



**PERANAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI ALAT  
BANTU MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN  
PENGENDALIAN INTERN DIBIDANG PENJUALAN  
PADA PT ASTRA GRAPHIA Tbk**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

**Oleh**

**MARLIN IWANG**

**NRP : 022193289**

**NIRM : 41043403930598**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**1998**

**PERANAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI ALAT BANTU  
MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERN  
DIBIDANG PENJUALAN PADA PT ASTRA GRAPHIA Tbk**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

**Menyetujui :**

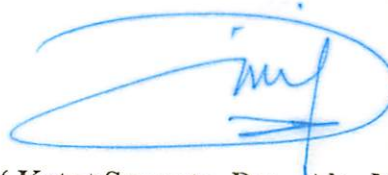
**Dekan Fakultas Ekonomi,**



*Fazariah*

**( H. Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM )**

**Ketua Jurusan Akuntansi,**



*Ketut Sunarta*

**( Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM )**

**PERANAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI ALAT BANTU  
MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERN  
DIBIDANG PENJUALAN PADA PT. ASTRA GRAPHIA Tbk.**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

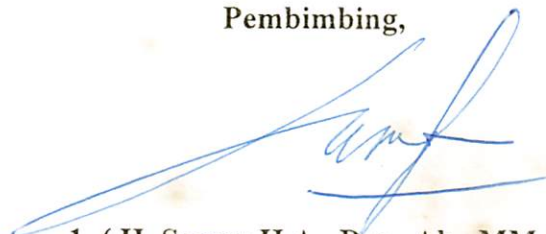
**Menyetujui :**

**Penguji,**



**( Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM )**

**Pembimbing,**



**1. ( H. Samsu H A , Drs., Ak., MM )**



**2. ( Wayan Rai, Drs., Ak., MM )**

*Jika dengan melepaskan kebahagiaan  
Yang lebih kecil, orang dapat memperoleh  
(kebahagiaan) yang lebih besar, maka  
hendaklah orang bijaksana melepaskan  
(kebahagiaan) yang kecil itu, agar  
memperoleh kebahagiaan yang lebih besar*

*(Dhammapada : 290)*

*Skripsi ini dipersembahkan untuk  
Papie, mamie dan kakak - kakak tercinta.*



## ABSTRAK

Sejalan dengan era globalisasi dunia usaha yang semakin berkembang, kondisi perekonomian Indonesia mengalami hal yang serupa yaitu mengikuti era tinggal landas. Dengan semakin kompleksnya bidang usaha dan kegiatan perusahaan menyebabkan adanya persaingan usaha sehingga menuntut peran manajemen yang semakin penting untuk meningkatkan kualitas pengelolaannya sebagai dasar bagi pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal penting yang dibutuhkan oleh manajemen sebagai ciri prestasinya adalah dengan adanya fungsi manajemen yang terdiri dari Planning, Organizing, Directing, dan Controlling.

PT Astra Graphia adalah sebuah perusahaan go public yang bergerak dalam bidang usaha produk dan jasa yaitu : document sevices, information technology, telecommunication systems, dan consumer goods. Pada divisi Xerox (document services) pendapatan utama perusahaan adalah dari penjualan, karena itu untuk menghindari kecurangan diperlukan suatu pengendalian intern penjualan.

Pemeriksaan manajemen terhadap pengendalian intern dilakukan oleh internal audit perusahaan yang berkedudukan dibawah Presiden Direktur, sehingga hasil pemeriksaan tidak dapat dipengaruhi oleh fungsi lain di dalam perusahaan.

Kegiatan pemeriksaan manajemen mencakup semua aspek operasi perusahaan, meliputi akuntansi (catatan, dokumen, sistem, prosedur), program, fungsi organisasi, struktur organisasi, dan fungsi-fungsi lain yang ada dalam perusahaan. Manfaat dari pemeriksaan manajemen adalah memberikan informasi yang relevan

dan tepat waktu sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen; mengevaluasi catatan, laporan dan pengendalian; memastikan ketaatan terhadap kebijakan, prosedur; dan mengidentifikasi bagian organisasi yang bermasalah.

Tujuan dari pemeriksaan manajemen adalah untuk mengidentifikasi kegiatan operasi suatu perusahaan dan mengevaluasi atau meningkatkan perbaikan dalam segi kehematan, efektifitas dan efisiensi dalam menganalisa kebijakan manajemen perusahaan, menilai kelebihan dan kekurangan kebijakan tersebut serta menganalisis sebab dan akibat dari penyimpangan yang terjadi dari operasi perusahaan maupun kebijakan yang telah ditetapkan, agar dapat memberikan saran.

Analisis terhadap pemeriksaan manajemen dalam usaha meningkatkan pengendalian intern penjualan bertujuan untuk meningkatkan pengendalian penjualan sehingga dapat mendorong efisiensi, efektifitas dan kehematan operasi suatu organisasi sehingga kebijaksanaan maupun tujuan manajemen yang telah digariskan dapat terpenuhi.

Perusahaan melakukan pemeriksaan intern dalam rangka mencapai beberapa sasaran yaitu : apakah ketentuan dan pedoman yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik; apakah sistem sistem pengendalian intern dilaksanakan secara memadai; apakah sistem dan prosedur dijalankan sesuai dengan standard operating procedure; apakah anggaran yang ditetapkan untuk setiap unit kerja telah dicapai; apakah fungsi masing-masing unit kerja yang telah digariskan telah dilaksanakan dengan semestinya.

Pemeriksaan manajemen terhadap penjualan dilakukan dengan cara melakukan tes transaksi penjualan dengan mengambil data new bussiness install dengan

memeriksa kelengkapan dokumennya, lihat apakah hal tersebut telah dicatat ke buku register, memeriksa dokumen transaksi trade in, membandingkan data price rental dengan daftar harga head office, membuat aging schedule, memeriksa penyimpangan harga, memeriksa daily control system, memeriksa territory management, membuat analisa miss copy dengan kebijakan yang diberikan. Semua hal tersebut disusun dalam laporan sesuai dengan standar pelaporan.

Dari pemeriksaan manajemen yang dilakukan terhadap pengendalian intern penjualan terlihat ada peningkatan terhadap sistem penjualan, sehingga bila kita lihat dari laporan laba/rugi pendapatan perusahaan meningkat dan pada laporan arus kas penyisihan piutang ragu-ragu menurun maka dapat kita simpulkan pemeriksaan manajemen merupakan salah satu alat yang dapat membantu manajemen meningkatkan pengendalian intern.

5. Bapak Jaenudin, Drs., sebagai Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
6. Bapak H. Samsu H.A., Drs.,Ak.,MM., sebagai dosen pembimbing utama penulis.
7. Bapak Wayan Rai, Drs.,Ak.,MM., sebagai dosen Co. pembimbing penulis.
8. Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah banyak memberikan bimbingan kepada penulis.
9. Staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah banyak memberikan bantuan.
10. Bapak Fritz, Harry H. Halim, Yanarko, Kastari, Nur Hendra, Ibu Lily dan Karyawan PT. Astra Graphia yang telah banyak membantu penulis.
11. Erwin, Dwi, Eva, Fitri, Lina, Hendra, Lanny, Cynthia, dan Rekan-rekan kelas E/Akt UNPAK.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Sabbe Satta Bhavanthu Sukkhi Tata

Sadhu ... Sadhu ... Sadhu

Bogor, September 1998

Penulis



## KATA PENGANTAR

Namo Sanghyang, Adi Buddhaya

Namo Buddhaya,

Puji syukur yang penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas Berkah Mulia dan Pancaran Cinta Kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul **“PERANAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERN DIBIDANG PENJUALAN PADA PT ASTRA GRAPHIA Tbk”**.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat wajib dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat penulis harapkan.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan berupa saran dan masukan yang bermanfaat bagi penulis, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua orangtua penulis yang tercinta dan kakak-kakak yang selama ini senantiasa mendoakan penulis serta telah memberikan motivasi dan semangat sehingga selesainya penulisan skripsi ini.
2. Ibu Hj. Fazariah Mahruzar, Dra.,Ak.,MM., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan bogor.
3. Bapak Eddy Mulyadi S. Drs.,Ak.,MM., sebagai Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Ketut Sunarta , Drs.,Ak.,MM., sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAKSI</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.3 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4 Kerangka Pemikiran.....	5
1.5 Metodologi Penelitian .....	9
1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	10
1.7 Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pemeriksaan .....	12
2.1.1 Pengertian Pemeriksaan .....	12
2.1.2 Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	13
2.2 Pemeriksaan Manajemen .....	14
2.2.1 Pengertian Pemeriksaan Manajemen .....	14
2.2.2 Ruang Lingkup Pemeriksaan Manajemen.....	17
2.2.3 Jenis-Jenis Pemeriksaan Manajemen .....	19
2.2.4 Manfaat Pemeriksaan Manajemen .....	19
2.2.5 Maksud dan Tujuan Pemeriksaan Manajemen.....	20
2.2.6 Kriteria Pemeriksaan Manajemen .....	22
2.2.7 Tahapan Pemeriksaan Operasional .....	24
2.2.8 Keterbatasan Pemeriksaan Operasional .....	28

2.2.9 Pelaporan Operasional .....	29
2.3 Sistem Pengendalian Intern.....	30
2.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern.....	31
2.3.2 Elemen Sistem Pengendalian Intern.....	31
2.3.3 Hubungan Sistem Pengendalian Intern dan Pemeriksaan Operasional .....	32
2.4 Sistem dan Prosedur Akuntansi Penjualan.....	33
2.4.1 Tujuan Sistem dan Prosedur Penjualan.....	33
2.4.2 Fungsi-Fungsi dan Sistem Akuntansi Penjualan.....	35
2.4.3 Sistem Pengendalian Intern dari Fungsi Penjualan .....	37
2.4.4 Sistem Pencatatan dan Pelaporan.....	39
2.5 Analisis Pemeriksaan Manajemen dalam Meningkatkan Pengendalian Intern Penjualan .....	45

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian.....	44
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	44
3.1.2 Bidang Usaha PT Astra Graphia Tbk.....	45
3.2 Struktur Organisasi dan Uraian Kerja PT Astra Graphia Tbk.....	49
3.3 Metode Penelitian.....	53
3.3.1 Pengumpulan Data .....	53
3.3.2 Metode Analisis Data.....	55

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	56
4.1.1 Tujuan Perusahaan Melakukan Pemeriksaan Intern .....	56
4.1.2 Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen pada PT Astra Graphia Tbk.....	60
4.1.3 Norma Internal Audit pada PT Astra Graphia Tbk .....	61



4.1.4 Program Kerja Pemeriksaan.....	65
4.1.5 Sasaran Pemeriksaan.....	66
4.1.6 Metode Penjualan.....	67
4.1.7 Sistem dan Prosedur Penjualan.....	68
4.2 Pembahasan.....	85
4.2.1 Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Terhadap Pengendalian Intern Penjualan PT Astra Graphia Tbk ...	85
4.2.2 Penilaian Terhadap Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Terhadap Pengendalian Intern Penjualan pada PT Astra Graphia Tbk.....	90
4.2.3 Peranan pemeriksaan Manajemen Sebagai Salah satu Alat Bantu Manajemen dalam Meningkatkan Pengendalian Intern Penjualan.....	94
<b>BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN .....</b>	<b>98</b>
<b>BAB VISIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Simpulan Umum .....	102
6.2 Simpulan Khusus .....	103
6.3 Saran-Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. BIDANG USAHA PT. ASTRA GRAPHIA, Tbk

LAMPIRAN 2. STRUKTUR ORGANISASI PT ASTRA GRAPHIA, Tbk

LAMPIRAN 3. PROSEDUR PENGIRIMAN, PEMASANGAN DAN  
PENARIKAN MESIN

LAMPIRAN 4. FORMULIR INFORMASI PELANGGAN

LAMPIRAN 5. FORMULIR SURAT PELANGGAN

LAMPIRAN 6. PROSEDUR FORMULIR INFORMASI PELANGGAN DAN  
SURAT PELANGGAN

LAMPIRAN 7. PROSEDUR STOP PELAYANAN I

LAMPIRAN 8. PROSEDUR STOP PELAYANAN II

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan era globalisasi dunia usaha yang semakin berkembang, kondisi perekonomian Indonesia mengalami hal yang serupa yaitu mengikuti era tinggal landas. Keadaan itu ditunjukkan dengan semakin meningkatnya kegiatan operasi perusahaan.

Dengan semakin kompleksnya bidang usaha dan kegiatan perusahaan menyebabkan adanya persaingan usaha sehingga menuntut peran manajemen yang semakin penting untuk meningkatkan kualitas pengelolaannya sebagai dasar bagi pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal penting yang dibutuhkan oleh manajemen sebagai ciri prestasinya adalah dengan adanya fungsi manajemen yang terdiri dari Planning, Organizing, Directing, dan Controlling. Keempat fungsi tersebut harus dijalankan dengan baik agar dapat dicapai hasil manajemen yang optimum untuk mendapatkan keputusan yang baik dalam waktu yang tepat guna bagi kepentingan dan kemajuan perusahaan. Sebaliknya bila salah satu atau keempat fungsi tersebut tidak dijalankan dengan baik maka hal itu akan mengakibatkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan operasi perusahaan yang akan merugikan perusahaan karena manajemen tidak menjalankan fungsinya dengan baik.

Untuk dapat memonitor dan mengevaluasi fungsi manajemen tersebut maka diperlukan suatu alat bagi manajemen yaitu Manajemen Audit atau Pemeriksaan Manajemen.

Pemeriksaan manajemen diartikan sebagai suatu analisa yang independen, sistematis dan berorientasi ke masa depan atas aktifitas-aktifitas dari semua tingkat manajemen yang dilaksanakan oleh Pemeriksa Intern yang bertujuan memperbaiki kemampuan pencapaian laba organisasi dan peningkatan pencapaian tujuan organisasi melalui perbaikan kinerja/performance, pencapaian tujuan-tujuan program, tujuan sosial dan pengembangan pegawai.

Dengan definisi tersebut menunjukkan betapa pentingnya peran Pemeriksaan Manajemen bagi organisasi yang memakainya. Manajemen tidak hanya membutuhkan informasi tentang keuangan tetapi juga informasi tentang aktifitas operasi perusahaan. Jadi selain pemeriksaan keuangan juga diperlukan pemeriksaan operasional perusahaan.

Salah satu hal yang ditinjau oleh pemeriksaan manajemen adalah masalah internal control atau pengendalian intern perusahaan. Penulis mengambil masalah pengendalian intern karena dihadapkan pada masalah semakin kompleksnya dunia usaha sehingga diperlukan suatu pengendalian.

Internal control atau pengendalian intern merupakan alat kontrol bagi seluruh kegiatan operasi dengan maksud agar semua kegiatan operasi dilaksanakan sebagaimana mestinya sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Dengan tujuan utama yaitu :

1. Membuat kecurangan sulit dilakukan.
2. Bila kecurangan benar-benar terjadi akan dapat dideteksi secara dini tentang jenis dan, mereka yang bertanggung jawab atas kejadian tersebut.

Salah satu tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah ingin meningkatkan laba perusahaan dan salah satu jalan menuju ke arah itu adalah dengan menjalankan aktifitas penjualan.

Penulis membatasi masalah pada bidang penjualan terutama penjualan secara kredit karena penjualan merupakan salah satu bagian terpenting dalam perusahaan agar dapat mempertahankan kontinuitas perusahaannya. Penjualan akan berhasil dengan baik jika ada pengendalian yang baik terhadapnya dan keduanya akan berjalan dengan lancar dan terkontrol jika ada Pemeriksaan Manajemen didalamnya.

Atas dasar uraian tersebut penulis mengidentifikasi masalah yang akan menjadi bahan analisa pada Bab Hasil dan Pembahasan yaitu :

1. Bagaimana Penetapan Pengendalian Intern Penjualan yang ada di Perusahaan.
2. Sejauh Mana Peranan Pemeriksaan Manajemen Dapat Membantu Meningkatkan Pengendalian Intern di Bidang Penjualan.

Setelah melakukan penelitian terhadap masalah ini penulis berharap hal tersebut dapat berguna bagi ilmu pengetahuan dan pembangunan nasional.



## 1.2 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah mencoba mempelajari dan menilai bagaimana peranan pemeriksaan manajemen sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern dibidang penjualan pada PT Astra Graphia, Tbk.

Adapun tujuannya adalah :

1. Untuk mengetahui Pengendalian Intern Penjualan yang diterapkan pada PT Astra Graphia, Tbk.
2. Untuk memahami ruang lingkup dan hasil pekerjaan Internal Audit.
3. Untuk mengetahui temuan dan pendapat bagian Internal Audit yang berupa saran, rekomendasi, analisa dan informasi telah membantu manajemen dalam pencapaian Sistem Pengendalian Intern Penjualan.

## 1.3 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini adalah :

1. Bagi Penulis :
  - a. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
  - b. Untuk menerapkan Teori Pemeriksaan Manajemen yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

## 2. Bagi Perusahaan :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran bagi PT Astra Graphia Tbk.

## 3. Sebagai pedoman dan acuan bagi pihak lain yang tertarik dengan Pemeriksaan Manajemen.

### 1.4 Kerangka Pemikiran

Penjualan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari aktifitas Perusahaan karena penjualan merupakan sumber utama perusahaan dalam mendapatkan keuntungan. Agar penjualan dapat dilaksanakan dengan baik dan agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan semula diperlukan suatu alat pengendalian yang memadai. Dalam mengambil tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pihak manajemen tidak cukup dengan menangani sendiri semua permasalahan karena terbatasnya kemampuan manusia. Oleh sebab itu diperlukan ukuran pelengkap dan tindak lanjut yang lebih menjamin ke arah bentuk-bentuk yang diharapkan dalam mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.

Pengendalian Intern dibutuhkan sebagai alat bantu untuk mengontrol sampai sejauh mana aktifitas penjualan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku untuk menghindarkan kecurangan ataupun penyelewengan yang akan terjadi. Bidang penjualan merupakan bagian yang sangat rawan bagi terlaksananya kecurangan atau penyelewengan tersebut.

Pentingnya pengendalian intern timbul dari kenyataan bahwa pengujian dan penilaian pengendalian merupakan bagian yang akan memberikan kontribusi yang sangat berguna bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pengendalian intern merupakan alat kontrol yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan mengingat betapa pentingnya alat ini sebagai dasar terhadap efektif tidaknya operasi perusahaan itu dijalankan. Fungsi pengendalian dimulai dengan mengidentifikasi tujuan dan diakhiri dengan pencapaian tujuan tersebut.

Fungsi pengendalian dilakukan dengan melaksanakan tindakan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Selain itu untuk melihat lebih dalam bagaimana fungsi pengendalian dihubungkan dengan langkah utama dari proses manajemen yang lazim yakni perencanaan, pengorganisasian, penyediaan sumber-sumber dan pengelolaan.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya pedoman bagi akuntan manajemen untuk menemukan dan mengendalikan kecurangan secara umum pengendalian intern dirancang untuk :

- 1. Menyulitkan terjadinya kecurangan.**
- 2. Memudahkan pendeteksian kecurangan bila hal tersebut terjadi.**
- 3. Efektif dalam hal biaya.**
- 4. Menentukan pertanggungjawaban, dan**
- 5. Merupakan pencegah terjadinya kecurangan dengan cara memungkinkan penelusurannya.**

(4:51)

Adakalanya manajemen melakukan hal-hal yang tidak benar, misalnya manajer tidak mencantumkan jumlah penjualan yang sebenarnya untuk tujuan tertentu. Manajer tersebut tidak mau mengoreksi atas adanya kesalahan yang telah terjadi

sehingga menghasilkan laporan yang tidak benar pula. Manajer tersebut akan membiarkan laporannya tidak direvisi untuk kepentingannya ataupun untuk tujuan tertentu yang diinginkan oleh manajer.

Walaupun pengendalian telah dan tetap dilaksanakan akan tetapi kecurangan tersebut masih mungkin terjadi. Untuk itu dibutuhkan suatu alat pengontrol lain yang lebih memadai yang kita katakan sebagai pemeriksaan manajemen.

Pemeriksaan manajemen yang profesional sebagai “mata dan telinga”, untuk membantu manajemen dalam mengendalikan operasi perusahaan. Pemeriksaan manajemen yang konstruktif akan melakukan perbaikan terhadap tindakan yang tidak diinginkan dari manajemen dan staffnya.

Kebanyakan definisi pemeriksaan manajemen memberi penekanan pada efisiensi, efektifitas dan ekonomisasi atau performa suatu kesatuan usaha. Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya pedoman bagi Akuntan Manajemen Untuk Menemukan dan Mengendalikan Kecurangan, pemeriksaan manajemen menanyakan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apakah kebijaksanaan khusus dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan telah didefinisikan ?
- b. Apakah kebijaksanaan tersebut sudah diikuti sesuai dengan ketentuan dan apakah tujuan yang telah ditentukan telah tercapai ?
- c. Apakah hasil yang diinginkan telah diperoleh ? (4:11)

Pemeriksaan manajemen berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, melalui suatu pelaksanaan pemeriksaan manajemen yang independen, sistematis dan berorientasi ke masa depan, serta dilaksanakan terhadap semua aktifitas perusahaan.



Dengan demikian pemeriksaan manajemen dapat disimpulkan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Mengingat pentingnya pemeriksaan manajemen bagi perusahaan maka dukungannya terhadap pengendalian intern perusahaan sangatlah diharapkan, khususnya pada bidang penjualan.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sangatlah penting ditetapkan pengendalian intern yang baik dan alat untuk mengoreksinya yaitu pemeriksaan manajemen.

Biasanya dalam melaksanakan pemeriksaan manajemen, perusahaan memakai internal auditor karena internal auditor diharapkan bisa mendeteksi kecurangan sebab :

- Manajer memandang bahwa internal audit mempunyai ruang lingkup yang cukup dan mendalam untuk mendeteksi kecurangan.
- Manajer beranggapan internal auditor lebih mengenal operasi dan sistem pengendalian yang digunakan daripada external auditor.
- Internal auditor lebih memusatkan perhatian pada pengendalian.

Oleh karena itu sangatlah diperlukan adanya internal auditor yang independen agar dapat memberikan perhatian terhadap pengendalian yang telah dijalankan oleh karyawan perusahaan. Berpijak dari pemikiran-pemikiran di atas penulis membuat suatu hipotesa bahwa **“Pemeriksaan manajemen yang memadai dapat membantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern dibidang penjualan”**.

## 1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian merupakan suatu rangkaian kegiatan sejak mengumpulkan data, tabulasi, pengolahan data, serta menyimpulkan hasil yang dilakukan secara sistematis dan efisien untuk memecahkan suatu persoalan atau masalah.

Untuk dapat mengatasi masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini penulis terlebih dahulu mengadakan riset untuk mendapatkan data dengan menggunakan dua macam pendekatan yaitu :

### a. Riset Perpustakaan/Library Research

yaitu suatu penelitian yang diperoleh untuk mendapatkan gambaran mengenai teori-teori dan masalah-masalah yang akan dibahas. Dalam hal ini data diperoleh melalui buku-buku pegangan, catatan, majalah, surat kabar, dan lain-lain.

### b. Riset Lapangan/Field Research

yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung didalam perusahaan dengan cara :

#### 1. Wawancara/Interview

adalah tehnik pengumpulan data dengan wawancara langsung secara lisan dengan pihak-pihak yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti, misalnya : karyawan perusahaan tersebut atau sumber-sumber lain.

## 2. Tinjauan Langsung/Observasi

adalah mengadakan penelitian melalui pengamatan langsung di dalam perusahaan.

### 1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT Astra Graphia, Tbk yang bergerak dibidang document services, information technology, telecommunication systems dan consumer goods yang berlokasi di Jalan Kramat Raya no 43 Jakarta pada bulan Maret.

### 1.7 Sistematika Pembahasan

Dalam penyusunan skripsi ini terdiri dari 6 (enam) bab, yaitu bab satu sampai enam. Bab I,II, dan III adalah pembahasan secara teoritis, Bab IV adalah sudut pandang hasil praktek, Bab V adalah ringkasan dari keseluruhan isi skripsi, Bab VI merupakan kesimpulan dan saran-saran yang ditunjukkan untuk perusahaan.

Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut :

#### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian, dan sistematika pembahasan.

**BAB II**                    **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini merupakan studi literatur terhadap buku-buku mengenai teori-teori pemeriksaan manajemen dan pengendalian intern dengan cara membaca, mempelajari dan memahami buku-buku tersebut.

**BAB III**                    **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai tinjauan umum perusahaan yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, uraian kerja, masalah-masalah yang dihadapi serta metode yang digunakan menyangkut ruang lingkup penelitian, jenis data, tehnik pengumpulan data dan tehnik penganalisaan data.

**BAB IV**                    **PEMBAHASAN DAN HASIL**

Bab ini merupakan analisa dan pembahasan mengenai permasalahan yang dikemukakan dalam isi skripsi serta jalan keluar untuk memecahkan masalah tersebut.

**BAB V**                    **RANGKUMAN KESELURUHAN**

Bab ini merupakan hasil ringkasan Bab I sampai Bab IV.

**BAB VI**                    **SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini penulis mencoba menarik kesimpulan dan mengajukan/memberikan saran yang mudah-mudahan dapat menjadi sumbangan yang positif bagi perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pemeriksaan

##### 2.1.1 Pengertian Pemeriksaan

Menurut Alvin A. Arens and James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing an Integrated Approach*, 6<sup>th</sup> Edition mendefinisikan pemeriksaan sebagai berikut :

**Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about quantifiable information of an economic entity to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria.**  
(1 : 1)

Dalam buku *Pemeriksaan Akuntan* oleh Mulyadi menjelaskan definisi pemeriksaan sebagai berikut :

**Auditing (Pemeriksaan Akuntan) adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.**  
(10 : 7)

Menurut Sukrisno Agoes dalam buku *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*:

**Pemeriksaan adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.**  
(15 : 1)

Dalam buku Principles of Auditing yang disusun oleh Meigs, Whittington and Meigs :

**Auditing is an examination of a company's financial statements by a firm of independent public accountants. The audit consists of a searching investigation of the accounting records and other evidence supporting those financial statements. By obtaining an understanding of the company's internal control and inspecting documents, observing assets, making inquiries within and outside the company, and performing other auditing procedures, the auditor will gather the evidence necessary to determine whether the financial statement provide a fair and reasonably complete picture of the company's financial position and its activities during the period being audited.** (7 : 2)

Dari definisi tentang pemeriksaan, dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan akan mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Sebagai proses yang sistematis.
2. Meliputi tindakan pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti secara obyektif tentang hasil transaksi dan aktivitas ekonomi.
3. Sebagai tindakan menilai kesesuaian informasi yang diperoleh dengan kriteria-kriteria yang telah disepakati/ditetapkan.
4. Dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

### **2.1.2 Jenis-jenis Pemeriksaan**

Menurut Mulyadi dalam bukunya Pemeriksaan Akuntan, pemeriksaan dapat digolongkan menjadi :

1. **Pemeriksaan Laporan Keuangan (Financial Statement Audit)**  
 adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh Akuntan Publik terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam pemeriksaan laporan keuangan ini, akuntan publik menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi yang lazim. Hasil pemeriksaan akuntan terhadap laporan keuangan tersebut disajikan dalam bentuk tertulis berupa laporan akuntan, laporan akuntan ini dibagikan kepada pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, kreditur dan kantor pelayanan pajak.
2. **Pemeriksaan Kepatuhan (Compliance audit)**  
 adalah pemeriksaan yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diperiksa sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil pemeriksaan kepatuhan umumnya dilaporkan kepada yang membuat kriteria.
3. **Pemeriksaan Operasional (Operational Audit)**  
 merupakan penelaahan secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian darinya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu, yaitu:
  1. Menilai prestasi.
  2. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan.
  3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Pihak yang memerlukan Pemeriksaan Operasional adalah manajer atau pihak ketiga. Hasil Pemeriksaan Operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya pemeriksaan tersebut.

(10 : 31)

## 2.2 Pemeriksaan Manajemen

### 2.2.1 Pengertian pemeriksaan Manajemen

Berbicara mengenai pemeriksaan manajemen, maka tidak terlepas dari pengertian pemeriksaan intern, karena pemeriksaan manajemen merupakan bagian dari pemeriksaan intern.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya Audit Manajemen kontemporer:

Pemeriksaan intern merupakan suatu fungsi penilaian yang independen yang ditetapkan dalam suatu organisasi untuk menguji dan menilai aktivitas organisasi sebagai suatu jasa terhadap organisasi tersebut. Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk membantu anggota organisasi dalam pelaksanaan yang efektif dari tanggung jawab mereka. Untuk maksud tersebut, pemeriksaan intern menyediakan anggota organisasi analisis, penilaian, rekomendasi, nasehat, dan informasi yang berhubungan dengan aktivitas yang ditelaah.

Selain itu tujuan pemeriksaan intern adalah memberikan keyakinan kepada manajemen tentang efisiensi dan efektifitas operasi serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

(3 : 2)

Dalam hubungan ini, pemeriksaan intern berlaku sebagai suatu mekanisme pengendalian dari manajemen senior untuk:

1. Menjamin/memastikan pengendalian intern yang memadai
2. Menelaah keandalan catatan
3. Mencegah dan mendeteksi kecurangan
4. Memenuhi kewajiban hukum apabila ada
5. Memonitor prosedur pelaporan
6. Memperkuat keputusan manajemen, dan
7. Melakukan pelaksanaan " Value-of- money Appraisal".

(3 : 3)

Dari pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa pemeriksaan intern, dapat memberikan saran-saran kepada pihak manajemen atau direksi sebagai landasan perbaikan dalam pengambilan keputusan.

Berikut pengertian "Pemeriksaan Manajemen" menurut beberapa tokoh :

Sukrisno Agoes dalam buku Auditing (Pemeriksaan Akuntan) adalah :

Management audit, disebut juga operational audit, functional audit, systems audit, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

(16 : 173)



St Dian Jung dalam buku Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas

Perusahaan menjelaskan manajemen audit sebagai berikut :

**Audit manajemen dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan.** (14 : 1)

Dalam buku Audit Manajemen Kontemporer Amin Widjaja Tunggal

juga mengemukakan tentang pemeriksaan manajemen sebagai berikut :

**Pemeriksaan manajemen (Management Auditing) dapat didefinisikan sebagai penilaian sistem manajemen perusahaan (Auditee), apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif dan resiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut tidak beroperasi secara efisien.** (3 : 11)

Dalam buku yang disusun oleh BPKP tentang PO. Pedoman

Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional, mengemukakan pengertian sebagai berikut:

**Pemeriksaan yang sistematis terhadap kegiatan, program organisasi, dan seluruh atau sebagian dari aktivitas dengan tujuan menilai dan melaporkan apakah tujuan program, kegiatan, aktivitas yang telah direncanakan dapat dicapai dengan tidak bertentangan dengan peraturan, ketentuan, dan Undang-Undang yang berlaku.** (6 : 4)

William C Boynton & Walter G Kell mendefinisikan operational

auditing sebagai berikut :

**Operational auditing is a systematic process of evaluating an organization's effectiveness, efficiency, and economy of operations under management's control and reporting to appropriate persons**

**the results of the evaluation along with recommendations for improvement. (17 : 846)**

Sedangkan oleh Kurt Pany & O Ray Whittington mendefinisikan:

**Operational audit refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete organization to evaluate its performance, as measured by management's objectives. Whereas a financial audit focuses on measurement of financial position, results of operations, and cash flows of an entity, an operational audit focuses on the efficiency, effectiveness, and economy of operations. (7 : 694)**

Dari pengertian-pengertian tersebut, maka secara umum masing-masing memiliki penekanan yang sama, yaitu :

1. Pemeriksaan manajemen sebagai tindakan pengawasan manajerial dan operasional perusahaan.
2. Menilai tindakan dipatuhi atau tidaknya kebijaksanaan manajemen.
3. Menilai tingkat efektifitas, efisiensi dan ekonomis dari operasi perusahaan.

### **2.2.2 Ruang Lingkup Pemeriksaan Manajemen**

Pada pemeriksaan operasional, semua aspek penting dari setiap operasi perusahaan, yang tidak hanya kepada hal akuntansi, catatan dan dokumen-dokumen, tetapi seluruh aktivitas operasi perusahaan, seperti sistem dan prosedur, program dan fungsi Perusahaan yang meliputi pemeriksaan pada ruang lingkup, yang diambil dari Buku Perencanaan Pemeriksaan Operasional oleh BPKP sebagai berikut :

**1. Pemeriksaan terhadap keuangan**

Ruang lingkup pemeriksaan keuangan akan meliputi hal-hal berikut :

- a. Pengendalian dan pertanggungjawaban dana, kekayaan lain dan hutang yang ada.
- b. Pertanggungjawaban penerimaan yang timbul dari kegiatan yang bersangkutan.
- c. Penyelenggaraan catatan akuntansi
- d. Laporan keuangan, apakah data menunjukkan keadaan keuangan secara jelas dan akurat untuk perubahan keadaan keuangan, pendapatan dan biaya serta hal-hal lain.
- e. Pemanfaatan sistem akuntansi sebagai dasar pertanggungjawaban penyusunan dan pengawasan anggaran.

**2. Pemeriksaan Terhadap Ketaatan pada Peraturan Perundang-undangan**

Ruang lingkup pemeriksaan terhadap ketaatan pada peraturan perundang-undangan meliputi hal-hal berikut :

- a. Kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan dengan peraturan perundang-undangan.
- b. Kesesuaian penerimaan dan penggunaan dana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**3. Pemeriksaan terhadap nilai ekonomis**

Ruang lingkup pemeriksaan terhadap nilai ekonomis meliputi hal-hal berikut :

- a. Penggunaan dana yang sama besar untuk memperoleh hasil yang lebih besar.
- b. Pencapaian hasil yang sama dari penggunaan dana yang lebih kecil.
- c. Pencapaian alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan biaya yang lebih rendah.

**4. Pemeriksaan terhadap efisiensi**

Ruang lingkup pemeriksaan terhadap efisiensi meliputi hal-hal berikut :

- a. Penggunaan sumber daya yang tersedia dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.
- b. Penekanan biaya sampai tingkat minimum yang dapat dilaksanakan.
- c. Mengadakan perbandingan antara biaya (masuk) dan hasil (keluar).

**5. Pemeriksaan terhadap nilai efektifitas**

Ruang lingkup pemeriksaan efektifitas meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
- b. Pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap lingkungan ekstern maupun intern. (5 : 22)

### 2.2.3 Jenis-Jenis Pemeriksaan Manajemen

Jenis-jenis pemeriksaan manajemen atau operasional menurut Alvin A Arens dan James K Lobecke dalam bukunya Auditing : Pendekatan terpadu, yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf, meliputi :

#### 1. Fungsional

Audit fungsional, mempunyai manfaat mengeluarkan spesialisasi oleh auditor. Auditor-auditor tertentu didalam staf audit intern, dapat mengembangkan banyak keahlian dalam suatu bidang atau memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor, mereka dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk mengaudit dalam bidang itu. Kekurangan audit fungsional adalah tidak mengevaluasi fungsi yang saling berkaitan.

#### 2. Organisasional

Audit operasional atas suatu organisasi, menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasional adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi, rencana-rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas khususnya, yang penting dalam audit ini.

#### 3. Penugasan Khusus

Penugasan auditing operasional khusus, timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu, seperti halnya mencakup penentuan penyebab tidak efektifnya suatu sistem EDP, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang. (2 : 864)

### 2.2.4 Manfaat Pemeriksaan Manajemen

Manfaat dari pemeriksaan manajemen, menurut Amin Widjaja Tunggal dalam buku Audit Manajemen Kontemporer adalah :

- a. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
- b. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
- c. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
- d. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
- e. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
- f. Menilai efektifitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
- g. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Karena organisasi menjadi semakin desentralisasi dengan staf yang sangat berspesialisasi dan delegasi wewenang yang semakin meningkat, pemeriksaan manajemen merupakan alat yang paling nyata untuk membantu manajemen puncak menilai independensi kinerja setiap area fungsional. Banyak perusahaan yang mempunyai departemen pemeriksaan intern dengan tujuan melaksanakan fungsi seperti ini. (3 : 14)

### 2.2.5 Maksud dan Tujuan Pemeriksaan Manajemen

Maksud dan tujuan pemeriksaan manajemen, tidak terlepas dari tujuan manajemen dalam membentuk suatu struktur pengendalian, yaitu guna membantu memenuhi 3 sasaran organisasi yaitu efisiensi, efektifitas dan ekonomis.

Alvin A Arens dalam bukunya Auditing : Pendekatan terpadu, menyatakan bahwa tujuan pemeriksaan operasional adalah :

Untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas struktur pengendalian intern dan membuat rekomendasi kepada manajemen. (2 : 436)

Sedangkan tujuan pemeriksaan manajemen menurut Alexander Hamilton Institute dalam bukunya Manajemen Audit: Meningkatkan efektifitas dan efisiensi, yang dialih bahasakan oleh Moch.Hazny :

**Tujuan pemeriksaan manajemen diutamakan untuk mengevaluasi sumber-sumber yang dapat dilengkapi data keuangan dan juga untuk menentukan apakah dasar-dasar transaksi telah terkendali dengan baik. (12 : 13)**

Disini menunjukkan bahwa pemeriksaan harus teliti terhadap data yang dapat dipercaya. Tujuan secara keseluruhan adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dari efisiensi pada perusahaan.

Menurut Sukrisno Agoes, dalam bukunya Auditing (Pemeriksaan Akuntan) menggambarkan tujuan umum dari manajemen audit :

1. Untuk menilai kinerja (performance) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya), yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objective), Yang telah ditetapkan oleh top manajemen.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi pada top manajemen, untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan. (16 : 173)

Dari uraian diatas, maka dapat dirumuskan bahwa maksud dan tujuan pemeriksaan operasional adalah sebagai berikut :

1. Mampu untuk mengidentifikasi kegiatan operasi suatu perusahaan dan mengevaluasi atau meningkatkan perbaikan dalam segi kehematan, efektifitas dan efisiensi.
2. Kemampuan menganalisa setiap kebijakan manajemen perusahaan dan membantu pimpinan organisasi dalam menilai kelebihan dan kekurangan dari kebijakan tersebut.
3. Menganalisis sebab-sebab dan akibat dari penyimpangan yang terjadi dari operasi perusahaan maupun kebijakan yang telah ditetapkan, serta memberikan saran sebagai tindakan perbaikan sehingga diperoleh tingkat efektifitas, efisiensi dan kehematan usaha.

#### **2.2.6 Kriteria Pemeriksaan Manajemen**

Kriteria pemeriksaan operasional merupakan ukuran umum mengenai mutu dan cukupnya pelaksanaan pemeriksaan. Kriteria pemeriksaan operasional meliputi pertimbangan mengenai kualitas profesional seperti keahlian, kebebasan, persyaratan-persyaratan pelaporan dan bukti-bukti pemeriksaan. Menurut petunjuk Pemeriksaan Operasional yang diterbitkan oleh Pusat pengembangan Akuntansi (PPA-STAN), tujuan dari adanya kriteria pemeriksaan operasional adalah :

1. Untuk menyediakan dasar umum dalam melaksanakan pemeriksaan dan menyusun laporan hasil pemeriksaan.
2. Memberikan kriteria untuk menentukan dan menilai mutu pelaksanaan pemeriksaan dan mutu laporan hasil pemeriksaan.
3. Sebagai dasar untuk menetapkan tanggung jawab pelaksanaan pemeriksaan oleh petugas pemeriksa.

Kriteria umum pemeriksaan operasional, pada umumnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

*Norma Umum Pemeriksaan*

Pejabat yang berwenang dalam menetapkan tugas pemeriksaan harus mempertimbangkan kebutuhan pemakaian hasil pemeriksaan dalam menentukan ruang lingkup dari suatu pemeriksaan tertentu, yaitu :

1. Pemeriksa atau para pemeriksa yang ditugaskan untuk melaksanakan pemeriksaan secara individu atau setidaknya-tidaknya secara kolektif harus mempunyai keahlian yang diperlukan dalam bidang tugasnya.
2. Dalam segala hal yang berhubungan dengan tugas pemeriksaan, organisasi pemeriksaan maupun individu pemeriksaan harus bertindak dengan penuh integritas dan objektivitas.
3. Dalam melaksanakan pemeriksaan dan penyusunan laporan, pemeriksa wajib menggunakan keahliannya dengan cermat.

*Norma Pelaksanaan Pemeriksaan*

1. Pekerjaan pemeriksaan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya.
2. Para pelaksana pemeriksaan harus diawasi dan dibimbing dengan sebaik-baiknya.
3. Sistem pengendalian intern harus dipelajari dan dinilai secukupnya, guna menentukan sampai seberapa jauh sistem itu dapat diandalkan untuk menjamin ketelitian informasi, ketaatan pada peraturan yang berlaku dan untuk mendorong pelaksanaan operasi yang efisien dan efektif.
4. Harus diperoleh bukti yang cukup, kompeten, dan relevan sebagai landasan yang layak untuk menyusun kesimpulan, pendapat, pertimbangan serta rekomendasi pemeriksa.

*Norma Pelaporan Pemeriksa*

1. Laporan pemeriksaan harus dibuat secara tertulis, dan disampaikan kepada pejabat yang berwenang pada organisasi yang memerlukan, sesuai dengan ketentuan dari pejabat yang memerintahkan dilakukannya pemeriksaan.
2. Laporan pemeriksaan harus disusun segera setelah selesai pekerjaan pemeriksaan dan disampaikan kepada yang berkepentingan tepat pada waktunya, supaya bermanfaat.
3. Tiap laporan pemeriksaan harus memuat ruang lingkup pemeriksaan, disusun dengan baik, menyajikan informasi yang layak, memuat penemuan dan kesimpulan pemeriksaan secara objektif dan lengkap, serta memberikan rekomendasi yang konstruktif.
4. Setiap laporan pemeriksaan yang bertujuan menyatakan kewajaran laporan keuangan harus memuat :
  - a. Suatu pernyataan pendapat pemeriksa atas kelayakan laporan keuangan secara keseluruhan, apakah sesuai dengan prinsip



- akuntansi lainnya yang diperlakukan secara khusus pada obyek yang diperiksa dan dilaksanakan secara konsisten dengan periode sebelumnya.
- b. Pengungkapan informasi yang masih dipandang perlu oleh pemeriksa.
  - c. Uraian mengenai pelanggaran atas peraturan disertai penyebab terhadap laporan keuangan obyek yang diperiksa. (13 : 13)

### 2.2.7 Tahapan Pemeriksaan Operasional

Tahapan pemeriksaan operasional menurut Pedoman Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional, yang diterbitkan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) meliputi :

#### 1. Tahap Persiapan Pemeriksaan

Tahap persiapan pemeriksaan, bertujuan untuk mengumpulkan informasi, menelaah peraturan, ketentuan dan Undang-undang yang berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa serta menganalisis informasi yang diperoleh, guna mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan. Pada tahap ini pemeriksa dapat memilih bidang tertentu untuk diperiksa (audit area) dari sejumlah bidang obyek kegiatan yang telah ditentukan pada tahap persiapan pemeriksaan, pemilihan ini diperoleh melalui pengumpulan dan penganalisaan informasi atas kegiatan yang diperiksa.

Dari tahap ini diperoleh latar belakang dan informasi umum atas kegiatan yang bersangkutan, yang mendasari pemilihan sasaran tentatif pemeriksaan (tentative objective) sebagai tehnik dan pengujian terbatas pada tahap ini, diperlukan pengidentifikasian aspek-aspek kritis kegiatan, resiko atau masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan yang memungkinkan telaah analitikal dan kuantitatif harus dilakukan.

Informasi yang dikumpulkan dalam persiapan pendahuluan, meliputi:

- a. Dalam waktu yang relatif singkat, dapatkan latar belakang dan informasi umum atas organisasi dan aktivitas atau kegiatan manajemen yang dipertimbangkan untuk diperiksa.
- b. Melakukan analisis atas latar belakang dan informasi umum tersebut, dalam rangka memperoleh bukti yang relevan. Dalam hal ini belum diperlukan bukti yang cukup material dan kompeten. Bukti tersebut diusahakan dikembangkan dalam satu atau lebih elemen sasaran pemeriksaan (kriteria, sebab, dan akibat) untuk setiap kemungkinan sasaran pemeriksaan (audit objective).

- c. Selidiki elemen-elemen lain dalam rangka mendapatkan sasaran tentatif pemeriksaan (tentative audit objective).
- d. Selidiki kemungkinan/alternatif kriteria dan dokumen-dokumen lain pada kegiatan-kegiatan manajemen dalam rangka menetapkan alternatif sasaran pemeriksaan.
- e. Apabila alternatif sasaran pemeriksaan akan dipertimbangkan dalam pemeriksaan, maka dapatkan bukti yang relevan, bila bukti tersebut belum diperoleh pada langkah sebelumnya. Alternatif sasaran tersebut diusahakan dikelompokkan dalam satu atau lebih elemen sasaran pemeriksaan dalam rangka mendapatkan alternatif sasaran pemeriksaan sementara.
- f. Simpulkan bukti yang relevan dan pendalaman-pendalamannya mengenai: Apakah pemeriksaan dapat dilanjutkan (proceed to review) dalam hal ini sasaran tentatif pemeriksaan, baik yang semula (original) maupun alternatifnya, dapat digunakan sebagai sasaran review selanjutnya sepanjang bukti yang relevan, material, dan kompeten dapat diperoleh dan dikelompokkan dalam 3 elemen sasaran tentatif pemeriksaan.

Disamping itu juga perlu diketahui jenis-jenis bukti relevan, material dan kompeten yang diperlukan untuk menetapkan sasaran pemeriksaan tersebut serta jenis dan berapa banyak bukti yang diperlukan untuk menentukan kompetensi bukti tersebut. Atau menarik diri dari pemeriksaan (withdraw from engagement), bila sasaran tentatif pemeriksaan tersebut tidak dapat digunakan sebagai dasar review selanjutnya. Hal ini mungkin terjadi karena bukti yang bersangkutan diperkirakan tidak akan tersedia atau adanya keadaan yang tidak menjamin kesinambungan pelaksanaan pemeriksaan.

Telaah analitikal ini mencakup perbandingan dan evaluasi hasil-hasil yang dapat dicapai saat dihubungkan dengan rata-rata industri dan prestasi sesungguhnya di masa lalu.

Analisis ini juga bermanfaat untuk mengidentifikasi trend dan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan. Telaah analitikal data membantu pemeriksa untuk memusatkan perhatiannya kepada ketidak efisienan, kurangnya perencanaan dan pengendalian serta prestasi yang tidak hemat.

## **2. Pengujian Pengendalian Manajemen**

Pengujian pengendalian manajemen, dimaksudkan untuk lebih memantapkan sasaran tentatif pemeriksaan yang telah diidentifikasi pada tahap persiapan pemeriksaan.

Pengujian ini bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dan lebih mengenali adanya kelemahan, sehingga dapat dipastikan apakah suatu tentative pemeriksaan dapat terus dilanjutkan menjadi firm audit objective atau tidak perlu dilanjutkan pada tahap pemeriksaan lanjutan, karena kurangnya

bukti yang mendukung atau gugurnya sasaran tentative pemeriksaan.

Melalui tahap ini diperoleh bukti-bukti yang mendukung sasaran pemeriksaan definitif (firm audit objective yang dikembangkan dari kegiatan spesifik yang masih bersifat sementara/tentatif) pemeriksaan juga menetapkan alternatif kegiatan yang bersifat sementara lainnya.

Dalam banyak hal pada akhir tahapan pemeriksaan sementara berupa laporan/ikhtisar hasil survei.

Apabila pemeriksaan ini akan dilanjutkan ke tahap pemeriksaan lanjutan, maka perlu pada tahap ini juga dibuat program kerja pemeriksaan.

Langkah-langkah dalam tahap pengujian pengendalian manajemen, meliputi :

- a. Mendapatkan setiap tambahan informasi mengenai latar belakang kegiatan/organisasi yang diperiksa.
- b. Dapatkan bukti yang relevan, material dan kompeten atas sasaran tentatif pemeriksaan dengan pengujian atas pengendalian manajemen. Dalam hal ini belum diperlukan bukti yang cukup (sufficient) langkah ini dimaksudkan untuk menetapkan :
  - bahwa ada kriteria yang layak/pantas
  - bahwa beberapa orang tertentu atau kelompok orang tertentu pada satu atau lebih tingkat pertanggungjawaban dapat menyebabkan kegiatan yang tidak efisien/berdaya guna
  - bahwa akibat dari operasi yang tidak efisien tersebut adalah cukup berarti/penting.
- c. Dapatkan bukti dari sistem pengendalian manajemen atas kompetensi bukti yang akan didapatkan dari sistem, bila ada pekerjaan tambahan dilaksanakan.
- d. Tetapkan bahwa bukti tidak dapat diperoleh atas dasar 3 elemen sasaran tentatif pemeriksaan (kriteria, sebab, akibat).
- e. Ikhtisarkan bukti dan simpulkan :
  - Apakah sasaran tentatif pemeriksaan yang dikembangkan dapat menjadi suatu sasaran definitif yang akan digunakan pada tahap pemeriksaan lanjutan
  - Apakah bukti yang harus diperoleh adalah bukti kompeten, relevan, material dan
  - Bukti tambahan apa yang harus diperoleh dan dari sumber mana diperolehnya dalam rangka memperoleh bukti yang cukup, kompeten, material dan relevan untuk sampai pada kesimpulan atas sasaran pemeriksaan. Setelah itu tentukan apakah melanjutkan ke pemeriksaan terinci atau menarik diri dari pemeriksaan.

### **3. Tahap Pemeriksaan Lanjutan**

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan bukti yang cukup, guna mendukung audit objective yang telah diperoleh pada tahap pengujian dan pengkajian ulang sistem pengendalian manajemen.

Pada tahap ini pemeriksa memilih atau menyeleksi sasaran definitif (firm audit objective) kemudian dilakukan pengumpulan bukti yang relevan, material dan kompeten.

Bukti-bukti yang dikumpulkan dari hasil pemeriksaan terinci, diikhtisarkan dalam kertas kerja yang cukup, untuk mendukung kesimpulan laporan hasil pemeriksaan. Berdasarkan bukti yang sudah diikhtisarkan dalam kertas kerja dibuatlah laporan akhir (final report) hasil pemeriksaan, termasuk kesimpulan dan rekomendasi.

Langkah - langkah yang dilakukan, meliputi :

- a. Mendapatkan data tambahan yang diperlukan mengenai latar belakang
- b. Dapatkan bukti yang cukup, kompeten, material dan relevan untuk menetapkan :
  - dapat diterimanya kriteria sasaran pemeriksaan dan setiap argumen atau sanggahan terhadapnya dapat dibantah
  - adanya tindakan tertentu atau tidak adanya tindakan tertentu dari pejabat berwenang yang bersangkutan dalam kegiatan manajemen yang menimbulkan akibat yang berhubungan dengan ketidakhematan dan ketidakefisienan
  - apakah akibat bersangkutan cukup berarti/penting
- c. Ikhtisarkan bukti dalam bentuk kriteria, sebab dan akibat
- d. Simpulkan dari bukti yang telah diikhtisarkan bahwa akibat-akibat dalam kegiatan manajemen, menimbulkan ketidakhematan dan ketidakefisienan yang cukup berarti, tindakan pelaksanaan dan ketidakefisienan yang cukup berarti, tindakan pelaksana dan manajemen tersebut dibandingkan dengan kriterianya. Jika akibat tersebut cukup berarti, maka proses pemeriksaan diteruskan dengan pengembangan laporan (report development).
- e. Simpulkan bahwa bukti yang cukup tidak dapat diperoleh dalam rangka menetapkan :
  - suatu kriteria yang layak atas kegiatan manajemen
  - sebab-sebab yang ada atau
  - akibat-akibat yang cukup berarti
  - tuntutan keadaan lain yang membuat pemeriksa seharusnya menarik diri dari pemeriksaan.

### **4. Tahap Pelaporan**

Tahap ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil pemeriksaan termasuk rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, guna meyakinkan pihak manajemen tentang nilai, arti penting dan

keabsahan hasil pemeriksaan serta mendorong pihak manajemen atau pejabat yang berwenang untuk melakukan perbaikan. Sebelum laporan final disusun, materi temuan harus sudah dikomunikasikan dengan pihak orbik, mulai dari sejak ditetapkannya sasaran tentative pemeriksaan (tentative audit objective). Tahap pelaporan ini meliputi:

- a. Membuat kerangka pandangan umum (scene) melalui latar belakang atau informasi umum atau melalui lingkup pemeriksaan.
- b. Sampaikan kesimpulan yang menyatakan akibat cukup berarti yang disebabkan tidak mengikuti standar yang layak. Bukti yang cukup atas kriteria, sebab, cause dan akibat harus diungkapkan dalam laporan sesuai dengan sasaran pemeriksaan bersangkutan, agar pembaca laporan dapat sampai pada kesimpulan yang sama dengan pemeriksa.
- c. Nyatakan rekomendasi, biasanya berupa tindakan atau kriteria yang seharusnya diikuti dimasa datang untuk memperoleh hasil terbaik dalam rekomendasi ini tentu saja harus diperhatikan sebab-sebab hakiki yang membuat kriteria tersebut tidak dapat diikuti.

#### **5. Tindak Lanjut Pemeriksaan**

Meskipun laporan telah diterbitkan, bukan berarti bahwa tahap pemeriksaan telah selesai. Pemantauan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan orbik, berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting dalam pemeriksaan operasional. Hasil pemeriksaan akan jauh berkurang manfaatnya, apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak orbik. Masalah tindak lanjut ini tidak terlepas dari pelaksanaan tahap pemeriksaan sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas dibicarakan termasuk rekomendasi yang tidak disepakati oleh orbik, akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut. (6 : 8)

### **2.2.8 Keterbatasan Pemeriksaan Operasional**

Dalam buku PO. Pedoman Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional yang disusun oleh BPKP, pemeriksaan operasional dalam menjalankan kegiatannya, memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya :

1. Pemeriksaan operasional dalam menjalankan aktivitasnya hanya menekankan pada pemeriksaan dan penilaian atau cara manajemen mengelola sumber dana dan daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan bagi suatu kegiatan, program atau fungsi.



2. Pemeriksaan tidaklah diberi hak untuk merubah kebijaksanaan, prosedur dan fungsi instansi atau perusahaan.
3. Tugas pemeriksaan sesungguhnya hanya untuk melihat kemungkinan tercapainya tujuan dengan cara yang lebih hemat, efisien atau mendapatkan hasil dengan lebih efektif.

(6 : 16)

### 2.2.9 Pelaporan Operasional

Pelaporan operasional memungkinkan adanya komunikasi intern serta pengumpulan hasil-hasil kegiatan yang didasarkan pada kegiatan pemeriksaan. Informasi tersebut sangat penting bagi manajemen sebagai landasan untuk pengendalian. Pemeriksa, dalam menyampaikan pelaporan operasional sebagai kegiatan terakhir dan penyampaian laporan hasil audit, maka hubungan dan manfaat suatu pelaporan harus dihayati sebagai kesempatan yang sangat berharga untuk diperlihatkan pada manajemen, berkaitan dengan hal-hal yang harus dilakukan manajemen untuk memajukan operasi perusahaan.

Laporan audit operasional, menunjukkan kepada manajemen apa yang telah dicapainya, dan apa yang dapat dicapai dimasa mendatang, dan untuk menjelaskan apa yang diketahui atau ditemukan dan tindakan apa yang perlu dilakukan oleh manajemen.

Manajemen harus menyadari pentingnya hasil dari suatu audit operasional, manajemen harus yakin akan kecermatan, obyektifitas dan kewajaran yang diungkapkan dalam laporan oleh team auditor.

Jika kondisi telah dicapai, sehingga kedua belah pihak yaitu auditor dan manajemen operasi perusahaan, sebagai penerima laporan yang paling

berkepentingan, telah menghayati adanya manfaat dan saling mengisi, maka laporan audit operasional telah berfungsi sebagai sarana komunikasi yang penting.

Dalam kaitan itu, maka laporan audit operasional hendaknya memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Laporan hasil audit operasional harus secara tertulis
2. Laporan disampaikan kepada penerima laporan yang berwenang
3. Penyusunan dan penyerahan laporan tepat waktunya, sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui
4. Laporan harus memuat ruang lingkup dan tujuan audit operasional
5. Penyusunan materi laporan disajikan dengan baik
6. Pengungkapan materi laporan disajikan dengan baik, pengungkapan pernyataan pendapat, bila tujuan audit operasional menghendaki, beserta pengungkapan informasi yang dipandang perlu.

### **2.3 Sistem Pengendalian Intern**

Pada pemeriksaan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap sistem pengendalian intern, guna menentukan sejauh mana sistem tersebut dapat diandalkan kemampuannya untuk menjamin ketelitian informasi, ketaatan pada peraturan yang berlaku dan untuk mendorong pelaksanaan operasi yang efektif, berikut pengertian pengendalian intern.

### 2.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Dalam buku Sistem Akuntansi oleh Mulyadi, menyatakan :

**Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.** (11 : 165)

Berdasarkan buku Norma Pemeriksaan Akuntan oleh Ikatan Akuntan Indonesia :

**Sistem pengendalian intern meliputi organisasi, semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam suatu perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mencek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan.** (8 : 29)

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian pengendalian intern adalah meliputi struktur organisasi, rencana organisasi, metode-metode, alat-alat atau ukuran untuk menjaga harta kekayaan perusahaan, mengecek ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi operasi serta menjaga dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

### 2.3.2 Elemen Sistem Pengendalian Intern

Dalam buku sistem akuntansi oleh Mulyadi, unsur-unsur pengendalian intern adalah :

1. **Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.**

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.
  3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.
  4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.
- (11 : 17)

### 2.3.3 Hubungan Sistem Pengendalian Intern dan Pemeriksaan Operasional

Konsep yang mendasari pemeriksaan operasional adalah melalui pengujian serta evaluasi yang tepat, menilai efektifitas pengendalian intern instansi/perusahaan mengenai kegiatan, program atau fungsi yang sedang diperiksa, dengan maksud mencapai tujuan pemeriksaan.

Telaah yang cukup terhadap sistem pengendalian intern suatu perusahaan, merupakan persyaratan untuk melaksanakan tanggung jawab pemeriksaan. Pemeriksaan Intern, tidak dapat dianggap sebagai pengganti, pelengkap atau duplikasi pemeriksaan ekstern. Pemeriksaan intern merupakan bagian integral dari sistem pengendalian intern suatu instansi/perusahaan dan seperti halnya dengan bentuk-bentuk pengendalian lain, pemeriksaan intern juga menjadi sasaran pemeriksaan ekstern.

Besarnya kaitan antara pemeriksaan intern dengan semua bentuk pengendalian intern, maka telaah terhadap pelaksanaan dan efektivitas sistem pemeriksaan intern suatu instansi/perusahaan adalah sangat penting dan hasil pemeriksaan intern harus dimanfaatkan dalam mengarahkan pemeriksaan.

Dalam penilaian efektivitas pengendalian oleh semua kelompok pemeriksaan intern dan hasil-hasil pekerjaannya yaitu kesimpulan yang diambil, saran yang diajukan, serta tindakan-tindakan manajemen yang diambil berkaitan dengan temuan-temuan dan saran-saran tersebut.

## **2.4 Sistem dan Prosedur Akuntansi Penjualan**

Sistem Akuntansi Penjualan termasuk sistem akuntansi penting yang harus didisain di dalam perusahaan, disebabkan penjualan, baik penjualan secara kredit maupun secara tunai merupakan pendapatan perusahaan.

Kegagalan dalam aktivitas penjualan khususnya penjualan kredit, baik menyangkut harga, ketepatan penjualan yaitu menjual kepada pembeli yang tepat baik tingkat bonafiditasnya maupun batas maksimum kredit yang diperkirakan akan mempengaruhi selain pendapatan juga penagihan atas piutang.

Sistem akuntansi penjualan harus dapat menciptakan sistem informasi yang mutakhir mengenai pasar, harga, calon pembeli, cara distribusi, syarat penyerahan dan syarat pembayaran.

### **2.4.1 Tujuan Sistem dan Prosedur Penjualan**

Menurut La Midjan dalam bukunya Sistem Informasi Akuntansi I, sistem akuntansi penjualan yang terdiri dari sistem dan prosedur penjualan, perlu didisain dalam suatu perusahaan, dengan tujuan sebagai berikut :

- 1. Aktivitas penjualan merupakan sumber pendapatan perusahaan. Kurangnya dikelola aktivitas penjualan dengan baik, secara tidak**



- langsung akan merugikan perusahaan disebabkan selain sasaran penjualan tidak tercapai, juga pendapatan akan berkurang.
2. Pendapatan dari hasil penjualan merupakan sumber pembiayaan perusahaan oleh karenanya perlu diamankan.
  3. Akibat adanya penjualan akan merubah posisi harta dan menyangkut:
    - a. Timbulnya piutang kalau penjualan secara kredit atau masuknya uang kontan kalau penjualan secara tunai
    - b. Kuantitas barang yang akan berkurang di gudang karena penjualan

(9 : 175)

### Klasifikasi Transaksi Penjualan

Berbagai transaksi penjualan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Penjualan secara tunai, yaitu penjualan yang bersifat “cash and carry” pada umumnya terjadi secara kontan. Dapat pula terjadi pembayaran selama satu bulan juga dianggap kontan.
2. Penjualan secara kredit, yaitu penjualan dengan tenggang waktu rata-rata di atas satu bulan.
3. Penjualan secara tender, yaitu penjualan yang dilaksanakan melalui prosedur tender untuk memenuhi permintaan pihak pembeli yang membuka tender tersebut. Untuk memenangkan tender selain harus memenuhi berbagai prosedur yaitu pemenuhan dokumen tender berupa jaminan tender dan lain-lain, juga harus bersaing dengan pihak lainnya.
4. Penjualan ekspor, yaitu penjualan yang dilaksanakan dengan pihak pembeli luar negeri yang mengimpor barang tersebut. Biasanya penjualan ekspor memanfaatkan prosedur Letter of Credit.
5. Penjualan secara konsinyasi, yaitu menjual barang secara titipan kepada pembeli yang juga sebagai penjual. Apabila barang tersebut tidak laku, maka kembali ke penjual.
6. Penjualan melalui grosir, yaitu penjualan yang tidak langsung kepada pembeli, tetapi melalui pedagang perantara. Grosir berfungsi menjadi perantara antara pabrik atau importir dengan pedagang.

(9 : 176)

Secara garis besar jaringan prosedur yang membentuk sistem penjualan

kredit menurut Mulyadi dalam buku Sistem Akuntansi adalah :

- a) **Prosedur Order Penjualan**  
 Dalam prosedur ini, fungsi penjualan menerima order dari pembeli dan menambahkan Informasi penting pada surat order dari pembeli. Fungsi penjualan kemudian membuat surat order pengiriman dan mengirimkannya kepada berbagai fungsi yang lain untuk memungkinkan fungsi tersebut memberikan kontribusi dalam melayani order dari pembeli.
- b) **Prosedur Persetujuan Kredit**  
 Dalam prosedur ini, fungsi penjualan meminta persetujuan penjualan kredit kepada pembeli tertentu dari fungsi kredit.
- c) **Prosedur Pengiriman**  
 Dalam prosedur ini, fungsi pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli sesuai dengan informasi yang tercantum dalam surat order pengiriman yang diterima dari fungsi pengiriman.
- d) **Prosedur Penagihan**  
 Dalam prosedur ini, fungsi penagihan membuat faktur penjualan dan mengirimkannya kepada pembeli. Dalam metode tertentu faktur penjualan dibuat oleh fungsi penjualan sebagai tembusan pada waktu bagian ini membuat surat order pengiriman.
- e) **Prosedur Pencatatan Piutang**  
 Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mencatat tembusan faktur penjualan ke dalam kartu piutang atau dalam metode pencatatan tertentu mengarsipkan dokumen tembusan menurut abjad yang berfungsi sebagai catatan piutang.
- f) **Prosedur Distribusi Penjualan**  
 Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mendistribusikan data penjualan menurut informasi yang diperlukan oleh manajemen.
- g) **Prosedur Pencatatan Harga Pokok**  
 Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mencatat secara periodik total harga pokok produk yang dijual dalam periode akuntansi tertentu.

(11 : 223)

#### 2.4.2 Fungsi-fungsi dari Sistem Akuntansi Penjualan

Fungsi-fungsi yang terkait dengan sistem akuntansi penjualan menurut

Zaki Baridwan dalam buku Sistem Akuntansi adalah :

##### 1. Fungsi Pesanan Penjualan

Bagian penjualan bertanggung jawab untuk mengawasi semua pesanan yang diterima; memeriksa surat pesanan dari langganan atau salesman dan melengkapi informasi yang kurang yang berhubungan dengan spesifikasi produk dan tanggal pengiriman;

meminta persetujuan penjualan kredit dari bagian kredit; menentukan tanggal pengiriman apabila gudangnya lebih dari satu menentukan dari gudang mana akan dilakukan pengiriman; membuat surat perintah pengiriman (shipping orders) dan back orders beserta tembusan-tembusannya; membuat catatan mengenai pesanan-pesanan yang diterima dan mengikuti pengirimannya sehingga dapat diketahui pesanan-pesanan mana yang belum dipenuhi; mengadakan hubungan dengan pembeli mengenai barang-barang yang dikembalikan oleh pembeli, membuat catatan dan mengeluarkan bukti memorial untuk bagian piutang; mengawasi pengiriman barang-barang untuk contoh.

## 2. Fungsi Kredit

Dalam prosedur penjualan, setiap pengiriman barang untuk memenuhi pesanan pembelian yang syaratnya kredit, harus mendapat persetujuan dari bagian kredit. Agar dapat memberikan persetujuan, bagian kredit menggunakan catatan yang dibuat oleh bagian piutang untuk tiap-tiap langganan mengenai sejarah kreditnya, jumlah maksimum dan ketepatan waktu pembayarannya. Persetujuan dari bagian kredit biasanya ditunjukkan dalam formulir surat perintah pengiriman yang diterima dari bagian pesanan penjualan.

Kadang-kadang terjadi, surat perintah pengiriman dari bagian pesanan penjualan langsung didistribusikan pada masing-masing bagian yang terkait dan bagian kredit menerima satu lembar kemudian menandatangani untuk persetujuan atau menolaknya. Dalam hal pesanan tidak disetujui oleh bagian kredit maka bagian pesanan penjualan memberitahu bagian pengiriman agar barangnya tidak jadi dikirim. Posedur ini biasanya digunakan untuk menyingkat waktu bagi langganan lama. Apabila pembeli merupakan langganan baru maka semua lembar surat perintah pengiriman dari bagian pesanan penjualan diserahkan ke bagian kredit, sesudah disetujui baru didistribusikan kepada masing-masing bagian.

## 3. Fungsi Gudang

Dalam hubungan dengan penjualan, bagian gudang bertugas untuk menyiapkan barang seperti yang tercantum dalam surat perintah pengiriman. Barang-barang ini diserahkan ke bagian pengiriman untuk dibungkus dan di kirimkan ke pembeli.

## 4. Fungsi Pengiriman

Bagian pengiriman bertugas untuk mengirimkan barang-barang pada pembeli. Pengiriman ini hanya boleh dilakukan apabila ada surat pengiriman yang sah. Selain itu bagian pengiriman juga bertugas mengirimkan kembali barang-barang kepada penjual yang keadaannya tidak sesuai dengan yang dipesan. Pengembalian

barang ini dilakukan apabila ada debit memo untuk retur pembelian. (18:109)

### 2.4.3 Sistem Pengendalian Intern dari Fungsi Penjualan

Sistem pengendalian intern dari fungsi penjualan, dirancang untuk mencapai tujuan pokok pengendalian intern, yaitu untuk menghasilkan dalam perbaikan dalam pengelolaan aktivitas obyek yang diperiksa, dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat, efisien, dan efektif. Untuk merancang sistem pengendalian intern dari fungsi penjualan, maka unsur-unsur pokok yang dilalui adalah :

#### a. Pemeriksaan Terhadap Tujuan Penjualan

Tujuan strategi fungsi penjualan dan pemasaran tidak saja harus menunjang satu sama lainnya, tapi juga harus saling menunjang dengan fungsi utama lainnya. Salah satu penilaian yang paling penting adalah menimbang keberhasilan tujuan strategis penjualan dan pemasaran pada tahun yang telah lewat. Keberhasilan tergantung pada berapa besar penyimpangan proyeksi penjualan yang seharusnya terjadi pada kurun waktu tertentu.

Disamping untuk menentukan keberhasilan usaha penjualan dan pemasaran pada waktu belakangan, proses audit manajemen harus menganalisa keberhasilan koordinasi antara divisi penjualan dan pemasaran dengan divisi fungsional utama lainnya dalam perusahaan.

#### b. Pemeriksaan Terhadap Perencanaan

Tujuan strategis penjualan dan pemasaran harus didukung oleh serangkaian rencana induk yang tersusun rapi. Kesanggupan untuk mencapai sasaran yang terdapat pada tujuan strategis tergantung pada kelengkapan proses perencanaan. Proses penjualan dan pemasaran sangat penting karena menjadi titik tolak bagi semua fungsi utama lainnya dalam perusahaan dalam menentukan tujuan strategis dan rencana induk.

Proses audit manajemen harus menganalisa proses perencanaan dan menentukan apakah proses perencanaan tersebut efektif untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Penilaian yang harus dilakukan harus menyatukan tujuan strategis dan proses pembuatan rencana induk baik untuk fungsi penjualan maupun pemasaran.

#### c. Pemeriksaan Terhadap Pengorganisasian

Organisasi fungsi penjualan dan pemasaran harus mencakup ciri dasar berikut ini :

- a) Fungsi tersebut harus bebas satu sama lain, tapi disusun sedemikian rupa sehingga dapat bekerja sama dengan erat.
- b) Setiap fungsi harus ditempatkan pada tingkat fungsional yang tinggi karena peranannya yang sangat penting.
- c) Kedua fungsi harus diisi dengan profesional yang cakap dan mampu untuk mendukung dan mencapai tujuan strategis.

Proses audit manajemen harus menilai kelengkapan organisasi dengan mempertimbangkan besarnya perusahaan, sifat tujuan strategis, dan jenis perusahaan.

#### d. Pemeriksaan Terhadap Pengendalian

Pengendalian fungsi penjualan dan pemasaran meliputi langkah-langkah yang diambil untuk memastikan hal-hal berikut ini :

- a) Bahwa tenaga penjual diberi pengarahan dan dukungan yang tepat untuk mencapai kuotanya.
- b) Bahwa sasaran penjualan sejalan dengan tujuan operasional yang menunjangnya.
- c) Bahwa manajemen memiliki data yang cukup untuk mengikuti hasil penjualan dan dibandingkan dengan rencana.
- d) Bahwa suatu rencana kerja yang singkat dimiliki untuk memeriksa kondisi pasar dan selera konsumen, dan bahwa hasilnya dimasukkan kedalam tujuan strategis dan rencana proses pembuatan rencana induk.

#### 2.4.4 Sistem Pencatatan dan Pelaporan

Pelaporan hasil pemeriksaan sebagai langkah yang dilakukan oleh team pemeriksa, guna menunjukkan pada manajemen tentang apa yang telah dicapai saat ini dan yang akan datang, serta menjelaskan apa yang diketahui atau ditemukan dari hasil pemeriksaan tersebut, dan memberi rekomendasi tentang hal-hal yang perlu dilakukan oleh manajemen.

Sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam menyusun audit operasional, yaitu dilakukan secara tertulis. Guna mendukung hasil laporan secara tertulis tersebut, diperlukan kertas kerja pemeriksaan (KKP). Kertas kerja pemeriksaan adalah catatan-catatan yang dibuat dan data yang dikumpulkan pemeriksa secara sistematis pada saat melaksanakan tugas pemeriksaan.

KKP mencerminkan langkah-langkah kerja pemeriksaan yang ditentukan, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan hasil pemeriksaan. Setiap pemeriksa wajib membuat KKP, pada saat melaksanakan tugasnya.

Sistem pencatatan dan pelaporan pemeriksaan, tidak terlepas dari prosedur persiapan kertas kerja pemeriksaan :

1. Tuliskan nama objek yang diperiksa secara lengkap, kegiatan/program yang diperiksa, dan periode yang diperiksa pada halaman pertama atas setiap kelompok KKP.
2. Pada halaman pertama sebelah kanan atas tiap kelompok KKP ditulis :
  - KKP No.
  - Langkah-langkah kerja pemeriksaan No.
  - Disusun oleh dan tanggal
  - Direview oleh dan tanggal
3. Dibagian tengah bawah butir 1 dan 2, supaya dituliskan judul KKP.
4. Tuliskan nomor indeks pada tiap kelompok KKP.

5. Untuk setiap kelompok KKP yang terdiri dari beberapa halaman, tuliskan angka arab yang merupakan penomoran halaman dari kelompok tersebut.
6. Tuliskan cross-index dari atau kemana lembaran kertas kerja pemeriksaan diambil atau dipindahkan.
7. Gunakan satu muka saja dari tiap lembar kertas kerja pemeriksaan.
8. Daftar-daftar pembantu (sub kelompok) dibuat dengan menggunakan lembaran kertas kerja pemeriksaan masing-masing yang terpisah.
9. Cantumkan tehnik pemeriksaan, kesimpulan dan atau komentar dari pemeriksaan yang dilakukan.
10. Gunakan simbol-simbol pemeriksaan (tick mark) yang diperlukan, pada KKP.
11. KKP harus dibuat diatas blanko kertas kerja pemeriksaan yang sudah ditetapkan.
12. Untuk lembaran kertas kerja pemeriksaan yang berasal dari obyek yang diperiksa (salinan) supaya diberi tanda "salinan untuk pemeriksaan" dan diberi catatan tanggal diterima, sumbernya serta dibuat ikhtisarnya.

## **2.5 Analisis Pemeriksaan Manajemen dalam Meningkatkan Pengendalian Intern Penjualan**

Pemeriksaan intern, sebagai tindakan pengendalian dan tindakan preventif dalam menjalankan fungsi yang telah digariskan. Khususnya pemeriksaan



pemenuhan permintaan barang. Dinilai apakah pemeriksaan manajemen sistem dan prosedur penjualan dapat meningkatkan pengendalian intern penjualan.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

##### **3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT Astra Graphia mulai beroperasi sebagai suatu kesatuan entitas pada tanggal 22 April 1976 dengan bisnis utamanya sebagai distributor fotocopy Xerox. Sebelum tahun 1976, yaitu pada tahun 1971, pendistribusian mesin fotocopy Xerox ini diserahkan kepada PT Astra Internasional dalam suatu divisi tersendiri yaitu "Xerox Division". Akan tetapi melihat perkembangan permintaan atas perlengkapan kantor (*Office Equipment*) yang terus meningkat dan dengan mempertimbangkan prestasi yang telah dicapai oleh produk Xerox itu sendiri, maka diputuskan untuk didirikan suatu kesatuan usaha yang berdiri sendiri yaitu PT Astra Graphia.

PT Astra Graphia semula dimiliki penuh 100% sahamnya oleh PT Astra Internasional, kemudian dengan tujuan untuk mengembangkan bisnisnya, maka pada tanggal 10 Oktober 1989, PT Astra Graphia Go Public dengan melepaskan 20% dari keseluruhan sahamnya dan tercatat dalam Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Sampai saat ini, posisi saham PT Astra Graphia Tbk adalah :

- **Kepemilikan oleh PT Astra Internasional = 80%**
- **Kepemilikan oleh Umum = 20%**

Dalam perkembangan bisnis alat-alat perkantoran yang semakin marak akhir-akhir ini, maka **PT Astra Graphia** mengembangkan lini pendistribusian produknya setelah tahun 1995 dengan menjadi distributor atas produk-produk dari *Laser Master (Plotter)*, *Bell + Howell (Mailing System)*, *Packard Bell (Personel Computer)*, *Intertel (Telephone System)*, *People Soft (Human Resource Management System)*, dan *Sanchez (Banking Application) software*. Begitu juga pada tahun 1995 telah ditandatangani kesepakatan besamaan dengan **Alpha Graphics Inc** di **Tucson, Arizona, USA**, yang menunjuk **PT Astra Graphia** sebagai pemegang hak waralaba bisnis *Alpha Graphics (Print shop)* di Indonesia. Sebelumnya pada tahun 1983, telah terjalin kerja sama dengan **DEC (Digital Equipment Corporation)** yang mendistribusikan produk-produk digital.

Kemudian pada tahun 1996 **PT Astra Graphia** mengakuisisi dan merger dengan **PT Mitracorp Footwear International** yang bergerak dalam bidang usaha : *Footwear, Leather, dan Apparel*, yang dapat dilihat pada lampiran 1.

### **3.1.2 Bidang Usaha PT ASTRA GRAPHIA, Tbk**

Sampai saat ini, bidang usaha **PT Astra Graphia Tbk** yang meliputi produk dan jasa adalah sebagai berikut :

### a. Document Services

Dokumen adalah sekumpulan data-data yang tersusun rapi dan terstruktur yang ditujukan sebagai salah satu pusat informasi. Informasi-informasi yang tersusun dalam dokumen-dokumen dapat disajikan dalam berbagai media, baik melalui media digital (*text, graphic, video, audio*) maupun media hardcopy (*printout, disket*).

Unit bisnis "*Document Services*" PT Astra Graphia Tbk memberi suatu "Solusi Tepat" dalam menciptakan, memelihara dan mendistribusikan dokumen dengan lebih efisien dan lebih produktif melalui "*Document Management Services*"

Istilah "solusi tepat" yang ditawarkan PT Astra Graphia Tbk didukung oleh produk-produknya antara lain :

- ~ *Office Document Product (ODP)*
- ~ *Document Publishing System (DPbS)*
- ~ *Document Engeneering System (DEnS)*
- ~ *Document Printing System (DPrS)*
- ~ *Document Management Services (DMS)*
- ~ *Office Supplies*

Disamping itu, unit bisnis "Document Services" juga memberikan bantuan konsultasi Strategi Dokumen yaitu bagaimana cara menggabungkan informasi dari media hardcopy dan informasi dari media digital menjadi suatu kesatuan informasi.

## **b. Information Technology**

**PT Astra Graphia Tbk** juga memfokuskan bidang usahanya pada bidang Teknologi Informasi di pangsa pasar Indonesia. Dalam hal ini, **PT Astra Graphia** mengembangkan suatu sistem integrasi yang mapan guna memberikan solusi yang tepat kepada pelanggan di bidang telekomunikasi, jasa keuangan, dan industri manufaktur. Penekanan atas solusi ini adalah “**Customer Satisfaction**” yang didukung melalui kerjasama **PT Astra Graphia** dengan sejumlah perusahaan yang cukup terkenal dibidangnya (a.l : Digital, Packard Bell, Unigraphics, Computron, People Soft & Sanchez).

**PT Astra Graphia** mempunyai komitmen penuh dalam mengembangkan teknologi baru di Indonesia dengan memperkenalkan teknologi yang berorientasi pada seni (State Of The Art Technology). **PT Astra Graphia** juga berusaha membangun rakyat Indonesia yang terampil dalam hal teknologi dengan memberikan training kepada customer & staff sendiri dalam menggunakan teknologi ini. Komitmen ini didukung oleh produk-produknya sebagai berikut:

~ Teknologi mesin 64 bit

~ Very Large Memory RDBMS

~ Internet & Intranet Solutions

~ Engineering Design Workstation

~ Software for automotive industry

~ Client/server solutions for Human Resources Application

PT Astra Graphia juga mempopulerkan program multimedia pada personal computer yang banyak digunakan dewasa ini.

#### c. Telecommunication Systems

PT Astra Graphia mulai mengembangkan bisnis telekomunikasinya sejak tahun 1993 setelah ditunjuk oleh PT INTI (**Industri Telekomunikasi Indonesia**) untuk memasarkan produk pesawat telepon pribadi dan telepon umum. Pengembangan yang terus menerus dilakukan (Kaizen) merupakan wujud komitmen PT Astra Graphia terhadap misi perusahaan yaitu menyediakan solusi terbaik di bidang telekomunikasi. Ada beberapa langkah yang telah diperkenalkan oleh PT Astra Graphia dalam memenuhi komitmennya, yaitu a.l :

- ~ Call center based on the fully digital PBX to the big scale network
- ~ Wireless Access Network for the telecommunication operator

#### d. Consumer Goods

Setelah mengakuisisi **PT Mitracorp Footwear International (MFI)** pada tahun 1996, PT Astra Graphia mulai mengembangkan usahanya di bidang consumer goods. Consumer Goods yang diproduksi dan dipasarkan meliputi :

- ~ Footwear
- ~ Apparel
- ~ Leather

Semua produk consumer goods diorientasikan ke pasar luar negeri selain untuk pasar domestik.

Karena banyaknya bidang usaha PT Astra Graphia Tbk maka penulis hanya mengambil satu divisi saja yaitu divisi Xerox serta sistem penjualan Tunai dan kredit yang akan dibahas.

### **3.2 Struktur Organisasi dan Uraian Kerja PT Astra Graphia Tbk**

Dalam pelaksanaan Perusahaan Perseroan (PERSERO), maka sudah selayaknya PT Astra Graphia Tbk memiliki struktur organisasi yang menggambarkan kedudukan dari masing-masing bagian.

Berikut struktur organisasi PT Astra Graphia secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 2.

#### **1. President Director**

- a. Menetapkan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Mengawasi dan menilai hasil kerja dalam bentuk laporan pertanggungjawaban dari vice president.
- c. Menandatangani kontrak-kontrak/kerjasama dengan pihak-pihak lain/luar, sebagai wakil dari perusahaan.
- d. Memerintahkan bagian Internal Audit melakukan pemeriksaan apabila dianggap ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

#### **2. Vice President**

- a. Membuat perencanaan dalam pemasaran, produksi serta menganalisis kemungkinan-kemungkinan dan membuat strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan.

- b. Menilai dan mengawasi hasil kerja perusahaan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban tiap anak perusahaan yang telah dikonsolidasi.
- c. Merumuskan, merancang, membina, menerapkan dan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen.
- d. Menyajikan informasi kinerja anak perusahaan.
- e. Menyusun evaluasi dan laporan hasil usaha tingkat Perusahaan.

### **3. Finance and Administration Director**

- a. Menyusun anggaran dan mengendalikan asset Perusahaan.
- b. Mengusahakan dan mengelola perpajakan.
- c. Membina, menerapkan dan mengembangkan Sistem Informasi Akuntansi.
- d. Merumuskan rencana kerja tahunan.
- e. Menilai dan mengkaji efektivitas dan efisiensi pelaksanaan operasional perusahaan.
- f. Merancang arus kas masuk dan arus kas keluar.

### **4. Human Resources Development**

- a. Merencanakan penerimaan, penyeleksian dan penempatan tenaga kerja.
- b. Membina dan mengadakan bimbingan serta penilaian terhadap karyawan.
- c. Menyusun dan merencanakan promosi dan mutasi karyawan.
- d. Menyediakan kebutuhan stationary sesuai kebutuhan.
- e. Mengurus perizinan ke departement/instansi terkait.
- f. Menyelenggarakan pengarsipan daftar gaji, lembur dan penghasilan pegawai lainnya sebagai bahan pertanggungjawaban.
- g. Memeriksa kebenaran daftar penghasilan pegawai.



- h. Membuat daftar pegawai dan posisi pegawai setiap bulan.

## **5. Internal Audit**

Pemeriksaan Intern adalah badan yang membantu Presiden Direktur dalam mengadakan penilaian atas operasional perusahaan dari sudut pandang Internal Control, pemeriksaan intern dipimpin oleh seorang manajer yang diangkat oleh dan bertanggungjawab kepada Presiden Direktur.

- a. Menelaah dan menilai kebaikan, memadai tidaknya dan penerapan dari sistem pengendalian manajemen, struktur pengendalian intern dan pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif.
- b. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen.
- c. Memastikan seberapa jauh harta perusahaan dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari kemungkinan terjadinya segala bentuk pencurian, kecurangan dan penyalahgunaan.
- d. Memastikan bahwa pengelolaan data yang dikembangkan dalam organisasi dapat dipercaya.
- e. Menilai mutu pekerjaan setiap bagian dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen.
- f. Menyarankan perbaikan-perbaikan operasional dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

## **6. Organization and Business Development**

- a. Membuat program rencana kerja dan memudahkan perputaran PDCA.

- b. Melaporkan kinerja Unit Bisnis, Divisi dan Perusahaan.
- c. Mengawasi, mencatat dan melaporkan setiap tinjauan.
- d. Memproses hasil analisis dan keuangan (mengukur)
- e. Memelihara penerapan hirarki.
- f. Memelihara komitmen terhadap konsumen untuk memberikan servis yang berkualitas untuk memuaskan pelanggan.

#### **8. Accounting, Tax, Budget, SOP**

- a. Mencatat transaksi yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan dokumen.
- b. Mengendalikan, mengelola dan mengawasi penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan.
- c. Menghitung pajak yang harus disetor.
- d. Membuat anggaran perusahaan dan perbaikannya.
- e. Membuat sistem prosedur akuntansi dan memperbaikinya bila ada kekurangan.
- f. Membuat laporan keuangan dan analisis pelaksanaan prosedur.
- g. Membuat aging schedule.
- h. Penyusunan arus kas masuk dan arus kas keluar.
- i. Memonitor pelaksanaan administrasi hutang, piutang dan administrasi persediaan kantor.
- j. Melaksanakan opname kas/bank dan persediaan secara bulanan.
- k. Menghitung biaya penyusutan.

#### **9. Treasury banking, Legal & Investor Relations**

- a. Mencatat asset perusahaan.

- b. Menjalin hubungan baik dengan para investor.
- c. Mengurus perijinan yang dibutuhkan perusahaan.
- d. Mewakilkkan perusahaan bila terjadi perkara(klaim).
- e. Melaksanakan pembelian untuk keperluan perusahaan.
- f. Mengadakan pengecekan harga barang dipasaran.
- g. Mencatat saham yang dibeli oleh para investor.
- h. Merancang proyek baru yang akan dilakukan oleh perusahaan.
- i. Membuat perjanjian kontrak kerja dengan para pemesan.
- j. Mengurus masalah dalam bidang hukum bila konsumen/pembeli melanggar perjanjian.
- k. Mencatat asset yang ada di anak perusahaan.
- l. Mengurus pelanggaran yang terjadi oleh karyawan dalam bidang hukum.

### **3.3 Metode Penelitian**

Penelitian merupakan rangkaian kegiatan sejak dari mengumpulkan data, tabulasi, pengolahan data, serta menyimpulkan hasil yang didapat secara sistematis dan efisien untuk memecahkan suatu persoalan atau masalah.

#### **3.3.1 Pengumpulan Data**

Untuk dapat mengatasi masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini penulis terlebih dahulu mengadakan riset untuk mendapatkan data dengan cara:

A. Primary data, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penulis melakukan penelitian yaitu PT Astra Graphia Tbk, yang diperoleh dengan prosedur :

a. Wawancara/Interview

adalah tehnik pengumpulan data dengan wawancara langsung secara lisan dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti .

b. Tinjauan Langsung/Observasi

Pengumpulan data dan informasi dengan cara mengamati secara langsung terhadap obyek yang diteliti, menganalisis, mencatat dengan cermat dan sistematis terhadap obyek yang diteliti.

B. Secondary data, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu dari dokumen-dokumen sebagai penunjang penelitian dan prosedur lain, yaitu:

a. Library Research (Riset Kepustakaan)

Sebagai tehnik pengumpulan data dan informasi, dengan membaca buku-buku dan sumber-sumber informasi yang berkaitan, diperoleh dari perpustakaan.

Sumber data dan informasi yang perlu dituangkan dalam pembahasan meliputi aktivitas pemeriksaan operasional, sistem dan prosedur penjualan, definisi efektifitas dan efisiensi.

Dari penelitian ini, akan diperoleh suatu kerangka teori yang relevan mengenai permasalahan yang akan ditemui dan dibahas, sehingga

dapat dijadikan sebagai landasan teoritis dalam mendukung penyusunan skripsi ini.

### **3.3.2 Metode Analisis Data**

Analisis data yang akan dilakukan oleh penulis untuk hasil dan pembahasan adalah analisis kualitatif yaitu dengan cara menganalisis praktek pemeriksaan manajemen sebagai alat bantu dalam meningkatkan pengendalian intern penjualan pada PT Astra graphia Tbk dibandingkan dengan teori yang dipaparkan pada Bab II atau Tinjauan Pustaka.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Tujuan Perusahaan Melakukan Pemeriksaan Intern**

Pemeriksaan Intern di dalam perusahaan bertugas untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan intern perusahaan dalam rangka menunjang suksesnya tujuan perusahaan seperti yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

Sasaran yang ingin dicapai oleh Pemeriksaan Intern adalah sebagai berikut :

#### **1. Financial Audit**

Dalam financial Audit sasaran utamanya adalah :

1.1 Apakah laporan keuangan yang disusun atau dihasilkan telah sesuai dengan SAK (Standar Akuntansi Keuangan) dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan.

1.2 Apakah angka-angka atau data-data yang disajikan dalam Laporan Keuangan tersebut telah didukung dengan bukti-bukti yang otentik/absah.

#### **2. Performance Audit/Management Audit**

Sasaran yang hendak dicapai dalam Performance Audit adalah :

- 2.1 Apakah kebijakan manajemen, ketentuan-ketentuan dan pedoman-pedoman yang ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik oleh unit kerja.
- 2.2 Apakah Sistem Pengendalian Intern terutama pengendalian administrasi telah dilaksanakan secara memadai.
- 2.3 Apakah Sistem dan Prosedur yang dilakukan dalam melaksanakan kegiatan masing-masing unit kerja telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman kerja perusahaan yang ada (SOP/Standard Operating Procedures).
- 2.4 Apakah anggaran yang ditetapkan oleh manajemen untuk masing-masing unit kerja telah dicapai atau dilain pihak, setiap rupiah yang dikeluarkan sesuai dengan performance yang telah dicapai.
- 2.5 Apakah fungsi dari masing-masing unit kerja yang telah digariskan organisasi perusahaan telah dilaksanakan dengan semestinya.

Untuk mencapai sasaran pemeriksaan tersebut, Pemeriksaan Intern menjalankan tehnik pemeriksaan sebagai berikut :

1. Tehnik Pemeriksaan Financial Audit

- 1.1 Membandingkan (To Compare)

Meneliti dua hal secara berbarengan dan memperhatikan persamaan dan perbedaan antara dua hal tersebut.

## 1.2 Vouching

Memeriksa keabsahan suatu transaksi dengan meneliti dokumen dasar atau dan mendukung transaksi yang terjadi.

## 1.3 Rekonsiliasi

Mencari atau menentukan perbedaan-perbedaan yang terdapat terhadap dua sumber catatan untuk transaksi yang sama dan mencari sebab-sebab terjadinya perbedaan tersebut.

## 1.4 Konfirmasi

Mencari bukti kebenaran kepada pihak lain atas suatu catatan keuangan yang dibuat oleh pihak yang diperiksa atau suatu permintaan pengukuhan saldo hutang piutang pada posisi tertentu mengenai benar tidaknya jumlah yang tercantum diatas formulir.

## 1.5 Analisa (To Analyze)

Memecah-mecah suatu informasi kedalam bagian-bagiannya dan mencari hubungan yang ada antara bagian-bagian tersebut dan selanjutnya diambil kesimpulan.

## 1.6 Footing dan Cross Footing

Pemeriksaan kebenaran hasil penambahan masing-masing lajur vertikal untuk mengetahui apakah penambahan ini sama dengan penambahan secara horizontal.



### 1.7 Cheking

Melihat suatu pekerjaan yang sedang dilakukan oleh suatu fungsi atau bagian untuk menentukan kelayakan kerjanya apakah sesuai dengan ketentuan-ketentuan atau prosedur-prosedur yang berlaku.

### 1.8 Inspeksi (Inspection)

Meneliti kebenaran sesuatu data yang didapat langsung secara fisik apakah telah sesuai dengan yang dilaporkan.

### 1.9 Verifikasi

Pemeriksaan kembali mengenai kebenaran perhitungan seperti penambahan, perkalian, pengurangan, pembagian dan seterusnya.

### 1.10 Menelusuri (To trace/retrace)

Memeriksa dengan cara menelusuri kembali bukti asal dan tahap selanjutnya.

### 1.11 Testing (Sampling)

Memeriksa bagian-bagian tertentu dari suatu himpunan dan kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan atas himpunan tersebut.

### 1.12 Wawancara (Inquiry)

Adalah cara mendapatkan informasi dengan menanyakan langsung kepada petugas atau supervisi yang terlibat langsung pada unit kerja yang diperiksa.

## 2. Tehnik Pemeriksaan Manajemen Audit

2.1 Dalam Performance/manajemen audit, tehnik pemeriksaan yang digunakan yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada petugas dan supervisi yang terkait pada unit kerja yang diperiksa.

Adapun pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yaitu sehubungan dengan poin-poin pokok yang ada dalam peraturan-peraturan perusahaan khususnya sesuai dengan standar sistem prosedur.

2.2 Untuk menguji kebenaran jawaban dari pelaksana dan supervisi terbaik atas pertanyaan yang diajukan, maka dilakukan cross check dengan pelaksanaan pada unit kerja yang diperiksa dengan cara melakukan inspeksi dan checking serta tehnik-tehnik pemeriksaan lain yang dirasa perlu.

### 4.1.2 Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Pada PT Astra Graphia, Tbk

#### A. Landasan Pemeriksaan Manajemen

##### a) Landasan Formal

1. Pedoman kerja Pemeriksaan Intern pada PT Astra Graphia, Tbk
2. Surat Tugas yang ditandatangani oleh Presiden Direktur.

##### b) Landasan operasional

1. Prosedur umum petunjuk pemeriksaan operasional.

2. P.O Pedoman Perencanaan dan Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional.
3. Program kerja pengawasan tahunan.

#### **4.1.3 Norma Internal Audit pada PT Astra Graphia, Tbk**

Internal Audit PT Astra Graphia, Tbk bertugas untuk mengawasi jalannya kegiatan perusahaan, Internal Audit bertugas membantu Presiden Direktur dalam melakukan penilaian atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) perusahaan dan pelaksanaannya, serta memberikan saran-saran perbaikan.

Untuk melaksanakan tujuan tersebut, diperlukan kesatuan bahasa serta batasan-batasan yang jelas tentang norma pemeriksaan yang diatur dalam Norma umum internal audit PT Astra Graphia Tbk.

##### **1. Ketentuan Pokok**

- 1.1 Dalam segala hal yang berhubungan dengan tugas pengawasan, baik secara individu maupun kolektif Internal Audit harus bertindak dengan dilandasi kejujuran, berani, bijaksana, bertanggung jawab, obyektif dan dapat menjaga rahasia jabatan.
- 1.2 Secara individu atau kolektif harus mempunyai pengetahuan sebagai berikut :
  - a. Menguasai sistem pengawasan dan tehnik-tehnik pemeriksaan.

- b. Menguasai dasar-dasar pengetahuan berbagai kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi pemasaran, produksi, keuangan dan akuntansi, personalia, pengelolaan data elektronik dan sebagainya.
  - c. Menguasai tehnik-tehnik analisis finansial dan manajerial. Sehingga mampu mengungkapkan sebab-sebab terjadinya suatu penyimpangan atau persoalan dalam suatu obyek pemeriksaan.
- 1.3 Apabila dipandang perlu Internal Audit dapat meminta bantuan kepada tenaga ahli dari luar perusahaan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.
- 1.4 Dalam melaksanakan tugasnya Internal Audit harus bebas dari pengaruh-pengaruh lingkungan atau pejabat-pejabat dalam organisasi perusahaan.

## **2. Persyaratan Penempatan**

Untuk menjamin hasil pemeriksaan yang memadai diperlukan persyaratan bagi seorang pemeriksa sebagai berikut :

- 2.1 Berprestasi dan berkelakuan baik.
- 2.2 Berpandangan obyektif.
- 2.3 Berpendidikan formal sarjana/sarjana muda atau yang setingkat.
- 2.4 Berpendidikan atau berpengetahuan dalam bidang pengawasan dan pemeriksaan.
- 2.5 Memenuhi syarat phiskotes sebagai pengawas/pemeriksa.

### 3. Persyaratan Umum

#### 3.1 Hal-hal yang perlu dipenuhi

- a. Memperhatikan dan memahami ketentuan/peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Perusahaan terbuka.
- b. Memperhatikan, memahami dan melaksanakan ketentuan/peraturan Internal Audit.
- c. Segera melaporkan kepada atasan langsungnya apabila ada hal-hal yang membahayakan atau merugikan perusahaan.
- d. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap informasi yang diterima mengenai pelanggaran disiplin dan penyimpangan lainnya yang merugikan atau akan merugikan perusahaan, sesuai dengan kewenangannya.
- e. Menjaga martabat pihak yang diperiksa.
- f. Melaporkan kepada atasan langsungnya apabila ada petugas Internal audit yang menyimpang dari persyaratan dan ketentuan yang berlaku.

#### 3.2 Hal-hal yang perlu dihindari

- a. Mengelak dari penugasan tanpa alasan yang dapat diterima.
- b. Meninggalkan tugasnya tanpa alasan yang bisa diterima.
- c. Menunda-nunda pekerjaannya tanpa alasan yang bisa diterima.
- d. Berbuat tidak sopan terhadap pihak yang diperiksa.

#### 4.2 Pemeriksaan Keuangan

### 5. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

5.1 Berdasarkan laporan hasil pemeriksaan, Presiden Direktur menerbitkan :

- a. Surat permintaan tindak lanjut kepada penanggung jawab unit kerja yang diperiksa, atau;
- b. Surat perintah pemeriksaan ulang dengan atau tanpa verifikasi data.

5.2 Pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan diatur dalam prosedur tersendiri.

### 6. Dokumen hasil pemeriksaan

Dokumen hasil pemeriksaan yang disimpan Internal Audit dapat dimusnahkan bila tindak lanjut hasil pemeriksaan sudah diselesaikan oleh unit kerja yang diperiksa dan sudah selesai diverifikasi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Manajer Internal Audit membuat berita acara pemusnahan.

#### 4.1.4 Program Kerja Pemeriksaan

Program kerja pemeriksaan disusun berdasarkan Program kerja pemeriksaan tahunan yang telah dibuat oleh Manajer Internal Audit dan disetujui oleh Presiden Direktur PT Astra Graphia Tbk.

Program kerja pemeriksaan tersebut memuat schedule bulanan sebagai rencana pemeriksaan pada obyek yang diperiksa, kemudian menentukan program pokok pemeriksaan, yang memuat :

- a. Pendahuluan yang berisi informasi latar belakang mengenai obyek, landasan bagi perlunya melakukan pemeriksaan dan komentar mengenai obyek pemeriksaan.
- b. Jenis pemeriksaan berisi jenis pemeriksaan, seperti pemeriksaan keuangan atau pemeriksaan operasional.
- c. Pernyataan tujuan pemeriksaan yang berisi mengenai tujuan-tujuan yang akan dicapai dan cara pendekatan pemeriksaan yang ditentukan.
- d. Petugas pemeriksaan dan waktu pemeriksaan.
- e. Rancangan hasil pemeriksaan yang meliputi lingkup pemeriksaan dan hasil yang diharapkan.

#### **4.1.5 Sasaran Pemeriksaan**

Sasaran dilakukannya pemeriksaan manajemen pada PT Astra Graphia Tbk dalam mengukur standar operating procedure adalah :

1. Menilai ketaatan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kehematan operasi perusahaan.

#### 4.1.6 Metode Penjualan

PT Astra Graphia dalam melaksanakan penjualan dengan cara: Tunai dan Kredit. Untuk menjaga keamanan Asset Perusahaan maka diperlukan kebijaksanaan penjualan terutama dalam penjualan secara kredit.

Untuk penjualan secara Tunai (cash basis) pada umumnya tidak terjadi masalah karena mesin yang dibeli langsung dibayar oleh pelanggan. Sedangkan untuk penjualan secara kredit harus melalui kebijakan, karena pembayaran berjangka dapat mengganggu cash flow perusahaan dan mempengaruhi pendapatan perusahaan, oleh karenanya ditetapkanlah kebijakan penjualan kredit sebagai berikut :

1. Kebijakan penjualan yang harus dilakukan oleh cabang/bisnis unit adalah **“cash basis”** dan melalui **“fasilitas leasing”**.
2. Dalam keadaan dimana cabang/bisnis unit belum terjangkau oleh **“Leasing Company”**, maka cabang/bisnis unit dapat melakukan penjualan dengan sistem kredit sebagai alternatif dengan jangka waktu cicilan maksimal 6 kali (6 bulan), dengan konsekwensi harus ditambahkan bunga/interest yang berlaku umum.
3. Perusahaan sama sekali tidak memberikan fasilitas penjualan dengan sistem kredit lebih dari 6 kali (6 bulan) pembayaran. Bila dalam kondisi tertentu calon pembeli menghendaki pembelian dengan pembayaran lebih dari 6 kali (6 bulan), maka harus disetujui secara tertulis oleh GM Operasional Cabang, dengan copy persetujuan diserahkan kepada



Departement Keuangan dan Administrasi, dengan sebelumnya Cabang harus mempertimbangkan kondisi A/R-nya, apakah masih wajar/bisa memberikan kredit.

#### **4.1.7 Sistem dan Prosedur Penjualan**

Agar tidak terjadi penyelewengan atau memperkecil kerugian perusahaan maka diperlukan suatu sistem dan prosedur untuk penjualan mesin Xerox pada PT Astra Graphia Tbk. Adapun sistem dan prosedur penjualan mesin Xerox pada PT Astra Graphia Tbk adalah sebagai berikut:

##### **1. Prosedur pengiriman, pemasangan dan penarikan mesin untuk transaksi penjualan.**

###### **a. Cabang**

- Sales Representatif menyiapkan formulir Surat Pesanan Beli (SPB)/Surat Pesanan Sewa (SPS) rangkap 4 dan konfirmasi mesin (rangkap 4) dengan isian secara lengkap, termasuk tanda tangan kontrak (XTSA/Sewa) oleh pelanggan.
- SPB/SPS dan konfirmasi ditandatangani oleh Manajer Cabang sebagai persetujuan, setelah dicek oleh Sales Supervisor. (SPB/SPS lembar 1 untuk cabang, lembar 2 untuk pelanggan)
- Sebelum diserahkan ke Administrasi Wilayah, konfirmasi (Converse/PtoP/Trade in/Replacement) diparaf oleh Kasi Teknik

untuk Registrasi/pencatatan, yang diperlukan untuk pengaturan kembali jadwal aktivitas teknis.

- SPB/SPS (lembar 3 dan 4) dan konfirmasi (rangkap 4) disampaikan ke Administrasi Wilayah untuk pengecekan dan sebagai syarat pembuatan DSM (Delivery Slip Machine).

**b. Administrasi Wilayah**

- Menerima SPB/SPS (lembar 3 dan 4) dan konfirmasi (rangkap 4) dari Cabang (S/R).
- Mengecek/memeriksa kelengkapan isian SPB/SPS dan konfirmasi. Bila dinilai kurang memenuhi syarat akan ditolak/dikembalikan ke Cabang (S/R) yang bersangkutan.
- Bila SPB/SPS dan konfirmasi memenuhi syarat, kemudian dibuatkan DSM.
- Cek kode kolektor ke K & P dan isi/tuliskan pada kolom kode kolektor di SPB/SPS.
- Selanjutnya pada hari yang sama SPB/SPS (lembar 4), konfirmasi (rangkap 4) dan DSM (rangkap 6) akan disampaikan ke Logistik Operasional/Delivery (DITER).
- Mendistribusikan SPB/SPS ke :
  - Lembar ke 3 : SIL
  - Copy lembar ke 3 : K & P

- Selanjutnya, Administrasi Wilayah akan menerima kembali konfirmasi, DSM dan SPB/SPS (lembar 4) dari DITER setelah mesin yang baru dipasang dan mesin yang lama ditarik. Kemudian mendistribusikan dokumen konfirmasi dan DSM tersebut ke :

- Konfirmasi :
  - # Cabang (Asli)
  - # Akuntansi
  - # PP
  - # Work Control
- DSM
  - # Cabang

c. **Logistik Operasional/Delivery (DITER)**

- Menerima SPB/SPS, konfirmasi dan DSM dari Administrasi Wilayah.
- Mengatur jadwal pengiriman/pemasangan dan penarikan mesin.
- DITER menyiapkan/mengambil mesin di Gudang dengan memberikan DSM ke Petugas Gudang untuk menyiapkan mesin dan perlengkapannya sesuai DSM, serta mencatat S/N mesin dan perlengkapannya pada DSM.

- Mengirim, memasang dan menarik mesin yang lama dari pelanggan.
- Meminta tanda tangan pelanggan pada DSM dan konfirmasi.
- Menyampaikan masing-masing 1 copy konfirmasi dan DSM kepada pelanggan sebagai bukti bahwa mesin yang baru telah diterima dan dipasang, serta penarikan mesin yang lama.
- Mengkonfirmasi pada work control hal-hal sebagai berikut :
  - Nama Perusahaan (Alamat, Telp PIC)
  - Mesin yang baru (Converse/P to P/Trade-in/Replacment) telah dipasang (sebutkan model, S/N)
  - Mesin yang lama telah ditarik (sebutkan model, S/N)
- Mengirimkan mesin-mesin yang lama ke Gudang Ex-Field pada hari yang sama.
- Keesokan harinya konfirmasi (lembar untuk SIL) dan DSM (asli) disampaikan ke SIL dan selebihnya (sisanya) disampaikan ke Administrasi Wilayah, selanjutnya pada hari yang sama Administrasi Wilayah akan mendistribusikan konfirmasi dan DSM ke Unit yang terkait.

**d. Petugas Gudang**

- Menerima DSM (rangkap 6) dari DITER.
- Menyiapkan mesin dan perlengkapan sesuai DSM dan mencatat S/N mesin dan perlengkapannya pada DSM

- Mengambil 3 lembar copy DSM untuk didistribusikan ke :
  - Gudang (Arsip)
  - Akuntansi
  - SIL
- Mengembalikan DSM (tinggal 3 rangkap) ke DITER bersama mesin dan perlengkapannya untuk dikirim ke pelanggan dan dipasang.

Alur arus Dokumen dapat dilihat pada **Lampiran 3**.

## **2. Prosedur mengisi formulir informasi pelanggan dan surat pelanggan**

### **a. Maksud dan tujuannya adalah :**

- Agar semua informasi mengenai pelanggan dapat disampaikan atau diterima dengan jelas berdasarkan bukti tertulis.
- Mempunyai sumber informasi yang jelas, sehingga mudah ditelusuri bila terjadi atau menimbulkan masalah.
- Informasi dapat segera diproses, sehingga tidak menimbulkan masalah (misalnya masalah A/R, dan sebagainya).
- Dengan sistem penyampaian informasi semacam ini pasti lebih baik dibanding penyampaian secara lisan.

### **b. Penggunaan formulir**

Penggunaan formulir-formulir tersebut adalah sebagai berikut :

## 1. Formulir Informasi Pelanggan

- ⊗ Formulir informasi pelanggan adalah informasi intern (antar unit) mengenai pelanggan **Lampiran 4**.
  - ⊗ Penerima informasi, bisa : Kolektor, Teknisi, Sales, Delivery, Work controller dan sebagainya.
  - ⊗ Informasi pelanggan didapat :
    - Pada waktu berkunjung ke Pelanggan, tetapi tidak bertemu dengan pelanggan (Pelanggan sudah tidak ada/pindah), hanya menerima informasi dari pihak ke 3 mengenai pelanggan tersebut.
    - Melalui telepon.
- Dalam kasus seperti diatas, penerima info akan membuat/menyiapkan form “informasi pelanggan” yang diketahui oleh manajer yang bersangkutan.
- ⊗ Informasi pelanggan disampaikan ke unit terkait sebagai Pemeroses info lebih lanjut dan ke administrasi Wilayah sebagai fungsi control. **Lampiran 6**.

## 2. Formulir Surat Pelanggan

- ⊗ Formulir surat pelanggan adalah surat dari pelanggan untuk Astra Graphia, Tbk yang berisi informasi mengenai data dan keinginan pelanggan. **Lampiran 5**

- ⊗ Standard Surat Pelanggan disiapkan oleh Petugas Astra Graphia/Penerima Info. **Lampiran 6**
- ⊗ Informasi diterima pada saat petugas Astra Graphia, Tbk (penerima Info) berkunjung ke pelanggan dan menerima informasi mengenai keinginan pelanggan yang disampaikan secara lisan.
- ⊗ Peyiapan Surat Pelanggan ini dilakukan untuk maksud :
  - Agar informasi menjadi lebih sah (valid)
  - Membantu pelanggan dalam mempersiapkan surat
  - Sebagai Customer Satisfaction
- ⊗ Kemudian penerima info meminta tanda tangan dan cap perusahaan pelanggan.
- ⊗ Surat pelanggan selanjutnya disampaikan ke :
  - Unit kerja yang bersangkutan (Cabang, Dept) sebagai Pemeroses Info lebih lanjut ... Asli.
  - Administrasi Wilayah (Sebagai fungsi control) ... Copy.
  - Arsip (Penerima Info) ... Copy.

Penyampaian dilakukan dengan Ekspedisi.

(Alur dokumen Informasi Pelanggan dan Surat Pelanggan ada pada **Lampiran 6**)

### 3. Prosedur stop pelayanan

#### Pengertian

Yang dimaksud dengan Stop pelayanan terhadap pelanggan adalah tindakan yang dilakukan PT Astra Graphia Tbk untuk menghentikan :

- ~ Pelayanan tehnik (Perbaikan /Pemeliharaan mesin)
- ~ Pemesanan/Pengiriman Consumables (bahan pakai)
- ~ Penjualan kertas
- ~ Dan dapat melakukan penarikan mesin

Stop pelayanan dikeluarkan/diberlakukan atas dasar :

1. Pelanggan bermasalah :
  - a. Pelanggan menunggak pembayaran atas tagihan Astra Graphia.
  - b. Pelanggan terbukti melakukan manipulasi meter atau kecurangan atas Mesin Xerox yang digunakan.
  - c. Mesin dipindah-tangankan tanpa persetujuan/sepengetahuan Astra Graphia.

2. Atas permintaan sendiri

#### Langkah-langkah pelaksanaan stop pelayanan

1. Pelanggan bermasalah

Langkah-langkah stop pelayanan bagi pelanggan bermasalah khususnya masalah A/R (butir 1a) ada 2 tahap sebagai berikut :

- ~ Tahap 1 : Dengan surat pemberitahuan (SP I)



~ Tahap 2 : Dengan surat pemberitahuan II (SP II/SP terakhir), sebagai kelanjutan dari sp I

Proses SP I & SP II ini dilakukan oleh Dept K & P

a. Proses SP I

- K & P akan menyiapkan daftar pelanggan bermasalah yang disebabkan karena menunggak pembayaran atas tagihan AG (A/R), yang selanjutnya daftar tersebut diinformasikan ke Cabang yang bersangkutan untuk mendapat tanggapan dan 1 copy disampaikan ke Administrasi Wilayah untuk control.
- Tanggapan dari cabang diberi waktu 2 (dua) hari.
- Berdasarkan daftar tersebut K& P menerbitkan SP I, yang ditampilkan melalui proses komputer, kepada pelanggan yang dimaksud, dan ditanda-tangani oleh Manajer K & P. Lampiran 7
- SP I terdiri dari 2 (dua) rangkap, dengan distribusi sebagai berikut :
  - Lembar 1 (asli) : Pelanggan
  - Lembar 2 : Cabang (file di kontrak)
  - Bukti tanda terima (BTT): K & P
- Kolektor menyampaikan SP I ke pelanggan dan meminta tanda tangan pelanggan pada BTT sebagai bukti bahwa SP I telah diterima.

- SP I berlaku 1 minggu (7 hari kalender), dihitung sejak tanggal dikeluarkannya, dengan maksud memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk menyelesaikan taggihan Astra Graphia.

- Kriteria Pembayaran :

a) Apabila pelanggan membayar lunas atau maksimum masih tersisa 2 (dua) faktur, maka secara otomatis (terkomputerisasi) SP II tidak terbit (dengan catatan bila pembayaran dilakukan dengan GIRO akan menjadi sah kalau clearing sudah cair, dalam kurun waktu tersebut).

Catatan : Bila kemudian hari terjadi lagi penunggakan pembayaran (menjadi pelanggan bermasalah), kembali akan dikenakan SP I lagi dan seterusnya sesuai proses dan prosedur yang berlaku.

b) Apabila pelanggan membayar, tetapi masih tersisa lebih dari 2 (dua) faktur, secara otomatis (terkomputerisasi) SP II akan terbit, sebagai kelanjutan dari SP I.

b. Proses SP II/SP terakhir

- Apabila setelah 1 minggu sejak SP I diterbitkan, pelanggan belum dapat membayar/melunasi tunggakan tersebut sesuai kriteria pembayaran tersebut diatas, maka K & P akan melakukan tindakan selanjutnya dengan menerbitkan SP II/SP terakhir (contoh SP II terlampir).

registrasi/pencatatan pada daftar S-3 (sebagai fungsi control)

- \* Selanjutnya administrasi wilayah pada hari yang sama akan mendistribusikan konfirmasi Stop service ke :

# Cabang → Sales/teknik (untuk stop pelayanan)

# Work control (untuk stop pelayanan)

# SIL (untuk up date data)

# Akuntansi (pendataan)

# P & P (machine movement)

#### b.2 Penarikan mesin

- \* Penarikan mesin diberlakukan untuk pelanggan sewa/rental atau pelanggan ORS yang belum melunasi pembelian mesin.
- \* K & P menyiapkan form konfirmasi penarikan mesin (form No : ILTR/90) serta dilampirkan copy : SP II dan BTT (sebagai bukti/pendukung yang kuat untuk penarikan mesin oleh delivery)
- \* Satu hari sebelum penarikan, pastikan (confirm) dahulu dengan pelanggan

# SIL (asli)

# Administrasi wilayah (selebihnya)

Petugas Gudang

- Menerima mesin dan perlengkapannya, serta menandatangani konfirmasi penarikan mesin
- Meng copy 1 lembar konfirmasi untuk arsip gudang
- Menyampaikan kembali konfirmasi yang telah ditandatangani ke Petugas Delivery

Administrasi Wilayah

Mengecek konfirmasi dan meregistrasi/melakukan pencatatan

- Mendistribusikan konfirmasi ke :

# Cabang → Sales/Tehnik (untuk up-date data)

# Work Control (untuk up-date data)

# K & P (untuk up-date data)

# P & P (machine movement)

Pada hari yang sama sejak konfirmasi diterima dari Delivery

c. Pelanggan bermasalah lain

Untuk mengatasi pelanggan bermasalah seperti yang dimaksud pada butir 1b dan c (Bagian I Pengertian), dapat secara langsung diambil tindakan berupa Stop service atau penarikan mesin oleh

- d. Menyiapkan surat tugas audit, bila melakukan audit luar Jakarta:
  - e. Lakukan study pendahuluan terhadap objek yang akan diperiksa
  - f. tetapkan ruang lingkup pemeriksaan
  - g. Menyusun audit program
- 2) Tahap pelaksanaan audit
- a. Melakukan rapat pembukaan audit
  - b. Menyiapkan kertas kerja pemeriksaan
  - c. Melakukan pemeriksaan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan
  - d. Meminta tanda tangan auditee (pihak yang diperiksa) dikertas kerja untuk setiap temuan
  - e. Analisa hasil kertas kerja dan temuan audit
  - f. Siapkan tentative draft atas temuan audit
  - g. Melakukan diskusi atas temuan audit
  - h. Meminta komitmen dan tanda tangan auditee
  - i. Melakukan rapat penutupan audit
- 3) Tahap pelaporan dan tindak lanjut
- a. Menyiapkan laporan hasil pemeriksaan
  - b. Meminta tanda tangan manajer audit (bila manajer audit tidak setuju maka menyiapkan hasil pemeriksaan yang baru)
  - c. Mendistribusikan laporan audit yang telah ditandatangani kepada manajemen

- d. Melakukan follow up call field visit
- e. menyimpan laporan audit dan kertas kerja pemeriksaan.

Prosedur pemeriksaan manajemen untuk penjualan pada PT Astra Graphia, Tbk adalah sebagai berikut :

1. Lakukan test transaksi penjualan dengan mengambil data New Business Install dalam periode tertentu (minimal 1 semester), periksa kelengkapan dokumennya (SO, DSM, Konfirmasi, Kontrak dan SPSB) dan periksa keterkaitan masing-masing dokumen.
2. Periksa apakah dokumen penjualan tersebut telah dicatat ke buku register dengan lengkap dan disimpan secara sistematis
3. Periksa apakah dalam dokumen transaksi trade-in ditulis type, S/N mesin, dan yakinkan bahwa mesin ex trade-in benar-benar ada (dipasang kembali ke pelanggan lain atau di gudang).
4. Minta data price rental/fsma per copy dan bandingkan dengan price summary Ho, kemudian summary-kan selisih perbandingan tersebut.
5. Untuk penjualan mesin tunai maupun kredit buat daftar harga penjualan, down payment, angsuran dan term of payment, kemudian bandingkan dengan price summary HO. Perhatikan tanggal konfirmasi pemasangan mesin dengan administrasi pencatatan revenue.
6. Periksa apakah penyimpangan harga telah dimintakan persetujuan direksi sesuai SOP penyimpangan harga.

7. Lakukan pemeriksaan atas Daily control system (DCS) sesuai dengan Guiden pemeriksaan.
8. Lakukan pemeriksaan Territory Management/Account Management sesuai dengan guiden pemeriksaan.
9. Minta data miss copy dari cabang dan buat kan analisa prosentase miss copy permodel dengan kebijakan yang diberikan.

Dari hasil pemeriksaan maka kita akan mengetahui apakah terjadi penyimpangan dalam penjualan dan mengapa terjadi stop service dan penarikan mesin, semua itu kita susun didalam laporan. Laporan tersebut harus mengacu kepada standar pelaporan, yaitu :

1. Laporan harus lengkap  
Memberikan ringkasan bukti yang diperoleh dengan menyajikan hasil temuan dan kesimpulan.
2. Laporan harus dituangkan secara sistematis  
Laporan antara lain harus memuat objek audit, periode audit, temuan audit, kesimpulan dan rekomendasi, serta tanggapan dari pemeriksa.
3. Laporan harus didukung dengan data akurat  
Laporan yang disajikan harus benar-benar berdasarkan data yang ada dan angka serta analisis dan alasannya.

4. Laporan harus obyektif

Laporan yang disajikan harus memuat temuan-temuan, kesimpulan dan rekomendasi tanpa ada prasangka yang memihak kepada kepentingan tertentu.

5. Laporan harus jelas

Laporan harus mudah dipahami dan logis dengan menghindari bahasa teknis yang tidak perlu dan dengan cara memberikan informasi pendukung yang memadai.

6. Laporan harus konstruktif

Laporan harus dapat membantu atau mengarahkan pemeriksa dan organisasi melakukan perbaikan.

7. Laporan harus tepat waktu

Laporan harus diterbitkan tanpa ada penundaan dalam batas waktu yang masih relevan.

8. Laporan harus dapat dipertanggungjawabkan

artinya didalam membuat suatu laporan yang dibutuhkan dari hasil suatu pemeriksaan adalah dari segi isi dapat dipertanggungjawabkan oleh pihak pemeriksa kepada atasannya dengan didukung data-data yang akurat dalam rangka informasi kepada pihak manajemen untuk dapat mengambil suatu keputusan.



#### **4.2.2 Penilaian Terhadap Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen terhadap Pengendalian Intern Penjualan Pada PT Astra Graphia Tbk**

Pada umumnya pemeriksaan manajemen yang dilakukan oleh pemeriksa intern sehubungan dengan penjualan yang mencakup usaha untuk mendapatkan keyakinan apakah ketentuan yang digariskan sudah dipatuhi, apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta apakah pelaksanaan atau hasil-hasil sudah memenuhi tujuan yang efektif.

Dengan membandingkan antara pengendalian intern penjualan yang ada pada PT Astra Graphia Tbk dengan teori yang telah diuraikan dalam Bab II, memperoleh hasil sebagai berikut :

##### **1. Order Penjualan.**

Pada dasarnya perusahaan sebelum melakukan penjualan terlebih dahulu menerima order dari pelanggan, pada PT Astra Graphia order ini berdasarkan formulir surat pesanan beli dan konfirmasi mesin yang harus diisi lengkap oleh pelanggan.

##### **2. Persetujuan Kredit.**

Untuk melakukan penjualan secara kredit General Manajer dan Administrasi Wilayah di dalam perusahaan harus memberikan persetujuan terlebih dahulu. Kebijakan penjualan kredit telah ada ketentuannya yaitu maksimum cicilan 6 kali. Jika melebihi batas tersebut harus ada persetujuan dari GM Operasional Cabang.

### 3. Pengiriman Mesin.

Mesin dikirim sesuai dengan informasi yang tercantum dalam order pengiriman, setelah menerima SPB/SPS, konfirmasi dan DSM dari Administrasi Wilayah.

### 4. Penagihan.

Penagihan dibuat dengan membandingkan faktur penjualan dengan catatan dan mengirimkannya pada pelanggan, bersamaan dengan pengiriman mesin.

### 5. Pencatatan Piutang.

Fungsi akuntansi melakukan pencatatan berdasarkan tembusan faktur penjualan, atas dasar surat konfirmasi yang didapat dari Administrasi Wilayah.

### 6. Distribusi Penjualan.

Fungsi akuntansi mendistribusikan data penjualan menurut informasi yang dibutuhkan oleh manajemen, hal ini telah dilakukan misalnya setiap akan melakukan penjualan terhadap pelanggan dilihat dahulu riwayat A/R-nya.

Di samping itu, dalam pelaksanaan pemeriksaan manajemen terhadap pengendalian intern penjualan, telah dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Memeriksa test transaksi penjualan berdasarkan kelengkapan dokumen.

2. Memeriksa pencatatan penjualan, apakah hal tersebut telah dicatat dalam buku register.
3. Memeriksa apakah aktiva benar-benar ada (untuk trade-in), dalam hal ini perusahaan memeriksa dokumen transaksi dan meyakinkan mesinnya memang benar-benar ada (dengan mengecek ke gudang).
4. Melihat daftar harga, dengan membandingkan daftar data price rental cabang dengan daftar harga head office, jika terjadi penyimpangan dilihat apakah telah disetujui oleh direksi.
5. Membuat daftar harga penjualan, down payment, angsuran dan waktu pembayaran, dibandingkan dengan pencatatan revenue.
6. Langkah-langkah pemeriksaan manajemen yang dilakukan pemeriksa intern sesuai dengan teori yaitu persiapan pemeriksaan, pengujian pengendalian manajemen, pemeriksaan lanjutan, pelaporan dan tindak lanjut.
7. Dari segi organisasi dapat kita lihat bahwa pada PT Astra Graphia telah membagikan tanggung jawab, sehingga tidak ada seorangpun yang mengendalikan semua tahap penjualan serta setiap bagian telah diberikan wewenang dan harus dapat mempertanggungjawabkan tugas yang dikerjakannya. Dalam organisasi juga tidak terjadi tumpang tindih sehingga sesuai dengan tujuan dibentuknya fungsi-fungsi yang berkaitan dengan penjualan (efektif).

8. Kebijakan yang diterapkan di PT Astra Graphia telah dituangkan secara jelas sehingga masing-masing bagian mengetahui tugasnya sehingga pelaksanaan kegiatannya dilakukan secara efektif, efisien serta ekonomis (karena tidak ada tumpang tindih, sehingga mempermudah pemrosesan sehingga dapat menekan biaya yang dikeluarkan).
9. Pegawai yang bekerja pada PT Astra Graphia adalah orang-orang yang sesuai dengan pendidikan, keahlian didalam bidangnya dan diberikan training agar dapat meningkatkan keahlian sehingga mampu melaksanakan tugasnya.
10. Perencanaan, dibuat dalam jangka panjang dan jangka pendek sehingga dalam melaksanakan suatu program dapat dilakukan secara efisien dengan menggunakan sumber dana dan daya seefisien mungkin.
11. Pada PT Astra Graphia telah memisahkan fungsi akuntansi yang bertanggung jawab memberikan pelaporan keuangan dan pencatatan aktiva yang benar-benar ada diperusahaan melalui pembukuan (efektif karena sesuai dengan tujuan dibuatnya fungsi akuntansi).
12. Pelaporan masing-masing bagian diadakan setiap tahun sehingga dapat memberikan informasi tentang perkembangan peristiwa, kemajuan atau pencapaian tujuan sebagai dasar landasan untuk memperbaiki pengendalian.

13. Adanya pihak pemeriksaan intern yang bebas dan tidak dapat dipengaruhi oleh bagian lain dari organisasi serta memenuhi patokan profesional dalam kompetensi, dapat dipercaya dan obyektif sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan serta adanya tindakan perbaikan dari pihak yang diberi rekomendasi sehingga efektif (sesuai dengan tujuan dibentuknya pemeriksaan intern).

Dari bahasan tersebut didapat kesimpulan bahwa sistem pengendalian intern yang dilakukan oleh PT Astra Graphia Tbk dapat dinilai memadai/baik. Hal ini terlihat dari pemeriksaan pengendalian penjualan telah sesuai dengan teori pada Bab II.

#### **4.2.3 Peranan Pemeriksaan Manajemen sebagai salah satu alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern penjualan.**

Pada umumnya tujuan pemeriksaan manajemen terhadap penjualan adalah untuk mengetahui apakah penjualan yang dilakukan adalah bukan penjualan fiktif serta menjaga aktiva perusahaan. Pemeriksaan manajemen juga diperlukan untuk mengetahui apakah terjadi perkembangan didalam perusahaan misalnya : meningkatnya penjualan serta memperkecil terjadinya kecurangan dalam penjualan, hal ini dapat terwujud karena pemeriksa intern yang berada didalam perusahaan bebas melakukan penilaian terhadap setiap unit organisasi sehingga memungkinkan memperbaiki pengendalian intern penjualan bila dirasa kurang memadai.

Dalam hal ini peranan pemeriksaan manajemen sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern penjualan sedikit banyak telah memberikan peranannya. Hal ini terlihat antara lain dari sistem dan prosedur penjualan ; pengiriman, pemasangan dan penarikan mesin ; stop pelayanan ; surat informasi pelanggan, segi organisasi, kebijaksanaan, pegawai, perencanaan, pemisahaan fungsi, pelaporan dan pemeriksa intern yang independent.

Berdasarkan hasil audit tahun 1996 adalah sebagai berikut :

- penyimpanan dokumen kontrak tidak rapi, tidak semua fisik dokumen kontrak dikelompokkan sesuai dengan bulannya.
- adanya perbedaan serial number dalam konfirmasi dengan delivery slip machine.
- adanya beberapa kontrak belum ditandatangani oleh customer dan belum diserahkan pada customer.

Berdasarkan hal tersebut pihak pemeriksaan intern telah membuat laporan dan telah ditindaklanjuti yaitu pengendalian intern dibidang penjualan diperbaharui seperti yang penulis uraikan di depan. Selanjutnya perusahaan telah mengeluarkan kebijakan baru tentang penjualan secara kredit, informasi pelanggan dan surat pelanggan serta prosedur stop pelayanan.

Dari Laporan laba rugi Konsolidasi berikut ini kita dapat melihat manfaat secara tidak langsung adanya Pemeriksaan manajemen di samping tentunya

sumbangan dari bagian-bagian lainnya, terlihat dengan adanya peningkatan pendapatan bersih sebagai berikut :

	1996	1995
<b>Pendapatan Bersih</b>	Rp. 889.357.914.829	Rp. 725.754.240.019
<b>Beban Pokok</b>	Rp. 721.107.544.580	Rp. 591.431.263.172
<b>Laba Kotor</b>	Rp. 168.250.370.249	Rp. 134.322.976.847
<b>Beban Usaha</b>		
Penjualan	Rp. 51.255.566.786	Rp. 44.758.552.531
Umum dan administrasi	Rp. 60.548.850.338	Rp. 52.959.118.145
<b>Jumlah Beban Usaha</b>	Rp. 111.804.417.124	Rp. 97.717.670.676
<b>Laba Usaha</b>	Rp. 56.445.953.125	Rp. 36.605.306.171

Jika kita lihat Laporan Arus Kas, penyisihan piutang ragu-ragu pada tahun 1996 lebih kecil dibandingkan penyisihan tahun sebelumnya. Peranan pemeriksaan manajemen sangat membantu untuk mengungkapkan efisiensi maupun perbaikan yang dilakukan, sehingga dapat memperkecil kerugian atas piutang yang tak tertagih.

GAMBARAN ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI TERLIHAT SEBAGAI BERIKUT:

	1996	1995
Laba sebelum taksiran pajak penghasilan	Rp. 25.156.069.729	Rp. 12.597.311.125
Penyesuaian untuk merekonsiliasi laba sebelum taksiran pajak penghasilan menjadi kas bersih diperoleh dari aktivitas operasi :		
Penyusutan	Rp. 45.454.533.326	Rp. 37.850.862.464
Beban Bunga	Rp. 21.144.822.841	Rp. 17.693.334.343
Penyisihan piutang ragu-ragu	Rp. 5.168.473.128	Rp. 7.834.259.062
Rugi kurs atas penyajian kembali hutang jangka panjang	Rp. 4.412.250.000	Rp. 4.359.939.518
Penerimaan tagihan pajak penghasilan	Rp. 2.832.804.561	Rp. 4.130.922.015
Penyisihan persediaan usang	Rp. 1.676.924.137	Rp. 4.548.561.387
Bagian atas rugi (laba) bersih perusahaan asosiasi - bersih	Rp. 800.208.845	Rp. (821.136.915)
Penghapusan tagihan pajak penghasilan	Rp. 752.274.465	-
Penghapusan aktiva tetap	Rp. 368.283.433	Rp. 124.223.063
Amortisasi waralaba	Rp. 311.131.381	-
Amortisasi selisih lebih harga perolehan penyertaan atas nilai buku	Rp. 289.313.951	Rp. 74.985.976
Laba ditangguhkan atas penjualan dan penyewaan kembali	Rp. 169.748.905	Rp. 160.147.717
Amortisasi biaya emisi saham ditangguhkan	Rp. 143.905.025	-
Laba penjualan aktiva tetap	Rp. (8.433.389.161)	Rp. (8.566.478.823)
Penghasilan bunga	Rp. (1.381.280.827)	Rp. (1.457.792.011)
Hak minoritas atas rugi (laba) bersih anak perusahaan	Rp. (629.749.783)	Rp. 1.867.410.370
<b>Laba operasi sebelum perubahan modal kerja</b>	<b>Rp. 98.236.323.956</b>	<b>Rp. 80.396.549.291</b>

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan terlihat bahwa pemeriksaan manajemen mempunyai peran positif sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern penjualan.

Dengan demikian secara kualitatif sesuai dengan hipotesa yang diajukan **“Pemeriksaan manajemen yang memadai dapat membantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern dibidang penjualan”**, dapat diterima.



## BAB V

### RANGKUMAN KESELURUHAN

PT Astra Graphia adalah sebuah perusahaan go public yang bergerak dalam bidang usaha produk dan jasa yaitu : document services, information technology, telecommunication systems, dan consumer goods. Pada divisi Xerox (document services) pendapatan utama perusahaan adalah dari penjualan karena itu untuk menghindari kecurangan diperlukan suatu pengendalian intern penjualan. Untuk menilai apakah operasi perusahaan telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis diperlukan tindakan pengawasan manajerial dan operasional yaitu pemeriksaan manajemen.

Pemeriksaan manajemen terhadap pengendalian intern dilakukan oleh internal audit perusahaan yang berkedudukan dibawah Presiden Direktur, sehingga hasil pemeriksaan tidak dapat dipengaruhi oleh fungsi lain didalam perusahaan.

Kegiatan pemeriksaan manajemen mencakup semua aspek operasi perusahaan, meliputi akuntansi (catatan, dokumen, sistem, prosedur), program, fungsi organisasi, struktur organisasi, dan fungsi-fungsi lain yang ada dalam perusahaan. Manfaat dari pemeriksaan manajemen adalah memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen; mengevaluasi catatan, laporan dan pengendalian; memastikan ketaatan terhadap kebijakan, prosedur; dan mengidentifikasi bagian organisasi yang bermasalah.

Tujuan dari pemeriksaan manajemen adalah untuk mengidentifikasi kegiatan operasi suatu perusahaan dan mengevaluasi atau meningkatkan perbaikan

dalam segi kehematan, efektifitas dan efisiensi dalam menganalisa kebijakan manajemen perusahaan, menilai kelebihan dan kekurangan kebijakan tersebut serta menganalisis sebab dan akibat dari penyimpangan yang terjadi dari operasi perusahaan maupun kebijakan yang telah ditetapkan, agar dapat memberikan saran.

Keterbatasan pemeriksaan manajemen yaitu : hanya menekankan pada pemeriksaan dan penilaian atau cara manajemen mengelola sumber dana dan daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bagi suatu kegiatan, program atau fungsi; pemeriksa tidak diberi hak untuk merubah kebijaksanaan, prosedur dan fungsi suatu perusahaan; tugas pemeriksaan sesungguhnya untuk melihat kemungkinan tercapainya tujuan dengan cara yang lebih hemat, efisien atau mendapatkan hasil dengan lebih efektif.

Sedangkan pengendalian intern meliputi struktur organisasi, rencana organisasi, metode, alat atau ukuran untuk menjaga harta kekayaan perusahaan, mengecek ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi operasi serta menjaga dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.

Sistem akuntansi penjualan termasuk sistem akuntansi penting yang harus didisain perusahaan karena penjualan baik tunai maupun kredit merupakan sumber pendapatan perusahaan. Jaringan prosedur yang membentuk sistem penjualan meskipun pasti bagi suatu perusahaan tidak ada yang sama tetapi secara garis besar terdiri dari : prosedur order penjualan, prosedur persetujuan kredit, prosedur pengiriman, prosedur penagihan, prosedur pencatatan piutang, prosedur distribusi penjualan, dan prosedur pencatatan harga pokok penjualan. Sedangkan fungsi yang

terkait adalah pesanan penjualan, bagian kredit, bagian gudang dan bagian pengiriman.

Analisis terhadap pemeriksaan manajemen dalam usaha meningkatkan pengendalian intern penjualan bertujuan untuk meningkatkan pengendalian penjualan sehingga dapat mendorong efisiensi, efektifitas dan kehematan operasi suatu organisasi sehingga kebijaksanaan maupun tujuan manajemen yang telah digariskan dapat terpenuhi.

Perusahaan melakukan pemeriksaan intern dalam rangka mencapai beberapa sasaran yaitu : apakah ketentuan dan pedoman yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik; apakah sistem pengendalian intern dilaksanakan secara memadai; apakah sistem dan prosedur dijalankan sesuai dengan standard operating procedur; apakah anggaran yang ditetapkan untuk setiap unit kerja telah dicapai; apakah fungsi masing-masing unit kerja yang telah digariskan telah dilaksanakan dengan semestinya.

Sebelum melakukan pemeriksaan, internal audit membuat rencana yaitu : tahap persiapan pemeriksaan yang meliputi activity plan, menyusun jadwal audit, membentuk dan menetapkan tim audit, menyiapkan surat tugas, study pendahuluan, menetapkan ruang lingkup pemeriksaan dan menyusun audit program; tahap pelaksanaan audit yaitu menyiapkan KKP, melakukan pemeriksaan sesuai dengan ruang lingkup, analisa hasil kerja dan temuan audit, meminta komitmen dan tanda tangan auditee; tahap pelaporan dan tindak lanjut yaitu menyiapkan laporan hasil pemeriksaan, meminta tanda tangan manajer audit, mendistribusikan laporan kepada manajemen, follow up call field visit dan menyiapkan laporan audit serta KKP.

Pemeriksaan manajemen terhadap penjualan dilakukan dengan cara : melakukan test transaksi penjualan dengan mengambil data new bussiness install dengan memeriksa kelengkapan dokumennya, lihat apakah hal tersebut telah dicatat ke buku register, memeriksa dokumen transaksi trade in, membandingkan data price rental dengan daftar harga head office, membuat aging schedule, memeriksa penyimpangan harga, memeriksa daily control system, memeriksa territory management, membuat analisa miss copy dengan kebijakan yang diberikan. Semua hal tersebut disusun dalam laporan sesuai dengan standar pelaporan.

Dari pemeriksaan manajemen yang dilakukan terhadap pengendalian intern penjualan terlihat ada peningkatan terhadap sistem penjualan, sehingga bila kita lihat dari laporan laba/rugi pendapatan perusahaan meningkat dan pada laporan arus kas penyisihan piutang ragu-ragu menurun maka dapat kita simpulkan pemeriksaan manajemen merupakan salah satu alat yang dapat membantu manajemen meningkatkan pengendalian intern.

Berdasarkan bahasan yang telah dikemukakan terlihat bahwa pemeriksaan manajemen mempunyai peran yang positif dan secara kualitatif sesuai dengan hipotesa : Pemeriksaan manajemen yang memadai dapat membantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern dibidang penjualan dapat diterima.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan Umum

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan terhadap pemeriksaan manajemen sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern penjualan pada PT Astra Graphia Tbk, maka secara umum disimpulkan sebagai berikut :

1. PT Astra Graphia Tbk merupakan perusahaan go public yang bergerak dalam bidang usaha produk dan jasa yaitu document services, information technology, telecommunication systems, and consumer goods. Karena banyaknya bidang usaha maka penulis hanya mengambil satu divisi saja untuk pembahasan yaitu mesin Xerox.
2. Ruang lingkup pemeriksaan yang dilakukan oleh Pemeriksa Intern (Internal Audit) PT Astra Graphia Tbk ada dua, yaitu :
  - a. Financial Audit (Pemeriksaan keuangan)
  - b. Performance Audit/Management Audit (Pemeriksaan manajemen)
3. Sasaran pemeriksaan manajemen yang dilakukan pada pengendalian intern penjualan meliputi :
  - a. Menilai ketaatan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan
  - b. Meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kehematan operasi perusahaan.

4. Penilaian efektifitas dan efisiensi pengendalian intern penjualan berdasarkan pada kegiatan penjualan dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam segi ekonomis didasarkan kemampuan perusahaan menekan biaya yang dikeluarkan bagi penjualan tersebut.
5. Penilaian tersebut dilakukan untuk mengukur efektifitas kemampuan bagian penjualan dalam meningkatkan pendapatan dengan mengeluarkan biaya dan menekan piutang yang tak tertagih seminimal mungkin.

## 6.2 Simpulan Khusus

Analisis pemeriksaan manajemen terhadap pengendalian intern penjualan menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penjualan pada operasi perusahaan, keadaan tersebut didukung oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Perusahaan telah memiliki kebijakan penjualan tunai dan kredit yang dituangkan dalam peraturan atau prosedur penjualan. Kebijakan tersebut memuat tata cara persetujuan penjualan, pengiriman, pemasangan, penarikan mesin, penggunaan dokumen, tahap yang dilakukan berdasarkan kesesuaian nilai transaksi penjualan.
2. Perusahaan telah melakukan pembagian tugas dan pendelegasian wewenang kepada para manajer dan staff, sehingga tanggung jawab fungsional diperoleh melalui pemisahan fungsi-fungsi pencatatan dokumen, yaitu pada cabang, administrasi wilayah, akuntansi, work control, logistik operasional/delivery.

3. Kebijakan yang diterapkan perusahaan telah dituangkan secara jelas sehingga masing-masing bagian mengetahui tugasnya sehingga pelaksanaan kegiatannya dilakukan secara efektif, efisien serta ekonomis.
4. Pegawai yang bekerja pada perusahaan adalah orang yang ahli dibidangnya, sesuai dengan latar belakang pendidikan serta diberikan training agar dapat meningkatkan keahlian sehingga mampu melaksanakan tugasnya.
5. Perencanaan dibuat dalam jangka panjang dan jangka pendek sehingga dalam melaksanakan suatu program dapat dilakukan secara efisien dengan menggunakan sumber dana dan daya seefisien mungkin.
6. Perusahaan telah memisahkan fungsi akuntansi yang bertanggung jawab memberikan pelaporan keuangan dan pencatatan aktiva yang benar-benar ada diperusahaan.
7. Setiap akhir tahun masing-masing bagian memberikan laporan yang berupa informasi perkembangan peristiwa, kemajuan atau pencapaian tujuan sebagai landasan untuk memperbaiki pengendalian.
8. Adanya pemeriksa intern yang independent dan kompetent sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan serta adanya tindakan perbaikan dari pihak yang diberikan rekomendasi sehingga adanya pemeriksa intern efektif. Karena pemeriksa intern berada langsung dibawah presiden direktur sehingga tidak ada pihak lain yang dapat memengaruhi pemeriksaan yang dilakukan serta laporan yang diberikan adalah data sebenarnya.
9. Berdasarkan simpulan no 1 sampai 8 maka hipotesa :



**“Pemeriksaan manajemen yang memadai dapat membantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian intern dibidang penjualan pada PT Astra Graphia, Tbk” dapat diterima.**

### **6.3 Saran-saran**

1. Berdasarkan simpulan diatas terlihat bahwa pengendalian intern yang ada pada perusahaan telah memadai dan sesuai dengan sistem pengendalian intern yang harus ada dalam suatu perusahaan. Hal tersebut harus tetap dipertahankan sehingga tidak terjadi kemunduran.
2. Pihak pemeriksa intern harus tetap memberikan rekomendasi yang diperlukan untuk memperbaiki standard operating procedure sehingga memungkinkan penjualan efektif dan efisien.
3. Bila ada pelanggan yang ingin mencicil lebih dari enam kali maka harus benar-benar diteliti kondisi piutangnya sehingga memeperkecil piutang yang tak tertagih dan harus diketahui oleh Manajer cabang serta memberikan tembusannya secepat mungkin ke Departemen Keuangan dan Administrasi.
4. Penyimpanan dokumen kontrak sebaiknya dirapikan agar mudah menelusuri bila pelanggan ada yang nakal ( misalnya : tidak mau membayar sesuai perjanjian).



## DAFTAR PUSTAKA

1. Alvin A. Arens, James K. Loebbecke., Auditing An Integrated Approach, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc, USA, 1994.
2. Alvin A. Arens, James K. Loebbecke., Auditing Pendekatan Terpadu, Edisi kelima, Diterjemahkan oleh Amir Abadi Yusuf, Salemba Empat, Jakarta, 1993.
3. Amin Widjaja Tunggal, Audit Manajemen Kontemporer, Cetakan pertama, Harvarindo Jakarta, 1995.
4. Amin Widjaja Tunggal, Iman Sjahputra Tunggal, Pedoman Bagi Manajer Untuk Menemukan dan Mengendalikan Kecurangan, Cetaka pertama, Harvarindo, Jakarta, 1997.
5. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Pedoman Perencanaan Pemeriksaan Operasional, 1992.
6. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Pedoman Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional, 1993.
7. B. Walter Meigs, Ray O Whittington, Kurt Pany, F Robert Meigs, Principle of Auditing, 9<sup>th</sup> Edition, Richard D Irwin, 1992.
8. Ikatan Akuntan Indonesia, Norma Pemeriksaan Akuntan, Edisi Revisi, Jakarta,
9. La Midjan, Azhar Susanto, Sistem Informasi Akuntansi I Pendekatan Manual dan Praktika Penvusunan Metode dan Prosedur, Lembaga Informasi Akuntansi, 1995.
10. Mulyadi, Pemeriksaan Akuntan, Edisi keempat, STIE YKPN Yogyakarta, 1992.
11. Mulyadi, Sistem Akuntansi, Edisi ketiga, STIE YKPN Yogyakarta, 1993.
12. Moch. Hazny, Alexander Hamilton Institute, Manajemen Audit : Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas, Usaha Nasional Surabaya, Mengutip dari Alexander Hamilton Institute, 1994.
13. STAN, Petunjuk Pemeriksaan Operasional, PPA STAN, Jakarta, 1992.

14. ST Dain Jung, Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas Perusahaan, Cetakan kedua, Restu Agung, Jakarta, 1997.
15. Sukrisnao Agoes, Auditing ( Pemeriksaan Akuntan ), oleh Kantor Akuntan Publik, Jilid I, Lembaga Pengembangan Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia, 1996.
16. Sukrisno Agoes, Auditing ( Pemeriksaan Akuntan ), oleh Kantor Akuntan Publik, Jilid II, Lembaga Pengembangan Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia, 1996.
17. William C Boynton, Walter G Kell, Modern Auditing, 6<sup>th</sup> Edition, John Willey & Sons Inc, 1996.
18. Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi : Penyusunan Metode dan Prosedur, Edisi kelima, BPFE UGM, Yogyakarta, 1991.



ASTRA GRAPHIA

PT ASTRA GRAPHIA Tbk

DOCUMENT SERVICES  
BUSINESS GROUP



THE DOCUMENT COMPANY  
FUJI XEROX

Jl. Kramat Raya No. 43  
Jakarta 10450 - Indonesia  
Tel.: (021) 3145925, 3909444,  
3909190, 2302429, 2302460  
Fax.: (021) 3909388, 3909181  
http: //www.astragraphia.co.id

**SURAT KETERANGAN**

**No. : 22 - 278 - 98**

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : Marlin Iwang  
N I S : 022193289  
Alamat : Jl. Roda No. 182  
Bogor 16141  
Pendidikan : UNIVERSITAS PAKUAN  
Jl. Ciheuleut  
Pakuan PO Box 452 - 16143

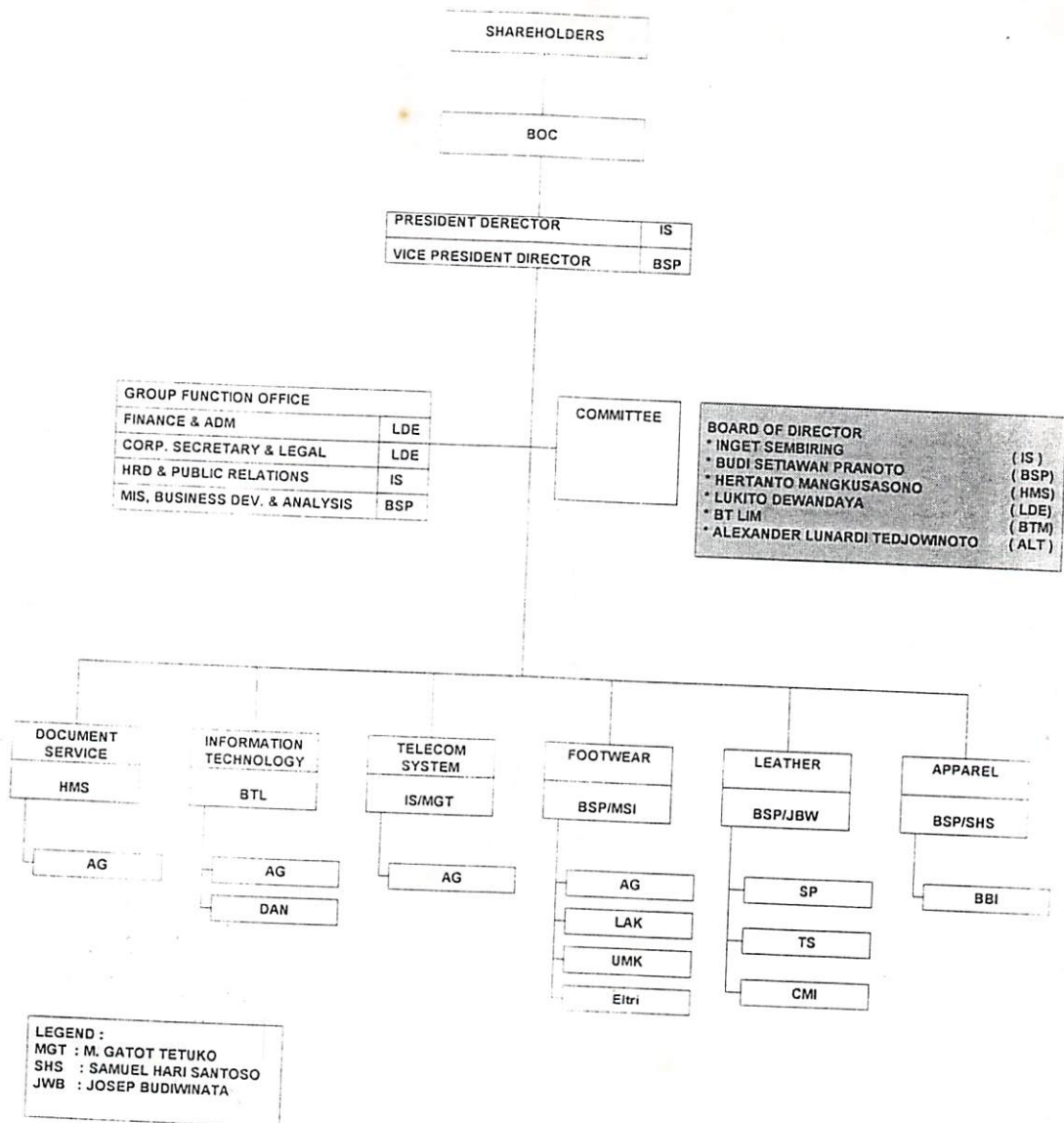
telah melaksanakan " Riset " di PT Astra Graphia dari tanggal 09 Maret 1998 sampai dengan 30 April 1998 di Departemen Audit.

Surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

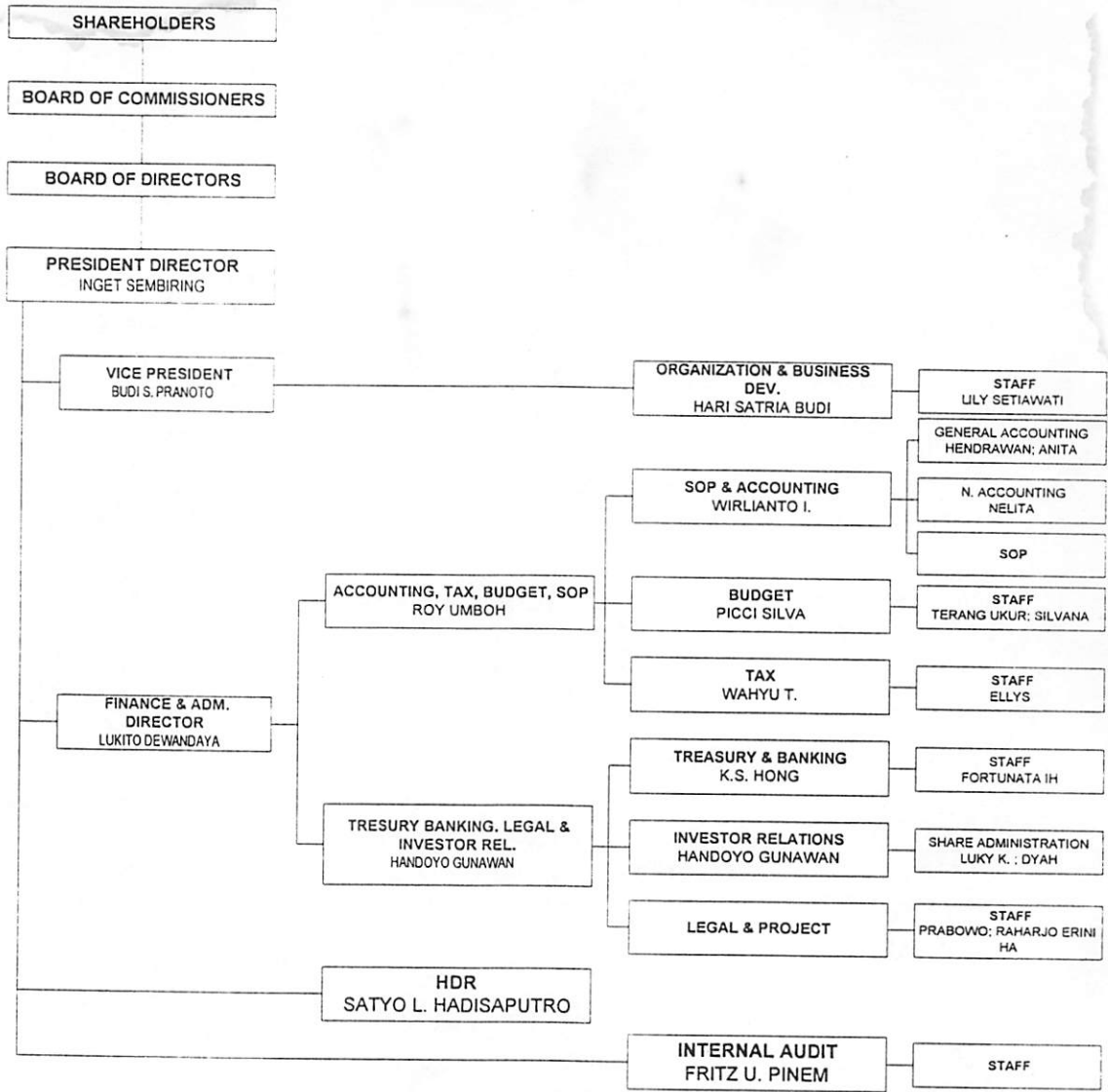
Jakarta, 14 September 1998

**Harry H. Halim**  
Manajer HRD

# PT Astra Graphia Tbk – Organization Chart

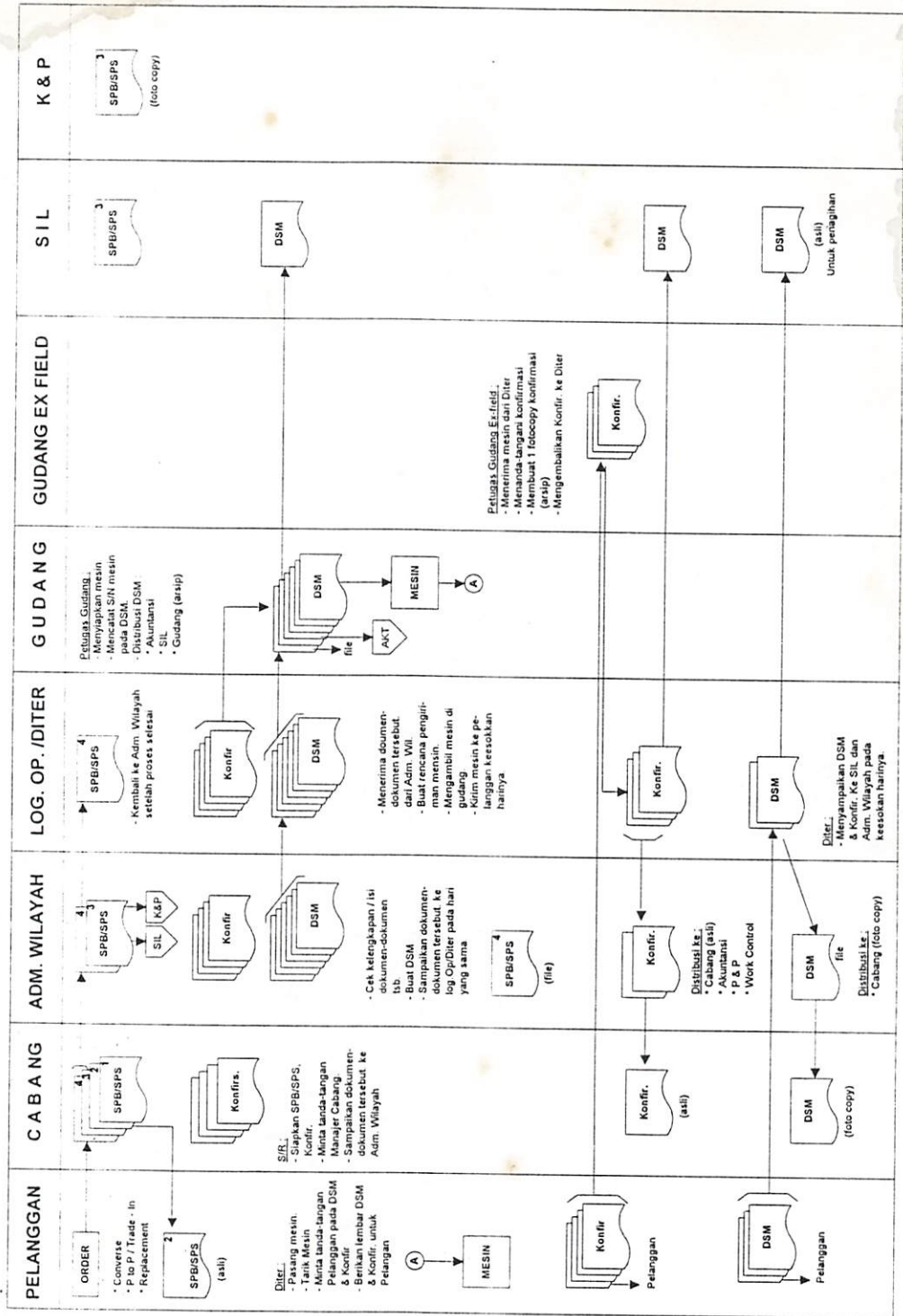


**CORPORATE ORGANIZATION STRUCTURE**





Prosedur : Pengiriman, Pemasangan dan Penarikan Mesin (Diter).  
ALUR DOKUMEN



INFORMASI PELANGGAN

No. : .....

Kepada : .....

Dari : .....

Perihal : Informasi Pelanggan

Berdasarkan kunjungan/informasi yang kami dapat :

■ Hari/Tanggal : .....

perlu kami informasikan sebagai berikut :

■ Nama Pelanggan : .....

■ Alamat & Telp. : .....

■ PIC : .....

■ Model Mesin/SN : .....

■ No. Langanan : .....

■ Status : .....

- Pelanggan minta cancel
- Pelanggan pindah, alamat tidak jelas
- Pelanggan pindah, alamat jelas
- Pelanggan minta stop service
- Mesin dijual kepada pihak ke 3
- Mesin tidak digunakan lagi
- Mesin disandera pemilik gedung
- Kantor Pelanggan tutup terus
- .....

Mohon dapat diproses lebih lanjut, dan kami mengusulkan sebagai berikut :

- Stop service
- Stop Faktur
- Cancel/Tarik mesin
- .....

Harap memberikan tanggapan/Feedback, paling lambat 5(lima) hari setelah menerima informasi ini.

Terima Kasih.

Mengetahui,  
Manajer Cab/Dept,

Jakarta, .....

Pelapor,

( ..... )  
'C' : - Arsip  
- Adm. Wilayah

( ..... )

Catatan/Jawaban

Kepada Yth.  
PT ASTRA GRAPHIA  
Jl. Kramat Raya 43,  
Jakarta

Perihal : \_\_\_\_\_

Dengan hormat,

Sehubungan satu dan lain hal, kami menyatakan agar PT ASTRA GRAPHIA dapat melaksanakan perihal tersebut diatas, mulai tanggal : \_\_\_\_\_

- Nama Perusahaan : .....
- No. Langganan : .....
- Alamat & No. Telp : .....
- Model/SN Mesin : .....
- Status : .....

Demikian pernyataan kami, atas perhatian, bantuan serta kerja sama yang diberikan selama ini kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, .....  
Hormat kami,

(.....)  
Nama jelas & Cap Perusahaan

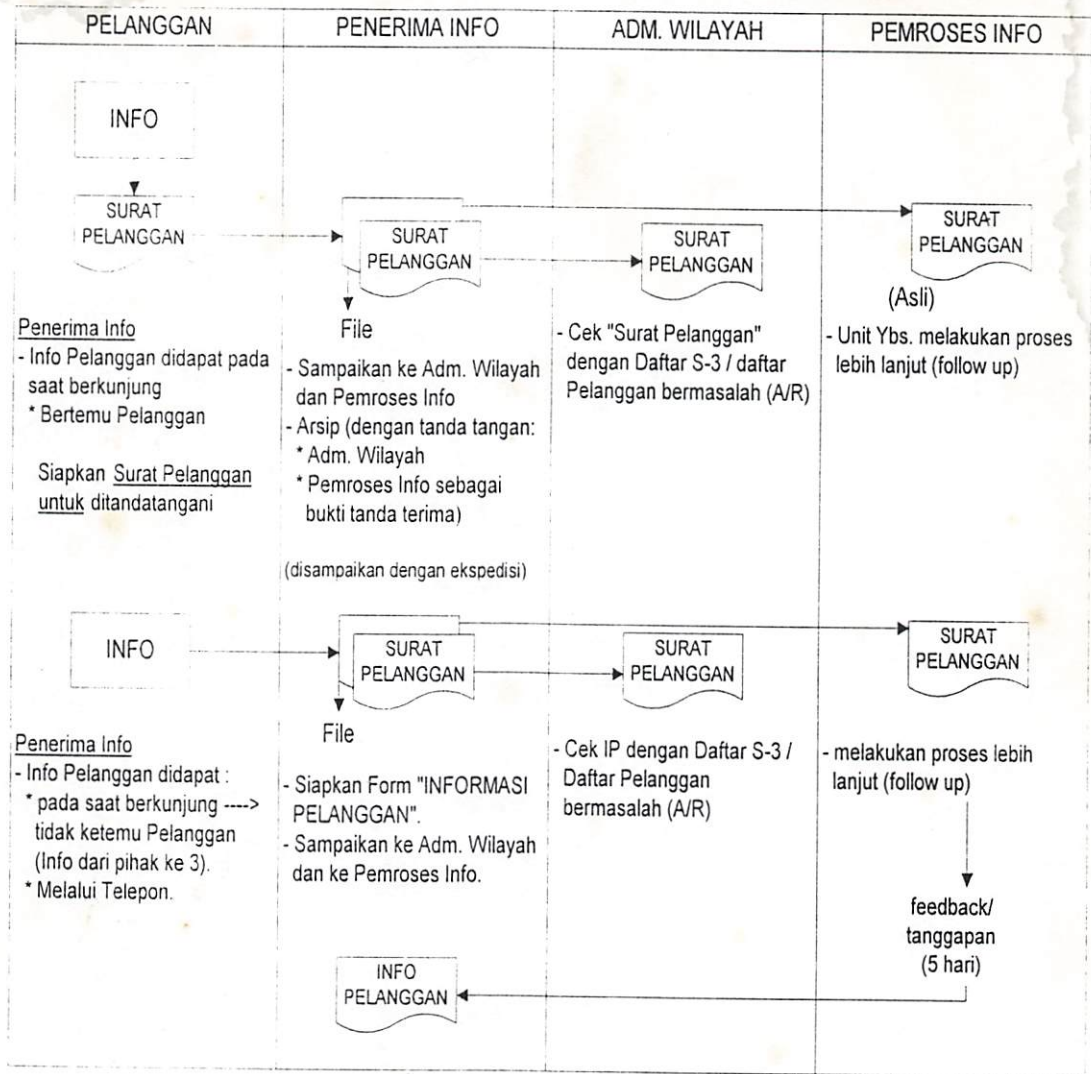
Catatan

Distribusi :

- Pemeroses info (asli)
- Adm. Wilayah (copy)
- Arsip Penerima (copy)

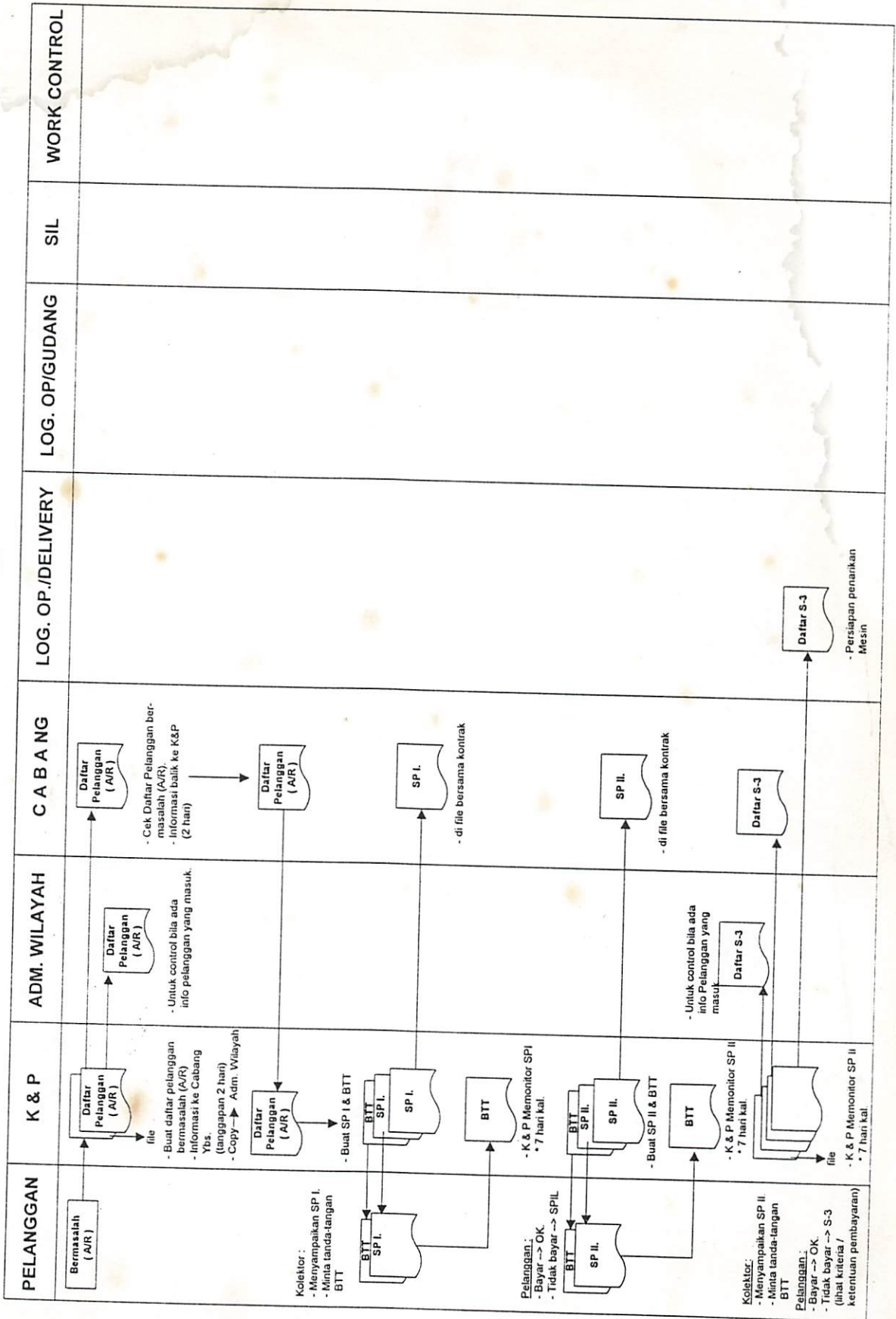


ALUR DOKUMEN : "SURAT PELANGGAN" dan "INFORMASI PELANGGAN"



ALUR DOKUMEN

Prosedur : Stop Pelayanan (SP)



Prosedur : Stop Pelayanan (SP) II

ALUR DOKUMEN

