

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pemeriksaan operasional pada PT H dilakukan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan terutama pada sistem pembelian. Selain itu penelitian ini juga dilakukan untuk mengidentifikasi kelemahan pada sistem pembelian yang kemudian dibuat rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Dari penelitian yang telah dilakukan, pemeriksaan operasional menghasilkan tiga buah kesimpulan yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut :

1. Pembelian pada PT H terdiri dari dua macam, yaitu pembelian lokal dan pembelian impor. Pembelian lokal pun terdiri dari dua macam yaitu pembelian berdasarkan rancangan anggaran dan pembelian dengan permintaan pembelian. Pembelian berdasarkan rancangan anggaran dimulai dari pembuatan rancangan & realisasi anggaran oleh masing-masing divisi. Rancangan & realisasi anggaran ini berisi kebutuhan-kebutuhan rutin yang selalu ada setiap bulannya. Kuantitas kebutuhan yang tercantum ditentukan dengan cara melihat informasi mengenai kebutuhan di bulan sebelumnya dan juga prediksi bulan berikutnya, sehingga kuantitas kebutuhan ditentukan secara tepat dan akurat. Selanjutnya rancangan & realisasi anggaran tersebut diberikan ke staf pembelian. Staf pembelian melakukan rekapitulasi dan menghasilkan rekapitulasi rancangan anggaran. Kemudian staf pembelian memeriksa kebutuhan-kebutuhan yang ada di rekapitulasi rancangan anggaran dan membandingkannya dengan stok persediaan. Kemudian staf pembelian merekapitulasi barang-barang apa saja yang masih harus di beli. Rekapitulasi tersebut menghasilkan rekapitulasi anggaran. Setelah itu staf pembelian memilih supplier yang ada di daftar supplier yang disetujui. Rekapitulasi anggaran tersebut diajukan ke kepala divisi pembelian. Jika sudah disetujui oleh kepala divisi pembelian, kemudian staf pembelian mengelompokkan barang-barang apa saja yang dapat dibeli dalam waktu yang bersamaan. Setelah mengetahui perkiraan uang yang dibutuhkan, staf pembelian

meminta sejumlah uang ke kepala divisi pembelian. Lalu staf pembelian meminta bantuan administrasi pemeliharaan untuk membeli barang-barang yang diminta. Administrasi pembelian sifatnya hanya membantu karena staf pembelian tidak bisa mengemudi mobil. Setelah pembelian selesai, administrasi pemeliharaan memberikan barang, nota, dan uang kembalian ke staf pembelian untuk dicek apakah sudah cocok. Kemudian staf pembelian memberikan nota dan uang kembalian ke kepala divisi pembelian untuk dibuat kas bon. Di akhir bulan staf pembelian melakukan *update* pada bagian realisasi di dokumen rancangan & realisasi anggaran dan rekapitulasi anggaran. Stok akhir pada rekapitulasi anggaran digunakan untuk update stok pembelian.

Pembelian lokal yang kedua adalah pembelian dengan permintaan pembelian. Prosedur ini dilakukan untuk melakukan pembelian barang-barang yang dibutuhkan secara mendadak, tidak terduga, atau tidak tercantum dalam rancangan & realisasi anggaran. Selain itu, prosedur ini juga berlaku untuk pembelian di atas sepuluh juta rupiah dan harus mendapatkan persetujuan dari direktur utama. Contohnya adalah pembelian *sparepart* kecil yang dibutuhkan divisi pemeliharaan, pembelian oli mesin, pembelian cat besi untuk mengecat tangki oli, dan pembelian seragam untuk karyawan. Divisi yang membutuhkan harus membuat permintaan pembelian. Jika sudah disetujui, kepala divisi pembelian menghubungi kepala divisi pembelian yang berada di perusahaan induk Tangerang agar dibuatkan order pembelian. Order pembelian sengaja dibuat di Tangerang karena order pembelian harus disetujui oleh direktur utama yang keberadaannya dominan di perusahaan induk, Tangerang daripada di PT H, Klaten. Terkadang kuantitas kebutuhan bahan baku yang tercantum di permintaan pembelian berbeda dengan kuantitas kebutuhan bahan baku yang ada di order pembelian. Hal ini dikarenakan adanya transfer bahan baku dari perusahaan induk yang ada di Tangerang ke PT H yang berada di Klaten. Selanjutnya order pembelian tersebut diberikan kepada *supplier* dan kepala divisi pembelian PT H mendapatkannya via *e-mail*. Apabila barang sudah datang, kepala divisi gudang menerima surat jalan dan kemudian mencocokkan dengan barang yang datang. Apabila sudah cocok surat jalan diberikan ke staf pembelian untuk dicocokkan dengan order pembelian yang diterima melalui *e-mail*. Selain itu, pembelian

dengan permintaan pembelian juga berlaku untuk pembelian bahan baku, bahan pembungkus, dan *sparepart* besar. Namun ada sedikit perbedaan yaitu permintaan pembelian dan order pembelian dibuat oleh kepala divisi pembelian yang berada di perusahaan induk, Tangerang. Sama halnya dengan order pembelian, permintaan pembelian juga akan dikirimkan ke kepala divisi pembelian PT H melalui e-mail. Berkaitan dengan pembelian bahan baku, setiap harinya kepala divisi pembelian memantau pesanan yang masuk, stok barang jadi dan bahan baku, jadwal produksi, dan kebutuhan bahan baku, dimana informasi-informasi tersebut digunakan untuk memperkirakan kapan harus melakukan pembelian bahan baku dan berapa jumlahnya. Setelah itu kepala divisi pembelian melakukan komunikasi dengan manajer pabrik dan direktur utama mengenai pembelian bahan baku. Kemudian baru ditentukan apakah dilakukan pembelian bahan baku dan berapa jumlah yang harus dibeli.

Sedangkan pembelian impor hanya dilakukan apabila perusahaan akan membeli bahan baku impor. Prosedur pembelian bahan baku impor harus menggunakan permintaan pembelian yang dibuat oleh kepala divisi pembelian yang berada di perusahaan induk, Tangerang. Pembelian impor di PT H sebagian besar masih dibantu oleh perusahaan induk yang ada di Tangerang.

Aktivitas pembelian erat kaitannya dengan retur barang. Jika barang yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta atau tidak sesuai dengan order pembelian, divisi yang menerima barang tersebut memberikan laporan produk tidak sesuai secara *online* ke dalam sebuah *database*. Jika barang yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta dan jumlahnya hanya sedikit, kepala divisi pembelian hanya melakukan komplain kepada *supplier* dan tidak meminta penukaran. Jika jumlah barang yang tidak sesuai banyak, kepala divisi pembelian akan komplain kepada *supplier* dan meminta *supplier* untuk menukarkan barang yang tidak sesuai dengan barang yang sesuai dengan pesanan. Lalu divisi pembelian mengirimkan laporan ketidaksesuaian kepada *supplier*. Selanjutnya, divisi pembelian menunggu respon dari *supplier*. Apabila spesifikasi barang yang diterima sesuai, namun kuantitas yang diterima tidak sesuai pesanan, maka kepala divisi menghubungi *supplier* untuk melakukan konfirmasi. Yang

sering terjadi, kuantitas yang diterima perusahaan tidak sesuai dengan pesanan karena *supplier* kekurangan persediaan.

2. PT H sudah memiliki sistem pembelian yang terstruktur, namun masih ditemukan beberapa kelemahan seperti adanya pemisahan fungsi yang kurang memadai sehingga terdapat risiko kecurangan yang dapat terjadi. Dalam melakukan pengiriman bahan baku dari *supplier* ke perusahaan, PT H hanya mengandalkan satu jasa angkutan barang. Apabila jasa angkutan barang sedang melayani banyak pesanan, PT H harus mengantri dimana hal ini dapat menyebabkan bahan baku datang terlambat dan menghambat proses produksi. Dokumen-dokumen yang digunakan juga memiliki pengendalian yang kurang memadai. PT H tidak menggunakan dokumen *prenumbered* sehingga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kecurangan seperti penyalahgunaan dokumen untuk kepentingan pribadi.
3. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengevaluasi sistem pembelian PT H. Melalui evaluasi tersebut ditemukan beberapa kelemahan, yang kemudian dilakukan pengembangan sehingga menghasilkan rekomendasi. Rekomendasi yang diberikan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk diterapkan guna meningkatkan kinerja perusahaan terutama pada sistem pembelian.

5.2. Saran

Dari hasil pemeriksaan operasional ditemukan beberapa kelemahan pada sistem pembelian PT H. Perusahaan disarankan melakukan tindakan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Tindakan-tindakan yang disarankan adalah sebagai berikut :

1. PT H perlu melakukan perubahan pada struktur organisasi, sehingga terdapat pemisahan fungsi yang memadai antara *authorization*, *record*, dan *custody*. Dengan begitu perusahaan dapat meningkatkan pengendalian dan meminimalkan risiko kecurangan. Perubahan struktur organisasi tersebut antara lain tanggung jawab divisi pembelian dipindahkan ke divisi produksi sehingga menjadi divisi produksi dan pembelian, tanggung jawab divisi gudang dipindahkan ke divisi *quality control* sehingga menjadi divisi *quality control* dan gudang, serta melakukan perekrutan karyawan baru dengan posisi kepala divisi *accounting* sehingga divisi *accounting* menjadi satu divisi yang berdiri sendiri. Perubahan

struktur organisasi ini tentunya diikuti dengan adanya perubahan *job description* pihak-pihak yang bersangkutan.

2. PT H sebaiknya mulai mencari *supplier* yang dapat mengirimkan bahan baku dengan biaya pengiriman yang sama dengan jika perusahaan menggunakan jasa angkutan barang. Perusahaan juga dapat mencari jasa angkutan barang yang lain sebagai cadangan apabila jasa angkutan barang yang lain sedang melayani banyak pelanggan. Namun kualitas dan harga jasa angkutan yang baru harus dipastikan terlebih dahulu, minimal tidak jauh berbeda dengan jasa angkutan barang yang lama. Dengan begitu perusahaan dapat mencegah bahan baku datang terlambat dan menghambat proses produksi.
3. PT H sebaiknya menggunakan dokumen-dokumen *prenumbered* sehingga pengendalian dalam kegiatan operasi perusahaan dapat meningkat. Selain itu dokumen *prenumbered* dapat meminimalkan terjadinya penyalahgunaan dokumen oleh karyawan karena semua transaksi yang menggunakan dokumen dapat dengan mudah ditelusuri melalui nomor dokumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach* (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Gopalakrishnan, P. (1990). *Purchasing and Materials Management*. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2012). *Accounting Information Systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Talebnia, G., & Dehkordi, B. B. (2012). *Study of Relation Between Effectiveness Audit and Management Audit*. *Scholarly Journals*, 92-97.
- Weele, A. J. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (4th ed.). London: Thomson Learning.