

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA SIKLUS
PEMBELIAN BAHAN BAKU IMPOR
(Studi Kasus di PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries**

Kota Salatiga)

**Disusun Oleh:
ELLY AKTARINNA PUTRI
NIM. 115020307111046**

SKRIPSI
*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Meraih Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA SIKLUS
PEMBELIAN BAHAN BAKU IMPOR
(Studi Kasus di PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga)**

Oleh:

Elly Aktarinna Putri

Dosen Pembimbing:

Rizka Fitriasisari, SE., MSA., Ak

ABSTRAK

Proses produksi tidak mungkin dapat dilaksanakan jika bahan baku tidak tersedia. Bahan baku merupakan faktor utama dalam proses produksi, baik pada perusahaan besar maupun kecil. Pembelian bahan baku berupa benang pada PT. TIMATEX Salatiga dilakukan dengan cara impor yaitu dari Jepang. Pembelian yang dilakukan secara impor cenderung lebih memerlukan sistem pengendalian internal yang baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui siklus pembelian bahan baku impor dan penerapan sistem pengendalian internal pada PT. TIMATEX Salatiga. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Dengan metode penelitian ini, peneliti menjelaskan secara detail tentang penerapan sistem pengendalian internal siklus pembelian bahan baku impor selanjutnya menganalisa menggunakan kerangka COSO. Teknik pengumpulan data menggunakan analisis wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis sistem pengendalian internal pada siklus pembelian bahan baku impor masih memiliki kelemahan. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti mencoba memberikan alternatif solusi untuk mengatasi kelemahan dalam sistem pengendalian internal pada siklus pembelian bahan baku PT. TIMATEX Salatiga.

Kata kunci: bahan baku impor, sistem pengendalian internal.

**ANALYSYS OF INTERNAL CONTROL SYSTEM ON THE CYCLE OF
IMPORTED RAW MATERIAL PURCHASE
(Study Case at PT. Manunggal Synthetic Industries of Salatiga City)**

Author:

Elly Aktarinna Putri

Supervising Lecturer:

Rizka Fitriasisari, SE., MSA., Ak

ABSTRACT

Raw materials are essential needs to do a production process. Raw materials become the main factor on production process whether it's at big or small manufactures. PT. TIMATEX Salatiga imports the raw material from Japan, which is thread. The purchase which has been done by import tends more to need a good internal control. The purpose of this research is to understand the cycle of imported raw material purchase and the internal control implementation at PT. TIMATEX Salatiga. This research used the qualitative approach with method of case study. By this research method, it could be used to elaborate in detail about the implementation of internal control system on the cycle of imported raw material purchase, then analyze it using the COSO design. The data are collected by interview, observation and documentation. The result of this research showed that there are a few weaknesses on the implemented system. Therefore this research offers some alternative solutions to cover the weaknesses of the implemented internal control system on the cycle of imported raw material purchase at PT. TIMATEX Salatiga.

Keywords: imported raw material, internal control system

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak maraknya pasar bebas dan globalisasi menjadikan banyaknya serbuan produk garmen impor dari China, Vietnam serta negara-negara lain. Hal ini mengharuskan perusahaan-perusahaan garmen di Indonesia menjaga efektifitas dan keefisiensiannya demi menjaga daya saing mereka. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan menerapkan sistem pengendalian internal yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai suatu tujuan atau objektif tertentu. Boynton dan Johnson (2006) menyebutkan bahwa terdapat komponen dalam pengendalian internal yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuannya. Hal ini terangkum dalam kerangka *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* yang terdiri dari:

1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
2. Penilaian risiko (*Risk Assessment*)
3. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)
4. Aktivitas pengendalian (*Control Activities*)
5. Pengawasan (*Monitoring*)

Suatu perusahaan terutama yang bergerak di bidang industri umumnya memiliki persediaan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Posisi persediaan yang paling utama yakni persediaan bahan baku. Proses produksi tidak mungkin dapat dilaksanakan jika bahan baku tidak tersedia. Bahan baku merupakan faktor utama dalam proses produksi, baik pada perusahaan besar maupun kecil. Bahan baku merupakan penentu tingkat kualitas suatu produk, semakin besar suatu perusahaan, maka tingkat permintaan bahan baku akan semakin tinggi. Dalam perusahaan manufaktur, bahan baku mengalami beberapa tahapan produksi yang akhirnya akan menjadi suatu barang jadi atau setengah jadi. Sistem yang tepat sangat dibutuhkan untuk melakukan pembelian bahan baku yang baik bagi perusahaan, sehingga memudahkan seorang manajer perusahaan mengatur dan mengontrol setiap fungsi atau bagian yang terkait secara langsung ketika terjadi pembelian bahan baku. Manajer bertanggungjawab mengawasi dan mengetahui jumlah persediaan bahan baku minimum. Hal ini untuk menjamin kestabilan proses produksi bagi kelangsungan kegiatan perusahaan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Bahan baku merupakan hal penting dalam semua jenis industri, begitu pula dengan industri tekstil. Berbagai pertimbangan dilakukan untuk mendapatkan bahan baku tersebut terutama terkait siklus pembelian yang dilakukan agar tercipta efektivitas dan efisiensi industri. Dalam hal ini, penulis bermaksud melakukan penelitian terkait siklus pembelian bahan baku di salah satu perusahaan tekstil yaitu PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga yang dikenal dengan nama PT. TIMATEX Salatiga. PT. TIMATEX Salatiga merupakan suatu perusahaan tekstil yang memiliki kegiatan utama mengexport barang jadi berupa kain. Dalam pengadaan bahan baku, PT. TIMATEX Salatiga mengimpor bahan baku utama berupa benang. Hal ini dikarenakan standar kualitas bahan baku lebih terpenuhi jika melakukan impor dan lebih menguntungkan perusahaan. Keuntungan ini dikarenakan PT. TIMATEX Salatiga berada dalam kawasan berikat.

Pembelian bahan baku secara impor memiliki kebijakan yang berbeda dengan pembelian bahan baku lokal. Selain itu, pembelian bahan baku impor juga memiliki risiko yang lebih riskan serta lebih kompleks. Risiko yang dimaksud seperti keharusan adanya dokumen pembelian bahan baku impor yang merupakan *syarat utama* dalam melakukan pembelian impor, harus mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak yang bersangkutan. Dengan demikian, sistem pengendalian internal harus dilakukan dengan lebih baik agar kegiatan pembelian dapat berjalan sesuai ketentuan.

Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan kain pada PT. TIMATEX Salatiga yakni benang. Seluruh pembelian bahan baku PT. TIMATEX Salatiga dilakukan secara kredit dan didatangkan secara impor dari Jepang. Pembelian bahan baku PT. TIMATEX dilakukan melalui penawaran harga dari *supplier* (importir) yang telah dipercaya. PT. TIMATEX Salatiga melakukan pelaporan mengenai persediaan bahan baku yang ada. Setelah mendapat informasi tersebut, kemudian PT. TIMATEX Jakarta (kantor pusat) melakukan pemesanan barang dan *vice factory manager* menyetujui harga, untuk transaksi pembelian secara kredit ditangani oleh departemen *accounting* kantor pusat Jakarta.

Sistem pengendalian internal yang baik diharapkan dapat meminimalisir adanya kesalahan saat pembelian bahan baku sampai di pabrik yaitu salah satunya mengecek bahan baku yang tidak sesuai standar perusahaan karena bahan baku yang datang dari pengepul akan diperiksa terlebih dahulu apakah bahan baku sesuai dengan nota pembelian baik standar, mutu serta kuantitasnya. Pengendalian internal selain mampu membentuk sistem yang baik bagi perusahaan dan juga mampu mengantisipasi adanya masalah.

Sistem pengendalian internal juga berperan untuk membentuk suatu kontrol yang terintegrasi antar departemen pada perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi penulis melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui lebih dalam tentang bagaimana keterlibatan sistem pengendalian internal pada siklus pembelian bahan baku impor. Objek penelitian yang penulis pilih adalah PT. TIMATEX Salatiga. Hal ini dikarenakan, pembelian bahan baku yang dilaksanakan adalah secara impor.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah siklus pembelian bahan baku yang telah diterapkan oleh PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga?
2. Apakah terdapat kelemahan dari penerapan sistem pengendalian internal PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga?
3. Apa solusi alternatif dari kelemahan penerapan sistem pengendalian internal PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengetahui siklus pembelian bahan baku yang telah diterapkan oleh PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga
2. Mengetahui apakah terdapat kelemahan dari penerapan sistem pengendalian internal PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga

3. Mengetahui alternatif solusi dari kelemahan penerapan sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan PT. Tiga Manunggal Synthetic Industries Kota Salatiga

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diberikan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan
Memberikan gambaran pada perusahaan mengenai pentingnya sistem pengendalian internal pada siklus pembelian bahan baku agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
2. Bagi Penulis
Dapat terlibat secara langsung dalam praktik sistem pengendalian internal atas siklus pembelian bahan baku dan dapat mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi untuk memfokuskan kajian yang akan dilakukan sehingga penulis dapat mencapai tujuan penelitian dengan baik dan tepat. Penelitian ini menggunakan analisis sistem pengendalian internal menurut COSO yang terdiri dari lima komponen sistem pengendalian internal (Boynton dan Johnson, 2006), alasan menggunakan lima komponen sistem pengendalian karena PT. TIMATEX Salatiga termasuk perusahaan berskala kecil.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Komponen Sistem Pengendalian Internal Menurut Kerangka COSO (COSO Framework)

COSO dalam Boynton dan Johnson (2006:396-416) ada 5 komponen sistem pengendalian internal yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
Lingkungan pengendalian adalah pondasi dari komponen pengendalian internal lainnya yang menyediakan disiplin struktur. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan pengendalian suatu entitas di antaranya adalah:
 1. Integritas dan nilai etika
Budaya organisasi secara langsung juga akan membentuk etika karyawannya. Apabila perusahaan memberikan apresiasi terhadap pelaksanaan etika karyawannya, perilaku yang etis juga secara tidak langsung akan tumbuh di masing-masing pribadi karyawan. Namun menurut Boynton dan Johnson (2006:415) pada entitas yang lebih kecil tidak memiliki kode etik perilaku tertulis dan panduan kebijakan formal seperti pada perusahaan besar. Akan tetapi mereka dapat mengatasi kondisi ini dengan mengembangkan suatu budaya yang menempatkan penekanan pada integritas, nilai etika, dan kompetensi.
 2. Komitmen terhadap kompetensi
Pengendalian internal dapat dilaksanakan dengan baik jika didukung oleh karyawan yang berkualitas dan kompeten. Menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi individual yang dimilikinya serta

memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja yang merupakan bagian dari komitmen manajemen terhadap kompetensi.

3. Dewan direksi dan komite audit
Susunan dewan direksi dan komite audit dan cara di mana mereka menjalankan tanggung jawab dan pengawasan mereka memiliki dampak yang besar pada lingkungan pengendalian. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas dewan dan komite audit meliputi tertingginya dari manajemen yaitu pengetahuan akuntansi, pengalaman dan perkembangan dari anggota mereka; tingkat keterlibatan dan pengawasan kegiatan manajemen mereka; kesesuaian tindakan mereka. (Misalnya sejauh mana mereka meningkatkan dan mengejar pertanyaan sulit dengan manajemen). Komite audit yang efektif dapat meningkatkan kemandirian dan skeptisisme profesional dari auditor eksternal. Kurangnya komite audit di perusahaan swasta mungkin tidak kelemahan jika dewan secara keseluruhan dapat melaksanakan tanggung jawab komite audit. (Boynton dan Johnson, 2006:398)
4. Filosofi manajemen dan gaya beroperasi
Pengendalian internal akan dilaksanakan dengan baik jika filosofi manajemen percaya akan pentingnya penerapan pengendalian internal. Manajemen akan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur pengendalian diterapkan dengan baik.
5. Struktur organisasi
Struktur organisasi mengindikasikan pola komunikasi formal di dalam sebuah organisasi. Dari struktur organisasi ini pula tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian ataupun personel dalam organisasi dapat dibedakan secara jelas.
6. Penetapan wewenang dan tanggung jawab
Mencakup penjelasan-penjelasan mengenai bagaimana dan kepada siapa wewenang dan tanggung jawab untuk semua aktivitas entitas dibebankan, dan harus memungkinkan setiap individu lainnya untuk mengetahui 1) bagaimana tindakannya saling berhubungan dengan individu lainnya dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan entitas, dan 2) setiap individu akan bertanggungjawab atas hal apa.
7. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
Dimulai dari perekrutan karyawan, pemberian pelatihan, kebijakan terhadap sanksi dari pelanggar peraturan, serta kebijakan yang diterapkan akan menjamin bahwa karyawan memiliki tingkat integritas, nilai etika, dan kompetensi yang diharapkan.
2. Penilaian risiko (*Risk Assesment*)
Penilaian risiko dilakukan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan mengelola berbagai risiko yang memengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi perubahan kondisi eksternal dan internal perusahaan untuk selanjutnya dapat diidentifikasi tindakan yang diperlukan. Tujuan manajemen melakukan penilaian risiko adalah untuk 1)

mengidentifikasi risiko dan 2) menempatkan pengendalian yang efektif dalam operasi untuk mengontrol risiko-risiko tersebut.

3. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi mengacu pada sistem akuntansi organisasi, yang terdiri dari metode dan catatan yang diciptakan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis, mengklarifikasi, mencatat, dan melaporkan transaksi organisasi dan untuk memelihara akuntabilitas aktiva dan kewajiban yang terkait. Komunikasi terkait dengan memberikan pemahaman yang jelas mengenai semua kebijakan dan prosedur yang terkait dengan pengendalian.

4. Aktivitas pengendalian (*Control Activities*)

Boynton dan Johnson (2006:405) menyebutkan bahwa aktivitas pengendalian berkaitan dengan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan berkenaan dengan risiko telah diambil untuk mencapai tujuan entitas.

1. Pengendalian pengesahan

Boynton dan Johnson (2006:403) menyebutkan bahwa pada usaha kecil, pemilik sekaligus manajer dapat memikul tanggung jawab untuk beberapa tugas penting, seperti persetujuan kredit, penandatanganan cek, review terhadap rekonsiliasi bank, dan persetujuan penghapusan piutang tak tertagih.

2. Pemisahan tugas

Katz dan Green (2009:565) menyebutkan bahwa teknik paling dasar dari pengendalian internal adalah dengan memisahkan tugas menjaga keamanan aset dengan tugas untuk memelihara catatan aset tersebut.

3. Pengendalian pemrosesan informasi

Pengendalian ini memastikan adanya otorisasi, keakuratan dan kelengkapan transaksi individu yang memadai.

4. Pengendalian akses

Pengendalian akses berhubungan dengan membatasi akses yang berhubungan dengan aset catatan penting perusahaan. Pengendalian akses digunakan untuk memberikan batasan informasi yang boleh diketahui karyawan.

5. Tinjauan Kerja

Secara berkala, akuntabilitas pencatatan harta kekayaan seharusnya dibandingkan dengan aktiva yang ada atau dengan kata lain melakukan perhitungan fisik. Selisih yang terjadi harus ditangani secara tepat. Pengecekan ini sebenarnya dilakukan oleh pihak yang independen.

5. Pengawasan (*Monitoring*)

Boynton dan Johnson (2006:413-414) mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses dimana kualitas rancangan pengendalian internal dan operasi dapat dinilai. Aktivitas pengawasan yang efektif biasanya mencakup: 1) program pengawasan berkelanjutan 2) evaluasi terpisah seperti audit terhadap struktur pengendalian internal dan catatan akuntansi, dan 3) melaporkan unsur pengendalian yang kurang kepada komite audit. Evaluasi terhadap kelemahan yang dimiliki dapat

dilakukan untuk mendukung asersi keefektifan sistem pengendalian internal yang berjalan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang disusun adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiono (2013), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan strategi penelitian yaitu studi kasus. Menurut Creswell (2013) studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Tujuan dari studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran secara rinci tentang permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran siklus pembelian bahan baku impor serta penerapan sistem pengendalian internal di PT. TIMATEX Salatiga.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil yaitu PT. Tiga Manunggal *Synthetic Industries* (PT. TIMATEX) yang terletak di jalan Jend. Sudirman Kota Salatiga-50732.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu (Indrianto dan Supomo, 2002):

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dengan cara meminta keterangan kepada pihak-pihak yang berwenang mengeluarkan data tersebut, maupun dengan jalan melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung pada objek yang diteliti. Dalam penelitian ini sumber data primer adalah wawancara dan observasi.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak-pihak lain yang sudah diolah dalam bentuk jadi dan relevan dengan penelitian ini, seperti literatur-literatur terkait atau riset-riset terdahulu.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut Creswell (2013) dalam wawancara kualitatif, penulis melakukan wawancara secara berhadapan-hadapan (*face-to-face interview*) dengan narasumber, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (*interview* dalam kelompok tertentu). Jenis wawancara ini menghasilkan informasi berupa penjelasan secara detail dan mendalam tentang bagaimana sistem pengendalian internal pada siklus pembelian bahan baku impor. Wawancara yang dilakukan penulis adalah mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab langsung kepada kepala departemen personalia, kepala departemen PPC (*Planning Product Control*),

karyawan yang bekerja dalam bidang impor bahan baku, kepala bagian *accounting*, dan karyawan bagian gudang benang.

2. Observasi

Menurut Creswell (2013) observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Observasi partisipan ini dalam melakukan penelitian, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh narasumber. Penulis terlibat dalam kegiatan PT. TIMATEX Salatiga khususnya dalam bidang pengecekan kelengkapan dokumen pada departemen PPC.

3. Dokumentasi

Menurut Creswell (2013) dokumen ini bisa berupa dokumen publik seperti, koran, makalah, laporan kantor atau dokumen privat. Dokumen yang digunakan untuk penelitian ini berupa dokumen yang diperlukan dalam siklus pembelian bahan baku impor pada PT. TIMATEX Salatiga seperti dokumen *Sales Contract*, Dokumen BC 1.1 (impor), Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB), *Commercial Invoice*, *Packing List*, *Bill of Lading*, *Delivery Order*, Surat Kuasa, Surat Tugas, Berita Acara Penyegehan, Berita Acara Pembukaan Segel, *Arrive Notice*, Surat Pengantar Barang (SPB), dan Bon Penerimaan Barang (BPB).

3.5 Teknik Analisis Data

Tahapan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis narasi dan *flowchart* siklus pembelian bahan baku impor pada PT. TIMATEX Salatiga.
2. Analisis dokumen yang digunakan dalam siklus pembelian bahan baku impor pada PT. TIMATEX Salatiga.
3. Seluruh data dan informasi yang terkait siklus pembelian bahan baku impor dan pengendalian di PT. TIMATEX Salatiga selanjutnya dianalisis berdasarkan lima komponen pengendalian internal menurut kerangka *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* yaitu:
 1. Lingkungan pengendalian
 - a. Integritas dan nilai etika
Mengevaluasi apakah perusahaan memberikan apresiasi terhadap pelaksanaan etika karyawannya terkait pembelian bahan baku impor.
 - b. Komitmen terhadap kompetensi
Mengevaluasi apakah pengendalian internal dapat dilaksanakan dengan baik jika dilakukan oleh karyawan yang berkualitas dan berkompeten.
 - c. Dewan direksi dan komite audit
Mengevaluasi apakah dalam perusahaan terdapat dewan direksi dan komite audit serta tugas dan tanggung jawab dan apakah dewan direksi dan komite audit sudah mengatur jalannya perusahaan.
 - d. Filosofi majemen dan gaya operasi
Mengevaluasi apakah kebijakan dan siklus pembelian bahan baku diterapkan dengan baik.
 - e. Struktur organisasi

Mengevaluasi struktur organisasi PT. TIMATEX Salatiga yang disusun apakah sudah mencerminkan adanya pemisahan tugas dan tanggung jawab yang benar dalam kaitannya dengan aktifitas pembelian bahan baku dan operasional PT. TIMATEX Salatiga.

- f. Penetapan wewenang dan tanggung jawab
Mengevaluasi bagaimana dan siapa yang berwenang dan bertanggung jawab atas siklus pembelian bahan baku.
- g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
Mengevaluasi bagaimana proses perekrutan karyawan, pemberian kerja, kebijakan terhadap sanksi dari pelanggaran peraturan.
2. Penilaian risiko
Menganalisis pengendalian perusahaan terhadap siklus pembelian bahan baku untuk mengelola risiko yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan.
3. Informasi dan komunikasi
Mengevaluasi apakah sistem akuntansi telah mencatat dengan benar sesuai dengan teori yang ada.
4. Aktivitas pengendalian
 - a. Pemisahan tugas
Mengevaluasi adanya pemisahan tugas menjaga keamanan aset dengan tugas untuk memelihara catatan aset tersebut.
 - b. Pengendalian pemrosesan informasi
Mengevaluasi apakah perusahaan sudah melakukan otorisasi, transaksi, dan kelengkapan dalam siklus pembelian bahan baku.
 - c. Pengendalian akses
Mengevaluasi apakah ada batasan mengenai batasan akses yang berhubungan dengan catatan penting perusahaan, contohnya aset yang dimiliki perusahaan.
 - d. Tinjauan kerja
Mengevaluasi kinerja karyawan apakah karyawan sudah bekerja semaksimal mungkin.
5. Pengawasan (*monitoring*)
Mengevaluasi apakah sudah ada pihak yang melakukan evaluasi dan pengawasan setiap akhir periode mengenai pelaksanaan pengendalian internal.
4. Analisis kelemahan penerapan sistem pengendalian internal pada PT. TIMATEX Salatiga.
5. Memberikan alternatif solusi dari kelemahan penerapan sistem pengendalian internal pada PT. TIMATEX Salatiga.
6. Membuat ringkasan hasil analisis sistem pengendalian internal menurut COSO.
7. Membuat kesimpulan dari penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.2 Gambaran Umum Terkait Siklus Pembelian Bahan Baku Impor

Narasi prosedur pembelian bahan baku:

1. Konsumen memesan kain pada PT. TIMATEX Jakarta selaku kantor pusat.

2. PT. TIMATEX Jakarta menerima pesanan konsumen.
3. PT. TIMATEX Jakarta mengonfirmasi adanya pesanan kain ke PT. TIMATEX Salatiga melalui departemen PPC (*Planing Product Control*).
4. Departemen PPC menghitung kebutuhan bahan baku benang sesuai pesanan.
5. Departemen PPC melihat stok bahan baku benang di gudang, apabila bahan baku benang tidak mencukupi untuk diproses maka departemen PPC membuat permintaan atas bahan baku benang kepada PT. TIMATEX Jakarta, apabila bahan baku benang mencukupi untuk diproses maka departemen PPC melakukan konfirmasi kepada departemen *weaving* (bagian produksi) untuk memproses bahan baku tersebut.
6. PT. TIMATEX Jakarta membuat dan menerbitkan PO (*Purchase Order*) rangkap 2. Rangkap 1 untuk *supplier*, rangkap 2 untuk dokumentasi PT. TIMATEX Jakarta.
7. *Supplier* menerima PO dari PT. TIMATEX Jakarta kemudian mengirim dokumen berupa Surat Persetujuan Harga Bahan Baku yang berisi tentang harga bahan baku dan waktu pengiriman bahan baku benang kepada PT. TIMATEX Jakarta.
8. PT. TIMATEX Jakarta mengirimkan dokumen berupa Surat Persetujuan Harga Bahan Baku dari *supplier* ke Departemen PPC PT. TIMATEX Salatiga, selanjutnya dokumen tersebut diberikan kepada wakil manajer untuk penawaran harga.
9. Wakil manajer mengisi dokumen Surat Persetujuan Harga Bahan Baku yang berisi tentang penawaran harga bahan baku dari pihak PT. TIMATEX Salatiga.
10. Selanjutnya Surat Persetujuan Harga Bahan Baku tersebut dikirimkan ke PT. TIMATEX Jakarta.
11. PT. TIMATEX Jakarta memberikan Surat Persetujuan Harga Bahan Baku dari PT. TIMATEX Salatiga ke *supplier*.
12. *Supplier* menerima Surat Persetujuan Harga Bahan Baku dari PT. TIMATEX Salatiga melalui PT. TIMATEX Jakarta. Apabila *supplier* menyetujui harga yang ditawarkan dari PT. TIMATEX Salatiga maka *supplier* membuat *sales contract* rangkap 3. Jika tidak setuju *supplier* melakukan negosiasi kepada pihak PT. TIMATEX Jakarta dan PT. TIMATEX Jakarta mengonfirmasikan kepada PT. TIMATEX Salatiga bahwa harga tidak disetujui oleh *supplier*. PT. TIMATEX Salatiga melakukan penawaran harga baru atau menyetujui harga yang ditawarkan oleh *supplier*. PT. TIMATEX Salatiga mengirim harga yang sudah disetujui ke PT. TIMATEX Jakarta selanjutnya PT. TIMATEX Jakarta menginformasikan ke *supplier* tentang penawaran harga tersebut.
13. Jika harga sudah disetujui maka, *supplier* membuat *Sales Contract* yang terdiri dari rangkap 3. Rangkap 1 untuk dokumentasi *supplier*, rangkap 2 dan 3 untuk PT. TIMATEX Jakarta. Selanjutnya PT. TIMATEX Jakarta menyetujui dan menandatangani *Sales Contract* dari *supplier*.
14. *Supplier* membuat data manifest yang berisi *Commercial Invoices*, *Packing List*, *Bill of Lading*. Data manifest berupa *hardcopy*, untuk dokumen *Commercial Invoices* dan *Packing List* terdiri dari rangkap 4, rangkap 1 untuk dokumentasi *supplier*, rangkap 2 berfungsi sebagai pembayaran kepada *supplier*, rangkap 3 dan 4 untuk PT. TIMATEX Jakarta. Dokumen *Bill of Lading* terdiri dari rangkap 3.

- Rangkap 1 untuk dokumentasi *supplier*, rangkap 2 dan 3 untuk PT. TIMATEX Jakarta. Data manifest berupa *softcopy* dikirim ke PT. TIMATEX Salatiga.
15. PT. TIMATEX Jakarta membuat Surat Kuasa dan Surat Tugas masing-masing rangkap 3. Rangkap 1 untuk dokumentasi Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeaan (PPJK), rangkap 2 dan 3 untuk dokumen pangambilan barang di Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
 16. PT. TIMATEX Jakarta mengirim dokumen ke PPJK berupa Surat Kuasa rangkap 1, 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 1, 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, serta data manifest berupa *hardcopy* yang terdiri dari *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, serta *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3.
 17. Dokumen yang diterima PPJK dari PT. TIMATEX Jakarta selanjutnya diproses ke Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
 18. PT. TIMATEX Salatiga menerima *softcopy* data manifest seperti *Commercial Invoice*, *Packing List*, *Bill of Lading*, dari PT. TIMATEX Jakarta.
 19. Pada saat kapal sampai di Pelabuhan Tanjung Mas Semarang pihak pelayaran membuat dokumen B.C 1.1, dikirim ke PT. TIMATEX Salatiga melalui internet. Pihak MCC *transport* (pelayaran) membuat dokumen *DO (Delivery Order)* dan *Arrival Notice* masing-masing rangkap 3, rangkap 1 untuk dokumentasi MCC *transport*, rangkap 2 dan 3 diberikan ke PPJK.
 20. PPJK menerima dokumen *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3 dari MCC *transport* untuk pemrosesan ke Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
 21. PT. TIMATEX Salatiga mengisi dokumen B.C 2.3 melalui sistem PDE (Pertukaran Data Elektronik) berupa aplikasi Modul TPB Versi 2.5.5. Selanjutnya memberikan respon ke Kantor Bea Cukai Wilayah Semarang, dengan cara mengeklik ikon respon yang ada di Modul TPB Versi 2.5.5.
 22. Kantor Bea Cukai Wilayah Semarang memberikan respon dan memberikan nomor serta tanggal pendaftaran. Serta Kantor Bea Cukai Wilayah Semarang menerbitkan SPPB (Surat Persetujuan Pengeluaran Barang).
 23. PT. TIMATEX Salatiga mengirimkan dokumen B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, SPPB rangkap 1 dan 2 ke PPJK. Selain mengirimkan ke PPJK pihak PT. TIMATEX Salatiga memberikan *print out* dokumen B.C 2.3 dan SPPB ke Kantor Bea Cukai Perusahaan di PT. TIMATEX Salatiga (Daerah Pabean) untuk memberitahu sebelumnya bahwa ada pembelian bahan baku berupa benang.
 24. PPJK menerima dokumen B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, SPPB rangkap 1 dan 2 dari PT. TIMATEX Salatiga.
 25. Setelah PPJK menerima semua dokumen data dari PT. TIMATEX Salatiga dan PT. TIMATEX Jakarta, yaitu: SPPB rangkap 1 dan 2, B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, Surat Kuasa rangkap 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3 serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3.
 26. Selanjutnya PPJK membuat SPB (Surat Pengantar Barang) rangkap 3, rangkap 1 untuk dokumentasi PPJK rangkap 2 dan 3 untuk PT. TIMATEX Salatiga.

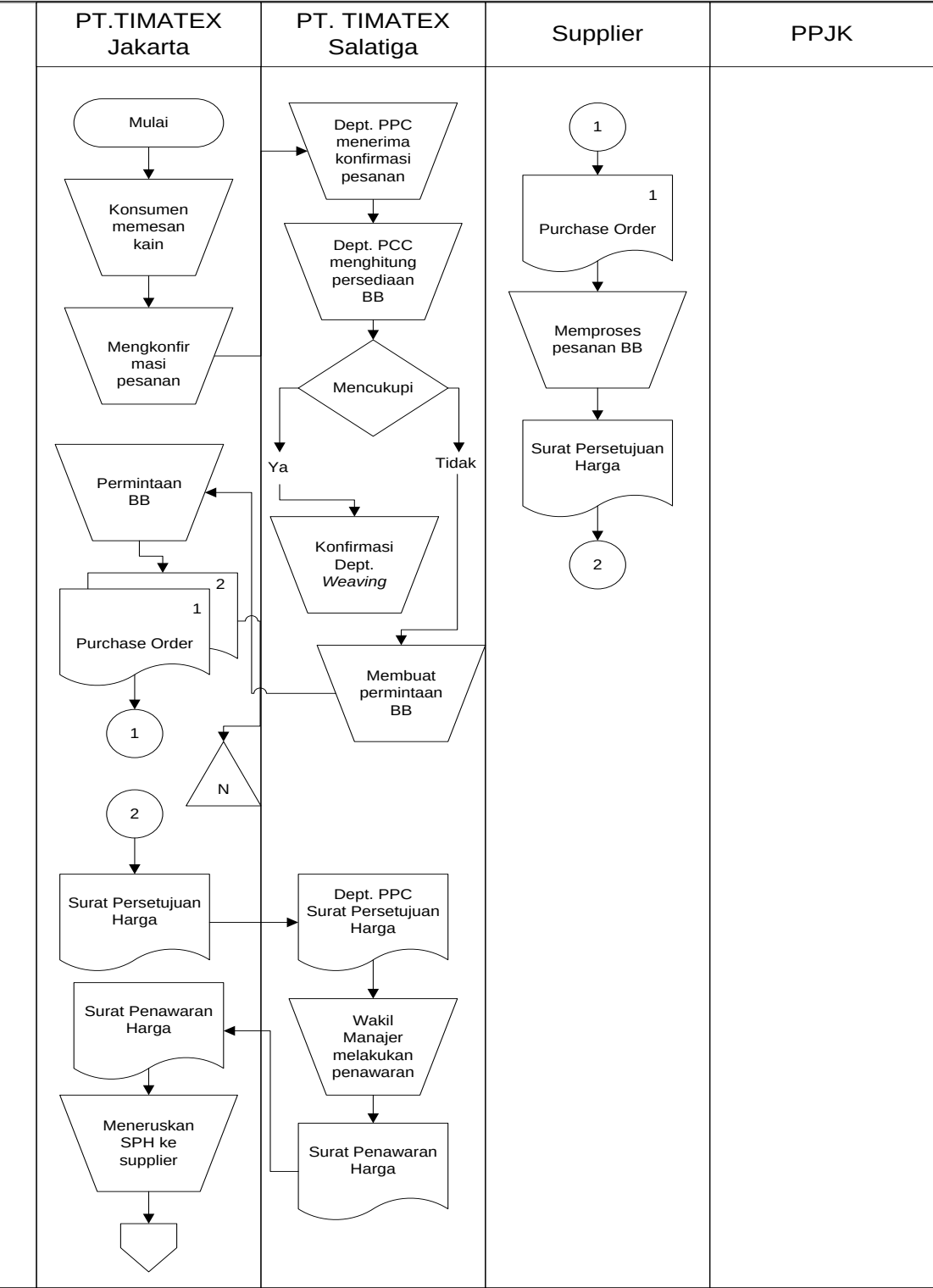
27. PPJK menyiapkan transportasi untuk pengambilan barang dan untuk mengangkut sampai di PT. TIMATEX Salatiga.
28. PPJK membawa dokumen lengkap SPPB rangkap 1 dan 2, B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, Surat Kuasa rangkap 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3, SPB rangkap 2 dan 3 serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3. Selanjutnya mengurus pengambilan barang di Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
29. Petugas Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang mengecek dokumen lengkap (SPPB rangkap 1 dan 2, B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, Surat Kuasa rangkap 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3, SPB rangkap 2 dan 3 serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3) yang diperlukan untuk penyegelan peti kemas dan penandatanganan SPPB.
30. Petugas Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang membuat Surat Penyegelan Peti Kemas rangkap 3, rangkap 1 untuk Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang, rangkap 2 dan 3 untuk PT. TIMATEX Salatiga. Selanjutnya petugas Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang menandatangani SPPB rangkap 1 dan 2 serta menandatangani Surat Penyegelan Peti Kemas rangkap 2 dan 3.
31. Kontainer disegel oleh petugas Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
32. Petugas Kantor Bea Cukai Pelabuhan Tanjung Mas Semarang memerintahkan supir yang dipilih PPJK untuk membawa dokumen lengkap yaitu Surat Penyegelan Peti Kemas rangkap 2 dan 3, SPPB rangkap 1 dan 2, B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, Surat Kuasa rangkap 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3, SPB rangkap 2 dan 3 serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3.
33. Kontainer tiba di PT. TIMATEX Salatiga.
34. Petugas Kantor Bea Cukai yang ada di PT. TIMATEX Salatiga (Daerah Pabean) memeriksa dokumen lengkap Surat Penyegelan Peti Kemas rangkap 2 dan 3, SPPB rangkap 1 dan 2, B.C 2.3 rangkap 1 dan 2, Surat Kuasa rangkap 2 dan 3, Surat Tugas rangkap 2 dan 3, *Sales Contract* rangkap 2 dan 3, *DO* rangkap 2 dan 3, *Arrival Notice* rangkap 2 dan 3, SPB rangkap 2 dan 3 serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3 dan 4, *Packing List* rangkap 3 dan 4, *Bill of Lading* rangkap 2 dan 3), nomor kontainer pengangkut, keutuhan segel di peti kemas.
35. Petugas Kantor Bea Cukai yang ada di PT. TIMATEX Salatiga membuat dan mendandatangani Surat Berita Acara Pembukaan Segel rangkap 1, 2 dan 3. Rangkap 1 untuk dokumentasi untuk Kantor Bea Cukai yang ada di PT. TIMATEX Salatiga (Daerah Pabean) dan rangkap 2 dan 3 untuk PT. TIMATEX Salatiga dan memberikan izin bahan baku benang di masukkan ke dalam gudang benang.

36. Kontainer masuk ke dalam gudang benang.
37. Karyawan bagian gudang benang meminta izin ke Kantor Bea Cukai yang ada di PT. TIMATEX Salatiga (Daerah Pabean) bahwa akan ada pembongkaran barang.
38. Petugas Kantor Bea Cukai yang ada di PT. TIMATEX Salatiga (Daerah Pabean) memberikan izin untuk pembongkaran bahan baku benang.
39. Bagian Gudang Benang Membuat BPB (Bon Penerimaan Barang) rangkap 3, rangkap 1 untuk PT. TIMATEX Jakarta, rangkap 2 departemen PPC, rangkap 3 untuk bagian gudang benang. Selanjutnya ditandangani oleh Departemen PPC.
40. Bagian PPC mengirim ke PT. TIMATEX Jakarta berupa semua dokumen meliputi SPPB rangkap 1, B.C 2.3 rangkap 1, Surat Kuasa rangkap 2, Surat Tugas rangkap 2, *Sales Contract* rangkap 2, *DO* rangkap 2, *Arrival Notice* rangkap 2, Surat Penyegehan Peti Kemas rangkap 2, SPB rangkap 2, BPB rangkap 1, Surat Berita Acara Pembukaan Segel rangkap 1, serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 3, *Packing List* rangkap 3, *Bill of Lading* rangkap 2. Untuk pencatatan akuntansi, pembayaran dan dokumentasi pembelian bahan baku pada PT. TIMATEX Jakarta.
41. Sedangkan dokumen SPPB rangkap 2, B.C 2.3 rangkap 2, Surat Kuasa rangkap 3, Surat Tugas rangkap 3, *Sales Contract* rangkap 3, *DO* rangkap 3, *Arrival Notice* rangkap 3, Surat Penyegehan Peti Kemas rangkap 3, SPB rangkap 3, BPB rangkap 2, Surat Berita Acara Pembukaan Segel rangkap 3, serta data manifest berupa *Commercial Invoice* rangkap 4, *Packing List* rangkap 4, *Bill of Lading* rangkap 3. Digunakan untuk dokumentasi Departemen PPC.
42. Proses pembelian bahan baku selesai.

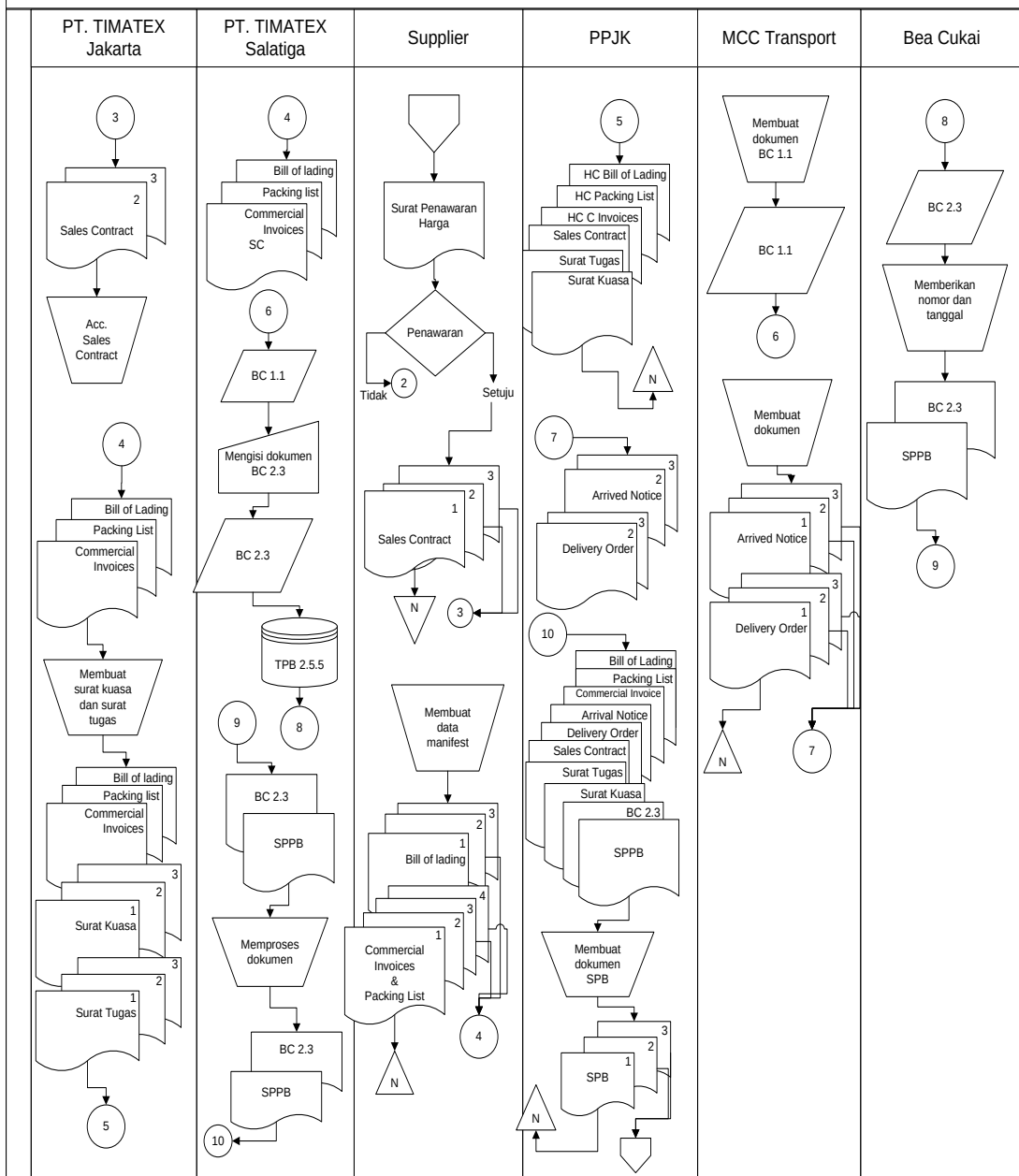
4.2.2 Flowchart Siklus Pembelian Bahan Baku Impor

Flowchart adalah representasi grafis dari sistem yang mendiskripsikan relasi fisik di antara entitas-entitas intinya. *Flowchart* dapat digunakan untuk menyajikan aktivitas manual, aktivitas pemrosesan computer, atau keduanya. Bagan alir dokumen (*document flowchart*) digunakan untuk menggambarkan elemen-elemen dari sistem manual, termasuk catatan akuntansi (dokumen, jurnal, buku besar, dan file), departemen yang terlibat dalam proses, dan aktivitas (baik yang bersifat administratif maupun fisik) yang dilakukan dalam departemen tersebut. (Hall, 2007). Berikut ini adalah *flowchart* pembelian bahan baku impor pada PT. TIMATEX Salatiga:

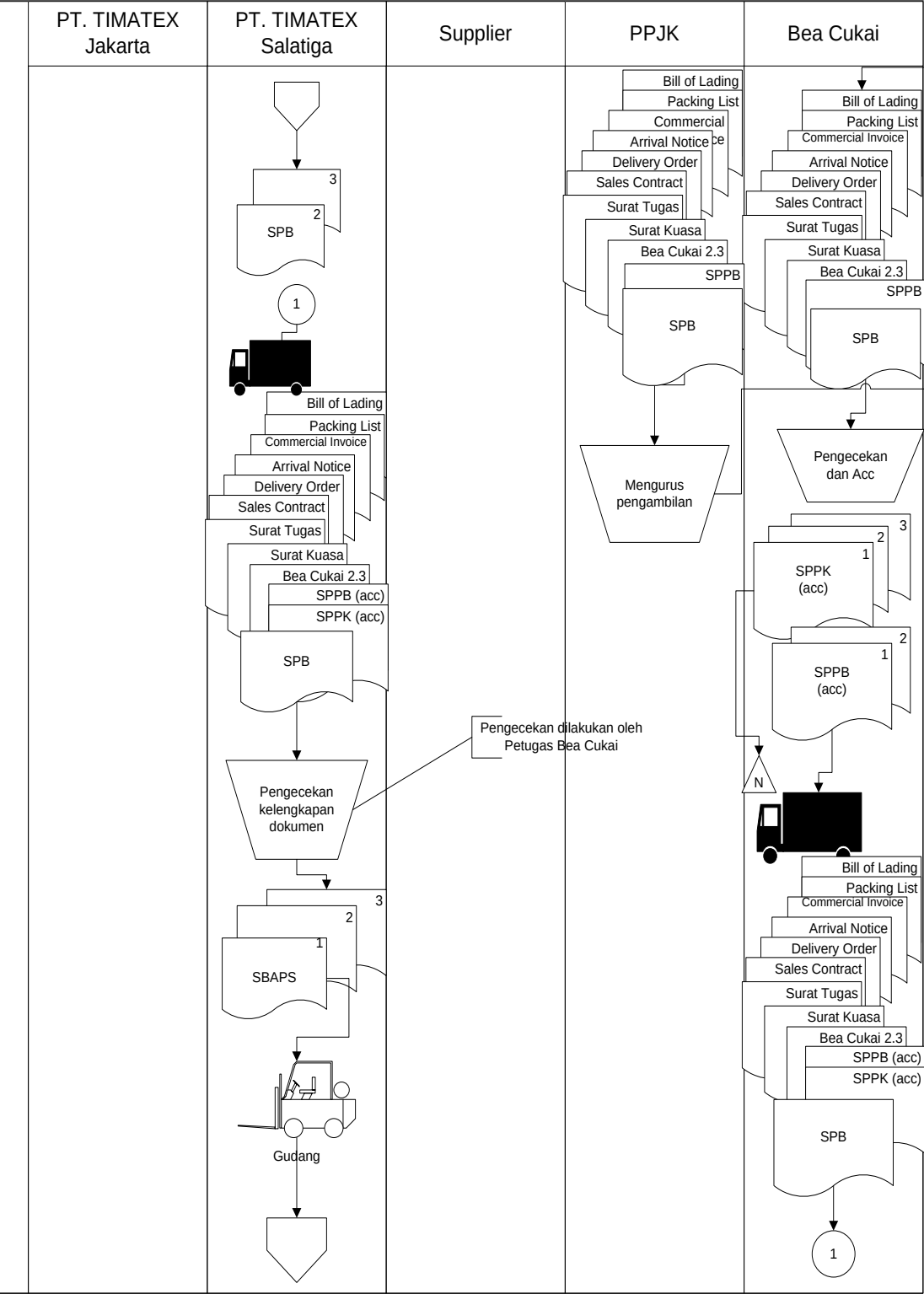
Siklus Pembelian Bahan Baku



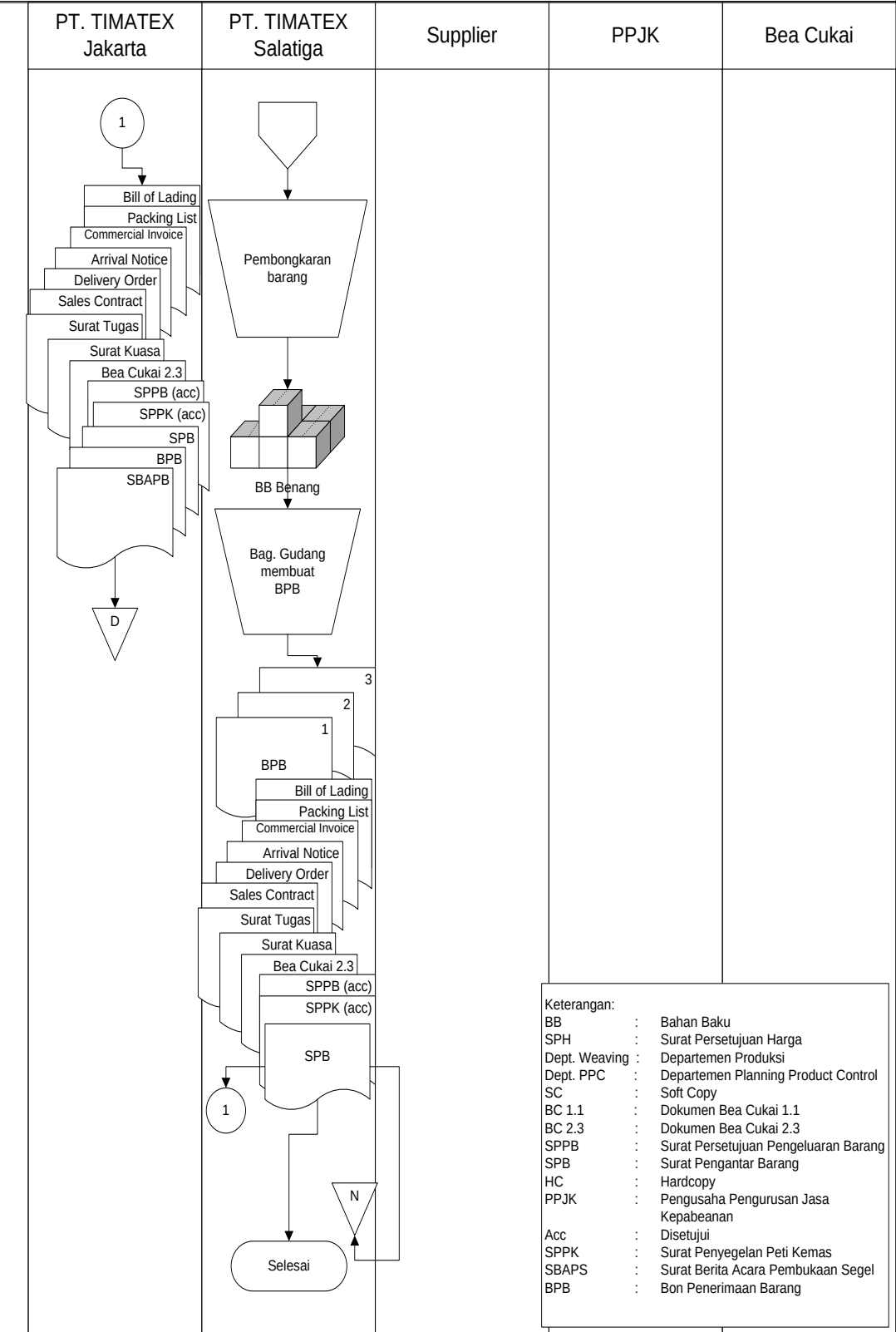
Siklus Pembelian Bahan Baku (Lanjutan)



Siklus Pembelian Bahan Baku (Lanjutan)



Siklus Pembelian Bahan Baku (Lanjutan)



4.4 Kelemahan Dari Penerapan Sistem Pengendalian Internal PT. TIMATEX Salatiga

Terdapat beberapa kelemahan dari sistem pengendalian internal pada PT. TIMATEX Salatiga diantaranya sebagai berikut:

1. Dewan direksi dan komite audit dirasa belum maksimal dalam melaksanakan pengawasan intern perusahaan, hal ini didasari minimnya pengawasan langsung ke Pabrik (PT. TIMATEX Salatiga) karena hanya 1 tahun sekali dari dewan direksi dan tidak adanya komite audit pada PT. TIMATEX.
2. Gaya operasi yang diterapkan oleh PT. TIMATEX Salatiga adalah bersifat sentralisasi, dimana seluruh pemusatan wewenang dan keputusan berada struktur organisasi terpuncak nomor dua yaitu *vice manager factory*.
3. Penetapan wewenang dan tanggung jawab masih belum baik, terbukti adanya perangkapan tugas dan tanggung jawab karyawan. Contohnya: bagian *accounting* PT. TIMATEX Salatiga, karyawan tersebut bertanggung jawab untuk membuat jurnal pengeluaran kas. Tetapi pada waktu penggajian karyawan tersebut membantu di bagian kasir.
4. Dalam melakukan penelitian penulis menemukan adanya kebijakan perusahaan selalu dipatuhi oleh *factory manager* dan *vice factory manager* selaku atasan, dengan tujuan agar karyawan selalu patuh dengan kebijakan tersebut. Tetapi ternyata masih banyak karyawan yang melanggar kebijakan yang dibuat oleh PT. TIMATEX Salatiga, pelanggaran yang dibuat oleh karyawan sebagian besar adalah ketidakdisiplinan dalam masuk kerja misalnya telat masuk kerja dan tidak adanya ijin saat tidak masuk kerja.
5. Tinjauan kerja dilakukan oleh kepala bagian atau kepala departemen, namun kegiatan ini masih mempunyai kelemahan. Kelemahan yang dimaksud adalah jika kepala bagian atau kepala departemen melakukan penilaian secara tidak adil. Dalam hal ini, hanya karyawan yang dekat dengan kepala bagian saja yang mendapat penilaian bagus dan bukan berpatokan pada kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Fenomena ini dikhawatirkan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan sikap intimidasi diantara para karyawan.

4.5 Alternatif Solusi dari Kelemahan Penerapan Sistem Pengendalian Internal PT. TIMATEX Salatiga

Berikut saran dari kelemahan sistem pengendalian internal PT. TIMATEX Salatiga:

1. Dewan direksi dalam suatu perusahaan akan menentukan kebijakan yang akan diambil atau strategi perusahaan tersebut secara jangka pendek maupun jangka panjang (Wardhani, 2006). Sebaiknya pelaksanaan pengawasan dilakukan dalam satu tahun dua kali, agar meminimalisir adanya tingkat kecurangan dan resiko-resiko yang dialami agar tidak memperhambat operasional PT. TIMATEX Salatiga.
2. Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi (Marina, 2009). Sebaiknya PT. TIMATEX Salatiga memberikan wewenang ke setiap kepala departemen untuk melakukan tanggung jawab operasional sesuai dengan bidangnya. Hal ini dapat mengurangi tugas dan tanggung jawab *vice factory manager*.
3. Menurut COSO dalam Boynton dan Johnson (2006) struktur organisasi mengindikasikan pola komunikasi formal di dalam sebuah organisasi. Dari struktur organisasi ini pula tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian ataupun personel dalam organisasi dapat dibedakan secara jelas. Struktur organisasi yang mencerminkan adanya lingkungan pengendalian yang baik dimana struktur organisasi tersebut dapat memperlancar kegiatan

dan arus informasi yang ada pada perusahaan selain itu terdapat rumusan yang jelas dan pemahaman yang baik terhadap wewenang dan tanggung jawab dari setiap jabatan mulai dari lini atas sampai lini paling bawah. Kecukupan jumlah dan kualifikasi manajer yang melakukan supervisi, hal ini merupakan salah satu aspek dari terpenuhinya lingkungan pengendalian yang baik. Seharusnya jumlah karyawan disesuaikan dengan tugas yang ada pada perusahaan, hal ini untuk mengantisipasi adanya rangkap tugas, rangkap tugas ini dikhawatirkan dapat menimbulkan adanya fraud atau penyelesaian tugas yang kurang efektif (Rachmat, 2006).

4. Manajemen tidak boleh berasumsi bahwa karyawan selalu bertindak secara jujur. Oleh karena itu, manajemen harus secara konsisten memberika *reward* dan mendorong untuk selalu jujur, memberikan label verbal untuk tindakan jujur dan tidak jujur. Kombinasi dari dua hal akan menghasilkan perilaku moral yang lebih konsisten. Manajemen harus mengembangkan kebijakan yang jelas yang secara eksplisit menguraikan perilaku jujur dan tidak jujur, biasanya dalam bentuk *code of conduct*. Secara khusus, kode tersebut akan mencakup isu-isu yang tidak pasti atau tidak jelas. Ketidakjujuran sering muncul ketika ada situasi abu-abu dan para karyawan mencari pembenaran sendiri, bukannya secara kejelasan tentang benar dan salah (Krismiaji, 2010).

Perusahaan lebih mengevaluasi sebab apa saja yang dilanggar oleh karyawannya dan karyawan harus ditegaskan lagi tentang peraturan-peraturan pada PT. TIMATEX Salatiga atau diberi pelatihan khusus yang bersikan tentang peraturan-peraturan apa saja yang harus dipatuhi, bagaimana solusinya agar karyawan tidak melakukan pelanggaran.

5. Seharusnya karyawan harus mencatat serta melaporkan kinerjanya kepada kepala bagian atau kepala departemen setiap satu minggu sekali dan kepala bagian atau kepala departemen juga menilai kinerja karyawannya. Selanjutnya akan dilaporkan pada saat *meeting*, kepala bagian atau kepala departemen harus menjelaskan kinerja-kinerja apa saja yang tidak cocok dengan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Setelah itu kepada kepala bagian atau kepala departemen menyerahkan hasil pelaporan kinerja setiap karyawan baik penilaian sendiri maupun dari laporan karyawan sendiri ke departemen personalia. Selanjutnya departemen personalia melakukan evaluasi dan menganalisis kinerja setiap karyawan.

4.6 Ringkasan Hasil Analisis Sistem Pengendalian Internal Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organization*)

Hasil analisis dari penelitian ini mencakup tentang sistem pengendalian internal PT. TIMATEX Salatiga yang penulis analisis menggunakan sistem pengendalian internal menurut COSO. Berikut ini adalah tabel hasil analisis tersebut:

TABEL 4.1
RINGKASAN HASIL ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
MENURUT COSO

No.	COSO	Hasil Analisis	Deskripsi
1	Lingkungan Pengendalian		
	a. Integritas dan nilai etika	Baik	Keberadaan dan implementasi kode etik dan kebijakan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan praktik bisnis yang sehat, konflik kepentingan serta standar etika dan moral. Terbukti adanya kepercayaan dengan satu <i>supplier</i> , dan mempertahankan kualitas bahan baku.

	b. Komitmen terhadap kompetensi	Baik	Pelatihan untuk karyawan lama dilaksanakan 1 tahun 2 kali dan kenaikan jabatan diutamakan lulusan S1 dan karyawan yang sudah bekerja lama.
	c. Dewan direksi dan komite audit	Kurang	Minimnya pengawasan langsung ke Pabrik (PT. TIMATEX Salatiga) karena hanya 1 tahun sekali dari dewan direksi dan tidak adanya komite audit pada PT. TIMATEX Salatiga.
	d. Filosofi manajemen dan gaya beroperasi	Kurang	Gaya operasi yang digunakan oleh PT. TIMATEX Salatiga menggunakan gaya operasi sentralisasi, dimana pemusatan otorisasi terdapat pada <i>vice factory manager</i> .
	e. Struktur organisasi	Baik	Adanya penjelasan bagian dari PT. TIMATEX Salatiga secara terstruktur dan dilengkapi <i>job description</i> yang menjelaskan tugas dan wewenang masing-masing departemen dan bagian.
	f. Penetapan wewenang dan tanggung jawab	Kurang	Terjadinya perangkapan tugas dan tanggung jawab sehingga karyawan tidak dapat fokus dengan tugas inti yang diberikan oleh PT. TIMATEX Salatiga.
	g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia	Kurang	Masih banyak karyawan yang melanggar kebijakan yang dibuat oleh PT. TIMATEX Salatiga, pelanggaran yang dibuat oleh karyawan sebagian besar adalah ketidakdisiplinan dalam masuk kerja
2	Penilaian Risiko	Kurang	Masih adanya risiko yang belum dapat diatasi oleh PT. TIMATEX Salatiga terkait dengan pembelian bahan baku impor, yaitu: kendala cuaca pada saat pengiriman bahan baku, dan ketidakcocokan dalam pembuatan dokumen.
3	Informasi dan Komunikasi	Baik	Pemisahan tugas antara pencatatan PT. TIMATEX Jakarta dan PT. TIMATEX Salatiga sudah mencerminkan adanya pengendalian pada informasi dan komunikasi.
4	Aktivitas Pengendalian		
	a. Pemisahan tugas	Baik	Pemisahan tugas yang diberikan oleh PT. TIMATEX Salatiga untuk pembelian bahan baku impor sudah baik, hal ini terbukti adanya pemisahan tugas yang tepat dan jelas, terdapat otorisasi setiap langkah pembelian bahan baku impor serta setiap karyawan melaksanakan tanggung jawab yang ditugaskan.

	b. Pengendalian pemrosesan informasi	Baik	Pengendalian pemrosesan informasi yang dilakukan PT. TIMATEX Salatiga dalam hal pembelian bahan baku impor adalah selalu terdapat otorisasi dari departemen yang berwenang. Contohnya penawaran harga diotorisasi oleh <i>vice factory manager</i> dan pencatatan akuntansi diotorisasi oleh departemen <i>accounting</i> PT. TIMATEX Jakarta.
	c. Pengendalian akses	Baik	Akses yang digunakan untuk pencatatan transaksi pembelian bahan baku impor bersifat tertutup.
	d. Tinjauan kerja	Kurang	Tinjauan kerja hanya dilaksanakan oleh kepala departemen atau kepala bagian. Sedangkan setiap karyawan tidak melakukan laporan kinerjanya.
5	Pengawasan	Baik	1. Lengkapnya pengawasan yang dilaksanakan oleh PT. TIMATEX Jakarta, baik pada pengawasan <i>stock opname</i> setiap satu tahun sekali, dan audit eksternal setiap satu tahun sekali. 2. Lengkapnya pengawasan dari instansi luar yang bersangkutan yaitu Kantor Bea Cukai Pabean melaksanakan audit bea cukai setiap 3-5 bulan sekali, serta Direktorat Jenderal Pajak Kota Salatiga melaksanakan audit pajak dan PPN setiap satu tahun sekali. Hal ini akan meminimalisir adanya kecurangan atau kesalahan dalam operasional PT. TIMATEX Salatiga.

Sumber: data telah diolah

BAB V

KESIMPULAN

5.1 KESIMPULAN

Siklus pembelian bahan baku impor pada PT. TIMATEX Salatiga masih belum efektif, karena masih memiliki beberapa kelemahan yakni:

- (1) Adanya sistem otorisasi yang rumit. Semua siklus pembelian bahan baku diotorisasi oleh *vice factory manager* PT. TIMATEX Salatiga termasuk negosiasi harga dengan *supplier*.
- (2) Apabila terjadi ketidakcocokan antara bahan baku yang dikirim dengan dokumen maka penerimaan bahan baku di PT. TIMATEX Salatiga akan tertunda. Hal ini akan mengakibatkan PT. TIMATEX Jakarta harus mengeluarkan biaya untuk penimbunan peti kemas di Pelabuhan Tanjung Mas Semarang.
- (3) Koneksi internet yang *error* pada proses pembelian bahan baku membuat PT. TIMATEX Salatiga harus melakukan perbaikan ke master EDI dengan cara membawa CPU dan D-Link ke master EDI Semarang. Perbaikan pada sistem

PDE (Pertukaran Data Elektronik) akan berdampak pada penundaan pembuatan dokumen BC 2.3 dan SPPB.

Sistem pengendalian internal pada pembelian bahan baku masih memiliki beberapa kelemahan, diantaranya :

- a. Minimnya pengawasan langsung oleh dewan direksi dan komite audit
- b. Adanya otorisasi terpusat dari *vice factory manager*
- c. Kurangnya pelatihan dan orientasi karyawan baru yang berdampak pada kurangnya pemahaman karyawan tentang peraturan perusahaan sehingga mengakibatkan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan
- d. Masih terdapat perangkapan tugas dan wewenang pada karyawan
- e. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala departemen dinilai kurang obyektif oleh karyawan, misalnya karyawan yang dekat dengan kepala departemen maka memiliki laporan kinerja yang baik.

Alternatif solusi dari kelemahan penerapan sistem pengendalian internal adalah semestinya dewan direksi dan komite audit melakukan pengawasan dalam satu tahun dua kali, agar meminimalisir adanya tingkat kecurangan dan risiko-risiko yang dialami. PT. TIMATEX Salatiga, sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan desentralisasi dimana setiap departemen diberikan wewenang penuh untuk menjalankan tugas dan kewajibannya. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru sebaiknya dilakukan selama 1 bulan, waktu pelatihan digunakan untuk menanamkan nilai-nilai etika karyawan dalam bekerja serta mempelajari semua kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penambahan karyawan atau lebih memisahkan tugas dan wewenang sehingga karyawan tidak melakukan perangkapan tugas dan wewenang.

Seharusnya karyawan harus mencatat serta melaporkan kinerjanya kepada kepala bagian atau kepala departemen setiap satu minggu sekali dan kepala bagian atau kepala departemen juga menilai kinerja karyawannya. Selanjutnya akan dilaporkan pada saat *meeting*, kepala bagian atau kepala departemen harus menjelaskan kinerja-kinerja apa saja yang tidak cocok dengan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Setelah itu kepada kepala bagian atau kepala departemen menyerahkan hasil pelaporan kinerja setiap karyawan baik penilaian sendiri maupun dari laporan karyawan sendiri ke departemen personalia. Selanjutnya departemen personalia melakukan evaluasi dan menganalisis kinerja setiap karyawan.

5.3 SARAN

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan lebih meningkatkan evaluasi sebab apa saja yang dilanggar oleh karyawan dan karyawan harus ditegaskan lagi tentang peraturan-peraturan pada PT. TIMATEX Salatiga, meningkatkan penilaian kinerja karyawan, dan dewan direksi harus memperketat pengawasan pada perusahaan yaitu minimal 1 tahun 2 kali untuk melakukan inspeksi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengambil objek penelitian perusahaan dengan skala yang lebih besar serta menerapkan tujuh sistem pengendalian internal menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organization*).

DAFTAR PUSTAKA

- Boynton, W.C., and Johnson, R.N. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting*. Eighth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Creswell, J.W. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Indriantoro, N., dan Bambang, S. 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Krismiaji. 2010. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Marina, A. 2009. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpatian Lingkungan dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *JAI Vol. 5, No. 2, Juli 2009: 131-141*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Rachmat, S. 2006. Analisis Kondisi Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) dalam Sistem Pengendalian Intern Bank BTN. *Tesis*. Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeth.
- Wardhani, R. 2006. Mekanisme *Corporate Governance* dalam Perusahaan yang Mengalami Permasalahan Keuangan (*Financially Distressed Firms*). *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*. Padang.