

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

Semua prosedur berkenaan dengan menyusun administrasi dari aktiva tetap, telah diterapkan dengan baik. Selain itu pelaksanaannya pun telah dikerjakan oleh tenaga-tenaga yang cakatan serta ahli dalam bidangnya, dikoordinir dan diawasi oleh administrator dengan wakilnya, yang telah mempunyai pengalaman kerja selama 3 (tiga) tahun, dari mulai perusahaan untuk pertama kali mendirikan usahanya, kemudian menyusun pengambilan - alih oleh Pemerintah Indonesia (nasionalisasi) pada saat memuncaknya pertengkaran mengenai persolan Irian Barat dan terakhir, ketika dilakukan usaha-usaha bersama antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Belanda untuk bekerja sama dalam usaha yang dulu telah dirintis oleh perusahaan ini.

Dari segi organisasi, man power yang terlatih serta pengendalian intern, perusahaan ini sudah cukup baik dan pada saat ini termasuk yang paling baik organisasi administrasinya di Indonesia.

Melihat yang kami temukan pada perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Akan halnya prosedur, secara teknis memang telah disusun dengan baik dan dibina oleh tenaga-tenaga

yang sudah terlatih sekali (rata-rata telah bekerja selama kurang lebih : 10 tahun). Tetapi jika kita melihat pada angka-angka yang tercantum dalam perkiraan perantara aktiva tetap (penanaman baru bangunan, penanaman baru rumah dinas dan dalam mesin-mesin/inventaris) jumlah yang tercantum di situ adalah terlalu besar, dan jika terus ditelusuri maka akan terdapat pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan untuk penanaman beberapa tahun yang lalu. Mengingat sekian tahun telah dilakukan penanaman, tentunya aktivasnyapun sudah pula dipakai, sedangkan di administrasi masih belum diaktifir sama sekali.

2. Penyusunan budget untuk penanaman modal, dilakukan oleh unit yang bersangkutan, sering terdapat angka-angka yang kurang tepat (terutama untuk pengeluaran keperluan bangunan dan perumahan dinas).
3. Sering kejadian bahwa mesin-mesin harus digolongkan kembali sehingga merupakan satu kesatuan (satu unit) dan dalam usaha inilah pihak administrasi mendapat kesulitan, terutama dalam memberikan harga-harganya.
4. Karena sudah berbilang tahunan mengerjakan hal yang sama dari masa ke masa yang lain, maka karyawan-karyawan bekerja seperti mesin-mesin otomatis dan de-

ngan semangat kerja yang terpaksa. Tidak ada kegembiraan kerja di antara mereka.

5. Penilaian nilai ganti pada aktiva tetap tidak diikuti oleh fisco, sehingga ekuitas eksternal terpaksa mengadakan reverse untuk cempornaikinya, yang sesungguhnya tidak perlu dilakukan dan mengambil banyak waktu dan tenaga.
6. Aktiva tetap, karena dibutuhkan oleh bagian lain, dipindahkan begitu saja tanpa memberitabukan (step slip) pada bagian administrasi keuangan, sehingga mempersukar inventarisasi pada akhir tahun.
7. Laporan aktiva tetap pada akhir tahun tidak pernah dibuat, karena pejabat-pejabatnya sangat sibuk sekali.
8. Dalam struktur organisasi, bagian administrasi dan keuangan kurang menonjol perannya dibandingkan dengan bagian lain seperti bagian teknik, laboratorium, gambar dan lain sebagainya.
Ada asentara anggapan bahwa urusan administrasi itu hanyalah sekedar urusan catat-mencatat saja dan fungsinya dianggap kurang penting, karena kurang / tidak menghasilkan apa-apa. Urusan menjalankan mesin, menghasilkan barang selesai dan lain-lain adalah jauh lebih penting, sehingga pejabat-pejabatnya ber-

tingkah, kalau ada sesuatu yang akan ditanyakan oleh bagian administrasi.

9. Jika pada suatu saat pengeluaran untuk suatu penanaman sudah melebihi dana yang tersedia, maka jika permohonan pengeluaran uang sudah difinet (disetujui) oleh kepala bagian engineering dan plant manager, maka administrator terpaksa melakukan pembayaran. Jadi tidak ada disiplin budget sama sekali.

Cara lain yang ditempuh adalah memisahkan permohonan pengeluaran uang dalam beberapa tahap pembayaran untuk keperluan pembayaran rupe-rupa. Sesuai ini tentu saja sepengetahuan serta persetujuan kepala bagian Plant Engineering dan Plant Manager, sehingga Administrator tidak dapat melakukan tindakan apa apa lagi.

10. Pada umumnya menyusun budget untuk penanaman modal di mana harus dibeli / diimport dari luar negeri, sudah paling sukar karena price list yang diterimanya, hanya memberikan waktu 7 hari untuk penempatan pesanan, tanpa perubahan harga.
11. Tidak pernah diadakan inventarisasi terhadap fixed assets pada akhir tahun buku, sehingga kita tidak yakin apakah aktiva tetap itu masih ada atau sudah

dipindahkan ke tempat lain.

12. Perusahaan ini mengorganisasi administrasinya sedemikian rupa sehingga setiap bagian merupakan unit unit yang berdiri sendiri, dengan kata lain, akan memperoleh penerimaan karena memberi jasa-jasa pada bagian lain dan akan mempunyai pengeluaran & pengeluaran karena meminta jasa-jasa lain bagian. Melalui laporan berkala (setiap bulan) dari bagian administrasi dan keuangan ada disebutkan apakah pada saat itu bagiannya telah bekerja dengan baik, yang berarti penerimaan lebih besar dari pengeluaran atau sebaliknya.

Pada kepala bagian yang menerima laporan tersebut kurang memperhatikan perhatiannya, apakah bagiannya itu telah bekerja dengan baik atau kurang baik. Hal ini dapat dikawatirkan dari kurangnya minat mereka untuk menyayakan mengapa hal itu dapat terjadi pada bagiannya, dan bagaimana tindakan-tindakan perbaikannya (masih belum cost minded).

Setelah mengetahui / mengenal ciri-ciri kekurangan itu akan dicoba untuk memberikan saran-saran yang mungkin dapat melenakkan intensitas kekurangan tersebut. Apakah saran-saran itu dapat diterapkan sudah hal lain lagi, karena semua ini tergantung pada pihak yang ikut terlibat

di dalam kejadian sehari-hari, pada pengertian serta kerja sama sesama, guna berusaha agar tujuan perusahaan dapat dicapai, yaitu menghasilkan barang-barang yang bermutu baik kualitas maupun kuantitas yang tinggi dengan biaya yang rendah.

Garan-garan yang kiranya dapat dikotengahkan sebagai berikut :

1. Adalah tanggungjawab Administrateur (atau wakilnya), untuk selalu mengawasi status perkiraan buku besar, terutama yang berhubungan dengan perkiraan perantara, yang dalam hal ini adalah perkiraan penanaman baru. Selalu harus ada aspek penanaman baru itu sudah dapat diaktivir, sehingga sudah pula dapat diadakan pembekuan biaya biayanya pada bagian lain (penyusutan kalkulatoris).
2. Sebaiknya memilih kontraktor dilakukan melalui pelelangan terbuka dan penunjukan dilakukan oleh suatu panitia yang terdiri dari administrator, plant engineering dan plant manager. Timbalekan ini perlu dilakukan agar tidak ada saling mencurigai antara sesama pihak dan menghilangkan kecanggisan kecanggihan yang mungkin dapat timbul. Yang paling penting adalah bahwa unit mampu bertanggung jawab atas budget yang diujukannya di hadapan panitia penanaman modal (ataupun). Jadi budget itu bukanlah asal

menyusun serta mengarang saja. Budget itu betul betul sebagai pedoman kerja unit.

3. Pihak teknis disinta dengan sangat agar membantu administrator dalam penyusunan penggolongan mesin mesin yang berada di bawah wewenangnya menjadi suatu keentuan. Bagian administrasi sukar untuk mengetahui bahwa suatu mesin itu termasuk apa saja alat alat pembantuannya.
4. Agar dapat terus-menerus memperoleh suatu team kerja yang baik, maka adalah perlu bahwa tugas-tugas seseorang itu dilakukan secara bergiliran (routing). Tindakan ini akan menghilangkan sikap bosan terhadap tugasnya.
Selain itu latihan kerja (training program) untuk para petugas perlu dibangkitkan agar mereka pun dapat mengetahui lebih banyak lagi selain tugas mereka yang sudah sehari-hari dikenal baik. (semacam up grading untuk diri sendiri).
5. Karena pelaksanaan nilai ganti adalah suatu kebijaksanaan dari perusahaan, maka adalah sangat penting sekali, pada tiap-tiap akhir tahun menyusun suatu daftar penanaman baru yang seluruhnya adalah menurut harga beli aktiva tetap. Hal ini berarti akan menghemat waktu dan biaya pemeriksaan (audit) skun-

tan ekotern.

6. Setiap perpindahan aktiva tetap (mesin-mesin) dilera-
rang, kecuali dengan izin serta sepengetahuan plant
engineering dan administrator. Hal ini untuk men-
cegah pembebanan terus-menerus biaya-biaya penyusut-
an, sedangkan aktiva tetap sudah dipindahkan ke be-
gian lain.

7. Pada setiap akhir tahun, adalah sangat dianjurkan
agar bagian administrasi keuangan menyusun suatu ri-
selah mengenai semua aktiva tetap yang ada dalam
pabrik. Ri selah itu dapat didistribusikan kepada
kepala-kepala bagian, agar mereka dapat pula ikut
mencek aktiva tetap apa saja yang berada di bawah
wewenangnye. Ri selah dapat mempunyai kolom-kolom
sebagai berikut :

- a. Nomor inventaris.
- b. Nama aktiva tetap.
- c. Jangka waktu penyusutan.
- d. Harga ganti aktiva tetap.
- e. Penyusutan kumulatif.
- f. Harga buku.
- g. Keterangan.

Ri selah ini disusun per bagian perusahaan misalnya
bagian administrasi, laboratorium, transfer dan

lain-lain.

8. Agar bagian administrasi mempunyai wibawa, tergantung pada personality (figur) administrateur sendiri. Kemampuan untuk memberikan informasi dengan cepat, benar dan tepat akan menaikkan wibawanya. Agar hal ini dapat tercapai, maka administrateur harus paham betul segala seluk beluk perusahaan dan bertindak sebagai pusat informasi (information center).

9. Administrateur mempunyai wewenang penuh untuk menolak setiap permohonan pengeluaran uang untuk penambahan modal jika belum ada persetujuan budgetnya atau telah melebihi budget yang sudah ditentukan. Keadaan psikologie di mana plant manager sudah menunda tangani permohonan pengeluaran uang dari unit terlebih dahulu, sebelum merundingkannya dengan administrateur, harus dicegah.

Dengan cara ini tanggung jawab dengan plant manager sebagai orang yang paling tinggi kedudukannya dalam hierarchi organisasi, dapat ditempatkan pada proporsi yang benar.

Dengan cara ini pula membagi-bagi permohonan pengeluaran uang dalam beberapa permohonan, dapat dengan sendirinya dicegah, apalagi jika plant manager sen-

diri dapat turun tangan dan berakap tegas dalam persoalan budget, maka semua pihak akan mentaati aturan permainan yang sudah ditetapkan.

Dalam persoalan ini memang keadaannya itu sukar, tetapi dengan cara inilah pejabat-pejabat dapat dididik untuk lebih budget minded.

10. Menang pembelian selalu harus melalui perusahaan induknya di negeri Belanda, tetapi jika pembelian ini dapat juga dilakukan / dielihkan melalui berbagai pihak, maka hal ini akan sangat menolong sekali, terutama berarti suatu reduksi dari ongkos-ongkos. Pada umumnya membeli pada perusahaan induk itu selalulah lebih mahal dibandingkan dengan membeli pesanan di India, Malaysia, Hongkong dan sebagainya, tetapi ini tidak berarti selalu tersedianya barang-barang yang diperlukan itu di negeri lain, kecuali negeri Belanda.

11. Sangat dianjurkan untuk pada setiap akhir tahun mengadakan inventarisasi pada semua aktive tetap, untuk memperoleh keyakinan bahwa barang masih ada dibagian tersebut, terutama mesin-mesin yang sudah dipindahkan serta perlengkapan lainnya. Semua tergantung pada kebutuhan serta kondisi perusahaan karena hal ini memerlukan biaya, tenaga dan

waktu.

12. Para kepala bagian harus lebih aktif untuk mengetahui mengapa bagiannya bekerja kurang menguntungkan serta pada saat lain itu dapat bekerja lebih baik. Dengan cara ini mendidik mereka untuk bekerja lebih efisien dan mencari cara-cara ataupun teknik kerja yang lebih baik.

Inilah beberapa saran-saran yang kemungkinan dapat diterapkan, tetapi jelaslah bahwa semuanya itu tergantung pada pribadi-pribadi yang diajak kerja serta perhatian yang terus-menerus untuk memperbaiki perusahaan secara menyeluruh.