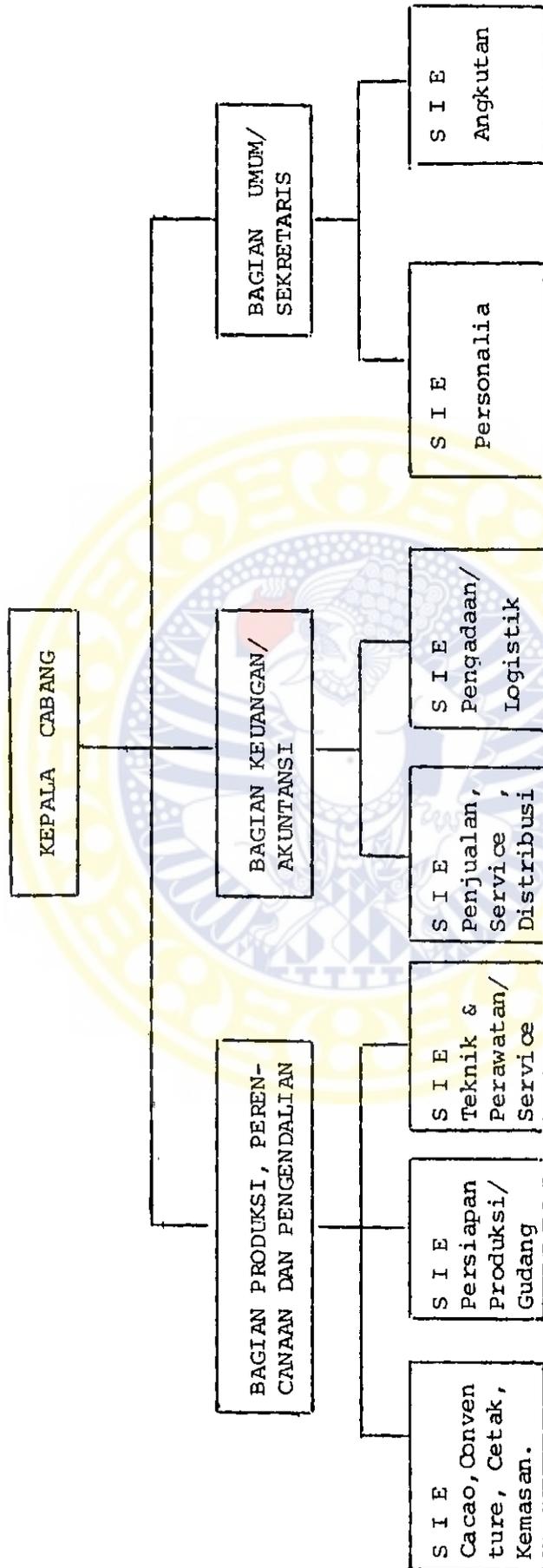
Mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab sepenuhnya atas :

- a. Pemasukan barang-barang.
- b. Pengeluaran barang-barang dalam gudang.
- c. Pengamanan barang-barang dalam gudang.
- d. Kartu-kartu barang dalam gudang.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasinya dapat dilihat pada Gambar 2 halaman 49 berikut ini.

GAMBAR 2

STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PENGOLAHAN COKLAT
PT "X" CABANG SURABAYA



Sumber : Perusahaan Pengolahan Coklat
PT "X" Cabang Surabaya

1.3. Proses Produksi.

Bahan baku yang dipergunakan perusahaan ini dalam proses produksinya adalah :

a. Biji coklat.

- Jenisnya :
- Biji coklat A (utuh yang masih mengandung kulit).
 - Biji coklat B (biji coklat yang pecah).
 - Biji coklat C (seperti biji coklat A tidak bulat dan keriput).
 - Biji coklat dumping (utuh, kulitnya ke hitam-hitaman).

b. Gula.

- Jenisnya :
- Gula SHS, yang kehalusannya seragam, warnanya putih, dan kering (tidak mengandung air).

c. Susu bubuk.

- Jenisnya :
- Susu full cream.
 - Susu full skim.

Bahan pembantu yang dipergunakan :

- Bahan kimia : bubuk vanili, lesitin, aroma (flavour).
- Embalase : plastik, kertas, etiket, kaleng.
- Lain-lain : mentega, biskuit.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah :

1. Permen coklat, ada 2 macam yaitu :

- Permen coklat besar, pembungkusannya menggunakan mesin.
- Permen coklat kecil, pembungkusannya menggunakan tenaga manusia.

2. Butir-butir coklat, ada 2 macam yaitu :

- Butir-butir coklat yang rasanya manis dengan milk.
- Butir-butir coklat yang rasanya pahit tanpa - milk.

3. Bubuk coklat.

Selanjutnya proses produksi perusahaan dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

Proses pembuatan Cacao Butter :

Tahap I : Biji coklat yang ada kulitnya dikupas dalam mesin kupas (BINNOBONG). Setelah bersih dari kulitnya digoreng kira-kira 1 jam dalam mesin penggoreng (ROOSTING).

Biji coklat yang telah digoreng disebut BIT-TER.

Untuk biji coklat yang tanpa kulit langsung digoreng dalam mesin penggoreng.

Setelah biji coklat digoreng, didinginkan dalam mesin BROWLER. Kemudian setelah dingin dibawa ke kamar bersih.

Tahap II : Di kamar bersih, digiling didalam mesin giling biasa. Untuk menghaluskan digiling lagi dalam wales 3 rol (REFINER). Untuk memperoleh hasil yang lebih halus lagi, dari wales 3 rol dimasukkan dalam wales 5 rol (REFINER).

Tahap III : Dari wales 5 rol, untuk memperbanyak pengeluaran minyaknya diproses dalam mesin pencampuran dan penghalusan (MC INTYRE) ± 3-4 jam.

Dari tahap I - tahap III akan menghasilkan bahan yang disebut BITTER MASAK.

Tahap IV : Bitter masak dipres dalam mesin pres (MACHINE PRES) untuk diambil minyaknya. Sebelum dipres dipanasi ± 100°C. Di dalam proses ini akan mengeluarkan minyak coklat dan bungkil coklat. Dimana dalam proses selanjutnya minyak coklat (CACAO BUTTER) dipergunakan sebagai pembuatan permen coklat dan butir-butir coklat. Sedang bungkil coklat dipergunakan sebagai pembuatan bubuk coklat.

Proses pembuatan permen coklat :

Cacao Butter ditambah dengan milk, gula dan bitter di mixer setelah di mixer dimasukkan dalam mesin wales 5 rol (REFINER) untuk lebih menghaluskan. Setelah itu dimasukkan dalam mesin pencampuran dan penghalusan (MC INTYRE) ± 18 jam. Didalam mesin ini dicampur dengan bubuk vanili, dan aroma (flavour).

Proses ini akan menghasilkan bahan yang disebut: CONVENTURE (permen coklat yang siap untuk dicetak). Kalau segera dicetak, maka dari mesin ini langsung dimasukkan ruang pendingin.

Proses pembuatan butir-butir coklat :

Cacao Butter ditambah dengan gula, cacao puyer, dan aroma khusus di mixer ± ½ jam. Kemudian dimasukkan dalam wales 5 rol (REFINER). Setelah itu dimixer lagi ± ½ jam. Kemudian ditiriskan, dimasukkan kamar pendingin supaya keras. Setelah keras dihancurkan atau dipukul-pukul, kemudian dimasukkan mesin giling butir-butir. Setelah itu dikeringkan dalam mesin pendingin ± 10 jam. Setelah dingin dipotong-potong dengan ayakan. Proses terakhir masuk mesin poles ± ½ jam, akhirnya menjadi butir-butir coklat.

Proses pembuatan bubuk coklat :

Bungkil coklat digiling/dihaluskan dalam mesin penggiling (MELANGEUR), dicampur dengan aroma - khusus. Didalam proses ini akan menghasilkan bubuk coklat (CACAO HALUS).

2. Pelaksanaan Pembelian

Pada Bab pertama dari skripsi ini telah diutarakan bahwa pada perusahaan ini bahan baku berupa biji coklat diperoleh dengan cara pembelian tunai. Kebijakan ini diambil oleh karena PT "X" menganggap persyaratan pembelian kredit dari PTP XXIII melalui Kantor Pemasaran Bersama, darimana PT "X" memperoleh biji coklat kurang menguntungkan dan prosedurnya berbelit-belit.

Untuk memperoleh bahan baku berupa biji coklat secara tunai tersebut PT "X" harus mengajukan permohonan kepada Kantor Pemasaran Bersama berapa jumlah bahan baku yang akan dibeli. Kemudian dibuatkan suatu perjanjian jual beli setelah mencapai kesepakatan dalam tawar menawar harga. Setelah apa yang tertera dalam Surat Perjanjian Jual Beli disetujui oleh kedua belah pihak, baik pihak Pembeli yaitu PT "X" maupun pihak penjual yaitu PTP XXIII, maka PT "X" harus menyelesaikan pembayaran melalui Bank sebelum barang diserahkan.

Dari bank perusahaan memperoleh bukti penyetoran rangkap tiga, lembar pertama diserahkan kepada perusahaan, lembar kedua untuk bank yang bersangkutan, lembar ketiga dikirimkan kepada Kantor Pemasaran Bersama. Setelah pembayaran melalui bank diselesaikan, barulah biji coklat dapat diambil oleh perusahaan dengan menunjukkan bukti penyetoran dari bank. Jumlah biji coklat yang diambil dicocokkan, baik dengan surat penyetoran dari bank maupun dengan surat perjanjian jual beli.

3. Penyusunan Anggaran pada Perusahaan Pengolahan Coklat PT "X"

Dalam rangka usaha mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba, perusahaan pengolahan coklat PT "X" telah melaksanakan fungsi perencanaan, diantaranya menyusun anggaran perusahaan.

Tugas menyusun anggaran pada perusahaan ini diserahkan pada :

- Bagian umum/sekretaris menyusun anggaran-anggaran perusahaan selain anggaran kas.
- Bagian keuangan menyusun anggaran kas.

Bagian-bagian tersebut diharapkan membuat anggaran-anggaran yang dibutuhkan perusahaan sehingga fungsi peren-

canaan dapat berjalan dengan baik dan ada koordinasi antar bagian dalam perusahaan, sebagaimana manfaat yang ingin diperoleh dari penyusunan anggaran.

Akan tetapi pada pelaksanaannya, anggaran belum disusun secara menyeluruh. Dari pengamatan yang penulis lakukan, pada perusahaan ini belum terdapat anggaran pembelian bahan baku.

Dengan tidak disusunnya anggaran pembelian bahan baku, maka tidak dapat diketahui berapa jumlah bahan baku yang akan dibeli pada periode yang akan datang, dan berapa jumlah dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan pembelian tersebut.

4. Pelaksanaan Produksi

Perusahaan pengolahan coklat PT "X" Cabang Surabaya melaksanakan produksi secara kontinyu. Sebelum melaksanakan produksi terlebih dahulu dibuat rencana produksi. Formulir Rencana Produksi dibuat rangkap 5 yang diberikan kepada :

- Bagian Penjualan.
- Bagian Keuangan.
- Bagian Gudang
- Kepala Cabang

- Arsip Bagian Produksi.

Berdasar rencana produksi tersebut dibuat Surat Perintah Kerja rangkap 5 yang diberikan kepada :

- Sie cacao, conventure, cetak, kemasan.
- Sie persiapan produksi/gudang.
- Sie tehnik & perawatan, servis.
- Bagian Akuntansi.
- Arsip bagian produksi.

Selanjutnya dibuat Formulir Daftar Kebutuhan Bahan rangkap 3 yang diberikan kepada :

- Bagian Gudang.
- Bagian Keuangan.
- Arsip Bagian Produksi.

Dengan adanya rencana produksi ini diharapkan masing-masing bagian dapat menunjang kegiatan produksi dengan memberikan bantuan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan bagian produksi. Seperti halnya kebutuhan bahan baku/bahan penolong, setiap waktu bagian gudang harus mengetahui keadaan persediaannya.

Bila ternyata persediaan yang ada diperkirakan kurang untuk memenuhi kebutuhan produksi, maka bagian gudang perlu mengajukan dan mengisi formulir Permohonan Pembelian sebanyak 5 lembar.

Formulir-formulir tersebut diberikan kepada :

- Kepala Cabang.
- Bagian Pembelian.
- Bagian Keuangan.
- Bagian Produksi.
- Arsip Bagian Gudang.

Oleh bagian pembelian formulir permintaan pembelian ini harus diajukan kepada bagian keuangan untuk mendapatkan persetujuan. Disinilah sering timbul persoalan, karena permintaan pembelian tersebut kadang-kadang tidak disetujui atau ditanggguhkan. Hal ini disebabkan tidak adanya dana yang cukup untuk memenuhi permintaan pembelian tersebut.

Bagian Keuangan tidak dapat mempersiapkan dana sesuai dengan kebutuhan operasi perusahaan karena tidak ada informasi jauh sebelumnya tentang berapa jumlah bahan baku/bahan penolong yang akan dibeli pada periode tertentu dan berapa dana yang dibutuhkan untuk membelinya, sehingga bagian keuangan dapat mempersiapkan dana sesuai dengan kebutuhan.

Bagian keuangan memang telah menerima formulir Daftar Kebutuhan Bahan maupun formulir **P**ermintaan **P**embelian, akan tetapi jangka waktu antara penerimaan formu -

lir tersebut dengan waktu pelaksanaan pembelian sangat pendek terkadang hanya satu hari, sehingga bagian keuangan mengalami kesulitan untuk menyediakan dana untuk melaksanakan pembelian tersebut. Lebih-lebih lagi untuk memenuhi permintaan bahan baku biji coklat yang selain membutuhkan dana yang besar juga pembeliannya dilakukan secara tunai.

Persoalan di atas menyebabkan bahan yang diperlukan untuk melaksanakan produksi tidak dapat tersedia pada waktu yang telah ditentukan, sehingga produksi menjadi terhambat.

Dengan tujuan untuk mengatasi masalah tersebut bagian produksi kadang-kadang mengambil kebijaksanaan sendiri yaitu membeli langsung barang keperluan produksi seperti susu, gula dan sebagainya. Tindakan ini oleh bagian produksi dimaksudkan untuk mengatasi kelambatan produksi yang sering terjadi.

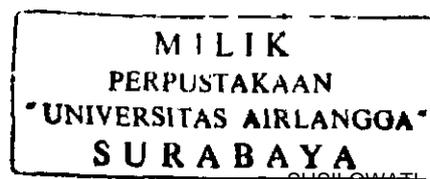
B A B IV

PEMECAHAN MASALAH DAN PENGUJIAN HIPOTESA

Setelah diketahui tentang keadaan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan pembelian dan penyusunan anggaran, seperti diuraikan pada Bab III, maka berikut ini akan dibahas mengenai permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang bersangkutan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada Bab I, bahwa permasalahan tersebut terutama mengenai kegiatan pembelian yang tidak direncanakan dengan baik. Hal ini antara lain terlihat dengan tidak disusunnya anggaran pembelian bahan baku. Keadaan demikian menyebabkan kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik, terutama proses produksi yang menjadi sering terhambat karena bahan baku yang dibutuhkan tidak tersedia pada waktunya. Untuk memberi gambaran yang jelas mengenai unsur-unsur yang mengakibatkan timbulnya permasalahan tersebut, di bawah ini akan diuraikan lebih terperinci.

Sebenarnya perusahaan ini telah memperhatikan peranan anggaran dalam suatu perusahaan, seperti terlihat pada job descriptionnya, dimana penyusunan anggaran telah diprogramkan sebagai salah satu tugas yang harus dilaksanakan.



Misalnya, Bagian Keuangan bertugas menyusun anggaran kas. Pada kenyataannya memang perusahaan ini telah menyusun anggaran, seperti anggaran kas, anggaran produksi dan anggaran penjualan. Akan tetapi penyusunan anggaran belum dilakukan secara menyeluruh, contohnya tidak adanya anggaran pembelian Bahan Baku.

Tidak dibuatnya anggaran pembelian Bahan Baku dikarenakan perusahaan menganggap anggaran ini tidak begitu penting, karena sudah ada anggaran kebutuhan Bahan Baku dan pelaksanaan pembelian bahan baku berdasarkan permintaan pembelian bahan baku dari bagian gudang.

Pendapat perusahaan tersebut sama dengan pendapat kebanyakan orang yang menganggap bahwa anggaran pembelian bahan baku tidak penting, karena memang anggaran ini hanya merupakan bagian kecil dari anggaran-anggaran bahan mentah, sebagaimana terlihat pada uraian tentang ruang lingkup anggaran pada Bab II.

Pendapat tersebut di atas tentu saja tidak tepat, karena seperti uraian selanjutnya pada Bab II, anggaran pembelian bahan baku ini selain memperlihatkan berapa kuantitas bahan baku yang akan dibeli, juga memperlihatkan berapa jumlah uang yang dibutuhkan untuk membeli bahan baku tersebut.

Jika anggaran bahan baku telah dibuat, maka bagian keuangan dapat mengetahui dengan lebih jelas, berapa rencana pengeluaran uang untuk membeli bahan baku, sehingga dapat mempersiapkan uang yang dibutuhkan dalam waktu yang tepat dan jumlah yang cukup. Hal ini akan dapat diketahui lebih jelas dari pembahasan selanjutnya.

Kebijaksanaan pimpinan perusahaan telah menetapkan bahwa pembelian bahan baku biji coklat dilaksanakan dengan cara pembelian tunai. Kebijakan ini berakibat bahwa perusahaan harus menyediakan uang kas pada saat yang sama dengan saat pembelian dilakukan. Dengan demikian maka informasi tentang kapan harus tersedia uang tunai untuk pembelian bahan baku sangatlah penting.

Sebagaimana telah dijelaskan dimuka, permintaan pembelian bahan baku yang datang dari bagian produksi diterima oleh bagian pembelian, kemudian oleh bagian pembelian diserahkan ke bagian keuangan untuk mendapat persetujuan. Pembelian Bahan Baku sering tidak disetujui atau ditangguhkan karena kesulitan dana. Jika dana yang dibutuhkan tidak segera diperoleh, maka tentu saja pembelian bahan baku tidak dapat terlaksana dan akibatnya proses produksipun sering terhambat.

Kejadian tersebut tidak saja terjadi pada pembelian bahan baku biji coklat yang harus dibeli dengan tu

nai, tetapi juga untuk bahan kebutuhan produksi yang lain, seperti susu, gula pasir, esence dan sebagainya. Untuk mengatasi kelambatan pengadaan bahan tersebut, bagian produksi kadang-kadang mengambil jalan pintas dengan membeli atau memesan sendiri bahan keperluan produksi seperti esence, gula pasir dan sebagainya.

Tindakan bagian produksi tersebut tidak dapat dibenarkan, karena meskipun tujuannya bukan untuk penyelewengan, bahkan bertujuan untuk membantu kelancaran produksi, akan tetapi jelas melanggar prinsip pengendalian intern, yaitu pemisahan fungsi.

Jika kejadian ini berlangsung terus-menerus, selain akan memberi kemungkinan terjadinya penyelewengan, juga akan menyulitkan proses pencatatan, karena kegiatan pembelian tidak sesuai lagi dengan prosedur yang seharusnya dilaksanakan.

Sesuai dengan tugasnya, bagian keuangan telah membuat anggaran kas. Anggaran kas terdiri dari 2 bagian yaitu aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Salah satu unsur dari aliran kas keluar adalah bahan baku, di mana seharusnya angka tersebut berasal dari anggaran pembelian bahan baku. Karena diperusahaan ini tidak terdapat anggaran pembelian bahan baku, maka untuk menetapkan berapa besar pengeluaran untuk bahan baku, bagian

keuangan hanya memperkirakan dengan melihat pengeluaran tahun sebelumnya, yang pada kenyataannya sering tidak tepat atau tidak sesuai dengan kebutuhan untuk pembelian bahan baku yang sebenarnya.

Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan perlu mengadakan pembenahan dalam hal perencanaan maupun segi pengendalian.

Perusahaan ini telah menyusun anggaran unit yang akan diproduksi dan anggaran kebutuhan bahan baku, sehingga sebenarnya tidak terlalu sulit untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku.

Seperti dijelaskan pada Bab II, untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku adalah dengan memperhatikan besar persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku yang diperkirakan, serta anggaran kebutuhan bahan baku. Untuk menentukan perkiraan persediaan akhir bahan baku juga telah dijelaskan pada Bab II.

Untuk mempermudah pembahasan selanjutnya, maka anggaran pembelian bahan baku dapat dilihat pada Tabel 2 halaman 33.

Dapat dilihat bahwa anggaran tersebut memperlihatkan berapa dana yang dibutuhkan untuk membeli bahan

baku sesuai dengan kebutuhan produksi. Dengan demikian Bagian Keuangan dapat mengetahui dan selanjutnya dapat mempersiapkan uang yang dibutuhkan tepat pada waktunya.

Angka pada anggaran yang menunjukkan jumlah uang yang dibutuhkan untuk membeli bahan baku tersebut akan dipindahkan pada anggaran kas sebagai rencana pengeluaran kas untuk bahan baku. Disini akan diberikan contoh bagaimana bentuk anggaran kas yang dapat dilihat pada Tabel 3 halaman 66 berikut ini.

Untuk dapat membuat anggaran kas terlebih dahulu harus dibuat anggaran-anggaran lain yang merupakan komponen anggaran kas, baik sektor penerimaan kas maupun sektor pengeluaran kas. Anggaran pembelian bahan baku merupakan komponen penting dari anggaran kas sebab pembelian bahan baku merupakan pengeluaran terbesar bagi perusahaan.

Selama ini meskipun Bagian Keuangan telah menyusun anggaran kas akan tetapi sering meleset diandingkan dengan realisasinya terutama rencana pengeluaran kas untuk bahan baku. Hal ini disebabkan Bagian Keuangan dalam menaksir jumlah pengeluaran kas untuk bahan baku hanya berdasarkan pengalaman tahun lalu dan pertimbangan lain yang sifatnya subyektif, tanpa disertai perhitungan yang cermat.

TABEL 3
ANGGARAN KAS PT "X"
TAHUN 1986

Keterangan	Januari	Pebruari	Maret	April	M e i	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	Nopember	Desember
KAS AWAL BULAN	35.000	131.750	165.750	211.250	261.750	305.250	368.250	409.250	455.750	514.750	577.250	640.250
PENERIMAAN KAS :												
- Penjualan Tunai	56.000	67.500	70.000	83.000	84.000	80.000	78.000	80.000	84.000	80.000	90.000	95.000
- Penagihan Piutang	75.000	91.000	110.000	115.000	125.000	120.000	115.000	117.500	130.000	135.000	140.000	145.000
- Penjualan Aktiva Tetap	50.000	10.000	5.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Penghasilan Bunga	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
- Penghasilan Sewa	10.000	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-
JUMLAH PENERIMAAN KAS	194.500	172.000	188.500	201.500	212.500	203.500	196.500	201.000	217.500	218.500	233.500	243.500
	229.500	303.750	354.250	412.750	474.250	508.750	564.750	610.250	673.250	733.250	810.750	883.750
PENGELUARAN KAS :												
- Pembelian Tunai Bahan	17.500	22.500	24.500	26.000	50.000	27.000	42.500	40.000	32.500	28.000	42.000	55.000
- Pembayaran Utang	12.500	13.000	14.500	15.000	17.000	17.500	18.000	18.000	21.000	21.000	21.000	21.000
- Upah Tenaga Kerja Langsung	40.000	48.000	56.000	60.000	65.000	60.000	61.000	63.000	66.000	67.000	67.000	68.000
- Biaya pabrik Tak Langsung	7.500	8.000	10.000	9.500	10.000	10.000	9.500	9.000	9.500	9.500	9.500	9.750
- biaya Administrasi	7.750	8.000	8.500	9.000	9.500	9.500	9.000	9.000	10.000	10.000	10.000	10.500
- Biaya Penjualan	11.000	12.000	13.000	15.000	16.000	15.000	14.000	14.000	18.000	19.000	19.500	19.500
- Pembelian Aktiva Tetap	-	25.000	15.000	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-
- Biaya Bunga	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
JUMLAH PENGELUARAN KAS	97.750	138.000	143.000	151.000	169.000	140.500	155.500	154.500	158.500	156.000	170.500	182.250
	131.750	165.750	211.250	261.750	305.250	368.250	409.250	455.750	514.750	577.250	640.250	701.500
KAS AKHIR BULAN	131.750	165.750	211.250	261.750	305.250	368.250	409.250	455.750	514.750	577.250	640.250	701.500

Dengan membuat anggaran pembelian bahan baku seperti contoh di atas bagian keuangan dapat mengetahui - berapa rencana pembelian bahan baku yang telah diperhi tungkan dengan teliti sehingga dalam mencantumkan pada anggaran kas, Bagian Keuangan sudah mempunyai dasar - yang pasti, yaitu berdasar anggaran pembelian bahan baku. Dengan demikian dapat diharapkan Bagian Keuangan dapat memenuhi kewajibannya dengan baik dalam menyedia- kan dana untuk membiayai segala kebutuhan perusahaan.

Walaupun dalam menyusun anggaran sudah diusaha - kan secermat mungkin, kadang-kadang tidak dapat dihind arkan terjadinya perbedaan antara anggaran dengan rea- lisasinya, karena bagaimanapun juga anggaran adalah renca na yang berdasarkan atas perkiraan-perkiraan. Akan tetapi dengan membuat perhitungan secermat mungkin, mempergunakan data-data yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya serta menerapkan teori penyusunan anggaran yang benar, dapat diharapkan bahwa perbedaan yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasinya dapat diperkecil bahkan dihindarkan sehingga anggaran terse - but dapat memenuhi fungsinya sebagai pedoman kerja mau pun sebagai pengawasan kerja.

Peranan anggaran bahan baku sebagai pedoman kerja menjadi lebih penting lagi bagi perusahaan ini kare-

na pembeliannya yang dilakukan secara tunai, hal mana menyebabkan pada waktu perusahaan perlu membeli bahan baku, pada saat itu pula uang untuk keperluan pembelian bahan baku tersebut harus tersedia.

Lain halnya jika pembelian dilakukan dengan kredit karena ada tenggang waktu antara saat pembelian dengan saat pembayaran, sehingga walaupun pada saat pembelian tidak tersedia uang pembelian tetap dapat dilakukan sementara perusahaan dapat mengusahakan uang untuk pembayaran hutangnya.

Karena itulah bagi perusahaan yang melakukan pembelian dengan cara tunai mutlak diperlukan adanya suatu alat yang dapat memberikan informasi pada perusahaan kapan saat pembelian dilakukan dan berapa besar biaya yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian tersebut.

Salah satu alat yang dapat dipergunakan adalah anggaran, yang seperti dapat dilihat pada contoh di muka, dapat memberikan perkiraan tentang kebutuhan dana untuk tiap periode (pada contoh menggunakan periode bulan) guna keperluan pembelian bahan baku.

Anggaran pembelian bahan baku juga dapat membantu manajemen perusahaan untuk mempertahankan likuiditasnya, khususnya likuiditas perusahaan (likuiditas intern).

Dengan menyusun anggaran secara cermat dapat diperkirakan kapan perusahaan harus menyediakan dana untuk membeli bahan baku sehingga perusahaan, dalam hal ini Bagian Keuangan dapat mempersiapkannya jauh sebelumnya supaya dana tersebut dapat siap pada saat dibutuhkan.

Dengan demikian dapat dipastikan jika ada permintaan pembelian yang harus dilaksanakan akan segera dapat dipenuhi karena sudah ada kesesuaian antara pembelian bahan baku yang telah direncanakan dalam anggarannya dengan perkiraan pengeluaran kas untuk bahan baku dalam anggaran kas.

Jika kegiatan pembelian telah dapat berjalan baik, dengan sendirinya proses produksi juga dapat berjalan lancar sebab bagian pembelian sebagai bagian yang bertugas menyediakan bahan-bahan yang dipergunakan untuk produksi, telah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti telah diketahui kegiatan produksi baru dapat berjalan jika kegiatan pembelian sudah dilaksanakan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan menyusun anggaran pembelian bahan baku dapat membantu manajemen untuk mempertahankan posisi yang mantap dari likuiditas perusahaan (likuiditas intern), karena dengan mengetahui berapa jumlah dana yang dibutuhkan perusahaan dapat

lebih mudah memenuhi kewajibannya yaitu membiayai kebutuhan perusahaan, khususnya membiayai keperluan produksi.

Selanjutnya perlu juga diperhatikan pelaksanaan dari kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pimpinan perusahaan telah mengatur tugas masing-masing bagian dalam perusahaan melalui job description, akan tetapi masih ada karyawan/bagian yang melakukan kegiatan menyimpang dari tugas yang diberikan padanya.

Yang diberi wewenang untuk melaksanakan pembelian adalah bagian pembelian. Bagian produksi kadang-kadang juga membeli/memesan sendiri barang-barang yang diperlukan untuk proses produksi yang sebenarnya bukan wewenangnya, dengan alasan demi kelancaran proses produksi, karena pengadaan bahan sering terlambat, sedangkan kebutuhan untuk produksi sudah mendesak. Kejadian ini tidak dapat dibiarkan dan harus segera dicarikan cara untuk mengatasinya.

Telah diketahui sehubungan dengan tugasnya untuk melaksanakan pembelian, Bagian Pembelian harus mencari informasi tentang keadaan supplier, antara lain harga yang bersaing, ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan dalam memenuhi kontrak pembelian.

Jika bagian produksi melakukan pembelian sendiri, besar kemungkinan tidak akan mendapatkan harga yang bersaing dan supplier yang bonafide, sehingga jelas akan merugikan perusahaan.

Untuk mengatasi hal ini, pimpinan perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian intern secara lebih baik. Dengan meningkatkan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan, pimpinan dapat lebih mudah mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan.

Berdasar uraian-uraian tersebut di atas, maka hipotesa kerja yang telah dikemukakan adalah besar, yaitu perusahaan perlu membuat Anggaran Pembelian Bahan Baku, sehingga dapat diketahui berapa jumlah Bahan Baku yang akan dibeli pada periode tertentu, dan berapa dana yang dibutuhkan untuk membeli Bahan Baku tersebut.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah mengetahui dengan jelas keadaan serta masalah yang dihadapi Perusahaan Pengelolaan Coklat PT. "X" Cabang Surabaya, dan membandingkannya dengan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan tersebut, akhirnya dapat diambil kesimpulan sekaligus saran-saran untuk perbaikan.

1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari skripsi ini adalah :

- Dengan tidak disusunnya Anggaran Pembelian Bahan Baku menyebabkan tidak diketahui kapan pembelian Bahan Baku dilakukan dan berapa jumlah dana yang dibutuhkan untuk membeli Bahan Baku, yang mana data di atas sangat penting untuk penyediaan dana bagi operasi perusahaan agar dapat membiayai kegiatan perusahaan. Anggaran Pembelian yang diperlukan untuk menyusun anggaran kas yang merupakan ringkasan rencana pengeluaran dan pemasukan uang.

- Tidak disusunnya anggaran pembelian Bahan Baku juga mencerminkan bahwa perencanaan belum dilakukan secara menyeluruh, sehingga hasilnya belum memuaskan, terbukti dengan kegiatan pembelian sering terlambat, yang menyebabkan proses produksi tidak dapat berjalan dengan lancar, sehingga akan mempersulit pencapaian tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.
- Kebijakan pimpinan perusahaan belum sepenuhnya dijalankan dengan baik/taat, terbukti bagian produksi melakukan pembelian sendiri.

2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

- Perusahaan harus menyusun anggaran Pembelian Bahan Baku dengan mengikuti teknik penyusunan yang tepat dan perhitungan yang cermat.
- Hendaknya dalam menyusun anggaran kas, Bagian Keuangan memperhatikan anggaran-anggaran lain yang mempengaruhi anggaran kas tersebut.
- Perencanaan, dalam hal ini penyusunan anggaran,

hendaknya dilakukan secara menyeluruh untuk mencapai hasil yang memuaskan.

- Tiap bagian harus melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan, sehingga mempermudah pelaksanaan pengendalian - intern.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bambang Riyanto, Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan , Edisi Kedua, Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta, 1981.
- Cushing, Barry E., Accounting Information System and Business Organization, Addison Wesley Publishing Company, Inc., Reading-Massachusetts, 1974.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi II, BPFE, Yogyakarta, 1984.
- Horngren, Charles T., Introduction to Management Accounting, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
- M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta 1986.
- Sofyan Assauri, Management Produksi, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta , 1978.
- Terry, George R., Principles of Management, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood-Illinois , 1987.
- Wilson, R.M.S., Financial Control, a System Approach , McGraw Hill, England, 1974.
- Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi, Yogyakarta, 1981.