

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Kabatama Raya, peneliti dapat mengambil kesimpulan yang berkaitan dengan pemeriksaan operasional terkait dengan aktivitas pembelian untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pembelian. Berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti, adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas pembelian yang dilakukan perusahaan saat ini terbagi menjadi pembelian secara lokal, dan pembelian impor. Aktivitas pembelian perusahaan sudah berjalan namun belum optimal. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam melakukan aktivitas pembelian, tetapi masih perlu diperbaharui secara terus menerus. Perusahaan juga memiliki dokumen dan *form* sebagai alat untuk membantu rangkaian aktivitas pembelian, tetapi terdapat *form* seleksi pemasok dan *form* evaluasi pemasok yang masih harus dikembangkan agar aktivitas pembelian menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam melakukan seleksi pemasok perusahaan sudah memiliki kriteria-kriteria untuk memudahkan dalam proses seleksi, tetapi pada pelaksanaannya seringkali karyawan bagian pembelian tidak melakukan seleksi pemasok dengan semestinya dan mengakibatkan pembelian yang tidak efisien. Selain itu kendala yang dihadapi dalam aktivitas pembelian perusahaan adalah adanya fungsi otorisasi yang tidak berjalan sesuai dengan fungsinya sehingga terdapat dokumen-dokumen yang sudah diotorisasi namun belum diisi dengan baik. Perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja juga telah melakukan evaluasi terhadap pemasok-pemasok yang dipakai oleh perusahaan sampai saat ini, namun kebijakan terkait evaluasi pemasok ini perlu di perbaiki karena saat ini hanya dilakukan setahun sekali dan tidak dilakukan berulang ke pemasok yang sama.
2. Penyebab terjadinya aktivitas pembelian yang tidak efektif dan tidak efisien adalah belum adanya kebijakan dan prosedur terkait pembelian bahan baku minimum, dan hanya mengandalkan permintaan bagian produksi sehingga dapat mengakibatkan terlambatnya permintaan pembelian bahan baku. Selain itu dalam aktivitas permintaan pembelian, fungsi otorisasi yang tidak berjalan

mengakibatkan terjadinya pembelian dengan tidak menggunakan dokumen yang semestinya dan hanya melalui telepon. Dalam melakukan pembelian yang sudah rutin, seringkali pembelian dilakukan tanpa melakukan seleksi pemasok hal ini dikarenakan perusahaan menganggap sudah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga dirasakan tidak perlu untuk melakukan seleksi terhadap pemasok terkait. Koordinasi yang dilakukan oleh bagian pembelian dengan bagian lain untuk bekerjasama juga belum memiliki prosedur yang jelas, sehingga masing-masing *staff* pembelian memiliki caranya masing-masing untuk berkoordinasi dengan bagian lain, baik itu terkait inspeksi barang maupun pembayaran. Kebijakan dan prosedur evaluasi terhadap pemasok yang dimiliki perusahaan juga belum memadai karena hanya dilakukan evaluasi setahun sekali pada akhir tahun yang dapat menyebabkan pembelian yang sama ke pemasok yang kurang baik tersebut. Pelaksanaan aktivitas evaluasi pemasok juga dilakukan tidak memadai karena kurangnya pengawasan dan pengendalian intern terhadap aktivitas evaluasi pemasok ini, padahal evaluasi pemasok merupakan kegiatan yang penting dilakukan untuk menjamin aktivitas pembelian yang efektif dan efisien dikemudian hari.

3. Kerugian yang ditanggung perusahaan muncul akibat aktivitas pembelian yang tidak efektif dan tidak efisien yaitu ketika produksi terhambat dikarenakan bahan baku yang terlambat perusahaan akan mengalami kerugian yang cukup besar, karena rata-rata produksi harian perusahaan adalah 90 ton per hari dan perusahaan akan kehilangan potensi untuk menjual hasil produksi yang terhambat. Jika dihitung berdasarkan harga jual produk yang dihasilkan yaitu Rp 10.000 per kg, maka dengan adanya keterlambatan bahan baku perusahaan memiliki potensi kehilangan pendapatan sebesar Rp 90.000.000 setiap harinya jika ada keterlambatan pasokan bahan baku. Peneliti melihat, dengan adanya biaya pemesanan setiap kali melakukan pembelian bahan baku yang cukup besar dan perusahaan tidak melakukan pencatatan pada setiap *procurement cost* yang dikeluarkan perusahaan mengakibatkan perusahaan tidak dapat mengetahui berapa biaya yang dikeluarkan setiap kali pemesanan dan tidak dapat melakukan evaluasi untuk pembelian selanjutnya. Selain itu kerugian yang muncul akibat adanya tambahan biaya yang dikeluarkan perusahaan ketika dokumen PIB terlambat diurus oleh perusahaan sehingga mengakibatkan barang pembelian tertahan di pelabuhan dan perusahaan harus mengeluarkan biaya sewa gudang

sementara di pelabuhan untuk barang tersebut. Biaya sewa gudang sementara di pelabuhan berkisar antara Rp 50.000.000 – Rp 100.000.000 per hari untuk jenis barang yang dibeli perusahaan, tetapi pada periode penelitian hal ini tidak terjadi. Keterlambatan ini disebabkan karena koordinasi yang kurang baik dan informasi yang terlambat antara bagian pembelian dan bagian keuangan perusahaan.

4. Selama ini pemeriksaan operasional belum pernah dilakukan oleh perusahaan. Pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pembelian untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pembelian di perusahaan adalah agar perusahaan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada di perusahaan, perusahaan dapat menilai kinerjanya saat ini, serta dapat melakukan tindakan pencegahan atau perbaikan berdasarkan rekomendasi yang ada. Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa terdapat potensi masalah yang bisa saja merugikan perusahaan pada aktivitas pembelian yang dilakukan oleh perusahaan. Diketahui bahwa perusahaan belum memiliki kebijakan terkait kapan harus melakukan pembelian bahan baku secara rutin dan hanya mengandalkan permintaan dari bagian produksi. Aktivitas pembelian terkadang juga dilakukan tidak sesuai dengan prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan, dan dapat menyebabkan pembelian berulang. Pemeriksaan operasional terhadap kinerja perusahaan penting dilakukan untuk dapat memberikan saran dan rekomendasi terkait masalah-masalah yang ada di perusahaan maupun dalam melakukan tindakan pencegahan terhadap risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti telah memberikan beberapa rekomendasi dan saran untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan aktivitas pembelian perusahaan agar berjalan lebih efektif dan efisien dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pembelian. Berikut adalah rekomendasi dan saran yang diberikan oleh peneliti:

1. Aktivitas pembelian bahan baku perusahaan yang relatif sering dan rutin dilakukan oleh perusahaan sebaiknya bagian pembelian dan bagian produksi bekerja sama untuk menentukan titik *reorder point* dan *economic order quantity* dari setiap pembelian yang dilakukan, supaya bagian pembelian dapat langsung

melakukan pembelian tanpa harus menunggu permintaan dan perkiraan dari bagian produksi. Dengan adanya kebijakan dan pelaksanaan pembelian yang seperti itu, diharapkan pembelian bahan baku perusahaan dapat dilakukan dengan efektif, efisien, dan tepat waktu untuk digunakan oleh bagian produksi perusahaan dan tidak terjadi keterlambatan produksi. Selama ini terdapat permasalahan adanya permintaan pembelian yang tidak sesuai dengan prosedur karena permintaan pembelian bahan baku sudah harus digunakan dan dalam kondisi yang mendesak, sehingga tidak melewati otorisasi dari bagian pembelian. Dengan adanya pembelian bahan baku yang rutin dilakukan dengan waktu yang tepat, diharapkan dapat menjamin tersedianya bahan baku perusahaan untuk dilakukan produksi, sehingga kejadian permintaan mendesak dapat diminimalisir oleh perusahaan.

2. Untuk mengatasi aktivitas seleksi pemasok yang kurang memadai peneliti merekomendasikan untuk perusahaan dapat memperbaharui *form* seleksi pemasok yang telah ada di perusahaan. Rekomendasi *form* seleksi pemasok yang direkomendasikan peneliti (lampiran 8) menunjukkan perbandingan yang dapat dipahami dengan baik dan membandingkan harga, kualitas, waktu pengiriman yang disanggupi pemasok, dan tempo pembayaran yang diberikan oleh pemasok. Dengan adanya aktivitas seleksi pemasok yang memadai, perusahaan mendapatkan pemasok yang sesuai dengan keinginan perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Seleksi terhadap pemasok juga harus didasarkan pada evaluasi pemasok yang telah dilakukan sebelumnya pada pembelian bahan baku yang sama. Supaya jika perusahaan menggunakan pemasok yang sudah ada, perusahaan dapat mempertimbangkan pemasok tersebut melalui hasil evaluasi pemasok yang telah dilakukan sebelumnya.
3. Untuk mengatasi koordinasi antar bagian yang kurang memadai dalam perusahaan. Perusahaan selama ini dalam melakukan koordinasi terutama bagian pembelian dengan bagian keuangan dalam melakukan proses pembayaran baik itu terkait dengan PIB dan pembayaran ke pemasok hanya menggunakan selembar kertas memo yang berisikan nominal angka yang harus dibayar dan kapan tanggal jatuh tempo pembayaran. Terkadang ketika informasi yang diberikan kepada bagian keuangan terlambat atau salah dapat menyebabkan keterlambatan pembayaran yang dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu selain menggunakan kertas memo, peneliti merekomendasikan untuk

memanfaatkan sistem ERP yang telah dimiliki perusahaan untuk dikembangkan supaya dapat memberikan notifikasi atau *reminder* bagi bagian keuangan ketika perusahaan telah menerima *Invoice* dari pemasok, sehingga ketika *Invoice* datang dan langsung diinput oleh bagian pembelian, bagian keuangan dapat langsung mendapatkan notifikasi berkaitan dengan pembayaran terhadap *Invoice* tersebut.

4. Peneliti juga menyarankan perusahaan supaya selalu melakukan pencatatan berkaitan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap perusahaan melakukan pembelian. Dengan melakukan pencatatan *procurement cost* perusahaan dapat secara berkala melakukan evaluasi terhadap aktivitas pembelian yang dilakukan. Perusahaan dapat melihat aspek biaya apa yang dapat ditekan oleh perusahaan tanpa mengorbankan kualitas bahan baku perusahaan, sehingga aktivitas pembelian yang dilakukan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.
5. Untuk mengatasi alternatif pembayaran yang dilakukan perusahaan, peneliti merekomendasikan perusahaan untuk melakukan pembayaran dengan menggunakan *Letter of Credit*. Dengan *Letter of Credit* perusahaan dapat menghindari keterlambatan pembayaran yang diakibatkan oleh adanya proses kliring oleh bank-bank.
6. Untuk mengatasi aktivitas evaluasi pemasok yang tidak memadai. Peneliti merekomendasikan supaya aktivitas evaluasi terhadap pemasok dilakukan setiap kali perusahaan melakukan aktivitas pembelian. Evaluasi pemasok juga dilakukan menggunakan dokumen evaluasi pemasok (lampiran 9) yang sudah perusahaan terapkan, tetapi hanya perlu ditambah dengan nomor *Purchase Order* dan tanggal kapan evaluasi dilakukan supaya memudahkan dalam melakukan penelusuran terkait evaluasi pemasok tersebut. Setelah perusahaan melakukan evaluasi terhadap pemasok, hal berikutnya yang perlu dilakukan adalah dengan mengintegrasikan hasil evaluasi pemasok dengan aktivitas seleksi pemasok, supaya aktivitas evaluasi pemasok dapat sesuai dengan tujuan perusahaan.

Oleh karena itu pemeriksaan operasional harus konstan dilakukan setiap tahunnya oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasi perusahaan dan melakukan tindakan pencegahan dalam menghadapi risiko-risiko perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A, Elder, R, J. A and Beasley, M.S. 2017. 16th Edition. "*Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach*." New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Assauri, S. 2008. "Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi". Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Feinsten, Andrew H. Dan Stefanelli, John M. 2008. 7th Edition. "*Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry*". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Galloway, Less., Frank Rowbotham and Masoud Azhashemi. 2000. "*Operation Management in Context*". Great Britain: Butterworth-Heinemann
- The Institute of Internal Auditors. "*Operational Auditing: Advanced*". Diambil kembali dari The Institute of Internal Auditors North America: www.theiia.org/media/files/virtual-seminars/OAA_PG_091709.pdf
- Kaplan, Robert. S dan Cooper, Robin. 1998. "*Cost & Effect Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*". Boston: Harvard Bussiness School Press
- Reider, Rob. 2002. 3rd Edition. "*Operational Review*". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall. B dan Paul John Steinbart. 2015. 13th Edition. "Accounting Information System". New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. 6th Edition. "*Research Methods for Bussiness*". United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. "Management Audit Suatu Pengantar". Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2006. "Audit Operasional Suatu Pengantar". Jakarta: Harvarindo
- Tunggal, Amin Widjaja. 2007. "Dasar-Dasar Audit Manajemen". Jakarta: Harvarindo