

**PERANAN PEMERIKSAAN INTERN BAGI MANAJEMEN  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS  
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMBELIAN**

(Studi Kasus Pada P.T. SEPATU BATA JAKARTA)

**S K R I P S I**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Dalam Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi



Oleh

**IDHAM CHOLID**

N r p : 022184098

Nirm : 85.41041040

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS PAKUAN**

**B O G O R**

**1989**

**PERANAN PEMERIKSAAN INTERN BAGI MANAJEMEN  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS  
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMBELIAN**

(Studi Kasus Pada P.T. SEPATU BATA JAKARTA)

**S K R I P S I**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Dalam Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi

Pada

Fakultas Ekonomi

Universitas Pakuan

**B O G O R**

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi

12/9 1989



( Drs. Eddy Mulyadi S., Ak. )

Mengetahui

Dosen Pembimbing

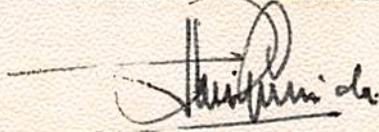
12/9 1989



( Drs. Eddy Mulyadi S., Ak. )

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



( Drs. Hari Gursida, Ak. )

Disetujui Dan Disyahkan Oleh Team Penguji

Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

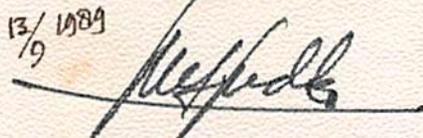
Jurusan Akuntansi

Pada tanggal : 26 Agustus 1989.

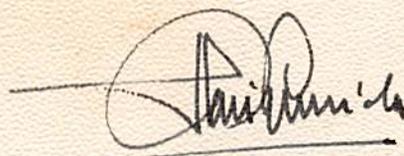
Panitia Ujian Skripsi

Program Sarjana Satu ( S1 )

13/9  
1989

  
( Drs. Eddy Mulyadi S., Ak. )

Penguji



( Drs. Hari Gursida, Ak. )

## KATA PENGANTAR

Ahirnya dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, selesailah penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari betapapun besarnya usaha yang telah dilakukan namun tanpa disertai do'a niscaya penyusunan ini belum tentu selesai. Penulis telah mencurahkan segala daya, pikiran serta waktu, sehingga terwujudnya tulisan ini dengan segala keterbatasannya.

Adapun penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salahsatu syarat dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Penulis akan sangat menghargai segala kritik dan saran yang ditujukan terhadap skripsi ini, karena penulis sadar bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna.

Dan selesainya skripsi ini tak luput dari dorongan dan dukungan semua pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ayah dan ibu tercinta, yang telah mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis tanpa mengharap balas apapun.
2. Drs. Hari Gursida, Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan serta penyusunan skripsi.

3. Drs. Eddy Mulyadi S., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi serta dosen pembimbing, yang telah mendorong, membina dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dra. Inna Sri Supina A. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi, yang telah turut memperlancar urusan administrasi penulis.
5. Bpk. Jamil, selaku Ketua Tata Usaha Fakultas Ekonomi, yang telah berbuat banyak dalam urusan kesekretariatan penulis.
6. Mr. John McGoldrick, selaku Company Manager P.T. SEPATU BATA, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan riset pada perusahaan yang bapak pimpin.
7. Bpk. Marulam Sitohang, selaku Management Development Officer Manager, yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam riset pada P.T. SEPATU BATA.
8. Bpk. Hans, selaku Chief Akuntan, yang telah banyak memberikan informasi tentang sistem akuntansi pembelian dan pengawasannya.
9. Bpk. Samudi, selaku Group Buyer Manager, yang telah banyak membantu dalam menyediakan informasi tentang struktur organisasi dan prosedur order pembelian.

10. Bpk. Subandi, selaku kepala bagian penerimaan, yang telah menjelaskan tentang prosedur penerimaan barang yang dibeli.
11. Bpk. Muldika, selaku kepala gudang bahan-bahan kimia, yang telah menjelaskan tentang sistem pengendalian persediaan bahan baku.
12. Semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Kepada mereka semua tidak banyak yang dapat penulis berikan. Hanya do'a kepada Alloh SWT, semoga amal baik mereka diterima dan senantiasa mendapat balasan yang setimpal di dunia dan di akhirat nanti.

Dan ahirnya penulis berharap mudah-mudahan tulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang telah membacanya.

Bogor, Agustus 1989

penulis

( Idham Cholid )

## D A F T A R   I S I

	<u>halaman</u>
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	7
1.5. Kerangka Pemikiran	7
1.6. Metodologi Penelitian	13
1.7. Lokasi Penelitian	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sistem Pengendalian Intern	15
2.1.1. Definisi Sistem Pengendalian Intern	16
2.1.2. Ciri-Ciri Sistem Pengendalian Intern	26
2.1.3. Batas-Batas Sistem Pengendalian Intern	35
2.1.4. Pentingnya Sistem Pengendalian Inter	37

	<u>halaman</u>
2.1.5. Sistem Pengendalian Intern Pembelian	39
2.2. Pemeriksaan Intern	46
2.2.1. Definisi Pemeriksaan Intern	47
2.2.2. Tujuan dan Luas Pemeriksaan Intern	53
2.2.3. Wewenang, Tanggungjawab dan Independensi Pemeriksa Intern	56
2.2.4. Pelaksanaan Pemeriksaan Intern	59
2.2.5. Laporan Hasil Pemeriksaan	64
2.3. Peranan Pemeriksaan Intern dalam Meningkatkan Efektifitas Sistem Pengendalian Intern Pembelian	65
 <b>BAB III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Objek Penelitian	69
3.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan	69
3.1.2. Tujuan Utama Perusahaan	71
3.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	71
3.2. Metode Penelitian	75

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Aplikasi Sistem Pengendalian Intern Pembelian	77
4.1.1. Sistem Pengendalian Intern Order Pembelian	84
4.1.2. Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Barang	89
4.1.3. Sistem Pengendalian Intern Hutang dan Pembayaran	94
4.2. Pemeriksaan Intern Pembelian	97
4.2.1. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Order Pembelian	97
4.2.2. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Barang	98
4.2.3. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Hutang dan Pembayaran	100
4.3. Peranan Pemeriksaan Intern dalam Meningkatkan Efektifitas Sistem Pengendalian Intern Pembelian	101

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	107
5.2. Saran-Saran	110

	<u>halaman</u>
BAB VI. RINGKASAN	111
DAFTAR PUSTAKA	ix
LAMPIRAN	xi

DAFTAR LAMPIRAN

		<u>halaman</u>
LAMPIRAN	1 Peta Lokasi Pabrik dan Kantor	xi
LAMPIRAN	2 Bagan Organisasi P.T. SEPATU BATA	xiii
LAMPIRAN	3 Bagan Organisasi Departemen Pembelian	xiv
LAMPIRAN	4 Bagan Organisasi Departemen Administrasi dan Keuangan	xv
LAMPIRAN	5 Neraca per 31 Desember 1988 & 1987	xvi
LAMPIRAN	6 Laporan R/L yang Berahir 31 Desember 1988 & 1987	xviii
LAMPIRAN	7 Laporan Produksi Selama 1979-1988	xix
LAMPIRAN	8 Flowchart Prosedur Order Pembelian	xx
LAMPIRAN	9 Flowchart Prosedur Penerimaan Barang	xxii
LAMPIRAN	10 Flowchart Prosedur Hutang dan Pembayaran	xxiv
LAMPIRAN	11 Production Planning	xxvi
LAMPIRAN	12 Purchase Order	xxvii
LAMPIRAN	13 Izin Masuk Barang dan Surat Penerimaan	xxviii
LAMPIRAN	14 Receiving Book	xxix
LAMPIRAN	15 Stock Card	xxx
LAMPIRAN	16 Reglet	xxxi
LAMPIRAN	17 Recapitulation	xxxii

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dunia semakin hari semakin menampakkan ketegarannya. Suatu kehidupan yang modern sebagai salahsatu produk dari perkembangan teknologi sudah merupakan ciri kehidupan di kota-kota besar. Namun perkembangan teknologi serta penambahan penduduk yang begitu pesat belum dapat diikuti oleh pertumbuhan ekonomi yang dewasa ini jauh berada di bawah tingkat penambahan penduduk tersebut. Maka suatu langkah penyelamatan perlu diambil, antarlain dengan mengupayakan suatu efesiensi dan efektifitas atas penggunaan sumberdaya yang langka pada semua segi kehidupan. Hal ini perlu dilaksanakan guna dicapai suatu keseimbangan antara pengorbanan sumberdaya dengan manfaat yang diperoleh.

Bagi suatu organisasi perusahaan yang ingin dapat survive dalam suasana resesi dunia yang berkepanjangan serta persaingan usaha yang semakin ketat, perlu mengusahakan peningkatan daya saing yakni dengan mengupayakan efesiensi dan efektifitas pada semua kegiatan operasi perusahaan. Namun perlu diperhatikan bahwa upaya tersebut jangan sampai menurunkan kualitas atas barang atau jasa yang dihasilkan atau dijual. Sebab penurunan kualitas akan mengakibatkan penu-

runan dalam penjualan yang pada akhirnya akan dapat menurunkan laba perusahaan, dan tidak jarang akan mengakibatkan kebangkrutan perusahaan.

Setiap organisasi perusahaan baik itu perusahaan industri, dagang, jasa maupun lembaga keuangan, senantiasa mempunyai suatu kulminasi tujuan yaitu memaksimalkan laba jangka panjang. Begitu juga halnya dengan PT SEPATU BATA yang sampai saat ini terus mengedarkan sahamnya, tidak lain adalah untuk meningkatkan laba. Selain dengan melaksanakan ekspansi, untuk meningkatkan laba dapat pula ditempuh dengan reorganisasi, peningkatan penjualan ataupun menekan biaya produksi serta biaya operasi. Dan untuk menekan atau mengefesienkan setiap biaya yang dikeluarkan perlu adanya suatu budget/anggaran dimana semua biaya distandarisir dan dikendalikan, agar setiap pemborosan atau selisih (variance) rugi dapat segera diambil langkah perbaikannya.

Perencanaan atas laba adalah merupakan tugas manajemen. Dan dalam upaya merealisasikan rencana tersebut diperlukan adanya suatu pengendalian yang menyeluruh, guna dicapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk melaksanakan pengendalian atau biasa disebut pengendalian intern (internal control) diperlukan adanya suatu struktur organisasi yang baik, sistem pencatatan dan pendelegasian yang memadai, praktek yang sehat

serta kecakapan yang cukup dan sesuai para pegawai, guna tercapainya tujuan daripada sistem itu sendiri. antarlain menjaga keamanan harta milik perusahaan.

Pada perusahaan yang besar, dimana manajer tidak lagi dapat mengawasi bawahan secara langsung serta semakin kompleksnya perusahaan, maka sebagian tugas daripada pengawasan didelegasikan kepada seorang controller ataupun ditempatkan orang atau bagian yang independen untuk membantu manajemen dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas para bawahan serta semua aktivitas dalam perusahaan.

Suatu pemeriksaan intern yang merupakan unsur pokok daripada pengendalian intern, dilakukan oleh seorang atau bagian pemeriksa intern ( Internal Auditor ) guna mengefektifkan sistem pengendalian intern yang telah digariskan. Hasil pemeriksaan tersebut akan membantu manajemen dalam pembuatan kebijakan maupun pengambilan keputusan.

Seorang atau bagian pemeriksa intern adalah merupakan staf manajemen yang membantu manajemen dalam mengawasi aktivitas perusahaan, serta mengevaluasi sistem pengendalian intern yang ada. Sistem pengendalian intern yang memadai akan mampu mengarahkan pelaksanaan sistem akuntansi yang ada, dan akan menciptakan suatu kondisi dimana perusahaan dapat beroperasi dengan sehat dan lancar.

Siklus pembelian adalah salahsatu siklus yang

utama dalam perusahaan. Siklus ini mencakup empat kegiatan pokok yakni pemesanan pembelian, penerimaan barang, pengakuan atau pencatatan hutang dan pembayaran. Semua prosedur, formulir, buku catatan dan alat-alat yang digunakan telah dikemas dalam suatu paket sistem akuntansi pembelian. Dan untuk melaksanakan pengaruh serta mengarahkan sistem akuntansi tersebut perlu adanya suatu sistem pengendalian, dan agar sistem pengendalian berjalan efektif, maka sistem tersebut harus senantiasa diawasi.

Suatu sistem pembelian senantiasa harus memenuhi prinsip-prinsip pengendalian intern. Dan pada perusahaan yang besar dimana sudah menempatkan seorang pemeriksa intern, akan lebih mudah bagi pimpinan untuk mengendalikan operasi perusahaannya. Setiap pelaksanaan prosedur maupun kualitas kerja para bawahan senantiasa harus mengikuti apa yang digariskan dalam sistem akuntansi pembelian. Pencatatan atas barang yang diterima, pengakuan atas hutang serta pembuatan voucher dan cek haruslah lebih dulu memeriksa bukti pendukungnya, dan harus ada otorisasinya dari pejabat yang berwenang. Berarti adanya sistem akuntansi pembelian adalah merupakan suatu sumbangan profesi akuntansi bagi manajemen dalam mengendalikan organisasi perusahaan yang dikelolanya.

Pada masa sekarang ini, pimpinan akan lebih menyukai adanya seorang staf yang membantu memikul tang

gungjawabnya dalam perencanaan maupun pengendalian perusahaan. Karena disadari bahwa betapapun rapinya sistem akuntansi yang diterapkan, tanpa adanya pemeriksaan yang memadai oleh seorang pemeriksa, maka kemungkinan kecurangan pasti ada, baik itu dilakukan secara pribadi maupun melalui persekongkolan, bahkan sering melibatkan pihak manajemen.

Ahirnya dengan memperhatikan permasalahan yang ada, maka penulis melakukan suatu penelitian dalam bentuk studi kasus yang mudah-mudahan dari penelitian ini akan segera dapat memecahkan persoalan yang dihadapi oleh manajemen pada khususnya dan dunia usaha kita pada umumnya. Penelitian ini penulis lakukan dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul:

" Peranan Pemeriksaan Intern bagi Manajemen  
dalam Meningkatkan Efektifitas Sistem  
Pengendalian Intern Pembelian "

## 1.2. Identifikasi Masalah

Sesungguhnya persoalan dalam sebuah organisasi perusahaan tidak hanya menyangkut masalah untung dan rugi saja. Mulai dari didirikannya sebuah perusahaan sampai perusahaan dapat going concern tercatat seribu satu masalah yang dihadapi oleh pimpinan, baik dari segi permodalan, ketenaga kerjaan atau personil serta pembiayaan operasi sampai cara menghadapi para

pesaing dan lingkungan perusahaan. Yang kesemuanya banyak menyita perhatian para manajer perusahaan.

Namun penulis pada kesempatan ini akan menjabarkan suatu permasalahan dalam perusahaan yang menyangkut segi akuntansi. Maka berangkat dari latar belakang penelitian di atas penulis mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi pengendalian intern yang ada di perusahaan.
2. Seberapa jauh peranan pemeriksaan intern terhadap pelaksanaan sistem pengendalian intern pembelian.

### 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini karena didorong oleh rasa ingin tahu, serta ingin membandingkan antar teori yang selama ini penulis pelajari dengan praktek-praktek yang ada di perusahaan. Adapun tujuan khusus daripada studi kasus ini adalah sebagai berikut:

1. Mempelajari dan menilai sistem pengendalian intern yang ada di perusahaan.
2. Mempelajari ruang lingkup pemeriksaan intern dan manfaatnya bagi peningkatan efektifitas sistem pengendalian intern.
3. Untuk memenuhi salahsatu syarat dalam ujian sarjana ekonomi, jurusan akuntansi pada

Universitas Pakuan Bogor.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun dari penelitian ini akan diperoleh manfaat yang dirinci sebagai berikut:

1. Memperluas ruang pikir dan pandangan penulis terhadap pengendalian intern serta pemeriksaan intern, yang semula hanya penulis ketahui dari teori yang ada. Dan melihat aplikasinya dalam praktek-praktek di perusahaan.
2. Menyumbangkan suatu pemikiran guna dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih alternatif yang lebih efektif terhadap pengendalian intern, serta melihat kegunaan adanya pemeriksa intern dalam perusahaan.
3. Memberi gambaran kepada perusahaan sejenis tentang pengendalian intern pembelian yang ada dalam perusahaan, dan pentingnya pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak yang independen dalam perusahaan.

#### 1.5. Kerangka Pemikiran

Pendirian suatu organisasi perusahaan adalah dengan tujuan dapat menghasilkan barang atau jasa melalui serangkaian kegiatan yang direncanakan dan

dikendalikan, guna dicapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai pengelola yang menetapkan kebijakan dan tujuan harus dapat menentukan kebutuhan dan keinginan-keinginan para langganan akan barang-barang dan jasa-jasa. Dalam pengelolaan tersebut manajemen dituntut untuk dapat mengkoordinasikan alat-alat produksi dan distribusi serta dapat mengendalikan alat produksi tersebut dengan semestinya.

Pada perusahaan yang besar dimana fungsi pengawasan tidak dapat sepenuhnya sepenuhnya dilakukan langsung oleh pimpinan, maka tugas pengendalian atas operasi perusahaan sebagian didelegasikan kepada kepada pejabat keuangan ataupun kepada pihak yang independen dalam perusahaan. Seorang controller atau pemeriksa intern yang ditunjuk oleh direktur utama senantiasa bertanggungjawab atas implementasi dan beroperasinya pengendalian yang efektif. Jalan tidaknya sistem akuntansi yang diterapkan dalam perusahaan menjadi tanggungjawab controller atau pemeriksa intern tersebut, dan setiap kegagalan dalam sistem harus dievaluasi dan dilaporkan kepada pejabat keuangan atau direktur utama, karena merekalah yang mendisain sistem akuntansi yang ada.

Pada masa sekarang ini, penggunaan sistem akuntansi dalam sebuah perusahaan menengah ke atas sudah merupakan keharusan. Tanpa adanya sistem akuntansi

yang memadai, mustahil pimpinan dapat memonitor setiap kejadian penting dalam operasi perusahaan, dengan demikian sebagian tugas pengendalian akan dipikul oleh pimpinan-pimpinan divisi atau bahkan mandor. Adanya suatu sistem akuntansi mutlak diperlukan bagi perusahaan yang go-publik, lebih-lebih setelah adanya publikasi AICPA tahun 1972 yang kemudian dicantumkan dalam Undang-Undang Praktek Luar Negeri ( Foreign Corrupt Practices Act ) di Amerika Serikat tahun 1977 yang menyatakan bahwa semua perseroan yang dimiliki oleh publik yang terkena oleh Undang-Undang Bursa Efek ( Stock Exchange Act ) tahun 1934 secara resmi diminta agar:

- (A) Menyusun dan menyelenggarakan buku-buku, catatan-catatan dan perkiraan-perkiraan yang dalam perincian yang cukup beralasan secara cermat/teliti dan layak mencerminkan transaksi dan disposisi/penyelesaian harta dari perusahaan yang mengedarkan efek ( issuer ) dan
- (B) Menjadikan dan memelihara suatu sistem pengendalian akuntansi intern yang cukup untuk menyediakan jaminan yang cukup beralasan bahwa:
  - (i ) transaksi dilaksanakan sesuai dengan otorisasi umum atau otorisasi khusus manajemen;
  - (ii ) transaksi dicatat karena perlu (I) untuk mempermudah penyiapan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang lazim atau kriteria lain apapun yang dapat diterapkan pada laporan tersebut dan (II) untuk menyelenggarakan pertanggungjawaban harta/kekayaan
  - (iii) turut campur terhadap harta/kekayaan hanya diperkenankan sesuai dengan otorisasi manajemen yang umum atau khusus dan

(iv) pertanggungjawaban yang dicatat untuk harta/kekayaan dengan harta yang ada dengan frekwensi yang cukup beralasan dan tindakan yang tepat diambil terhadap setiap perbedaan.

( Undang-Undang Praktek Luar Negeri tahun 1977  
US.Code, Edisi tahun 1976. Supplemen II, Jilid  
Satu, Washington:US. Government Printing Of-  
fice, 1979:hal 862 )

Dengan demikian bahwa setiap perusahaan diharuskan oleh undang-undang tersebut untuk menyelenggarakan suatu sistem pengendalian intern yang baik serta diperlukan adanya suatu penelitian kembali, evaluasi dan penilaian atas sistem tersebut.

Dari ketentuan tersebut di atas, dapat penulis asumsikan bahwa suatu organisasi perusahaan harus memiliki sistem akuntansi yang memadai, yang dalam pelaksanaan sistem tersebut diarahkan oleh suatu sistem pengendalian intern, dan sistem pengendalian intern ini senantiasa harus dianalisa dan dievaluasi.

Suatu sistem pengendalian intern akan efektif jika dapat berjalan sesuai dengan yang digariskan, serta dapat dicapai tujuan daripada sistem tersebut. Kondisi demikian dapat diwujudkan dengan adanya bantuan bagi manajemen dalam upaya meningkatkan efektifitas sistem yang antarlain adanya suatu pemeriksaan intern. Berbeda dengan pemeriksaan oleh akuntan publik yang ha-

nya berkepentingan pada pengendalian akuntansi intern saja, tapi seorang pemeriksa intern senantiasa menaruh perhatian pada semua segi sistem pengendalian intern.

Pemeriksaan intern merupakan unsur pokok daripada sistem pengendalian intern yang akan menilai semua pelaksanaan prosedur, membahas pencatatan akuntansi serta mengevaluasi sistem pengendalian intern, dan membuat rekomendasi serta laporan hasil pemeriksaan kepada manajemen. Diharapkan dengan adanya pemeriksaan intern oleh pihak yang independen dalam perusahaan akan dapat membantu manajemen dalam pengawasan semua aktivitas operasi perusahaan serta mampu meningkatkan dayaguna sistem pengendalian intern.

Suatu sistem pengendalian intern pembelian akan banyak manfaatnya dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Siklus pembelian merupakan siklus yang sangat luas dan sangat erat hubungan antar prosedur yang satu dengan prosedur yang lain. Sehingga pemeriksaan atas siklus ini memerlukan lebih banyak waktu serta ketelitian yang cukup, karena adanya kesalahan dalam siklus pembelian akan mempengaruhi kewajiban, pengeluaran kas dan harga pokok barang atau jasa, yang pada akhirnya akan mempengaruhi laba perusahaan.

Pemeriksaan intern adalah merupakan bentuk pengendalian yang menyeluruh dari pengendalian intern .

Dan seorang pemeriksa intern merupakan seorang staf manajemen dan bertanggungjawab langsung kepada controller atau direktur utama perusahaan. Adapun aktivitas daripada pemeriksa intern adalah:

- Membahas dan menilai kebaikan dan ketepatan pelaksanaan pengendalian intern keuangan serta operasinya.
- Meyakinkan bahwa semua ketentuan kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur telah ditaati.
- Meyakinkan apakah harta milik perusahaan telah dicatat dan dijaga dengan semestinya.
- Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian dalam perusahaan.

Pemeriksa intern harus senantiasa independen agar suatu pemeriksaan intern akan efektif. Dalam organisasi perusahaan seorang pemeriksa intern berada di luar lini organisasi perusahaan, sehingga pertanggungjawaban kerja seorang pemeriksa intern tidak kepada manajemen. Dalam melaksanakan tugasnya, ia harus senantiasa menjaga kebebasannya, tidak menutup-nutupi setiap penyimpangan pelaksanaan prosedur, melainkan harus memberikan rekomendasinya kepada manajemen atas pemeriksaan yang telah dilaksanakan.

Dari uraian di atas penulis membuat suatu hipotesa sebagai berikut :

" Apabila sistem pengendalian intern khususnya sistem pengendalian intern pembelian diterapkan dalam sebuah organisasi perusahaan, dan senantiasa dievaluasi dengan suatu pemeriksaan intern niscaya sistem tersebut akan meningkat efektifitasnya serta dapat digunakan sebagai alat bagi manajemen dalam mengendalikan perusahaan ".

#### 1.6. Metodologi Penelitian

Suatu penulisan karya ilmiah senantiasa harus didukung oleh teori, informasi yang berasal dari berbagai sumber laporan, hasil penelitian serta fakta yang ada pada objek penelitian. Dan dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan metodologi pendekatan studi kasus.

Adapun bahan-bahan penyusunan skripsi ini terdiri dari dua macam data yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang benar-benar aktual yang penulis peroleh dengan melakukan konfirmasi, observasi dan penelaahan langsung terhadap perusahaan. Dan data sekunder adalah data yang menunjang hasil penelitian yang penulis peroleh dari studi literatur dan bahan-bahan kuliah yang penulis dapatkan selama masa pendidikan, serta informasi-informasi lain yang berkaitan dengan objek penelitian.

### 1.7. Lokasi Penelitian

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis memperoleh bahan-bahan yang berasal dari dua sumber, yaitu dari literatur dan dari penelitian langsung ke perusahaan. Studi literatur penulis lakukan pada perpustakaan Universitas Pakuan Bogor, sedangkan penelitian dilakukan pada P.T. SEPATU BATA, yang terletak di jalan Pahlawan Kalibata Tromol Pos No.69 Jakarta 10002 Indonesia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA.

#### 2.1. Sistem Pengendalian Intern

Dewasa ini struktur ekonomi dunia sudah semakin rumit. Suatu tingkat profesionalisme yang tinggi sudah menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawarkan lagi. Begitu juga profesi akuntansi yang semakin lama semakin dirasakan manfaatnya guna memberikan pelayanan-pelayanan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi perusahaan. Salahsatu sumbangan profesi akuntansi adalah penyusunan suatu sistem akuntansi serta pengawasan atas implementasi dan beroperasinya sistem tersebut.

Pimpinan perusahaan pada perusahaan yang besar dimana kontak langsung dengan bawahan sudah tidak memungkinkan lagi, maka suatu alat untuk melakukan pengawasan jalannya operasi perusahaan mutlak diperlukan. Akhirnya manajemen mendisain dan menetapkan suatu sistem pengendalian intern yang didalamnya melibatkan profesi kauntansi dalam menjaga keandalan sistem tersebut. Akuntan sering mempergunakan istilah pengendalian intern ( internal control ) sebagai suatu sinonim untuk pengendalian didalam organisasi perusahaan.

Pengendalian intern adalah merupakan suatu rancangan untuk melakukan pengawasan dalam perusahaan ,

dimana setiap aktivitas dan alat-alat dikoordinasikan dan diarahkan guna dicapainya suatu kondisi kerja yang disiplin serta terkendalinya aktivitas tersebut dan mencegah adanya kebocoran-kebocoran atas harta perusahaan. Sistem pengendalian intern dituntut untuk menjadikan sistem akuntansi yang diterapkan merupakan sumber informasi yang akurat guna dapat digunakan oleh manajemen dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sebagai alat yang dapat dipercaya untuk mengawasi dan menilai hasil usahanya.

Selanjutnya penulis akan menjabarkan lebih terperinci mengenai sistem pengendalian intern tersebut. Sehingga akan lebih jelas apa itu sebenarnya pengendalian intern, apa saja kriteria daripada sistem pengendalian intern yang efektif, keterbatasan pengendalian intern serta manfaat yang dihasilkan dari penerapan sistem pengendalian intern dalam organisasi perusahaan.

#### 2.1.1. Definisi Sistem Pengendalian Intern

Suatu sistem pengendalian intern yang ditetapkan manajemen senantiasa diharapkan dapat membantu dalam melakukan pengawasan serta membawa perusahaan ke arah kemajuan. Setiap kerja para pegawai harus mentaati ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan manajemen. Dan semua metode, prosedur dan alat-alat yang akan diguna

kan dituangkan dalam suatu sistem pengendalian intern.

Adapun pengertian daripada sistem pengendalian intern terdiri dari dua macam, yakni dalam pengertian luas dan sempit. Dalam pengertian sempit pengendalian intern hanya merupakan suatu pengecekan atas penjumlahan, baik penjumlahan menurun ( footing ) maupun penjumlahan mendatar ( crossfooting ). Sedangkan dalam pengertian yang luas, pengendalian intern tidak hanya merupakan pengecekan penjumlahan melainkan juga meliputi semua alat yang digunakan manajemen dalam melakukan pengawasan.

Adapun J.W. Neuner dan Ulrich Neuner telah mendefinisikan pengendalian intern identik dengan pengecekan intern, sebagaimana terdapat dalam bukunya ( 10:161 ) :

Internal checking is a form of double-checking the accuracy of the figures recorded in the accounting system. Usually this is accomplished by having two or more persons working independently of each other arrive at the correspondingly same figures.

Sedangkan AICPA melalui the Committee on Auditing Procedure telah mendefinisikan pengendalian intern dalam pengertian yang lebih luas. Sebagaimana terdapat dalam buku ( 2:6 ) :

Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinated methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and

reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.

Cecil Gillespie lebih jauh mengutip pendapat AICPA tersebut mengenai pengendalian intern sebagai mana ditulis dalam buku ( 6 : 188 ) :

.... Such a system might include budgetary control, standard costs, periodic operating report, statistical analysis and the determination their responsibilities and an internal audit staff to provide additional assurance to management as to the adequacy of its outlined procedures and the extent to which they are being effectively carried out.

Selanjutnya Ikatan Akuntan Indonesia telah pula memberikan definisi tentang pengendalian intern, sebagaimana yang dituangkan dalam buku (7:31)

Sistem pengendalian intern meliputi organisasi serta semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan.

Definisi-definisi yang telah diutarakan para ahli kesemuanya memiliki dasar pemikiran yang sama. Yaitu tujuan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya operasi perusahaan. Misalnya saja menurut pendapat Neuner and Neuner yang mengidentikkan pengecekan dengan pengendalian dimana dilakukan pengujian angka dengan menggunakan dua orang atau lebih yang bekerja secara independen guna dicapai suatu hasil yang sama. Disinilah sebenarnya yang dimaksud dengan pengendalian, dan jika didapatkan hasil yang

bersesuaian, berarti terdapat adanya suatu kesalahan atau penyimpangan. Dengan cara demikian para pegawai akan bekerja sesuai dengan prosedur dan selalu mentaati kebijakan manajemen. Dan pada akhirnya suatu pengecekan intern atau pengendalian intern akan menguraikan pengukuran dan cara-cara yang telah ditetapkan untuk melindungi kas dan kekayaan lainnya serta menghasilkan catatan akuntansi yang teliti dan dapat dipercaya.

AICPA menyampaikan pendapatnya yang merupakan suatu pernyataan penting mengenai sistem pengendalian intern yang meliputi ruang lingkup yang lebih luas. Suatu struktur organisasi yang merupakan sasaran bagi manajemen untuk mendelegasikan wewenang serta pemisahan fungsi, akan dapat mencegah penyelewengan dalam perusahaan. Cara-cara yang ditetapkan serta peraturan akan membatasi karyawan untuk bertindak sewenang-wenang, sehingga sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen dapat terwujud. Dari definisi yang diutarakan tersebut jelas bahwa suatu sistem pengendalian intern mempunyai tujuan-tujuan, yaitu:

- Untuk mengamankan harta milik perusahaan.
- Untuk menjaga kecermatan data akuntansi.
- Untuk memajukan efisiensi operasi, dan
- Untuk mendorong ditaatinya kebijakan manajemen.

Menurut kutipan Cecil Gillespie, sistem pengendalian intern tidak hanya terbatas seperti yang dijelaskan sebelumnya, melainkan termasuk didalamnya pengawasan budget, biaya-biaya standar, laporan operasi secara periodik, analisa statistik, pemisahan pertanggungjawaban serta staf pemeriksaan intern. Jadi tidak hanya meliputi organisasi, cara-cara serta peraturan yang menjadi alat bantu bagi manajemen dalam melakukan pengawasan perusahaan.

Suatu budget atau anggaran yang merupakan pernyataan formil manajemen dapat menjadi pengendali dalam upaya pencapaian tujuan. Biaya standar akan menjadi pedoman bagi pengukuran atas biaya-biaya yang dikeluarkan, dan setiap ditemukan adanya selisih atau variance harus segera dianalisa dan diambil langkah perbaikannya. Laporan operasi akan menyampaikan setiap kejadian penting yang terjadi selama operasi perusahaan, sehingga dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan pengukuran kemajuan perusahaan. Analisa statistik dapat memberi gambaran kenaikan atau penurunan prestasi yang telah dicapai selama periode tertentu. Pemisahan tanggungjawab akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan disiplin. Dan staf pemeriksaan intern akan menilai semua aktivitas dan catatan serta menelaah sistem pengendalian intern, agar sistem tersebut dapat efektif.

Sedangkan apa yang dikemukakan oleh Ikatan Akuntan Indonesia adalah sejalan dengan yang dikemukakan oleh AICPA, yaitu bahwasannya suatu sistem pengendalian intern terdiri dari struktur organisasi serta metode dan peraturan yang dikoordinasikan, guna dicapai tujuan daripada disusunnya sistem tersebut.

Namun lain halnya dengan yang diutarakan oleh James D. Wilson dan John Campbell dalam bukunya (12: 107) :

Pada dasarnya, sistem pengendalian adalah merupakan proses:

- Menetapkan suatu norma pengukuran
- Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma
- Mencari sebab-sebab terjadinya perbedaan atau variance
- Mengambil tindakan koreksi yang perlu

Dari uraian tersebut tersirat bahwa adanya koordinasi, informasi, prosedur-prosedur dan penilaian terhadap semua aktivitas dalam upaya memajukan perusahaan.

Ahirnya dari definisi-definisi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa suatu sistem pengendalian intern adalah meliputi rencana organisasi, cara-cara dan alat-alat yang digunakan manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap operasi perusahaan, guna dapat menjaga harta milik perusahaan, menjaga keandalan data akuntansi, meningkatkan efe-

siensi usaha serta mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dan pengertian tersebut lebih luas daripada sekedar pengawasan yang dilakukan oleh bagian akuntansi atau bagian keuangan.

Dan dari defenisi tersebut dapat penulis artikan bahwa suatu pengendalian interh mempunyai tujuan-tujuan yang terdiri dari:

1. Menjaga keamanan harta perusahaan
2. Menjaga keandalan data akuntansi
3. Meningkatkan efesiensi
4. Mendorong dipatuhinya peraturan atasan

Disamping tujuan umum sebagaimana diuraikan di atas pengendalian intern memiliki juga tujuan yang lebih terinci, terutama dalam kaitannya dengan keandalan data akuntansi dan laporan keuangan, yaitu :

1. Meyakinkan bahwa transaksi yang dicatat benar-benar terjadi ( menyangkut validity )
2. Meyakinkan bahwa transaksi tersebut telah diotorisasi dengan tepat ( menyangkut otentik )
3. Meyakinkan bahwa transaksi yang terjadi tersebut telah dicatat seluruhnya (menyangkut completion )
4. Meyakinkan bahwa transaksi tersebut dinilai dengan benar ( menyangkut valuation )

5. Meyakinkan bahwa transaksi telah diklasifikasi dengan tepat ( menyangkut classification )
6. Meyakinkan bahwa transaksi telah dicatat pada waktu yang tepat ( menyangkut timin )
7. Meyakinkan bahwa transaksi telah dicatat dalam buku pembantu dengan benar dan telah dihtisarkan dengan benar pula.

Jika semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, itu berarti sistem pengendalian intern yang digariskan berjalan dengan efektif.

AICPA lebih lanjut melalui the Committee on Auditing Procedures dalam statement on Auditing Procedures No.29 yang membagi pengendalian intern menjadi dua jenis, yaitu pengendalian akuntansi dan pengendalian administratif. Sebagaimana yang dikutip dalam buku ( 12:155 ) :

Pengendalian intern dalam pengertian yang luas meliputi .... pengendalian-pengendalian yang dapat digolongkan sebagai bersifat akuntansi atau administratif sebagai berikut:

- a. Pengendalian akuntansi (accounting control mencakup rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama mengenai, dan berhubungan langsung dengan pengamanan aktiva serta keandalan (reliability) dari catatan keuangan. Pada umumnya meliputi pengendalian-pengendalian seperti sistem organisasi dan pengesahan, pemisahan tugas-tugas yang berhubungan dengan pembukuan dan laporan-laporan akuntansi dari tugas-tugas yang berhubungan dengan operasi-operasi atau perlindungan/pemeliharaan aktiva, pengamanan fisik aktiva, dan pemeriksaan intern

- b. Pengendalian administratif (administrative control) mencakup rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama berhubungan dengan efisiensi operasi dan ketaatan pada kebijaksanaan-kebijaksanaan pimpinan dan biasanya hanya berhubungan secara tidak langsung dengan catatan finansial. Pada umumnya meliputi pengendalian-pengendalian seperti analisa statistik, time and motion studies, laporan-laporan pelaksanaan, program-program latihan pegawai, dan pengendalian-pengendalian kualitas.

Ikatan Akuntan Indonesia telah pula membagi pengendalian intern kedalam dua jenis, yaitu pengendalian administratif dan pengendalian akuntansi. Sebagaimana yang tertera pada buku (7:31) :

Untuk menjelaskan ruang lingkup pengkajian dan penilaian pengendalian intern dalam rangka pemeriksaan akuntan publik dengan tujuan memberikan pendapat atas laporan keuangan, maka pengendalian intern perlu dibagi dua, yaitu :

- a. Pengendalian administratif yang meliputi , tetapi tidak terbatas pada, organisasi dan semua prosedur serta catatan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajemen atas suatu transaksi. Otorisasi semacam itu adalah suatu fungsi manajemen yang secara langsung berhubungan dengan pertanggung jawaban untuk mencapai tujuan organisasi dan merupakan titik pangkal dari penyelenggaraan pengendalian akuntansi terhadap transaksi.
- b. Pengendalian akuntansi meliputi organisasi semua prosedur dan catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta kekayaan, serta dapat dipercayainya catatan keuangan. Oleh karena itu, pengendalian ini harus disusun sedemikian rupa, sehingga memberi jaminan yang memadai bahwa:
- (1) Transaksi dilaksanakan sesuai dengan otorisasi manajemen, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus.
  - (2) Transaksi dibukukan dengan sedemikian

- rupa, sehingga (1) memungkinkan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi Indonesia atau kriteria lain yang berlaku bagi laporan keuangan dan (2) untuk menyelenggarakan pertanggungjawaban atas aktiva perusahaan.
- (3) Setiap kegiatan yang berkenaan dengan aktiva hanya diperkenankan apabila sesuai dengan otorisasi manajemen.
  - (4) Pertanggungjawaban pencatatan akuntansi aktiva dibandingkan dengan aktiva yang ada dalam selang waktu yang wajar dan bila ada selisih diambil tindakan penyelesaian yang tepat.

Pemabagian tersebut mempunyai pengaruh terhadap akuntan publik dalam hal melakukan pemeriksaan laporan keuangan untuk tujuan opini. Akuntan publik hanya berkepentingan terhadap pengendalian akuntansi saja, sedangkan controller atau pamariksa intern adanya pemebagian tersebut tidaklah relevan dalam pelaksanaan tugasnya. Sebab controller maupun pemeriksa intern senantiasa berkepentingan terhadap semua segi pengendalian dalam perusahaan.

Ahirnya penulis simpulkan bahwa sistem pengendalian intern tidak hanya menitik beratkan pada segi kuantitatif atas pekerjaan saja, melainkan juga segi kwalitatifnya, baik yang menyangkut segi akuntansinya maupun administrasinya. Sehingga suatu sistem pengendalian intern yang baik akan dapat menjamin perusahaan berjalan secara fair, tanpa adanya overlap fungsi, kecemburuan sosial dan kecurigaan yang berlebihan.

Namun ada hal-hal yang tidak diinginkan dalam organisasi perusahaan dimana hal tersebut merupakan suatu tindakan yang tidak bertanggungjawab. Di sini lah tantangan bagi penyusun sistem pengendalian intern untuk senantiasa mengupayakan hal tersebut dapat dicegah atau setidaknya-tidaknya diperkecil kemungkinan terjadinya. Tindakan tersebut adalah berupa : kejahatan, Penggelapan, pencurian dan penipuan, yang kesemuanya dapat dilakukan oleh karyawan perusahaan bahkan manajemen sekalipun jika memang kurangnya pengendalian yang ada dalam perusahaan.

#### 2.1.2. Ciri-Ciri Sistem Pengendalian Intern

Suatu sistem pengendalian intern akan efektif jika kriteria-kriteria atau ciri-ciri atau unsur-unsur daripada sistem tersebut dapat dipenuhi. Kurangnya unsur yang ada dalam sistem pengendalian intern mengakibatkan lemahnya sistem yang diterapkan, dan pada ahirnya akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan daripada perusahaan.

J.W. Neuner dan Ulrich Neuner mengemukakan bahwa unsur-unsur suatu sistem pengendalian intern yang baik adalah sebagaimana termuat dalam buku(10: 163) :

1. Organization charts to indicates responsibility.
2. The use of printed forms to standardize

- procedures and fix responsibility.
3. Development and use of operating routines and procedures.
  4. Formal classification of account to guard against errors in recording accounting information.
  5. Managerial reports for summarizing control and fixing responsibility.

Sedangkan Alvin Arens berpendapat bahwa suatu sistem pengendalian intern yang memadai harus mencakup unsur-unsur sebagaimana dimuat dalam buku ( 1 : 161 ) :

1. Competent, trust worthy personel with clear lines at authority and responsibility.
2. Adequate segregation of duties.
3. Profer procedures for authorization.
4. Adequate documents and records.
5. Profer procedures for record keeping.
6. Physical control over ussuers and records
7. Independent checks on performance.

Adapun Drs. Zaki Baridwan Ak. mengemukakan bahwa suatu sistem pengendalian intern yang memuaskan harus meliputi ciri-ciri sebagaimana diungkapkan dalam bukunya ( 4:8 ) :

- (a) Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab-tanggungjawab fungsional secara tepat.
- (b) Suatu sistem wewenang dan prosedur yang baik yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, hutang-hutang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya.
- (c) Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
- (d) Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggungjawabnya.

Keempat elemen di atas merupakan ciri-ciri pokok dari suatu pengendalian intern. Disamping

ciri-ciri pokok tersebut ada cara-cara pengawasan lain yang fungsinya merupakan tambahan ciri-ciri pokok di atas. Pengawasan-pengawasan tambahan itu dapat dilakukan dengan menggunakan laporan-laporan budget atau standard dan staf internal auditing.

Bagi perusahaan besar memang sudah tidak masalah lagi untuk menerapkan suatu sistem yang memadai, sebab semua unsur-unsur dari sistem tersebut dapat dipenuhi tanpa ada pertimbangan yang akan menghambat lain halnya dengan perusahaan kecil dimana perusahaan berada pada segala keterbatasannya. Tapi bukan berarti bahwa sistem pengendalian intern tidak dapat diterapkan pada perusahaan kecil. Sistem itu dapat diterapkan namun dalam bentuk yang sederhana dan tidak dapat memenuhi semua kriteria seperti yang dianjurkan.

Unsur-unsur atau ciri-ciri sistem pengendalian intern yang diungkapkan para ahli di atas memang semua memiliki manfaat yang besar dalam sistem. Suatu struktur organisasi merupakan unsur yang paling pokok dalam suatu sistem pengendalian intern yang baik sebab dari bagan itulah akan tampak garis otorisasi, pertanggungjawaban serta pembagian tugas. Sejumlah formulir, dokumen atau catatan mutlak diperlukan untuk menjadi pendukung atau bukti atas setiap transaksi yang telah terjadi. Dan prosedur-prosedur yang ditetapkan lebih dahulu akan menjadi alat pengawasan a

tas transaksi yang telah terjadi tersebut.

J.W. neuner dan Ulrich Neuner tidak menyertakan personil yang cakap dan dapat dipercaya sebagai unsur daripada sistem pengendalian intern adalah merupakan salahsatu kelemahan pendapatnya. Sebab meskipun manusia sebagai penguji dalam pelaksanaan pengendalian, namun ia adalah pelaku utama yang harus mentaati sistempengendalian intern yang telah digariskan. Jadi meskipun semua unsur sudah ada dan baik, tapi pelaksanaanya tidak trampil atau tidak dapat dipercaya, mustahil akan dicapai tujuan daripada sistem tersebut.

Sedangkan pengawasan fisik atas aktiva dan catatan sebagaimana yang diungkapkan oleh Alvin A. dan ahli lainnya sebenarnya sudah implisit dalam prosedur pencatatan dan pemeriksaan intern yang senantiasa akan menilai semua aktivitas dan catatan akuntansi serta pelaksanaan daripada sistem pengendalian intern perusahaan.

Dari pendapat-pendapat di atas mengenai unsur atau kriteria daripada sistem pengendalian intern yang memuaskan, penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu sistem pengendalian intern harus mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:

1. Adanya suatu struktur organisasi yang memadai, serta personil yang dapat dipercaya

dan sesuai dengan keahliannya ( the right man on the right place ).

2. Adanya pembagian tugas dan wewenang.
3. Adanya prosedur pencatatan dan otorisasi yang baik.
4. Adanya formulir dan catatan yang memadai.
5. Adanya laporan secara periodik.
6. Adanya staf pemeriksa intern.

Lebih lanjut dapat penulis jabarkan kegunaan dan peranan masing-masing dalam menunjang pelaksanaan pengendalian intern. Dan perlu diingat bahwa setiap unsur satu dengan lainnya saling mendukung dan pelengkap terhadap unsur lainnya.

### Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah merupakan sasaran bagi manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya dan sebagai dasar pembagian tugas. Oleh karena itu dalam menyusun suatu struktur organisasi harus berdasarkan jenis dan keadaan perusahaan. Struktur organisasi yang disusun harus dapat memisahkan antara fungsi pencatatan, penyimpanan dan operasional, sehingga jelas kegiatan utama masing-masing bagian. Dengan adanya pemisahan fungsi dapat dihindari overlap fungsi, serta akan menggambarkan dengan jelas

garis pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban.

Fungsi pencatatan adalah fungsi yang menimbulkan tugas untuk menyelenggarakan pencatatan atas kegiatan yang dilakukan oleh fungsi operasional dan fungsi penyimpanan. Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memikul tugas dan tanggungjawab untuk menerima dan mengeluarkan barang, uang, kertas berharga dan aktiva lainnya atas perintah pemegang fungsi operasional untuk kemudian menyimpan dan menjaga sisanya. Sedangkan fungsi operasional adalah fungsi yang menimbulkan tugas, wewenang dan tanggungjawab, yang dapat merubah struktur kekayaan perusahaan.

Jadi dengan adanya struktur organisasi yang baik diharapkan akan memperlancar setiap pelaksanaan tugas, sebab masing-masing bagian sudah mengetahui semua tugasnya dan mempertanggungjawabkannya. Dan para manajer sudah mengetahui kepada siapa saja ia harus mendelegasikan wewenangnya.

Penempatan personil yang tepat dan dapat dipercaya akan menjamin kelangsungan operasi perusahaan. Selain akan menghemat biaya, juga akan menghemat waktu jika seseorang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

#### Pembagian Tugas dan Wewenang

Seorang manajer yang baik adalah manajer yang

mau mendelegasikan sebagian wewenang dan tugasnya kepada bawahan. Dengan adanya pendelegasian tugas, para bawahan akan mempunyai tanggungjawab terhadap atasannya yang telah melimpahkan wewenangnya.

Meskipun garis wewenang dan tanggungjawab sudah memadai tanpa adanya realisasi dalam kejadian sehari-hari, maka sistem pengendalian intern yang telah disusun akan menjadi tidak efektif, sehingga organisasi perusahaan akan berjalan dengan suasana yang lengang dan tidak dapat berkembang.

#### Prosedur Pencatatan dan Otorisasi

Suatu prosedur pencatatan akan menjadi alat bagi manajemen untuk mengawasi setiap transaksi yang terjadi, dan untuk mengklasifikasikan data akuntansi dengan tepat. Klasifikasi atas data akuntansi dapat dilakukan ke dalam rekening-rekening buku besar atau buku pembantu. Rekening-rekening ini akan membantu dalam penyusunan laporan keuangan, dan menggambarkan pos-pos harta, hutang, modal, pendapatan dan biaya.

Agar supaya suatu prosedur pencatatan dapat dipahami oleh semua karyawan perusahaan yang bersangkutan, maka dibuatkan pedoman prosedur atau bagan arus dokumen, pekerjaan yang harus dilakukan beserta rekening yang digunakan untuk mengklasifikasikan atas transaksi yang terjadi.

Otorisasi atas transaksi yang terjadi atau hak untuk menggunakan harta harus benar-benar diperhatikan, untuk menjamin keamanan harta milik perusahaan. Hal ini akan menyangkut pertanggungjawaban atas aktiva dan kebenaran transaksi yang terjadi.

#### Formulir dan Catatan

Formulir adalah merupakan bukti dari setiap transaksi yang telah terjadi, dan menjadi dasar bagi pencatatan transaksi-transaksi tersebut. Kegunaan daripada formulir, lebih terinci diutarakan oleh Cecil Gillespie yang dikutip dalam buku (4:4) :

- (a) Untuk menentukan hasil kegiatan perusahaan.  
Peranan ini dapat dilihat dari pekerjaan membuat distribusi dan pembuatan laporan-laporan untuk pimpinan.
- (b) Untuk menjaga aktiva-aktiva dan hutang-hutang perusahaan.  
Peranan ini dapat dilihat dari penggunaan rekening-rekening sehingga dapat diketahui saldo masing-masing rekening.
- (c) Untuk memerintahkan mengerjakan suatu pekerjaan.  
Peranan ini dapat dilihat dari penggunaan surat perintah pengiriman untuk mengirim barang-barang dan penggunaan surat permintaan pembelian agar dibeli barang-barang yang dibutuhkan.
- (d) Untuk memudahkan penyusunan rencana-rencana kegiatan, penilaian hasil-hasilnya dan penyesuaian rencana-rencana.  
Peranan ini dapat dilihat dari penggunaan rencana produksi yang akan digunakan untuk menilai kegiatan produksi, kemudian kalau diperlukan mengadakan perubahan terhadap rencana tadi.

Dari sini jelas bahwa formulir yang merupakan

blänkö-blanko yang telah dicetak sedemikian rupa sehingga data yang rutin atau fleksibel tidak perlu ditulis lagi dalam kita mencatat transaksi, serta telah tersedia ruangan untuk pengisian maksud, jumlah dan isi daripada transaksi. Dan formulir dapat menjadi informasi bagi semua pihak yang berkepentingan.

Adapun catatan yang bersumber dari formulir-formulir akan digunakan untuk mengklasifikasikan setiap transaksi. Apakah prosedur telah dilakukan dengan semestinya dapat dilihat berdasarkan catatannya yang merekam setiap kejadian penting dalam operasi perusahaan.

#### Laporan-Laporan

Laporan merupakan media untuk mempertanggungjawabkan tugas masing-masing bagian. Laporan akan menyampaikan atau menginformasikan kepada atasan sampai seberapa jauh dan perkembangan atas pelaksanaan tugas masing-masing bagian, sehingga atasan akan dapat mengukur tingkat keberhasilan kegiatan usahanya. Namun ada laporan yang disampaikan pada saat yang biasanya (periodik) dikarenakan adanya hal-hal yang luar biasa.

## Staf Pemeriksa Intern

Suatu pemeriksaan yang independen, yang dilakukan oleh pegawai perusahaan dapat membantu meningkatkan efektifitas sistem pengendalian intern. Pemeriksaan intern adalah proses penilaian semua aktivitas perusahaan dan catatan-catatan akuntansi, serta keandalan sistem pengendalian intern yang diterapkan. Dan dari pemeriksaan tersebut akan dilaporkan hasil pemeriksaan kepada manajemen, sehingga manajemen akan mengetahui apakah ketentuan-ketentuan dan prosedur-prosedur telah dijalankan dengan semestinya.

Ahirnya semua unsur-unsur sistem pengendalian intern senantiasa harus dikoordinasikan sehingga akan memberikan jaminan kepada manajemen akan pengendalian di dalam perusahaan, dan menambahkan keyakinannya akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2.1.3. Batas-Batas Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern yang telah disusun dan diterapkan dalam perusahaan tidak luput dari keterbatasan-keterbatasan dalam upaya mengamankan harta milik perusahaan dan menjaga keandalan data akuntansi. Namun pelaku utama dalam pengendalian intern

itulah yang biasanya memanfaatkan keterbatasan a -  
tas pengendalian intern.

Adapun hal-hal yang tidak dapat dielakkan de-  
ngan adanya sistem pengendalian inetrn dalam perusa-  
haan. antarlain; persekongkolan, biaya dan kelemah-  
an manusianya itu sendiri.

#### Persekongkolan

Persekongkolan adalah adanya musuh dalam seli-  
mut dan merupakan hal yang dapat menghancurkan sis-  
tem pengendalian intern dalam organisasi perusahaan  
Semua pembagian tugas yang telah ditetapkan sebelum-  
nya serta prosedur yang digariskan hanya merupakan  
simbol saja. Untuk menghadapi hal yang demikian pe-  
ngendalian intern telah mengupayakan diadakannya ca-  
ra kerja shipt atau gilir, serta menghindari pemba-  
gian tugas dimana orang yang mempunyai hubungan kelu-  
arga melakukan tugas yang saling berhubungan. Pengam-  
lan cuti juga diharuskan guna menghindari tindak ke-  
curangan tersebut.

#### Biaya

Suatu penerapan sistem tidak hanya bertujuan  
untuk melaksanakan pengendalian, juga untuk mening-  
katkan efesiensi dan mencegah terhadap tindakan-tin-  
dakan yang merugikan perusahaan. Dan dengan adanya

pengendalian perlu dipertimbangkan antara biaya yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang akan diperoleh serta waktu yang diperlukan.

#### Kelemahan Manusia

Manusia sebagai pelaku utama dapat menjadi sebab daripada kebobolan harta perusahaan, karena kecerobohnya atau karena kelalaiannya. Misalnya saja orang yang harus memeriksa pelaksanaan prosedur, sering bekerja tanpa memperhatikan apakah prosedur telah dilaksanakan atau belum langsung menandatangani secara otomatis.

Adanya kecerobohan atau kesalahan yang terjadi bukan semata-mata karena kesengajaan melainkan juga sering dikarenakan ketidakmertian para pelaksana terhadap terhadap prosedur. Maka dari itu sebelum suatu sistem diterapkan, harus dijelaskan lebih dahulu kepada semua level manajemen yang terlibat.

#### 2.1.4. Pentingnya Sistem Pengendalian Intern

Suatu penerapan sistem pengendalian intern mempunyai arti penting baik bagi manajemen maupun bagi pihak lain di luar perusahaan yang berkepentingan di dalam kegiatan perusahaan. Dewasa ini pentingnya suatu sistem pengendalian intern sangat dirasakan dan akan terus bertambah sehubungan dengan semakin luas-

nya ruang lingkup perusahaan serta luas perusahaan sebagai kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri, sehingga struktur organisasi menjadi demikian kompleks.

Kepentingan pihak perusahaan terhadap sistem pengendalian intern menyangkut tanggungjawab atas harta, serta untuk mencegah atau menemukan kesalahan kesalahan atau pengelapan yang terjadi. Dan erat hubungannya dengan peningkatan efisiensi usaha dan pematuhan atas kebijakan manajemen.

Sedangkan pihak luar perusahaan yang berkepentingan atas sistem pengendalian intern adalah pemeriksa independen (akuntan publik) dimana ia harus mempelajari dan menilai keandalan sistem tersebut guna dijadikan dasar dalam penyusunan program pemeriksaan. Dan adanya sistem pengendalian intern akan menjamin tersedianya data akuntansi yang dapat dipercaya untuk penyusunan laporan keuangan. Selain untuk digunakan sebagai dasar penyusunan program pemeriksaan, penilaian atas sistem pengendalian intern oleh akuntan publik dalam melaksanakan pemeriksaan, juga sebagai pemenuhan norma pelaksanaan pemeriksaan.

Dengan demikian sistem pengendalian intern sangat vital kegunaannya, lebih-lebih pada perusahaan besar yang sudah go-public dimana perusahaan

dituntut untuk melakukan pembukuan serta melaporkan hasil usahanya secara periodik dalam bentuk laporan keuangan, dan laporan keuangan tersebut harus diperiksa oleh akuntan publik untuk meningkatkan kepercayaan para pemakainya.

#### 2.1.5. Sistem Pengendalian Intern Pembelian

Suatu sistem akuntansi pembelian yang diterapkan harus memenuhi prinsip pengendalian intern pembelian. Sistem akuntansi pembelian dimulai dengan adanya kebutuhan barang atau jasa oleh suatu bagian, dan diakhiri dengan pembayarannya. Semua prosedur dan alat-alat senantiasa diarahkan oleh suatu pengendalian yang memuaskan.

Pengendalian yang diterapkan dalam transaksi pembelian terdiri dari pemisahan fungsi yang digambarkan dalam struktur organisasi, prosedur otorisasi dan pencatatan yang memadai, formulir atau dokumen, buku-buku catatan, laporan-laporan serta pemeriksaan intern.

##### Pemisahan Fungsi

Pemisahan fungsi bagian yang terlibat dalam transaksi pembelian merupakan unsur utama pengendalian atas pembelian. Dengan adanya pemisahan tersebut semua tugas dapat dipertanggungjawabkan, serta

menghindari adanya suatu penyelewengan. Masing-masing fungsi akan bekerja sesuai dengan bidangnya atau tugasnya, sehingga tidak ada pegawai yang melakukan tugas ganda yang dapat memberi kesempatan untuk melakukan penggelapan atau penyelewengan.

Adapun fungsi yang terlibat dalam transaksi pembelian adalah: fungsi pembelian, penerimaan barang, bagian gudang, akuntansi dan pengeluaran uang

Bagian pembelian bertugas untuk memilih penjual di mana akan dilakukan pembelian, melakukan pemesanan pembelian, mengikuti pengiriman barang, untuk memastikan bahwa pengiriman dilakukan tepat pada waktunya, membuat kontrak pembelian jika pembelian jumlahnya besar dan penyerahannya bertahap, serta melakukan pemeriksaan atas faktur pembelian terhadap kebenaran jumlah dan kualitas barang yang dikirim. Ia juga harus mencatat persetujuan order pembelian yang dikirim oleh penjual dan penerimaan barangnya.

Bagian penerimaan barang bertugas untuk menerima dan menghitung atau menimbang semua barang yang dikirim dan memeriksa kualitasnya, serta menandatangani surat pengangkutan barang dari penjual. Apabila sudah disetujui baik kuantitas maupun kualitasnya maka dibuatkan laporan penerimaan barang atau menandatangani tembusan order pembelian yang berfungsi sebagai laporan penerimaan barang. Dan

apabila ada penolakan atas barang yang diterima, maka dibuatkan berita acara penolakan yang diserahkan ke bagian pembelian dan barang-barang yang ditolak diserahkan kepada bagian pengiriman yang akan mengembalikannya kepada penjual.

Bagian gudang bertugas menerima dan menyimpan barang. Dalam menerima barang yang ditransfer dari bagian penerimaan barang harus dilakukan verifikasi barang yang diterima dengan laporan penerimaan barang dan mendatangannya jika barang tersebut tepat jumlahnya. Bagian gudang harus membuat catatan persediaan barang yang ada dalam gudang dan setiap mutasi yang yang disimpan.

Bagian akuntansi bertugas mencocokkan faktur dengan dokumen pendukungnya. Jika sudah cocok, bagian akuntansi membuat surat perintah pembayaran atau voucher pembayaran dan mencatatnya dalam voucher register serta menyimpan voucher tersebut menunggu tanggal jatuh temponya.

Bagian pengeluaran uang bertugas untuk memeriksa surat perintah pembayaran atau voucher pembayaran, menandatangani cek, mencairkan bukti pengeluaran uang, mencatat cek dalam daftar cek dan menyerahkan cek tersebut kepada kreditur.

#### Prosedur Otorisasi dan Pencatatan

Adapun prosedur otorisasi dan pencatatan un-

tuk transaksi pembelian adalah sebagai berikut:

- Bagian gudang jika ada kekurangan barang akan membuat surat permintaan pembelian yang dibuat rangkap 3, lembar 1 dikirim ke bagian pembelian, lembar 2 ke bagian penerimaan barang, dan sisanya diarsip.
- Setelah disetujui oleh bagian pembelian, bagian pembelian akan mengirimkan surat permohonan penawaran harga kepada suplier, setelah ditentukan supliernya maka dibuatkan order pembelian rangkap 6. Dua lembar dikirimkan kepada suplier, lembar ke3 kepada bagian penerimaan barang, lembar ke4 kepada bagian kauntansi, lembar ke5 kepada bagian gudang dan lembar ke6 diarsip bersama surat permintaan pembelian.
- Setelah barang diterima oleh bagian penerimaan barang dan sesuai dengan faktur serta order pembelian, maka bagian penerimaan barang akan membuat laporan penerimaan barang rangkap 3, dua lembar dikirim ke bagian pembelian dan yang satu diarsip.
- Setelah bagian pembelian mencocokkan faktur dengan order pembelian dan laporan penerimaan barang, maka laporan penerimaan barang dan faktur dikirim ke bagian akuntansi.

- Bagian akuntansi akan memeriksa kebenaran faktur dan laporan penerimaan barang, selanjutnya akan membuat surat perintah pembayaran atau voucher pembayaran dan mencatatnya dalam voucher register serta disimpan menunggu jatuh temponya.
- Saat voucher pembayaran jatuh tempo maka voucher dan blangko cek yang telah ditandatangani dikirim ke bagian pengeluaran uang. Oleh bagian pengeluaran uang cek ditandatangani lagi dan diberikan kepada kreditur, dan dicatat dalam daftar cek. Bukti pengeluaran uang dicap lunas dan dicatat.

Perlu diperhatikan bahwa setiap transaksi harus mendapatkan otorisasi yang tepat dari pejabat yang berwenang, untuk mengakhiri transaksi yang bersangkutan.

#### Formulir

Untuk tujuan pengendalian, formulir senantiasa digunakan dalam siklus pembelian. Formulir yang digunakan tersebut adalah: Surat permintaan pembelian, surat permintaan penawaran harga, laporan penerimaan barang, surat perintah pembayaran atau voucher pembayaran, blanko cek serta faktur dari penjual.

Semua formulir-formulir tersebut akan menjadi me

dia untuk memerintahkan atau menyatakan maksud dan prihal atas terjadinya transaksi. Formulir akan menjadi bukti terjadinya transaksi serta merupakan bahan untuk catatan dan laporan keuangan.

### Buku Catatan

Buku catatan yang digunakan dalam siklus pembelian antarlain: Buku besar dan buku pembantu pembelian, hutang, dan pengeluaran uang, daftar voucher dan daftar cek.

Buku-buku tersebut sangat bermanfaat guna memverifikasikan pencatatan serta untuk melakukan pemeriksaan, baik oleh pemeriksa intern maupun oleh pemeriksa independen. Buku pembelian dapat dicocokkan dengan faktur pembelian; buku hutang atau daftar voucher dapat dicocokkan dengan voucher yang belum jatuh tempo; dan daftar cek dicocokkan dengan buku pengeluaran uang.

### Laporan-Laporan

Laporan diperlukan untuk menginformasikan kepada manajemen akan kejadian penting dan hasil yang dicapai perusahaan. Bagian pembelian akan melaporkan tentang schedul pembelian; bagian penerimaan barang akan melaporkan arus barang yang masuk; bagian akuntansi akan melaporkan posisi hutang dan para

kreditur; dan bagian gudang akan melaporkan persediaan barang yang ada dalam gudang.

Dengan laporan-laporan tersebut, akan membantu manajemen dalam melakukan pengendalian atas transaksi pembelian yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menilai aktivitas perusahaan apakah telah berjalan sesuai dengan yang dianggarkan.

#### Pemeriksaan Intern

Pemeriksaan intern diperlukan untuk menilai pelaksanaan prosedur, catatan akuntansi serta pengendalian intern pembelian apakah sudah berjalan dengan semestinya. Dan hasil daripada pemeriksaan intern akan digunakan oleh manajemen untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan baru.

Dengan demikian semua prosedur dan alat-alat yang digunakan dalam sistem akuntansi pembelian harus memperhatikan prinsip-prinsip pengendalian intern pembelian. J.W. Neuner dan Ulrich Neuner telah mengemukakan empat prinsip pengendalian intern pembelian sebagaimana dimuat dalam bukunya ( 10:191 ) :

1. The purchasing of and paying for material should be handled by at least two different persons.
2. A "running" or perpetual book inventory should be kept wherever practical. This may be kept by quantities only or by quantities and cost.
3. Periodic checks must be made of the inventories by physical count.
4. A careful checkup be made of all purchase return and allowances.

Dengan demikian suatu sistem akuntansi pembelian harus memenuhi prinsip-prinsip pengendalian intern pembelian yang dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

- Pemisahan fungsi yang meminta pembelian, melakukan pembelian, menerima barang, menyimpan barang, mencatat hutang dan melakukan pembayaran.
- Pembelian harus didasarkan pada permintaan, dan dicek kebenaran kebutuhan tersebut.
- Secara periodik dilakukan pemeriksaan fisik atas catatan dan barang yang sebenarnya.
- Setiap adanya pengembalian barang harus diperiksa dan harus ada berita acaranya.
- Semua faktur dicocokkan dan diperiksa kebenarannya, baik jumlah, kualitas dan waktu penerimaannya.

Dengan terkendalinya transaksi pembelian akan berpengaruh pada harga pokok dan akhirnya akan mempengaruhi nilai laba yang diperoleh selama satu periode tertentu, atau jelasnya akan mempengaruhi penyajian laporan/ihtisar rugi laba.

## 2.2. Pemeriksaan Intern

Salah satu alat pengendalian bagi manajemen adalah pemeriksaan oleh seorang atau bagian yang inde

penden dalam perusahaan atas semua kativitas operasi perusahaan, pelaksanaan prosedur pencatatan akuntansi dan keuangan, mgevaluasi sistem pengendalian intern serta menilai kualitas kerja para pegawai.

Suatu pemeriksaan intern akan membantu manajemen dalam dalam menghasilkan bahan-bahan masukan guna pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan-kebijakan serta perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Lebih lanjut penulis akan menjabarkan tentang pemeriksaan intern ini, mulai dengan defenisi, kemudian tujuan dan luas pemeriksaan, wewenang, tanggungjawab dan independensi pemeriksa, pelaksanaan pemeriksaan serta pelaporan hasil pemeriksaan.

### 2.2.1. Defdnisi Pemeriksaan Intern

Sebelum membahas defenisi pemeriksaan intern, lebih dulu kita lihat pengertian mengenai pemeriksaan oleh pihak independen ( auditing ). Perlu diingat bahwa pemeriksaan akuntan bukan merupakan cabang daripada akuntansi.

Alvin A. Arens dan James Loebcke telah mendefenisikan auditing sebagaimana ditulis dalam bukunya ( 1:2 ) :

Auditing is the process by which a competent independent person, accumulated and evaluated evidedence about quantifiable information related to a specific economic entity for the purpose of determened and reporting on the deg

ree of correspondent between quantifiable information and estables criteria.

Sedangkan American Accounting Association telah pula mendefinisikan mengenai pemeriksaan audit sebagaimana dikutip dalam buku ( 5:465 ) :

Pemeriksaan audit adalah suatu proses yang sistematis yang secara obyektif memperoleh dan mengevaluasi bukti mengenai pernyataan-pernyataan(assertion) tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk memyakinkan tingkat hubungan antara pernyataan-pernyataan tersebut dan kriteria-kriteria yang ditetapkan serta memperlihatkan/mengabarkan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan.

Dari kedua pengertian tersebut di atas, terdapat istilah-istilah yang kiranya perlu dijelaskan untuk memudahkan pemahaman mengenai pemeriksaan akuntansi(auditing) tersebut. Istilah-istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

#### Proses

Adalah rangkaian tindakan yang berkesinambungan untuk mencapai suatu konklusi tertentu.

#### Informasi kuantitatif

Adalah informasi yang dinyatakan dengan angka dimana dalam hubungannya dengan pemeriksaan biasanya berbentuk data-data akuntansi.

#### Kriteria(ketetapan)

Adalah ukuran atau ketentuan yang digunakan untuk menentukan apakah suatu informasi tertentu dianggap

gap layak(wajar).

#### Economic Entity(kesatuan ekonomi)

Adalah suatu badan usaha yang melakukan kegiatan di bidang ekonomi. Kesatuan ekonomi dapat berupa kesatuan hukum(misalnya: PT,Firma) dapat juga tidak berbentuk badan hukum( misalnya: Bagian dalam perusahaan, departemen perusahaan, bahkan suatu individu).

#### Evidence(bukti-bukti)

Adalah setiap informasi yang digunakan dalam pemeriksaan untuk menentukan apakah informasi kuantitatif yang sedang diperiksa disajikan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

#### Orang yang Kompeten dan Netral

Adalah orang yang cakap dan ahli, bebas dari kepentingan/prasangka pribadi yang memahami kriteria kriteria yang digunakan, serta jenis dan jumlah bukti yang harus dikumpulkan dan diperiksa untuk mencapai suatu kesimpulan tertentu.

#### Pelaporan

Tahap ahir suatu proses pemeriksaan yang dinyatakan dalam bentuk laporan hasil pemeriksaan (audit report). Dimana laporan hasil pemeriksaan ini merupakan sarana untuk menyampaikan hasil penemuan pemeriksaan informasi kuantitatif kepada yang memberikan tu

gas pemeriksaan.

Dari sini tampak bahwa suatu pemeriksaan yang dilakukan akuntan bukan hanya sekedar inspeksi saja, melainkan merupakan serangkaian kegiatan pengumpulan dan penilaian bukti untuk mendukung dalam memberikan pendapat atas laporan keuangan yang diperiksanya. Sedangkan laporan hasil pemeriksaan bukan saja digunakan oleh manajemen melainkan oleh semua pihak yang berkepentingan, dalam hubungannya menilai hasil yang dicapai oleh perusahaan.

Pemeriksa (akuntan publik) tidak bertanggungjawab atas laporan keuangan yang diperiksanya, melainkan harus mempertanggungjawabkan pendapat (opini) yang diberikan atas laporan keuangan tersebut sebagaimana yang diutarakan dalam laporan hasil pemeriksaan (audit report).

Suatu pemeriksaan dalam perusahaan dapat berupa pemeriksaan ketataan, pemeriksaan manajemen (pemeriksaan operasional) serta pemeriksaan atas laporan keuangan.

Suatu pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan untuk meneliti seluruh atau sebagian metode dan prosedur operasi suatu organisasi tertentu untuk menilai efisiensi dan efektifitas agar dapat diberikan saran-saran ke arah perbaikan. Sedangkan pemeriksaan ketataan adalah untuk menentukan apakah prosedur/per

aturan yang telah ditetapkan pimpinan tertinggi/pejabat yang berwenang telah dilaksanakan dengan baik. Adapun pemeriksaan atas laporan keuangan adalah untuk menentukan apakah laporan keuangan suatu kesatuan ekonomi telah disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang lazim, dan hasil pemeriksaannya akan dilaporkan dalam laporan hasil pemeriksaan.

Adapun yang dimaksud dengan pemeriksaan intern banyak ahli yang mengeluarkan pendapatnya. Diantaranya adalah Institute of Internal Auditors telah mendefinisikan mengenai pemeriksaan intern sebagaimana terdapat dalam buku ( 8:671 ) :

Internal auditing may be described as the independent appraisal activity, within a business organization, established for the review of the accounting, financial and other operations as a basis for protective and constructive service to management.

Sedangkan J.W. Neuner dan Ulrich Neuner telah mendefinisikan pemeriksaan intern sebagaimana dimuat dalam bukunya ( 10:167 ) :

Internal auditing is the determination by the firms own employees that the accounting record and report reflect the operating result accurately and promptly.

Arthur W, Holmes and Burn telah pula mengutarakan tentang definisi daripada pemeriksaan intern yang ditulis dalam bukunya ( 3:149 ) :

Internal auditing is an independent appraisal activity within an organization for the review of operations as a service to management. It is

a managerial control which functions by measuring and evaluating the effectiveness of other control.

Sedangkan Drs. Zaki Baridwan Ak. telah mengungkap-  
kan mengenai staf pemeriksa intern sebagaimana dalam bukunya ( 4:12 ) :

Staf pemeriksa intern merupakan bagian atau pegawai dalam perusahaan yang tugasnya melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Dari defenisi-defenisi di atas dapat penulis ambil kesimpulan bahwa suatu pemeriksaan intern adalah suatu penilaian atas semua aktivitas serta kualitas kerja pegawai oleh staf manajemen yang bekerja secara independen, guna memberikan advis atau rekomendasi kepada manajemen.

Penilaian atas semua aktivitas berarti bahwa, semua pelaksanaan peraturan dan kebijakan senantiasa dinilai serta dilaporkan kepada manajemen apakah telah ditaati seluruhnya. Dan semua prosedur pencatatan akuntansi dan keuangan dinilai untuk mengukur efektifitas sistem pengendalian intern yang telah didisain oleh pejabat eksekutif akuntansi.

Staf yang bekerja secara independen harus senantiasa menjaga kebebasannya supaya pemeriksaan yang telah dilakukan akan efektif, serta dapat meningkatkan efektifitas daripada sistem pengendalian intern. Dan pemeriksaan intern menghasilkan rekomendasi perbaikan terhadap prosedur dan melaporkan setiap hasil temuan-

temuan yang dijumpai selama melaksanakan pemeriksaan kepada manajemen puncak atau direktur utama.

### 2.2.2. Tujuan dan Luas Pemeriksaan

The Institute of Internal Auditor telah mengemukakan tentang tujuan dan luas (ruang lingkup) pemeriksaan intern sebagaimana yang dikutip dalam buku ( 14:65 ) :

The objective of internal auditing is to assist all member of management in the effective discharge of their responsibilities, by furnishing them with analysis, appraisals, recommendations, and pertinent comment concerning the activities reviewed. Internal auditor is concerned with any phase of business activity wherein he can be of service to management. This involves going beyond the accounting and financial record to obtain a full understanding of the operations under review. The attainment of this overall objective involves such activities as:

- Reviewing and appraising the soundness, adequacy, and application of accounting, financial and other operating controls, and promoting effective control at reasonable cost.
- Ascertaining the extent of compliance with established policies, plan, and procedures.
- Ascertaining the extent to which company assets are accounted for and safeguarded from losses of all kinds.
- Ascertaining the reliability of management data developed within the organization.
- Appraising the quality of performance in carrying out assigned responsibilities.
- Recommending operating improvements.

Dari ungkapan tersebut di atas, pada dasarnya tujuan daripada pemeriksaan intern adalah merupakan perluasan daripada tujuan pengendalian intern. Jadi yang paling diperhatikan oleh pemeriksa intern ada-

lah kondisi sistem pengendalian intern yang diterapkan di perusahaan. Dan untuk meyakinkan serta meningkatkan efektifitas daripada sistem tersebut serta mencapai tujuan pemeriksaan intern yang lain, maka dilakukan serangkaian kegiatan yang saling berkaitan yakni evaluasi, verifikasi setiap catatan dan laporan serta memeriksa ketaatan dalam organisasi perusahaan.

Aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh pemeriksa intern dalam upaya pencapaian tujuan daripada pemeriksaan tersebut, sebenarnya sudah menggariskan luas daripada pemeriksaan yang dilakukan. Namun Institute tersebut telah pula menjelaskan lebih terinci mengenai ruang lingkup daripada pemeriksaan intern sebagaimana yang dikutip dalam buku ( 5:467 )

Ruang lingkup pemeriksaan intern meliputi pemeriksaan dan evaluasi ketepatan dan efektifitas sistem pengendalian intern organisasi dan kualitas/mutu pelaksanaan kerja dalam memikul tanggungjawab yang dibebankan.

Selanjutnya Institute tersebut juga membuat suatu standar/ norma spesifik yang berkaitan erat dengan ruang lingkup tersebut, sebagaimana dikutip dalam buku ( 5:468 ) :

1. Para pemeriksa intern harus mereviw keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasi serta alat-alat yang dipakai untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi tersebut.
2. Para pemeriksa intern harus mereview sistem yang ditetapkan untuk menjamin ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, undang-

undang dan peraturan yang mempunyai dampak yang penting pada operasi dan laporan serta harus menentukan apakah organisasi berada dalam ketaatan.

3. Para pemeriksa intern harus mereview alat-alat pengamanan aktiva-aktiva dan jika dimiliki, memverifikasikan adanya (eksistensi) aktiva-aktiva tersebut.
4. Para pemeriksa intern harus menilai ekonomis dan efisiensi atas penggunaan sumber-sumber.

Norma spesifik tersebut di atas adalah jembatan menuju tujuan yang ditetapkan pada suatu pemeriksaan intern. Tujuan-tujuan tersebut jika disimpulkan merupakan tiga kelompok besar yakni memajukan efektifitas sistem pengendalian intern, menilai kualitas kerja serta menyampaikan rekomendasi untuk tujuan perbaikan.

Keandalan dan integritas daripada suatu informasi adalah merupakan tanggungjawab bagian sistem informasi manajemen khususnya sistem informasi akuntansi. Informasi yang dihasilkan tidak saja digunakan oleh manajemen melainkan oleh semua pihak yang berkepentingan. Manajemen memerlukan informasi yang andal tersebut guna pembuatan rencana dan pengendalian perusahaan.

Ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur dan peraturan diyakinkan dengan jalan mengevaluasi sistem pengendalian intern yang diterapkan. Jika sistem tersebut telah memadai dan berjalan efektif serta semua alat-alat yang lain telah dikoordinasikan

dengan baik, maka organisasi akan berada dalam suasana yang sehat tanpa ada suatu penyelewengan.

Alat-alat daripada pengamanan aktiva adalah semua unsur sistem pengendalian intern. Maka dari itu pemeriksaan intern harus menelaah semua unsur pengendalian yang lain agar dapat berfungsi sebagaimana harusnya. Dan pemeriksa intern harus memverifikasikan antara catatan dan laporan dengan keadaan aktiva yang sebenarnya guna meyakinkan bahwa aktiva tersebut benar-benar ada dan milik perusahaan serta dinilai dengan benar.

Suatu pemeriksaan intern hendaklah dapat meneliti apakah semua departemen atau manajer-manajer telah benar-benar melaksanakan tugasnya dengan efisiensi mungkin guna menghemat penggunaan sumber-sumber.

Jadi jelaslah bahwa standar/norma spesifik tersebut adalah merupakan sasaran atau petunjuk bagi pemeriksa intern agar pemeriksaannya bermutu dan dapat mencapai semua tujuan pemeriksaan dan tujuan perusahaan.

### 2.2.3. Wewenang, Tanggungjawab dan Independensi Pemeriksaan Intern

Institute of Internal Auditors telah pula menyampaikan Statement Of Responsibilities of the Internal Auditor sebagaimana yang dikutip dalam buku ( 14:74-75 ) :

### Responsibility and Authority

The responsibilities of internal auditing in the organization should be clearly established by management policy. The related authority should provide the internal auditor full access to all of the organization's records, properties, and personnel relevant to the subject under review. The internal auditor should be free to review and appraise policies, plans, procedures and records.

The internal auditor's responsibilities should be:

- To inform and advise management, and to discharge this responsibility in a manner that is consistent with the Code of Ethics of the Institute of Internal Auditors.
- To coordinate his activities with others so as to best achieve his audit objective and the objectives of the organization.

In performing his functions, an internal auditor has no direct responsibility for nor authority over any of the activities which he reviews. Therefore, the internal audit review and appraisal does not in any way relieve other persons in the organization of the responsibilities assigned to them.

Dari sini jelas bahwa wewenang pemeriksa intern untuk melakukan pemeriksaan terhadap semua catatan perusahaan serta menelaah pelaksanaan tugas para pegawai yang berhubungan dengan objek yang ditelaah akan menimbulkan suatu tanggungjawab yang ditetapkan dengan jelas melalui suatu kebijakan manajemen. Tanggungjawab tersebut menyangkut hasil dari pemeriksaan yang harus disampaikan melalui suatu laporan, serta menyangkut pelaksanaan pemeriksaan itu sendiri dimana kegiatan tersebut harus dikoordinir untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

## Independence

Independence is essential to the effectiveness of internal auditing. This independence is obtained primarily through organizational status and objectivity:

- The organizational status of the internal auditing function and the support accorded to it by management are major determinant of its range and value. The head of the internal auditing function, therefore, should be responsible to an officer whose authority is sufficient to assure both a broad action on the audit findings and recommendation
- Objectivity is essential to the audit function. Therefore an internal auditor should not develop and install procedures, prepare records, or engage in any other activity which he would normally review and appraise and which could reasonably be construed to compromise his independence. His objectivity need not be adversely affected however, by his determination and recommendation of the standards of control to be applied in the development of systems and procedures under his review.

Dari penjelasan tersebut jelas bahwa kunci daripada efektifitas suatu pemeriksaan intern adalah kebebasan dari orang yang melakukan pemeriksaan. Namun kebebasan disini bukan berarti bebas tanpa harus bertanggungjawab atau bebas berarti berlaku seperti diktator yang suka perintah sana perintah sini. Lebih-lebih pemeriksa intern adalah pegawai pada perusahaan yang sedang diperiksanya, jadi tidak mungkin berlaku bebas yang sesungguhnya. Jadi independen seorang pemeriksa intern adalah mendapat dukungan dari manajemen serta bebas dari kegiatan yang akan dinilainya, termasuk terlibat di dalam penyusunan sistem dan prosedur.

#### 2.2.4. Pelaksanaan Pemeriksaan Intern

Pemeriksaan intern harus senantiasa mendapat dukungan dari manajemen, serta harus jelas tujuan dan program pemeriksaannya. Proses pemeriksaan intern dan programnya hampir bersamaan dengan proses dan program pada pemeriksaan atas laporan keuangan, namun tujuannya serta pelaksanaannya yang berbeda.

Ada tiga hal yang penting dimana harus mendapat perhatian dalam pelaksanaan pemeriksaan intern agar tujuan daripada pemeriksaan dapat tercapai yaitu: verifikasi, evaluasi, dan ketaatan.

##### Verifikasi

Verifikasi yang dilakukan oleh pemeriksa intern meliputi dua bidang yaitu verifikasi catatan dan laporan akuntansi serta verifikasi yang berkenaan dengan harta, modal dan hasil operasi. Dari verifikasi ini akan dapat ditentukan kebenaran pencatatan dan laporan yang dihubungkan dengan sumber aslinya atau keadaan yang sebenarnya.

##### Evaluasi

Evaluasi adalah kegiatan yang sangat menentukan bagi pencapaian tujuan pemeriksaan serta menentukan ruang lingkup pemeriksaan. Dalam evaluasi ini dilakukan beberapa jenis evaluasi yang dilakukan sebagaimana-

na ditulis oleh Stettler dalam bukunya ( 14:70 ) :

The succesful performance of such evaluation activities and the realisation by management of the benefits to be derived led to gradual expansion so that now the evaluation objective commonly includes all or most of the following activities by internal auditors in companies that have taken a progressive and forward-looking approach to internal auditing:

Evaluation of internal control from the stand - point of how well the accounting system provides for-

- Information that is adequate and accurate
- Protection of resources of the business from losses due to theft, embezzlement, or carelessness.

- Control over all phases of operations.

Evaluation of clerical and accounting efficiency from the standpoint of such matters as-

- Effectiveness of procedures
- Use of mechanical and electronic equipment
- Adequacy of personnel
- Program of record retention and destruction

Evaluation of over all performance of various operating departments from the standpoint of-

- Plan of organization
- Policies in effect
- Procedures being followed
- Individual performance

Dengan demikian tanggungjawab pemeriksa intern untuk memberikan pelayanan kepada manajemen berupa rekomendasi guna memperbaiki operasi dan kekuatan daripada pengendalian adalah merupakan dasar bagi pelaksanaan evaluasi tersebut di atas. Dan dengan evaluasi memungkinkan ditemukannya cara yang terbaik dalam upaya pencapaian tujuan.

Ketaatan

Ketaatan menjadikan suatu kebijakan atasan ber

nilai. Program yang telah direncanakan oleh pemeriksa intern harus dapat dilaksanakan dalam kegiatan pemeriksaannya serta konsekwen terhadap ketentuan kerja yang dibebankan.

Suatu pemeriksaan intern pada umumnya memerlukan suatu perencanaan yang baik. Perencanaan tersebut senantiasa menyangkut perencanaan terhadap hal-hal berikut:

- a. Jumlah staf pemeriksa yang diperlukan, agar dapat dicapai manfaat yang optimal.
- b. Jumlah waktu yang diperlukan.
- c. Program yang dibuat, agar diperoleh ketepatan penentuan prosedur.
- d. Bentuk dan isi laporan hasil pemeriksaan, tetapi bersifat sementara atas ruang lingkup pemeriksaan.

#### Penyusunan Program Pemeriksaan Intern

Suatu program pemeriksaan intern disusun untuk menentukan prosedur yang benar-benar harus dilaksanakan, guna menghindari pelaksanaan prosedur yang sebenarnya tidak diperlukan. Secara terinci suatu program pemeriksaan intern terdiri atas empat bagian, yaitu:

1. Informasi latar belakang yang berhubungan dengan pemeriksaan.

Bagian ini berisi deskripsi singkat mengenai

organisasi, program aktivitas, kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam operasi perusahaan.

2. Hasil yang diharapkan dari pekerjaan pemeriksaan.

Hasil yang diharapkan haruslah secara spesifik dinyatakan sejelas mungkin dalam kerangka kerja yang disebut sasaran pemeriksaan.

Unsur-unsur sasaran pemeriksaan (kriteria), peristiwa dan akibat harus disusun secara spesifik dan sasaran tersebut harus dapat dicapai melalui pelaksanaan prosedur yang disusun.

3. Prosedur pemeriksaan yang diperlukan guna mencapai hasil yang diharapkan.

Bagian ini berisi langkah-langkah yang harus ditempuh guna melaksanakan tahap pemeriksaan terinci. Langkah tersebut haruslah merupakan rincian yang bersifat operasional.

4. Instruksi-instruksi khusus.

Instruksi-instruksi khusus yang terdapat dalam program pemeriksaan intern adalah:

- a. Prosedur yang harus diikuti untuk melakukan pengembangan pemeriksaan terhadap aktivitas yang bersifat khusus dan/atau material.

- b. Metode pemberian indeks kertas kerja pemeriksaan dan metode pengarsipan kertas kerja pemeriksaan.

Adapun teknik yang digunakan dalam pelaksanaan pemeriksaan intern dalam hubungannya dengan pengkajian dan penilaian metode dan prosedur operasional perusahaan adalah teknik kuesioner (questionnaires), teknik menggunakan bagan arus sistem (System flowchart) dan bagan arus proses (Process flowchart).

#### Pengkajian dan Penilaian Sistem Pengendalian Intern Pembelian

Dalam mengkaji dan menilai sistem pengendalian intern pada pemeriksaan intern berbeda dengan yang dilakukan pada pemeriksaan atas laporan keuangan, dalam hal kuesioner atas sistem pengendalian intern. Pada pemeriksaan intern tidak lagi menanyakan pemisahan fungsi, melainkan apa tanggungjawab kepala bagian pembelian; tidak lagi menanyakan dokumen, melainkan laporannya; tidak lagi menanyakan penomoran dokumen, melainkan berapa jumlah yang harus dibeli, dan lain sebagainya.

Jika dalam pelaksanaan pemeriksaan ditemukan adanya kelemahan atau penyimpangan, maka pemeriksa intern harus menyampaikan rekomendasinya yang mencakup pemecahan masalahnya yang difokuskan pada peningkatan

prosedur dan pelaksanaan operasi. Dan laporan tertulis tersebut ditujukan kepada pihak manajemen.

Dan untuk mendukung laporan tertulis tersebut, pemeriksaan intern harus melakukan pengumpulan bukti yang kompeten untuk digunakan sebagai fakta terhadap rekomendasi yang diberikan kepada manajemen.

#### 2.2.5. Laporan Hasil Pemeriksaan Intern

Laporan hasil pemeriksaan intern berbeda dengan laporan hasil pemeriksaan independen. Laporan hasil pemeriksaan intern disampaikan kepada manajemen pada setiap adanya temuan-temuan yang penting, dimana perlu dilakukan suatu tindakan perbaikan.

Laporan pemeriksaan intern adalah merupakan tahap akhir daripada suatu pemeriksaan, yang disampaikan kepada kepala bagian yang berkaitan dengan temuan dan rekomendasi yang diungkapkan. Laporan tersebut perlu didiskusikan untuk meyakinkan setiap rekomendasi benar-benar memerlukan langkah lebih lanjut. Dan jika langkah perbaikan telah diambil, maka diperlukan langkah lanjutan yaitu pengawasan terhadap metode atau prosedur yang baru untuk dinilai efektifitasnya.

Pembuatan laporan hasil pemeriksaan adalah merupakan tanggungjawab pemeriksa intern sebagai bukti bahwa pemeriksaan benar-benar telah dilakukan dengan seksama dan efektif. Hal yang dituangkan pada laporan hasil pe

meriksa<sup>an</sup> senantiasa menggambarkan tingkat profesionalisme pemeriksanya. Laporan harus disusun secara jelas, cermat, ringkas dan objektif untuk meghindari kesalahpahaman pihak manajemen. Tentunya penulisan laporan yang baik memerlukan dasar pengetahuan yang memadai atas semua elemen yang membentuk laporan hasil pemeriksa<sup>an</sup>.

Meskipun pemeriksaan intern dilakukan oleh lebih dari satu orang, namun yang bertanggungjawab terhadap laporan hasil pemeriksaan adalah atasan yang membewahi para pemeriksa. Semua hasil pemeriksaan para bawahan harus dikaji dan didiskusikan seperlunya untuk kemudian dituangkan dalam laporan hasil pemeriksaan.

Sampai saat ini belum ada bentuk standar daripada suatu laporan pemeriksaan intern, namun karena pembacanya adalah para pengambil keputusan, maka laporan harus dipersiapkan dengan seksama, ditulis dengan sebaik mungkin dan harus memperhatikan orang yang berkepentingan langsung dengan laporan tersebut.

Dengan demikian laporan hasil pemeriksaan adalah merupakan tahap ahir daripada upaya pencapaian tujuan suatu pemeriksaan, yakni tahap penyampaian temuan dan rekomendasi yang akan membantu semua anggota manajemen dalam menunaikan tanggungjawabnya secara efektif.

### 2.3. Peranan Pemeriksaan Intern dalam Meningkatkan Efektifitas Sistem Pengendalian Intern Pembelian

Suatu pemeriksaan intern yang efektif tentunya akan membawa hasil yang optimal, yang akan membantu meningkatkan efisiensi operasional/aktivitas manajemen. Dan advis serta rekomendasi yang diberikan akan bermanfaat bagi manajemen dalam upaya perbaikan prosedur dan pelaksanaan operasi. Oleh karena itu untuk dapat memperbaiki prosedur, maka sistem pengendalian intern yang ada harus dipelajari dan dievaluasi.

Salah satu kegiatan pemeriksaan intern adalah mengevaluasi sistem pengendalian intern disamping aktivitas lainnya. Pemeriksa intern harus bertanggungjawab atas tugasnya dan memberikan laporannya kepada manajemen sesuai dengan fakta yang ditemukan, serta harus dapat mencarikan pemecahan persoalan yang ditemui selama melaksanakan pemeriksaan.

Sebagai salahsatu unsur yang penting dalam sistem pengendalian intern, pemeriksaan intern harus dapat mengefektifkan alat-alat pengendalian yang lain dengan jalan menilainya secara keseluruhan dalam setiap aktivitas perusahaan, serta mengukur hasil-hasil yang telah dicapai dengan adanya penerapan sistem pengendalian intern.

Efektifitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Jadi sebenarnya suatu sistem pengendalian intern dikata

kan efektif (berhasil guna) jika tujuan daripada sistem tersebut dapat tercapai atau hasil operasi (result of operations) dimana sistem tersebut diterapkan benar-benar sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai.

Suatu sistem pengendalian intern khususnya sistem pengendalian intern pembelian yang senantiasa dipantau dan dievaluasi melalui suatu pemeriksaan intern niscaya akan kecil kemungkinannya hambatan yang muncul, dikarenakan setiap adanya kesalahan atau penyimpangan akan cepat terungkap. Dan dengan adanya pemeriksaan intern efisiensi (daya guna) dan efektifitas (hasil guna) daripada sistem tersebut akan dapat lebih ditingkatkan.

Terbukti dengan adanya laporan pemeriksa intern kepada manajemen akan meningkatkan perhatian pihak manajemen terhadap peranan sistem akuntansi khususnya sistem akuntansi pembelian, dan tentunya akan memperbaiki sistem pengendaliannya. Dengan demikian semua alat-alat pengendalian yang digunakan oleh manajemen akan dibuat serapi mungkin, sehingga akan merubah sikap mental para pegawai untuk senantiasa bekerja dengan efisien. Dan pada akhirnya akan memudahkan pencapaian tujuan daripada sistem pengendalian intern.

Dan akhirnya, adanya suatu pemeriksaan intern akan mendorong ditaatinya /dijalankannya semua prinsip pengendalian intern pembelian. Sehingga setiap pelak-

sanaan order pembelian, penerimaan barang yang dibeli, pengakuan hutang dan pembayaran benar-benar mengikuti prosedur yang ditentukan. Dan kondisi demikian menandakan bahwa sistem pengendalian intern pembelian yang diterapkan dalam organisasi perusahaan benar-benar efektif.

## BAB III

## OBJEK DAN METODE PENELITIAN

## 3.1. Objek Penelitian

## 3.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

Sebelum menjabarkan lebih jauh tentang perusahaan yang penulis teliti, terlebih dahulu penulis akan menginformasikan secara garis besar tentang perusahaan dimaksud.

Perusahaan ini bergerak dalam industri sepatu dan sandal. Didirikan pada tanggal 15 Oktober 1931, dengan nama: "N.V. Nederlandsch - Indische Schoenhandel raatschappij Bata", dimana kegiatannya dimulai pada sebuah gudang di Tanjung Priok dengan menjual sepatu-sepatu import. Sedangkan produksinya dimulai di Kalibata-Jakarta 1939. Namun kemudian pada tanggal 27 Januari 1982 perusahaan ini mengalami perubahan nama menjadi P.T. SEPATU BATA, dimana sebagian sahamnya telah dijual kepada masyarakat Indonesia, dengan rincian: 1. Masyarakat Indonesia : 15%

2. Lagfin (Nederland) : 85%

P.T. SEPATU BATA dipimpin oleh J. McGOLDRICK yang dibantu oleh 76 orang Management Staff, serta 1.324 orang Non Management (CLA).

Selama tahun 1988 P.T. SEPATU BATA telah mampu memproduksi sebanyak 7.902.769 pasang sepatu yang

dipasarkan di dalam negeri serta diexport ke berbagai negara.

Adapun latar belakang sejarah serta perkembangan P.T. SEPATU BATA selama ini secara singkat dapat penulis utarakan di bawah ini.

Organisasi BATA dimulai di Zlin, Moravia (kemudian dikenal dengan Czekoslovakia) dalam tahun 1894 sewaktu TOMAS BATA bersama saudara laki-lakinya ANTONIN memulai usaha pembuatan sepatu di rumah sewaan di pusat kota secara terorganisir. Hingga ahirnya setelah saudara laki-lakinya meninggal dunia, TOMAS berhasil menguatkan perusahaannya hingga titik dimana dia mempunyai 25.000 pegawai di kompleks pabrik yang megah dan terdiri dari 120 gedung pada tahun 1931.

Namun pada tahun 1932 Tomas meninggal dunia, dan pucuk pimpinan organisasi BATA digantikan oleh puteranya yang masih muda yakni Thomas J. Bata. Dan pada tahun 1949 telah terdapat 104 perusahaan BATA beroperasi serta telah menjadi organisasi perusahaan yang modern.

Sejak tanggal 1 Juli 1984, Thomas J. Bata menyerahkan pucuk pimpinan BATA sedunia kepada puteranya Thomas G. Bata yang telah diangkat sebagai "President and Chief Executive Officer Of the Bata Shoe Organization".

Sedangkan perkembangan organisasi BATA di Indonesia terhambat dengan adanya Perang Dunia ke II, dan baru pada tahun 1946 dapat memulai kembali operasinya.

Organisasi BATA di Indonesia senantiasa menghargai prestasi karyawan serta memberikan kesempatan kepada tenaga ahli untuk melakukan perjalanan ke luar negeri guna mengikuti kursus-kursus dan pertemuan-pertemuan mewakili perusahaan.

Hingga saat ini P.T. SEPATU BATA terus mengadakan kerjasama dengan industri lain, membantu perkembangan usaha pembuatan sepatu lokal, menggalakkan export serta mengupayakan pelayanan yang lebih baik.

### 3.1.2. Tujuan Utama Perusahaan

Tujuan utama perusahaan adalah untuk melayani pasar dalam negeri, disamping mengupayakan export meskipun dalam jumlah relatif kecil. Disamping tujuan tersebut di atas, perusahaan juga menginginkan suatu perbaikan taraf hidup para pegawainya sejalan dengan kemajuan yang dialami perusahaan.

### 3.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Suatu bagan daripada organisasi P.T. SEPATU BATA dapat dilihat pada lampiran skripsi ini. Sedangkan pemisahan tugasnya adalah sebagai berikut:

## Job Description

### - Company Manager

1. Mengelola semua kegiatan perusahaan.
2. Mengambil keputusan terhadap segala alternatif yang penting.
3. Membuat kebijakan bagi manajemen.

### - Production

1. Melakukan pengawasan terhadap proses produksi.
2. Menentukan kebutuhan produksi guna kontinuitas operasional.
3. Melaksanakan production prising (rencana produksi mingguan) secara tepat.

### - Purchasing

1. Melakukan pembelian bahan-bahan dengan jumlah yang tepat, harga yang tepat dan kualitas yang tepat.
2. Menyediakan bahan untuk kegiatan produksi tepat pada waktunya.
3. Menyimpan dan memelihara bahan persediaan baik jumlah maupun kualitasnya.
4. Menjaga disiplin kerja departemennya.
5. Melayani semua bagian dalam hal perolehan.

- Personel

1. Mencari dan membina karyawan untuk dapat mengisi lowongan yang ada serta dapat bekerja dengan cakap.
2. Menyusun daftar nama dan jabatan para karyawan untuk digunakan sebagai dasar perhitungan gaji dan upah.
3. Menyusun jadual waktu waktu kerja karyawan yang bekerja secara shipt.

- Finance & Administration

1. Melakukan pencatatan mengenai harta, hutang, modal, pendapatan dan biaya perusahaan.
2. Melakukan perhitungan dan pembayaran gaji serta upah karyawan.
3. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur serta memberikan pengarahan jika ditemukan kesalahan atau perubahan.
4. Mengalokasikan dana perusahaan.
5. Menentukan biaya standard dan standard operasional lainnya.
6. Menyiapkan laporan hasil kegiatan dan keadaan perusahaan.

- Marketing

1. Melakukan pemasaran hasil produksi.

2. Mengevaluasi pasar guna penentuan type sepatu yang laris.
3. Mencari distributor, penyalur khusus dan pengecer khusus hasil produksi.
4. Melakukan riset pasar untuk mencari atau memperluas pasaran baru.

- Product Development

1. Mengevaluasi mutu hasil produksi.
2. Merancang type sepatu baru atau mengembangkan produk yang sudah ada.
3. Melakukan studi perbandingan dengan perusahaan lain guna peningkatan mutu dan model.

- Engineering

1. Melakukan perawatan serta perbaikan terhadap peralatan pabrik.
2. Menyediakan suku cadang peralatan tersebut.
3. Melakukan riset guna penggunaan peralatan yang menggunakan teknologi canggih.

- Export

1. Menjajagi kemungkinan export ke berbagai negara.
2. Melakukan export ke negara tujuan.
3. Mengikuti pameran serta seminar di luar negeri.

### 3.2. Metode Penelitian

Seperti telah diutarakan pada metodologi penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Dimana penulis berupaya untuk menjabarkan permasalahan, mengidentifikasikannya, melakukan pengujian atau pembahasan serta menarik kesimpulan dari kasus yang ada.

Guna mencapai hasil yang diharapkan, penulis melakukan pengumpulan data atau informasi yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam penyusunan skripsi ini. Adapun jenis data serta cara pengumpulan data yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Data sebagai hasil pengujian melalui kuesioner yang meliputi kuesioner operasional dan kuesioner pengendalian intern pembelian. Dari sini dapat diketahui kuat lemahnya pengendalian intern pembelian serta aturan-aturan operasional yang diterapkan.
2. Mengkopy, mempelajari dan menilai struktur organisasi, flowchart, manual-manual operasional serta dokumen-dokumen pendukung lainnya guna dapat dipastikan sistem pengendalian yang diterapkan.
3. Data sebagai hasil wawancara dan pengamatan langsung peneliti dengan pejabat atau

pegawai yang berkaitan dengan kasus yang sedang diteliti. Dari wawancara dan pengamatan ini dapat diketahui lebih terinci mengenai operasional perusahaan yang sebenarnya. Sehingga dapat diyakinkan apakah sistem pengendalian intern yang telah digariskan serta kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya benar-benar telah dijalankan.

Setelah data-data diatas terkumpul dan dideskripsikan, maka dituangkan dalam BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN yang selanjutnya dapat diambil suatu kesimpulan dan jika perlu diberikan saran-saran guna perbaikan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Aplikasi Sistem Pengendalian Intern Pembelian

Salahsatu unsur pengendalian intern yang ter penting adalah adanya struktur organisasi yang memadai. Demikian pula halnya yang terjadi pada departemen pembelian, telah tersusun suatu garis pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban yang tergambar dalam struktur organisasi departemen pembelian.

Kalau kita perhatikan bagan daripada organisasi pada P.T. SEPATU BATA, disini bagian pembelian merupakan suatu departemen yang langsung bertanggungjawab kepada manajer perusahaan. Dengan demikian departemen pembelian memiliki wewenang penuh untuk melakukan pembelian bahan baku tanpa harus menunggu permintaan dari departemen lain, kecuali untuk pembelian barang atau jasa yang sifatnya insidental.

Adapun tujuan dibentuknya departemen pembelian pada perusahaan adalah untuk mendapatkan bahan bagi pembuatan sepatu dengan kualitas yang tepat, pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. Sehingga akan dapat memperlancar serta meningkatkan efisiensi kegiatan usaha perusahaan.

Namun kondisi struktur organisasi seperti ini tidak menjadikan lemahnya pengendalian intern terhadap proses pembelian, dikarenakan setiap adanya pem-

belian mulai dari permintaan pembelian sampai barangnya diterima selalu mendapat pengawasan bagian keuangan/ kontrol. Bahkan saat barang disimpan di gudang senantiasa dilakukan pemeriksaan stock secara berkala. Dan manajer perusahaan juga berkenan melakukan pengawasan terutama untuk pembelian yang jumlahnya besar.

Pada departemen pembelian fungsi pembelian tidak dipisahkan dari fungsi penerimaan serta fungsi penyimpanan. Namun karena prosedur pencatatan serta otorisasinya cukup memadai menjadikan proses pembelian dapat memenuhi prinsip pengendalian intern yang dikehendaki.

Selain adanya struktur organisasi sebagai salahsatu unsur pengendalian intern atas pembelian juga telah tersedianya suatu sistem akuntansi pembelian yang memenuhi prinsip pengendalian intern. Pada perusahaan ini diterapkan suatu sistem akuntansi pembelian yang terpusat. Artinya setiap perolehan barang atau jasa dari pihak luar perusahaan senantiasa dilayani oleh departemen pembelian. Jadi departemen lain jika membutuhkan suatu barang atau jasa yang tidak terdapat di perusahaan tidak diperkenankan membelinya sendiri dengan menggunakan uang perusahaan, melainkan harus memintanya kepada manajer perusahaan. Dan jika manajer perusahaan menyetujui maka permintaan tersebut diteruskan ke bagian pembelian.

Terlepas dari prosedur pembelian yang telah digariskan, departemen pembelian senantiasa berorientasi pada "pelayanan". Agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi departemen lain tentunya tujuan daripada sistem akuntansi itu sendiri harus diperhatikan yaitu cepat, hemat dan aman.

Karena berorientasi pada pelayanan, maka bagian pembelian harus memiliki catatan yang memadai terutama untuk bahan-bahan yang akan digunakan dalam proses produksi. Karena pengeluaran barang dari gudang yang akan dipakai sifatnya rutin, maka bagian pembelian harus membuat catatan keluar masuk barang disamping kartu gudang (stock card) yang dibuat oleh bagian gudang. Dan penyimpanan di gudang atas bahan-bahan harus memenuhi prinsip pengendalian persediaan di gudang yaitu "open to buy" atau pembelian sesuai dengan yang dibutuhkan agar tidak terjadi kerugian yang disebabkan oleh penyimpanan persediaan.

Pembelian atas bahan-bahan untuk persediaan didasarkan pada perencanaan produksi yang telah disusun sebelumnya. Jadi penentuan kebutuhan bahan dapat dilakukan oleh bagian pembelian dalam hal ini adalah merupakan tanggungjawab buyer, sedangkan bagian gudang sifatnya hanya mengingatkan bagian pembelian untuk membeli kembali persediaan karena sudah mencapai batas minimum. Peringatan ini dapat terjadi karena kelalaian bagian pembelian.

Waktu pemesanan pembelian yang tepat adalah saat persediaan sampai pada batas dimana persediaan tersebut hanya bisa digunakan selama 2 minggu produksi beserta tersedianya persediaan minimum (safety stock). Disamping itu harus diperhitungkan waktu yang dibutuhkan untuk pemesanan yakni semenjak bahan dipesan sampai bahan tersebut dikirim. Biasanya pengiriman barang akan dilakukan pada 1 minggu sampai 1 bulan sejak bahan dipesan. Bahkan untuk barang yang diimport akan memakan waktu 3 bulan, dikarenakan perusahaan membeli barang tersebut kepada produsen di luar negeri bukan kepada importir di tanah air.

Adapun mengenai kuantitas bahan yang harus dipesan tergantung pada perencanaan produksi yang telah disusun bersama oleh Company Manager, Merchandising Manager, Purchasing Manager, Costing Manager, Production Manager serta Marketing Manager. Dan tanggungjawab untuk menentukan kuantitas tersebut terletak pada bagian pembelian (buyer). Disamping kuantitas juga harus ditentukan kualitas barang yang dipesan, agar barang tersebut dapat disimpan dalam gudang sebagai stock.

Pada P.T. SEPATU BATA terdapat 4 jenis perencanaan produksi yaitu:

1. Production Estimate.
2. Production Forecasting.

3. Production Planning.

4. Production Freezing.

Ad. 1. Production Estimate adalah merupakan suatu anggaran mengenai jumlah pasang dan jenis sepatu yang akan diproduksi dalam waktu 1/2 tahun mendatang. Namun jadwal yang tepat belum ditentukan.

Ad. 2. Production Forcasting adalah perencanaan produksi dimana ditentukan jumlah pasang dan jenis sepatu yang akan diproduksi pada 8 minggu mendatang.

Ad. 3. Production Planning adalah perencanaan produksi dimana ditentukan jumlah pasang dan jenis sepatu yang akan diproduksi pada 2 minggu yang akan datang.

Ad. 4. Production Freezing yaitu sebagai perencanaan final yaitu perencanaan jumlah pasang dan jenis sepatu yang akan diproduksi pada 1 minggu yang akan datang.

Production Estimate disusun oleh Marketing Manager bekerjasama dengan Merchandising Manager, sedangkan Forcasting, Planning dan Freezing disusun oleh semua manajer yang berkepentingan terhadap penyusunan perencanaan produksi tersebut. Dan penyusunan perencanaan tersebut dilakukan secara teratur sehingga setiap produksi sudah memiliki perencanaan yang akurat.

Selain adanya struktur organisasi serta prosedur pencatatan dan otorisasi yang memadai, juga dijalankan suatu alat pengendalian atas persediaan yakni penutupan pembukuan persediaan yang dilakukan oleh buyer. Kemudian harus dilaporkan atau disampaikan kepada departemen pembukuan atau kontrol. Penutupan ini dilakukan setiap 2 atau 3 minggu sekali. Dan bagian kontrol akan melakukan stock opname setiap sebulan sekali untuk membuktikan keadaan fisik persediaan yang sebenarnya.

Adapun pejabat yang berwenang menanda tangani order pembelian bahan untuk persediaan adalah manajer perusahaan atau manajer pembelian. Untuk pembelian dibawah Rp 20 juta cukup ditanda tangani oleh manajer pembelian, sedangkan untuk pembelian diatas Rp 20 juta harus ditanda tangani oleh manajer perusahaan. Dan khusus untuk pembelian barang yang sifatnya insidentil harus mendapat otorisasi terlebih dahulu dari manajer perusahaan sebelum dilakukan pesanan pembeliannya.

Karena departemen pembelian sifatnya melayani departemen lain maka pencatatan dilakukan untuk hal-hal yang sedang berlangsung. Jadi pengarsipan dilakukan hanya yang sifatnya prestasi atau kualitas saja. Adapun catatan lain yang dipergunakan dalam departemen pembelian adalah stock card atau reglet, prescription, catatan penerimaan barang, buku penerimaan

barang, daftar rekanan serta perencanaan produksi.

Prescription adalah petunjuk pengeluaran bahan dari gudang untuk digunakan dalam proses produksi. Prescription dibuat oleh bagian costing, berisikan jenis bahan, takaran serta waktu pengiriman. Agar bahan yang diperlukan tidak terhambat pengadaannya maka bagian pembelian harus benar-benar memperhatikan production freezing, karena dari sinilah prescription dibuat. Setelah barang disiapkan maka bagian gudang harus mengirim barang tersebut ke pabrik yang telah ditentukan sesuai dengan yang tertulis pada prescription.

Namun bagaimanapun lengkapnya unsur pengendalian intern yang terdapat dalam sebuah perusahaan atau departemen, belum menjamin kuatnya sistem pengendalian intern yang berjalan. Disamping itu ada masalah atau kendala yang dihadapi oleh departemen pembelian yaitu keterlambatan waktu pengiriman (retime) atau tidak sesuainya barang yang dikirim dengan yang dipesan.

Retime akan mengakibatkan terpakainya safety stock yang akhirnya dapat mengakibatkan terganggunya proses produksi. Dan apabila ada kesalahan pengiriman barang terutama menyangkut kualitas, maka barang tersebut harus dikembalikan kepada supplier. Hal ini menghambat kontinuitas persediaan barang dalam gudang.

Dengan memperhatikan uraian di atas, perusahaan telah banyak menerapkan sistem pengendalian intern pembelian yang memadai serta dapat diberikan pelayanan yang baik terhadap departemen-departemen lain. Dan pada bagian lain dapat diupayakan efisiensi akibat digunakannya sistem akuntansi pembelian yang terpusat.

#### 4.1.1. Sistem Pengendalian Intern Order Pembelian

Adapun bagian yang terlibat dalam prosedur order pembelian adalah departemen pembelian dalam hal ini buyer, serta departemen keuangan atau departemen kontrol. Disamping itu secara tidak langsung melibatkan stock keeper serta receiver.

Sebagai alat pengendali utama dalam siklus pembelian adalah digunakannya order pembelian untuk setiap pembelian barang atau jasa. Dan blanko atau draf order pembelian tersebut tidak dipegang oleh bagian pembelian, melainkan harus diminta dari departemen kontrol. Disamping itu order pembelian tersebut telah diberi nomor urut yang tercetak. Jadi jika bagian pembelian akan melakukan pesanan pembelian, order pembelian harus diambil lebih dahulu pada departemen kontrol. Dan setelah diisi serta ditandatangani oleh pejabat yang berwenang, lembar ke 3 (warna merah) harus dikembalikan kepada departemen keuangan atau departemen kontrol.

Sebelum dilakukan pesanan pembelian bagian pembelian harus meminta penawaran harga dari supplier guna dilakukan pemilihan terhadap kualitas dan harga yang terbaik dan paling menguntungkan. Karena sesuai dengan tujuan dibuatnya bagian pembelian yaitu agar diperoleh bahan dengan kualitas yang tepat, waktu yang tepat serta harga yang tepat pula. Sehingga proses pembelian dapat pula mendukung upaya perusahaan untuk dapat mencapai efisiensi dan efektifitas pada setiap segi operasional.

Sedangkan prosedur order pembelian yang digambarkan pada perusahaan adalah sebagaimana yang diuraikan oleh manajer pembelian yaitu Bpk. Samudi dalam wawancara yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk bahan persediaan sebelum dilakukan order pembelian harus ada penawaran dari supplier. Dari penawaran tersebut akan ditentukan supplier tempat bahan dipesan, tentunya harus dipertimbangkan harga, kualitas, waktu pengiriman serta spesifikasi lainnya. Dan untuk barang yang sifatnya insidental harus ada surat permintaan dari bagian yang memerlukan serta telah mendapat otorisasi pejabat yang bertanggung.
2. Selanjutnya dibuat order pembelian rangkap 4. Lembar pertama dan kedua masing-masing warna

putih dan biru akan dikirim kepada supplier , lembar merah dikembalikan ke bagian kontrol , dan lembar kuning disimpan sebagai arsip.

3. Setelah menyetujui pesanan, supplier akan mengembalikan order pembelian yang telah ditandatangani dan dicantumkan waktu pengiriman barang serta kendaraan yang akan digunakan dan kemasan barang tersebut.
4. Lembar order yang dikembalikan oleh supplier akan diterima bagian pembelian untuk digunakan sebagai pencocokkan waktu barang dikirim.

Seperti telah diungkapkan sebelumnya bahwa setiap pembelian harus dipertanggungjawabkan oleh bagian yang memulainya. Maka dari itu sebelum permintaan pembelian disetujui perlu dilakukan pengecekan langsung ke bagian yang meminta barang tersebut untuk memastikan apakah barang tersebut benar-benar diperlukan, dan apakah barang tersebut telah memiliki anggaran pembiayaannya, terutama untuk pembelian barang-barang modal yang memerlukan anggaran besar.

Buyer harus benar-benar menghitung baik kuantitas maupun kualitas barang yang ada dalam gudang. Sehingga dapat ditentukan waktu yang tepat pemesanan kembali. Dan yang perlu pula diperhatikan adalah mengenai daya tahan bahan yang disimpan dalam gudang, jangan sampai terjadi penyimpanan bahan yang

mudah rusak dalam jumlah yang banyak, sedangkan bahan tersebut tidak segera digunakan dalam produksi.

Ada hal lain yang berkenaan erat dengan proses pembelian yaitu anggaran untuk bahan persediaan, perputaran persediaan, biaya bagian pembelian serta pemanfaatan discount.

Untuk anggaran dana yang diperkenankan mengedap dalam persediaan adalah sebesar Rp 2,6 Milyard, suatu angka yang besar dibandingkan dengan perkiraan lain dalam harta perusahaan. Sedangkan perputaran persediaan bahan tersebut dalam satu tahun dapat dirata-ratakan sebanyak 8 kali. Dan mengenai biaya yang disediakan untuk membiayai bagian pembelian adalah sebesar 3,5% dari besarnya pembelian. Jumlah tersebut sudah termasuk gaji, biaya penyimpanan segala perlengkapannya. Dengan demikian manajer pembelian harus pandai-pandai mengalokasikan dana operasional tersebut, dan jika mungkin biaya tersebut harus dapat ditekan agar dicapai suatu profit margin yang lebih besar yang berarti merupakan suatu prestasi daripada departemen pembelian. Karena penilaian prestasi pembelian bukan didasarkan kepada selisih harga melainkan berdasarkan low investment dan profit margin yang meningkat.

Adapun order pembelian tersebut berisikan :

- Nomor Order Pembelian.
- Nama Barang.

- Jumlah Satuan.
- Satuan Barang.
- Harga Satuan (Pranco Kalibata).
- Stock Keeper (Nomer Kode).
- Spesifikasi Barang.
- Tempo Pembayaran ( 30 Hari ).
- Tanggal Pengiriman.
- Tanda tangan pejabat yang berwenang.

Dan jika sampai terjadi bagian pembelian lalai dalam melakukan pencatatan atau perhitungan terhadap bahan baku yang harus dibeli kembali, maka bagian gudang (stock keeper) akan membuat Surat Pesanan Untuk Bah. Sifat daripada surat pesanan tersebut hanyalah untuk mengingatkan bagian pembelian bahwa persediaan bahan baku sudah pada batas minimum, sehingga harus segera dilakukan pemesanan kembali.

Adapun isi daripada surat pesanan tersebut adalah sebagai berikut:

- Buyer yang dituju.
- Tanggal, Bulan dan Tahun pesanan.
- Pos. barang.
- Nama Barang.
- Pemakaian Untuk 2 Minggu.
- Keterangan untuk minggu.
- Peringatan khusus untuk produksi.
- Juru gudang dan Pemimpin Bagian Pembelian.

Jadi disini letak perbedaan daripada prosedur order pembelian yang diterapkan pada P.T. SEPATU BATA dibandingkan dengan prosedur yang digunakan oleh perusahaan sejenis lainnya.

Sebagai unsur pengendalian lainnya adalah pegawai-pegawai yang benar-benar cakap dalam menjalankan tugasnya karena memang telah diberikan pendidikan dan latihan yang cukup sebelum pegawai tersebut ditempatkan pada bagian pembelian. Dan jika terdapat pegawai yang kurang cakap maka bagian personalia harus bertanggungjawab dengan memindahkannya ke bagian lain atau memberikan pendidikan kembali.

Dan ahir dari prinsip pengendalian intern order pembelian adalah kejujuran pada karyawan atau suatu kondisi dimana pegawai harus bekerja secara sehat tanpa suatu i'tikad tidak baik terhadap perusahaan. Semua bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. Dan sebagai alat untuk mendeteksi kejujuran daripada para karyawan adalah dilakukannya pemeriksaan fisik atas persediaan oleh bagian kontrol. Dengan demikian segala bentuk kecurangan akan segera ketahuan, kecuali ada persekongkolan.

#### 4.1.2. Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Barang

Barang yang dikirim oleh supplier tidak langsung dapat diterima oleh bagian penerimaan, melainkan harus diperiksa lebih dahulu baik surat jalannya

maupun kualitas daripada barang tersebut.

Pemeriksaan atas surat jalan atau faktur dilakukan oleh departemen kontrol, yakni dengan mencocokkannya dengan order pembelian baik nomor order maupun kuantitas dan kualitas barang yang terdapat dalam surat jalan atau faktur tersebut. Dan mengenai kualitas barang yang sebenarnya akan diperiksa melalui pemeriksaan laboratorium. Jika barang tersebut benar-benar barang yang dipesan, maka bagian kontrol akan memparaf surat jalan tersebut guna dibuatkan surat izin masuk atas barang tersebut dan boleh diterima oleh bagian pembelian namun belum boleh masuk gudang.

Adapun bagian yang terlibat dalam proses penerimaan barang adalah bagian penerimaan (receiver), bagian kontrol (finance), keamanan (satpam) serta secara tidak langsung adalah bagian pembelian dalam hal ini buyer dan stock keeper.

Prosedur pencatatan dan otorisasi yang digariskan untuk mencapai pengendalian intern yang memuaskan sebagaimana terungkap dari wawancara penulis dengan bagian penerimaan yakni Bpk. Subandi adalah sebagai berikut:

1. Supplier akan mengirimkan barang yang dipesan sesuai dengan waktu yang ditentukan dalam order pembelian yang telah dikembalikan. Barang tersebut disertai dengan surat jalan dan

- faktur yang masing-masing biasanya rangkap 3.
2. Sesampai di portir, surat jalan diserahkan kepada petugas keamanan dan diperiksa oleh bagian kontrol apakah barang tersebut benar-benar telah dipesan, dan apakah sesuai dengan order pembeliannya. Dan apabila cocok akan dibuatkan surat izin masuk yang ditanda tangani oleh kepala satpam dan kepala bagian kontrol. Sedangkan fakturnya disampaikan kepada bagian pembelian (buyer), dan barangnya dipersilahkan dibawa ke bagian penerimaan.
  3. Di bagian penerimaan barang, barang akan diambil sampelnya secara random untuk diuji kualitasnya di laboratorium dengan alat dan bahan kimiawi. Sedangkan untuk mencocokkan warna maupun penghitungan kuantitas dilakukan oleh bagian penerimaan barang.
  4. Jika dari pengujian kualitas barang dinyatakan standard, maka barang diperkenankan masuk ke gudang. Dan bagian penerimaan barang akan mencatat barang tersebut pada buku penerimaan dan surat penerimaan.
  5. Setelah barang dicek oleh bagian penerimaan, langsung dikirim ke bagian gudang. Bagian gudang akan mencatat barang yang diterimanya dengan menyalin buku penerimaan barang.

Disini terdapat suatu keunikan didalam penerimaan barang dimana bagian penerimaan dan bagian gudang seolah-olah merupakan satu fungsi tapi dalam prakteknya berbeda. Sedangkan pertanggung jawabannya adalah tetap berada pada bagian gudang (stockkeeper) terutama tentang pemeliharaan safety stock.

Dan sering terjadi bahwa barang yang dikirim adalah barang yang tidak pernah dipesan, atau dipesan tapi jumlahnya bukan seperti yang terdapat dalam order pembelian. Hal yang demikian kadangkala ada manfaatnya jika barang tersebut memang akan dibutuhkan pada waktu yang dekat, niscaya barang itu akan dibeli pula. Namun apabila barang tersebut memang tidak atau belum diperlukan niscaya akan dikembalikan. Dan ada kalanya setelah diuji barang dinyatakan unsatisfactory atau substandard mutunya, maka barang harus dikembalikan dan dimintakan gantinya secepatnya.

Bagian penerimaan barang mempunyai tugas menghitung, mengukur, menimbang serta mencocokkan warna daripada barang yang diterimanya. Sehingga untuk memperlancar proses penerimaan, senantiasa dibantu oleh beberapa karyawan bagian gudang. Tentunya telah pula disiapkan meteran, timbangan dengan berbagai macam, serta sarana lainnya yang akan membantu penerimaan tersebut. Disamping sarananya lengkap, pegawainya pun benar-benar harus cakap serta bersemangat.

Adapun surat Izin Masuk Barang dibuat menjadi satu dengan surat penerimaan. Surat Izin Masuk Barang berisikan keterangan-keterangan sebagai berikut:

- Nomer Urut.
- Tanggal penerimaan.
- Asal pengiriman.
- Alamat pengirim.
- Jenis barang.
- Banyaknya barang.
- Alat pengangkut.
- Tanda tangan kepala satpam dan kepala bagian kontrol.

Sedangkan surat penerimaan yang terdapat pada bagian bawah surat izin masuk barang berisikan keterangan sebagai berikut:

- Nomer yang diisi oleh bagian penerimaan.
- Minggu ke.
- Bah.
- Nomer jenis barang.
- Banyaknya barang yang diterima, jumlah dan satuannya.
- Harga gudang.
- Jumlah keseluruhan.
- Nomer dan tanggal laporan hasil analisa.
- Konto / Potongan.

- Debet dan Credit.
- Tanda tangan bagian penerimaan, juru gudang dan kepala bagian pembelian.

Surat izin masuk barang dan surat penerimaan ini akan dijadikan satu dengan faktur rekanan, selanjutnya akan digunakan sebagai dasar pembuatan slip pembayaran.

Sedangkan buku penerimaan akan memuat informasi tentang:

- Tanggal penerimaan.
- Asal barang ; nama supplier dan alamatnya.
- Keterangan bahan baku yang diterima.
- Jumlah barang.
- Departemen tujuan.
- Nomor penerimaan.
- Tanggal diterima juru gudang.
- Keterangan tambahan.

Buku penerimaan ini akan digunakan sebagai alat kontrol atas persediaan yang ada di gudang disamping kartu gudang serta reglet.

#### 4.1.3. Sistem Pengendalian Intern Hutang dan Pembayaran

Bagian yang terlibat dalam prosedur pencatatan dan pembayaran hutang adalah: bagian kontrol, ba-

gian akuntansi umum, chief akuntan, bagian EDP serta direktur administrasi dan keuangan.

Sebagai unsur pengendalian intern yang utama adalah campur tangan bagian kontrol dalam memastikan hutang yang timbul. Persetujuan atas hutang didasarkan pada pemeriksaan uraian faktur rekanan dan dicocokkan dengan dokumen pendukung lainnya, baik harga maupun kuantitasnya. Bagian kontrol juga akan memeriksa hasil perhitungan, baik perkalian maupun penjumlahannya.

Sedangkan prosedur pencatatan dan otorisasi daripada pengakuan dan pembayaran hutang adalah sebagai berikut:

1. Bagian kontrol akan memeriksa berkas yang dikirimkan oleh bagian pembelian yang terdiri faktur, surat izin masuk barang, surat penerimaan barang dan surat jalan, kemudian mencocokkannya dengan order pembelian.
2. Apabila surat-surat tersebut telah cocok dan benar perhitungannya, selanjutnya diserahkan kepada bagian akuntansi umum untuk selanjutnya dijurnal.
3. Setelah dijurnal, maka akan diteruskan kepada bagian EDP untuk dimasukkan ke dalam buku besar dan buku tambahan hutang pada komputer.

4. Bagian akuntansi umum akan menyatukan semua berkas serta menambahkan slip pembayaran pada bagian atasnya berikut blangko pembayaran. Kemudian disimpan menurut urutan jatuh tempo.
5. Saat slip pembayaran jatuh tempo, semua dokumen diserahkan kepada chief akuntan. Blangko pembayaran (check, giro atau transfer bank) ditanda tangani. Tanda tangan tersebut adalah tanda tangan yang pertama.
6. Berkas diteruskan kepada direktur administrasi dan keuangan. Blangko pembayaran ditanda tangani untuk yang kedua. Semua berkas dikembalikan kepada bagian akuntansi umum.
7. Blangko pembayaran diuangkan pada kasir atau langsung diserahkan kepada supplier. Dan supplier harus menanda tangani slip pembayaran.

Untuk pembayaran yang melalui kasir biasanya jumlahnya relatif kecil. Kasir akan membukukan pembayaran tersebut pada buku harian pengeluaran uang.

Dan untuk memastikan jumlah check yang beredar, bagian akuntansi setiap hari akan meminta salinan R/K dari bank. Dan sebagai alat untuk evaluasi, pada setiap bulan dibuat laporan keuangan bulanan (teknik neraca dan teknik rugi laba).

Slip pembayaran berisikan uraian mengenai:

- Nama supplier.

- Tanggal faktur.
- Tanggal penerimaan barang.
- Keterangan barang.
- Termin dan tarip.
- Tanggal dan besarnya pembayaran.

Dengan tersedianya semua unsur pengendalian akan memperkecil bahkan menghilangkan tindak kecurangan yang timbul dalam transaksi pembelian ini.

#### 4.2. Pemeriksaan Intern Pembelian

Pemeriksaan sebagai salahsatu komponen dalam sistem pengendalian intern pembelian sangat dominan peranannya. Terutama dalam mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan prosedur-prosedur yang ditetapkan pimpinan.

##### 4.2.1. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Order Pembelian

Kegiatan pokok bagian kontrol dalam kaitannya dengan order pembelian adalah memeriksa kebenaran daripada harga, kuantitas dan kualitas barang-barang yang akan dibeli. Yakni dengan cara mengkonfirmasi kannya kepada supplier mengenai harga penawaran atas barang-barang tersebut.

Pemeriksaan dan penyesuaian yang mungkin ada dilakukan langsung pada berkas order pembelian lem-

bar ketiga. Dan apabila ditemukan adanya ketidak be-  
resan yang material, maka order tersebut disampaikan  
kepada chief akuntan untuk selanjutnya diteruskan ke  
pada direktur administrasi dan keuangan untuk selan-  
jutnya diambil tindakan.

Dengan demikian pemeriksaan intern tidak di-  
jadwalkan atau diprogramkan lebih dahulu, melainkan  
sudah menjadi prosedur yang harus dilaksanakan se-  
tiap adanya pesanan pembelian.

Selain memeriksa kebenaran daripada order pem-  
belian, bagian kontrol diharuskan memeriksa pelaksa-  
naan prosedur order pembelian secara keseluruhan. Se-  
hingga prosedur tersebut benar-benar dijalankan de-  
ngan semestinya. Dan semua pekerjaan karyawan yang  
melakukan order pembelian akan dinilai dan dievalua-  
si hasilnya.

#### 4.2.2. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern

##### Penerimaan Barang

Penerimaan barang yang dikirim oleh supplier  
sebenarnya adalah merupakan tanggungjawab bagian kon-  
trol. Namun penerimaan ini diwakili oleh bagian pene-  
rimaan barang yang senantiasa diawasi oleh bagian  
kontrol melalui penggunaan surat izin masuk barang  
dan surat penerimaan barang.

Yang pertama kali memperbolehkan barang ma-

suk adalah bagian kontrol, hal ini menghindari adanya penerimaan barang yang tidak dipesan atau tidak memenuhi spesifikasi dan standard mutu. Semua pemeriksaan baik yang dilakukan dilaboratorium maupun yang dilakukan oleh bagian pemeriksaan adalah merupakan alat kontrol yang dipakai bagian kontrol.

Dan mengenai ketepatan dan kesesuaian antara catatan dan keadaan fisik persediaan bahan baku yang sebenarnya, dua kali dalam sebulan bagian gudang harus membuat rekapitulasi barang sesuai dengan reglet atas barang-barang yang disimpan di gudang. Dan rekapitulasi barang tersebut akan dipakai sebagai bahan perbandingan dalam perhitungan barang yang sebenarnya ada.

Sebagai kertas kerja pemeriksaan atas persediaan bahan baku digunakan rekapitulasi yang telah disiapkan oleh bagian gudang. Dan apabila ditemukan adanya perbedaan antara rekapitulasi barang dengan keadaan yang sebenarnya, bagian kontrol akan membuat catatan pada rekapitulasi tersebut dan selanjutnya akan menyampaikannya kepada chief akuntan dan diteruskan kepada direktur administrasi dan keuangan guna diambil tindakan seperlunya.

Dan disamping memeriksa pelaksanaan prosedur serta kebenaran pencatatannya, bagian kontrol juga menilai setiap pelaksanaan tugas bagian penerimaan

dan bagian gudang.

#### 4.2.3. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Hutang dan Pembayaran

Bagian kontrol harus memeriksa dan mencocokkan kebenaran angka-angka yang ada pada faktur, surat izin masuk barang, surat jalan, surat penerimaan dan order pembelian yang bersangkutan. Dan jika ditemukan adanya perbedaan maka akan dilakukan penyesuaian dan membenaran angka-angka tersebut untuk dipastikan besarnya hutang yang timbul akibat pembelian tersebut.

Sedangkan dalam transaksi pembayaran hutang bagian kontrol tidak terlibat, karena telah diawasi langsung oleh chief akuntan dan direktur administrasi dan keuangan.

Dengan demikian prosedur pencatatan atas hutang telah langsung melibatkan bagian kontrol, sehingga tidak perlu lagi dilakukan pemeriksaan secara periodik, kecuali pada saat penutupan pembukuan setiap akhir periode akuntansi. Namun prestasi kerja bagian akuntansi umum dan bagian komputer senantiasa dinilai, dan hasil kerjanya dievaluasi secara berkala.

Karena pembukuan atas hutang tersebut sudah menggunakan komputer, niscaya keamanan serta keandalan

an data hutang perusahaan lebih dapat terjamin. Namun bagian komputer hanya bertanggungjawab atas operasional pemasukan data saja, sedangkan kebenaran data merupakan tanggungjawab bagian akuntansi umum atau bagian hutang.

#### 4.3. Peranan Pemeriksaan Intern dalam Meningkatkan Efektifitas Sistem Pengendalian Intern Pembelian

Pemeriksaan intern adalah merupakan unsur pengendalian intern yang ada pada P.T. SEPATU BATA, oleh sebab itu pemeriksaan harus menjadi pendorong bagi tercapainya tujuan daripada sistem pengendalian intern yang digariskan yaitu:

- Terjaganya harta milik perusahaan.
- Terjaminnya keandalan data akuntansi.
- Tercapainya efisiensi usaha perusahaan, dan
- Diptuhinya kebijakan disiplin.

Sampai sedemikian penelitian yang penulis lakukan, telah banyak bukti yang penulis peroleh bahwa pemeriksaan intern (kontrol) benar-benar berperan dalam meningkatkan efektifitas sistem pengendalian intern. Terutama dalam memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk bekerja sesuai dengan tugas, prosedur serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Suatu sistem pengendalian intern dikatakan e-

efektif jika semua tujuan daripada sistem tersebut telah tercapai. Pencapaian tujuan tersebut dapat ditempuh dengan melalui serangkaian kegiatan yang diarahkan serta diatur sedemikian rupa sehingga semua komponen dapat bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Adapun peranan yang telah diberikan oleh pemeriksa intern (bagian kontrol) dalam rangka meningkatkan efektifitas sistem pengendalian intern pembelian antaralain adalah:

1. Dalam menjaga keamanan harta milik perusahaan.

Adanya suatu prosedur pesanan pembelian yang mengharuskan pengambilan draf order pembelian pada bagian kontrol, merupakan salahsatu manfaat kontrol yang digariskan. Bagian kontrol akan mengetahui semua kegiatan pembelian, sehingga dapat dihindari pembelian yang tidak sah ataupun permainan spekulasi harga yang dilakukan oleh oknum pegawai serta pembelian untuk kepentingan pribadi yang dibiayai perusahaan.

2. Dalam menjaga keandalan data akuntansi.

Adanya campur tangan bagian kontrol dalam pengelolaan persediaan bahan baku yakni pemeriksaan secara berkala terhadap persedi-

aan fisik di gudang, akan memastikan jumlah persediaan bahan baku yang sebenarnya. Sehingga kehilangan atau kekurangan bahan baku dapat segera diketahui dan dicarikan sebab terjadinya kekurangan tersebut. Dengan demikian data yang disajikan oleh departemen pembelian dapat diandalkan atau akurat. Kesalahan data persediaan akan mempengaruhi posisi laba/rugi perusahaan, yang akhirnya akan mempengaruhi laporan keuangan secara keseluruhan. Sehingga keandalan data persediaan secara tidak langsung menjadi tanggungjawab bagian kontrol.

3. Dalam meningkatkan efisiensi kerja.

Suatu pemeriksaan dalam rangka penerimaan barang dari supplier dapat menghindari pembelian yang tidak didahului dengan order, sebab biasanya pembelian yang belum direncanakan akan mengakibatkan bahan baku tertimbun di gudang. Yang berarti suatu pemborosan biaya penyimpanan atau timbulnya kerugian akibat rusaknya bahan yang disimpan terlalu lama. Disamping itu terlalu banyaknya bahan yang disimpan menjadikan investasi yang sis-sia (high investment) yang berarti menghambat upaya efisiensi.

Tabel Persediaan barang

	1986 (Rp000)	1987 (Rp000)	1988 (Rp000)
Bahan baku	1.953.588	2.008.829	2.224.727
Barang dalam perjalanan	90.083	55.405	724.976
Barang dalam proses produksi	571.000	512.000	575.576
Barang jadi	<u>5.017.000</u>	<u>4.568.082</u>	<u>6.728.441</u>
	7.631.671	7.144.316	10.253.690

Dan bila diperhatikan tabel tersebut dapat diperhitungkan efisiensi yang telah dicapai, khususnya pada persediaan bahan baku. Terbukti dengan besar perputarannya yang kian meningkat, yang berarti menurunkan biaya bagian pembelian perunit barang yang dibeli.

Dan perputarannya adalah sebagai berikut:

Tahun 1987

$$\begin{aligned}
 \text{R.M.T.O.} &= \frac{\text{C.O.G.S}}{\text{Average R.M.}} \times 1 \text{ kali} \\
 &= \frac{\text{Rp } 23.205.316.000}{\text{Rp } 1.953.588.000 + \text{Rp } 2.008.829.000}
 \end{aligned}$$

2

x 1 kali

$$= \frac{\text{Rp } 23.205.316.000}{\text{Rp } 1.981.208.500} \times 1 \text{ kali}$$

$$= 11 \text{ kali.}$$

Tahun 1988

$$\text{R.M.T.O.} = \frac{\text{C.O.G.S.}}{\text{Average R.M.}} \times 1 \text{ kali}$$

$$= \frac{\text{Rp } 27.358.501.000}{\frac{\text{Rp}2.008.829.000 + \text{Rp}2.224.727.000}{2}}$$

$$\times 1 \text{ kali}$$

$$= \frac{\text{Rp } 27.358.501.000}{\text{Rp } 2.116.778.000} \times 1 \text{ kali}$$

$$= 13 \text{ kali.}$$

Peningkatan dalam perputaran bahan baku tidak terlepas dari peningkatan produksi. Dan meningkatnya produksi akan menjadikan biaya produksi perunit akan turun, yang berarti akan meningkatkan laba perunit.

Dan sesungguhnya upaya untuk mengefisienkan setiap biaya adalah merupakan jalan satu-satunya untuk menyesuaikan harga jual produksi dengan daya beli masyarakat.

4. Dalam mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan.

Pemeriksa senantiasa berkomunikasi dengan semua karyawan yang terlibat dalam kegiatan pembelian, sehingga kesalahan atau ke -

tidak beres yang timbul akan dapat segera diketahui dan diluruskan. Dengan demikian para karyawan akan bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dan disamping mengevaluasi dan mengarahkan pelaksanaan sistem akuntansi, pemeriksa intern juga akan memberikan penilaian atas prestasi bagian pembelian. Dan prestasi yang baik bagi departemen pembelian adalah bukan berdasarkan perbedaan harga beli sebenarnya dengan harga beli yang direncanakan, melainkan sampai dimana departemen pembelian dapat memperkecil investasi yang tertanam dalam persediaan bahan baku atau sampai dimana peranan departemen pembelian dalam meningkatkan profit margin dengan tetap memelihara kualitas bahan yang diperoleh.

Dan ahirnya bahwa dengan adanya kontrol yang dilakukan secara periodik, akan menciptakan kondisi kerja yang mendorong dicapainya semua tujuan pengendalian intern pada khususnya dan tujuan perusahaan pada umumnya.

BAB V  
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

P.T. SEPATU BATA sebagai perusahaan yang sudah go publik dituntut untuk membuat laporan keuangan pada setiap ahir periode akuntansinya. Disamping itu para pemakai laporan keuangan tersebut juga menuntut agar laporan keuangan yang disajikan harus diperiksa oleh akuntan publik untuk meyakinkan apakah saldo-saldonya telah menunjukkan angka yang wajar.

Dengan demikian manajemen perusahaan sangat memerlukan peranan profesi akuntansi untuk membantu dalam menyiapkan setiap kebutuhan informasi akuntansi yang dapat diandalkan, serta relevan dengan keadaan sebenarnya.

Dan untuk memenuhi kebutuhan informasi akuntansi tersebut, perusahaan telah menetapkan suatu sistem akuntansi yang telah memenuhi semua prinsip pengendalian intern. Lebih-lebih dalam siklus pembelian, telah dilengkapi dengan semua unsur pengendalian intern yang memuaskan.

Departemen pembelian yang akan melayani setiap perolehan barang atau jasa telah memiliki sistem akuntansi yang benar-benar dapat diuji keandalan

nya serta menjamin dihasilkannya informasi akuntansi yang dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Adapun sistem pengendalian intern pembelian terdiri atas komponen-komponen sebagai berikut:

- Bagan organisasi departemen pembelian.
- Prosedur pencatatan dan otorisasi.
- Adanya praktek yang sehat.
- Kedudukan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.
- Adanya kontrol yang memadai oleh bagian keuangan (bagian kontrol).

Dengan tersedianya struktur organisasi telah jelas pemisahan fungsi, tugas dan tanggungjawab setiap pegawai. Sehingga kesimpang siuran serta overlapping pekerjaan dapat dihindari. Dan suasana kerja menjadi harmonis serta teratur.

Prosedur pencatatan dan otorisasi yang telah digariskan benar-benar telah membuat para karyawan bekerja sesuai dengan tugasnya serta selalu mentaati aturan main yang ada. Dan adanya prosedur tersebut menjadikan setiap bagian bekerja dengan hati-hati dan bersungguh-sungguh.

Adanya praktek yang sehat menjadikan setiap prosedur, kebijakan pimpinan dan peraturan lainnya akan efektif. Segala kendala atau masalah perusahaan

akan cepat terpecahkan dikarenakan semua pegawai ikut merasa memiliki serta ikut bertanggungjawab terhadap kelangsungan operasi perusahaan.

Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahliannya akan menyebabkan segala sumberdaya manusia akan tergalai dan dimanfaatkan, dan hasil kerjanya akan optimal. Untuk meningkatkan ketrampilan para karyawannya perusahaan senantiasa mengadakan training bagi karyawan baru, baik out job training maupun in job training. Dan bagi karyawan lama perusahaan memilihnya untuk mengikuti seminar atau kegiatan ilmiah lainnya di dalam maupun di luar negeri.

Pemeriksaan yang dilakukan secara rutin atau periodik telah menghasilkan suatu dampak yang positif. Terbukti dengan adanya pemeriksaab tersebut para karyawan akan lebih memahami tentang pelaksanaan prosedur yang telah digariskan. Sehingga kesalahan yang mungkin timbul tidak akan berlarut-larut dan dapat segera diperbaiki.

Dan dengan dilakukannya pemeriksaan oleh bagian kontrol menjadikan semua unsur pengendalian intern pembelian berjalan dengan semestinya. Sehingga sistem tersebut akan lebih efektif, dan manajemen tidak perlu lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap bawahan, melainkan cukup melihat laporan serta rekomendasi dari bagian kontrol.

Dan dari laporan itulah manajemen dapat membuat kebijakan baru untuk langkah seterusnya. Tentunya kebijakan baru yang akan mengarah kepada peningkatan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan dimasa kini dan masa yang akan datang.

## 5.2. Saran-Saran

Sebagai tindak lanjut dari kesimpulan yang telah penulis ambil, maka disarankan kepada manajer pembelian khususnya dan manajer bagian lain pada umumnya untuk senantiasa:

- Mempertahankan setiap sistem pengendalian intern yang telah digariskan.
- Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem tersebut, agar efektifitasnya dapat terus ditingkatkan.

Dan kepada manajemen, penulis sarankan untuk menempatkan bagian kontrol satu tingkat di atas posisi yang sekarang, hal ini menyangkut wewenang, tanggungjawab dan ruang lingkup pemeriksaan yang dilakukan, serta agar pemeriksaan itu benar-benar efektif.

## BAB VI

### RINGKASAN

Sebagaimana lazimnya suatu penelitian, penulis beranjak dari suatu masalah yang ada dalam perusahaan. Kemudian masalah tersebut penulis identifikasikan agar jelas duduk persoalannya dan sesuai dengan judul yang dipilih serta latar belakang penelitian ini. Dan dengan berpegang kepada teori para ahli terdahulu, penulis mencoba membahas masalah tersebut serta menyimpulkannya.

Dan sifat daripada penelitian ini adalah merupakan suatu studi kasus. Dan dalam pelaksanaannya penulis memisahkannya ke dalam dua katagori riset yaitu riset kepu-takaan/ studi literatur dan riset lapangan. Studi literatur sangat banyak membantu penulis dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pada saat riset lapangan di perusahaan yang penulis pilih.

Lamanya penelitian ini ± 35 hari, yang terdiri dari riset kepu-takaan 14 hari dan riset lapangan selama 21 hari. Riset kepu-takaan penulis lakukan pada perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, dan riset lapangan pada P.T. SEPATU BATA yang terletak di Jalan Taman Pahlawan Kalibata Jakarta Selatan.

Masalah yang penulis pilih adalah mengenai pemeriksaan intern dalam siklus pembelian, yang pada P.T. SEPATU BATA dikenal dengan sebutan kontrol. Dengan demikian pembahasannya senantiasa menyinggung persoalan sistem pe-

ngendalian intern, dikarenakan pemeriksaan tersebut merupakan salahsatu daripada komponen sistem tersebut. Dan salah satu kegiatan pemeriksaan intern adalah membahas dan mengevaluasi sistem pengendalian intern.

Pembahasan atas masalah yang telah diidentifikasi kan penulis lakukan dengan cara mengolah data yang terkumpul serta membandingkannya dengan teori-teori para ahli terdahulu.

Pengumpulan data tersebut penulis lakukan dengan mengajukan kuesioner yang diisi oleh pejabat departemen pembelian, personalia serta administrasi dan keuangan. Untuk melengkapinya penulis melakukan wawancara langsung terhadap karyawan yang ada hubungannya dengan masalah pembelian dan pemeriksaannya. Dan tak lupa dilengkapi dengan dokumen yang digunakan sebagai pendukung transaksi pembelian dan pemeriksaan tersebut.

Dari jawaban atas kuesioner serta wawancara, penulis menjabarkan mengenai sistem pengendalian intern pembelian pada P.T. SEPATU BATA, yang telah termasuk didalamnya pemeriksaan intern. Sistem akuntansi pembelian yang digariskan terdiri atas 3 (tiga) jenis prosedur, yaitu prosedur order pembelian, prosedur penerimaan barang dan prosedur hutang dan pembayaran.

Prosedur-prosedur tersebut telah dilengkapi dengan pemisahan fungsi dan tugas yang jelas serta prosedur pencatatan dan otorisasi yang dapat menjamin tercapainya tu-

juan pengendalian intern pembelian yang telah ditetapkan. Disamping itu karyawan-karyawan yang ditempatkan pada departemen pembelian benar-benar telah profesional pada bidangnya masing-masing serta senantiasa setia terhadap perusahaan. Karena memang sebelumnya mereka telah dipersiapkan untuk itu, yakni dengan diadakannya training terhadap karyawan baru serta kesempatan untuk mengikuti seminar atau kegiatan ilmiah lainnya di dalam maupun di luar negeri.

Dan penyertaan pemeriksaan (kontrol) dalam prosedur-prosedur di atas telah banyak mendorong ditaatinya setiap prosedur serta kebijakan lainnya dengan semestinya. Sehingga pada akhirnya sistem pengendalian intern pembelian yang digariskan menjadi lebih efektif. Dan kualitas kerja para karyawan dapat diawasi serta meningkat dimasa yang akan datang.

Dari pembahasan di atas akhirnya penulis menyimpulkan bahwa P.T. SEPATU BATA telah memiliki sistem pengendalian intern pembelian yang memadai. Dan adanya pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian kontrol benar-benar telah meningkatkan efektifitas sistem tersebut.

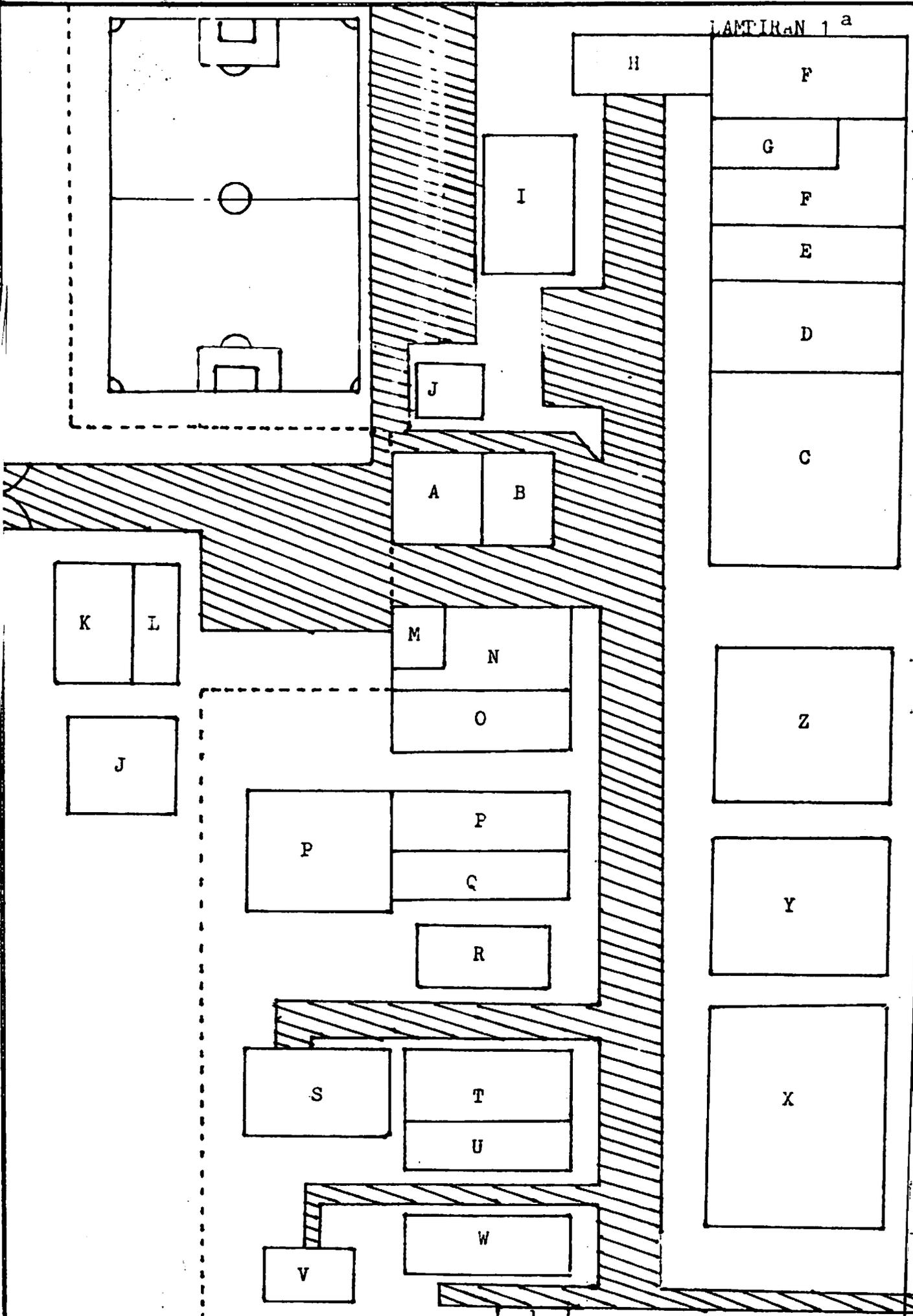
Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, penulis menyarankan kepada manajer pembelian untuk senantiasa mempertahankan kondisi pengendalian intern yang ada serta meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem tersebut. Dan kepada manajer perusahaan penulis menyarankan

untuk meninjau kembali jenjang bagian kontrol, agar pemeriksaan yang dilakukan menjadi lebih efektif.

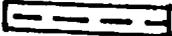
## DAFTAR PUSTAKA

1. Arens, Alvin A. and Loebbecke, James K. , "Auditing An Integrated Approach", Third Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
2. Arthur W. , Holmes and Overmyer, Wayne S. , "Auditing Standards and Procedures", Eight Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1975.
3. Arthur W., Holmes and Burn, David C., "Auditing Standard and Procedures", Ninth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1979.
4. Baridwan, Zaki, Drs. Akuntan, "Sistem Akuntansi" Penyusunan Prosedur dan Metode", Edisi kedua, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi YKPN, Yogyakarta, 1981.
5. Cushing, Barry E., "Accounting Information System and Bussiness Organization", Third Edition, Addison Wesley Publishing Company, diterjemahkan oleh Ruchyat Kosasi, 1986.
6. Gillespie, Cecil, M.B.A., C.P.A., "Accounting Systems Procedures and Methodes", Third Edition, Prentice Hall of India Private Ltd. , New Delhi, 1982.
7. Ikatan Akuntan Indonesia, "Norma Pemeriksaan Akuntan" Jakarta, 1984.
8. J. Brooks Heckert - Jmaes D. Willson, "Controllershship" Second Edition, The Ronald Press Company, New York, 1963.

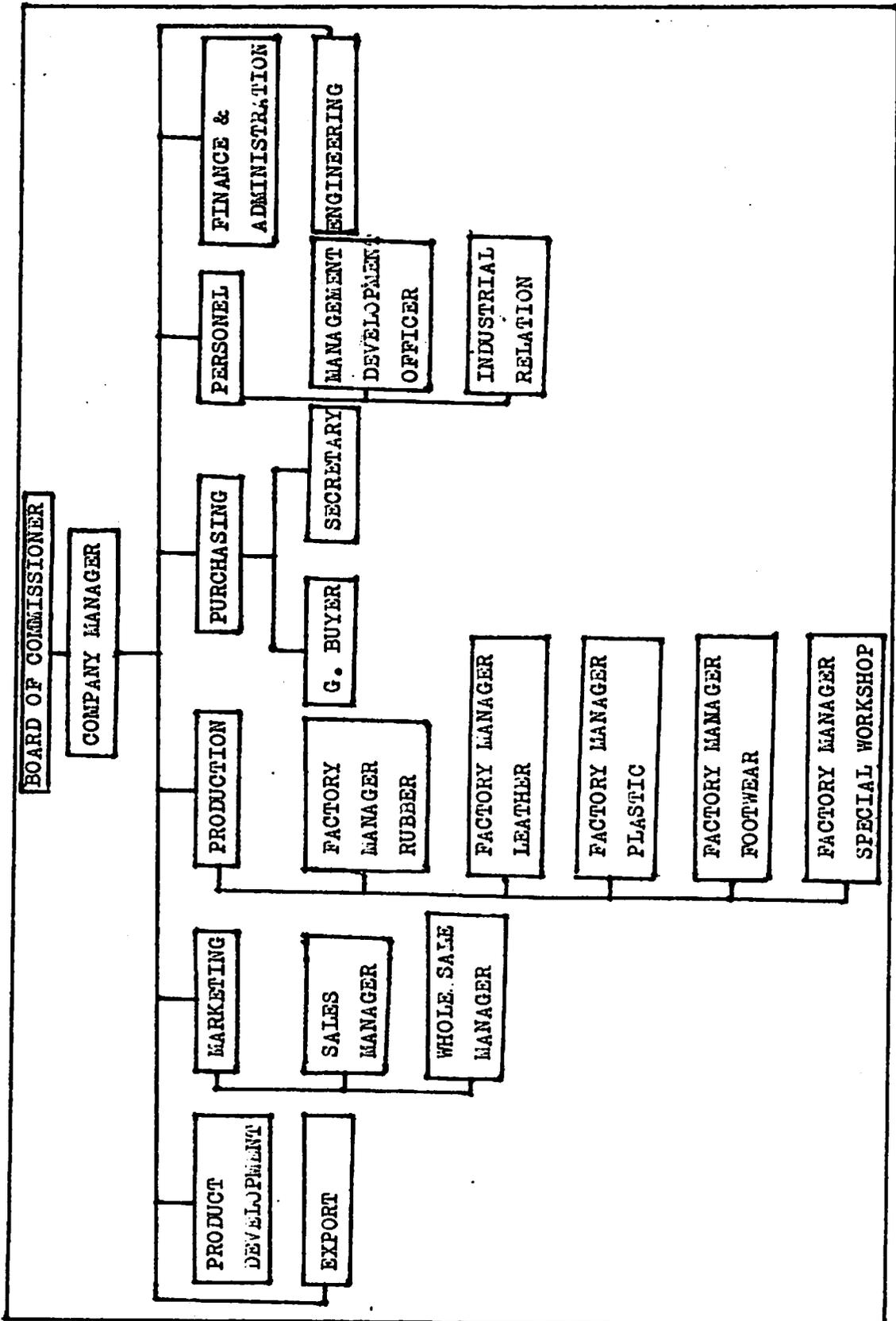
9. Kosasih, Ruchyat, Drs. Akuntan, "Auditing Prinsip dan Prosedur", Penerbit Ananda, Yogyakarta, 1982.
10. Neuner, John W., and Neuner, Ulrich J., "Accounting Systems, Installation Methodes and Procedures" Fifth Edition, International Textbook Company, Scranton Peunsylvania, 1972.
11. Tuanakotta, Theodorus M., "Auditing Petunjuk Pemeriksaan Akuntan Publik" Edisi ketiga, Lembaga Penerbit F.E.. Universitas Indonesia, 1982.
12. Willson, James D. and Campbell, John B., "Controller-ship The Work Of The Managerial Accountant" Third Edition, Johan Wiley and Son, New York, 1983.
13. Sukanto, Drs., M. Sc., "Internal Control, AICPA" , Yayasan Penerbit Gadjah Mada, Yogyakarta, 1980.
14. Stetlers, David J. Fraser, Maxwell E. Aiken, "Systems Based Audits", Prentice Hall of Australia Pty. LTD. , Sydney, from: Systems Based Independent Audits, Second Edition, 1974.



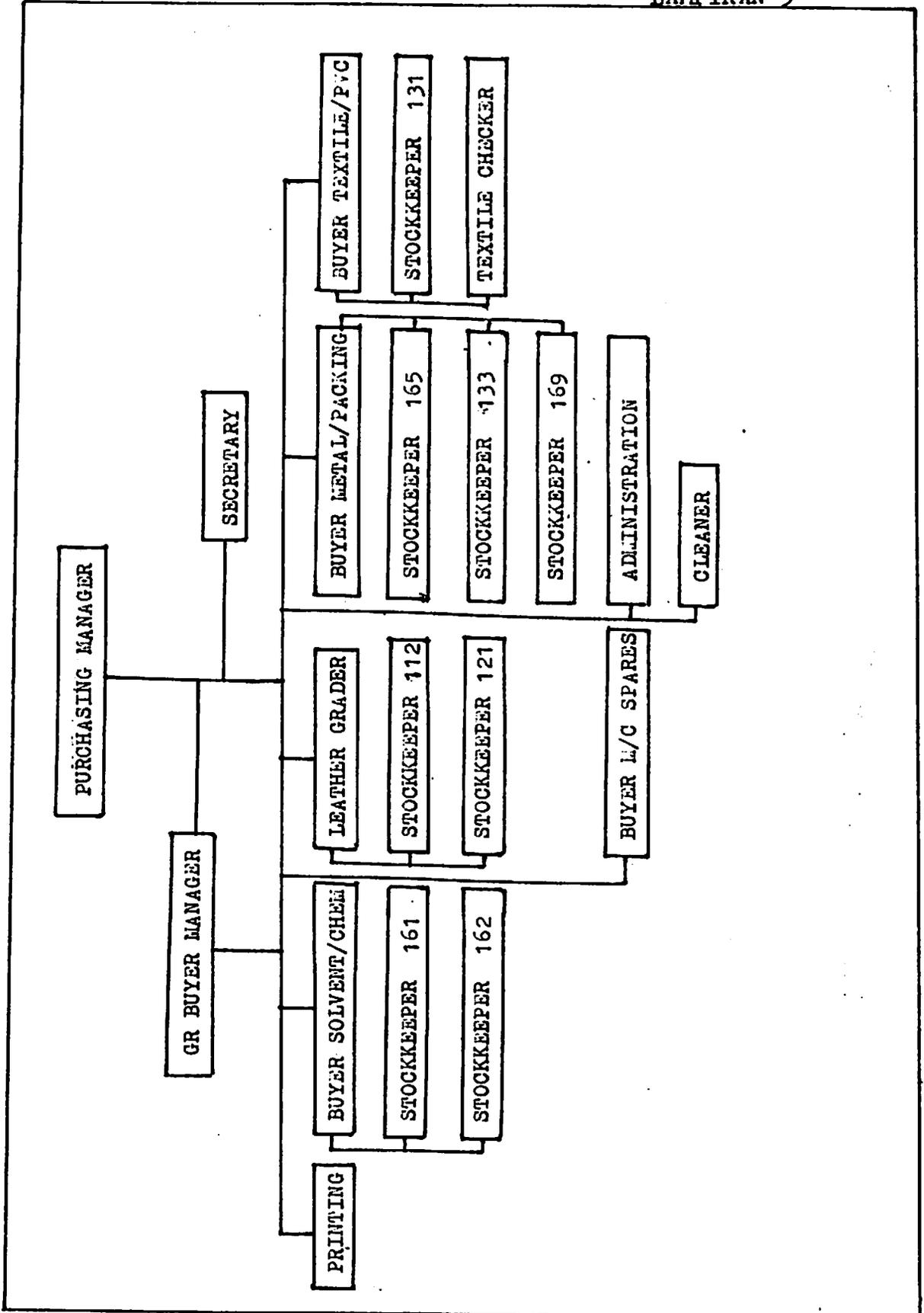
Keterangan Peta Lokasi Pabrik

A- Receptionist	Z- Leather Factory
B- Clinic	 Street
C- Main Office	 Road & Parking
D- Product Development	 Isolation
E- Purchase Departement	
F- Wharehouse Raw Material	
G- Receiving	
H- Printing	
I- Advertising Departement	
J- Mosque	
K- Retailer	
L- Wholesaler	
M- Cash & Carry Samino	
N- Cantin	
O- Conference Room	
P- Rubber Factory	
Q- Laboratorium	
R- Generator	
S- Engineering Departement	
T- Wharehouse Finished Goods	
U- Distribution	
V- Maintanance Depatement	
W- Footwear Factory	
X- Special Workshop & Training Centre	
Y- Plastic Factory	

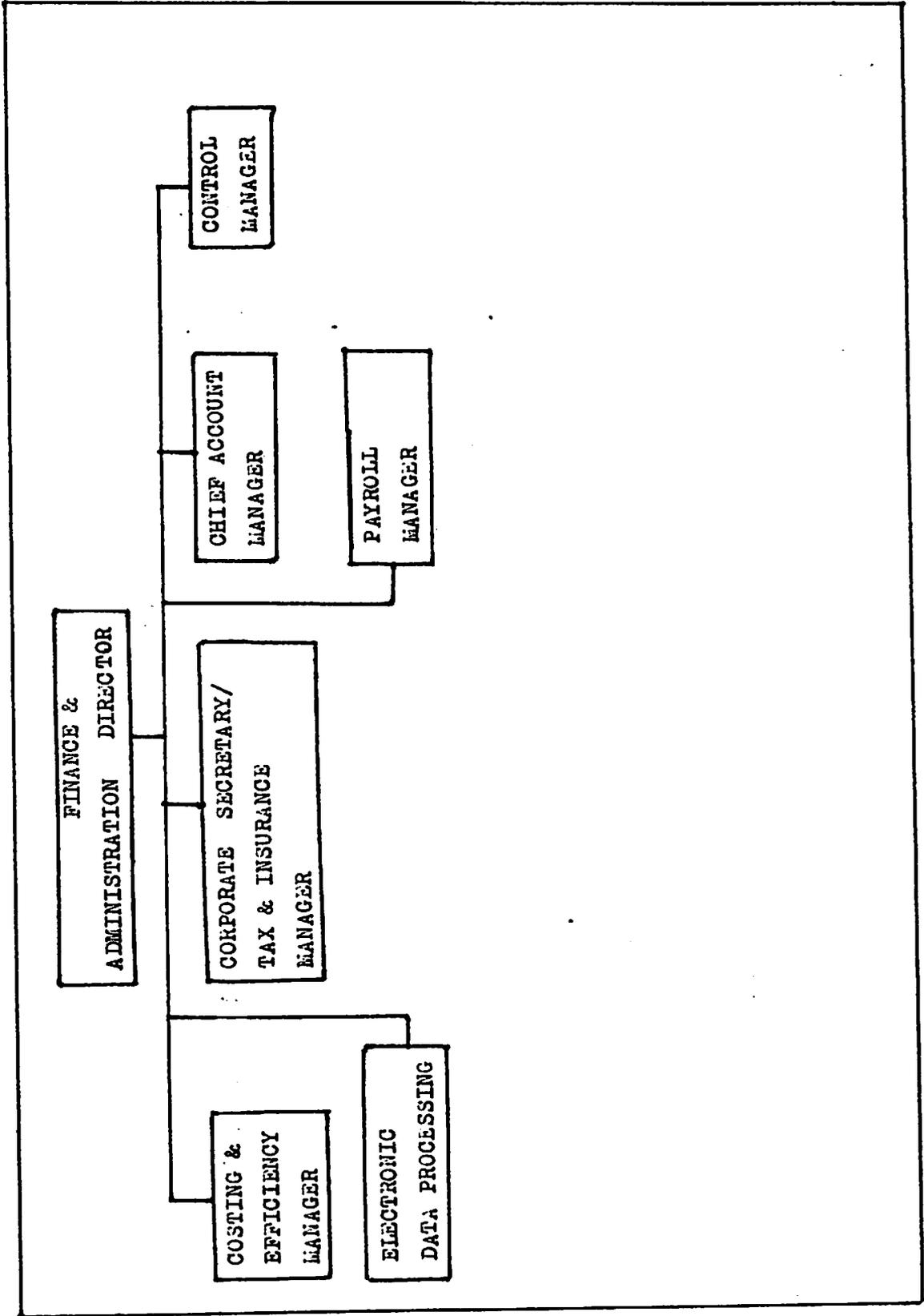
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI P.T. SEPATU BATA



Gambar 2. Bagan Organisasi Departemen Pembelian



Gambar 3. Bagan Organisasi Departemen Keuangan



P.T. SEPATU BATA  
N E R A C A  
PER 31 DESEMBER 1987 DAN 1988  
( RIBUAN RUPIAH )

<u>AKTIVA</u>	<u>1988</u>	<u>1988</u>
<b>Aktiva Lancar:</b>		
Kas dan Bank	432.400	500.932
Deposito berjangka	1.906.839	2.258.703
Piutang usaha	1.871.535	2.008.106
Piutang afiliasi	68.610	76.842
Piutang pegawai	88.192	62.070
Piutang lain-lain	196.522	175.415
Persediaan	10.253.690	7.144.316
P.P.N. dibayar di muka	792.026	579.084
Uang muka pembelian	17.760	12.500
Biaya yang ditangguhkan	731.629	637.669
P.Ph. yang ditangguhkan	50.228	16.208
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<u>16.409.421</u>	<u>13.551.845</u>
<b>Aktiva Tetap:</b>		
Gedung	5.149.965	4.918.768
Mesin dan peralatan	15.840.888	14.692.040
Kendaraan	783.592	593.965
Akumulasi penyusutan	(8.691.060)	(7.199.465)
<b>Jumlah Aktiva Tetap</b>	<u>13.083.385</u>	<u>13.005.308</u>
<b>Aktiva tidak wujud:</b>		
Hak atas tanah	5.007.186	5.578.068
<b>Aktiva lain-lain:</b>		
Biaya yang ditangguhkan-bagian yang belum jatuh tempo	<u>1.302.144</u>	<u>1.214.276</u>
<b>Jumlah Aktiva</b>	<u>35.802.136</u>	<u>33.349.497</u>

Lihat catatan atas laporan keuangan  
yang merupakan bagian yang tidak  
terpisahkan dari laporan ini.

## LAMPIRAN 5b

KEWAJIBAN DAN MODAL

	<u>1988</u>	<u>1987</u>
<b>Kewajiban Lancar:</b>		
Hutang usaha	2.444.905	2.016.408
Hutang dividen	8.029	7.548
Biaya yang masih harus dibayar	1.158.336	1.123.792
Hutang pajak lainnya	154.679	147.177
Hutang pajak penghasilan	1.036.678	931.626
Hutang afiliasi	272.900	232.836
Uang jaminan dari penyalur	1.255.252	1.031.209
Dana pensiun	<u>137.200</u>	<u>40.000</u>
Jumlah kewajiban lancar	<u>6.467.979</u>	<u>5.539.596</u>
<b>Kewajiban jangka panjang:</b>		
Dana pensiun-bagian yang belum jatuh tempo	3.393.458	3.062.564
Pajak penghasilan yang ditangguhkan-bagian yang belum jatuh tempo	<u>1.372.811</u>	<u>1.282.532</u>
Jumlah hutang jangka panjang	<u>4.766.248</u>	<u>4.345.096</u>
Jumlah kewajiban	<u>11.234.248</u>	<u>9.875.692</u>
<b>Modal:</b>		
Saham biasa-ditempatkan dan disetor penuh:		
13.000.000 saham ā Rp 1.000	13.000.000	13.000.000
Selisih penilaian kembali aktiva tetap	2.265.132	2.265.132
Laba yang ditahan	<u>9.302.756</u>	<u>8.208.673</u>
Jumlah Modal	<u>24.567.888</u>	<u>23.473.805</u>
Jumlah kewajiban dan modal	<u>35.802.136</u>	<u>33.349.497</u>

F.T. SEPATU BATA  
 PERHITUNGAN RUGI LABA  
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1988 Dan 1987  
 (Ribuan Rupiah, kecuali laba persaham)

	1988	1987
Penjualan bersih	49.991.533	45.291.874
Harga pokok penjualan	27.358.501	23.205.316
Laba bruto	22.633.032	22.086.558
Beban usaha:		
Beban pemasaran dan penjualan	7.866.614	7.645.099
Beban umum dan administrasi	9.334.452	8.424.297
Jumlah beban usaha	17.201.066	16.069.396
Laba Usaha	5.431.966	6.017.162
Pendapatan (beban) lain-lain:		
Pendapatan bunga	171.589	85.306
Beban bunga	( 155.269)	( 123.348)
Keuntungan(kerugian) perbedaan kurs	111.020	( 98.369)
Keuntungan (kerugian) penjualan aktiva tetap	( 52.219)	25.965
Keuntungan penjualan hak atas tanah	2.137.402	----
Jumlah pendapatan(beban) lain-lain	2.212.525	( 110.446)
Laba sebelum pajak penghasilan	7.644.489	5.906.716
Pajak penghasilan:		
Tahun yang berjalan	3.001.785	2.285.077
Yang ditangguhkan	38.621	108.465
	3.040.406	2.393.542
Laba bersih	4.604.083	3.513.174
Laba usaha persaham	418	463
Laba bersih persaham	354	270

P.T. SEPATU BATA  
LAPORAN PRODUKSI SELAMA TAHUN 1979-1988

LAMPIRAN 7

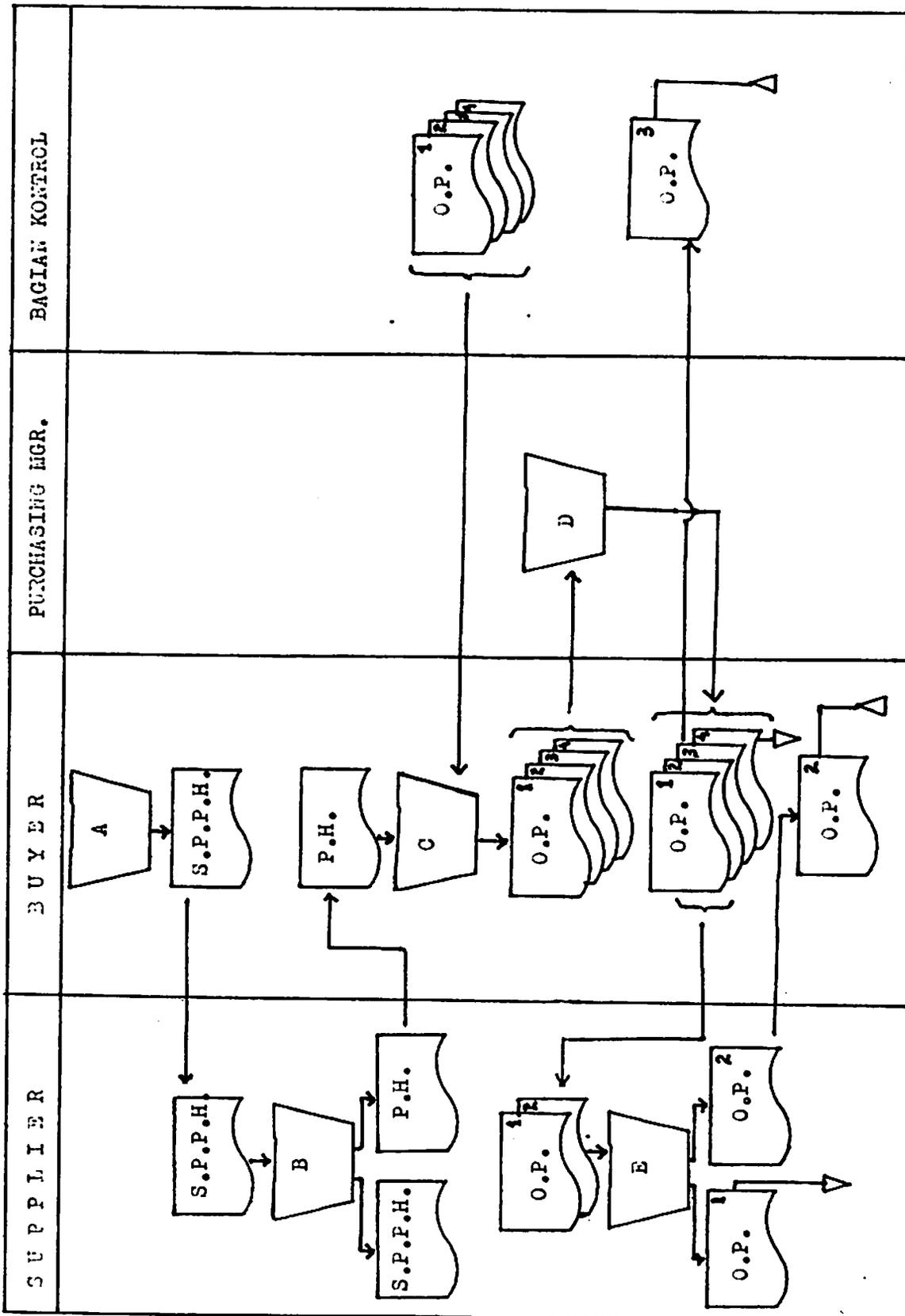
TAHUN	PVC/KEMILON PASANG	KARET PASANG	KULIT PASANG	JUMLAH	%
1979	1.277.034	2.462.292	1.925.625	1.763.434 5.856.404 <u>7.619.838</u>	23 *) 77
1980	1.565.955	2.759.010	1.885.119	2.142.791 6.342.630 <u>8.485.421</u>	25 *) 75
1981	1.968.252	2.512.813	1.978.628	2.115.364 6.543.637 <u>8.659.001</u>	24 *) 76
1982	1.827.200	2.407.577	2.127.296	1.850.686 6.382.288 <u>8.232.974</u>	22 *) 78
1983	2.042.559	2.286.948	2.218.044	2.036.533 6.379.970 <u>8.416.503</u>	24 *) 76
1984	1.756.533	2.229.766	2.402.555	2.168.282 6.315.852 <u>8.484.134</u>	26 *) 74
1985	1.764.415	2.351.337	2.364.657	2.161.502 6.480.409 <u>8.641.911</u>	25 *) 75
1986	1.111.025	2.133.511	2.552.379	1.910.975 5.796.915 <u>7.707.890</u>	25 *) 75
1987	1.051.957	2.024.496	2.228.208	1.609.049 5.304.661 <u>6.913.710</u>	23 *) 77
1988	1.194.336	2.287.701	2.527.917	1.892.815 6.009.954 <u>7.902.769</u>	24 *) 76

\*) CONTRACTED SHOES

Jakarta, 31 Januari 1989

SR/ly

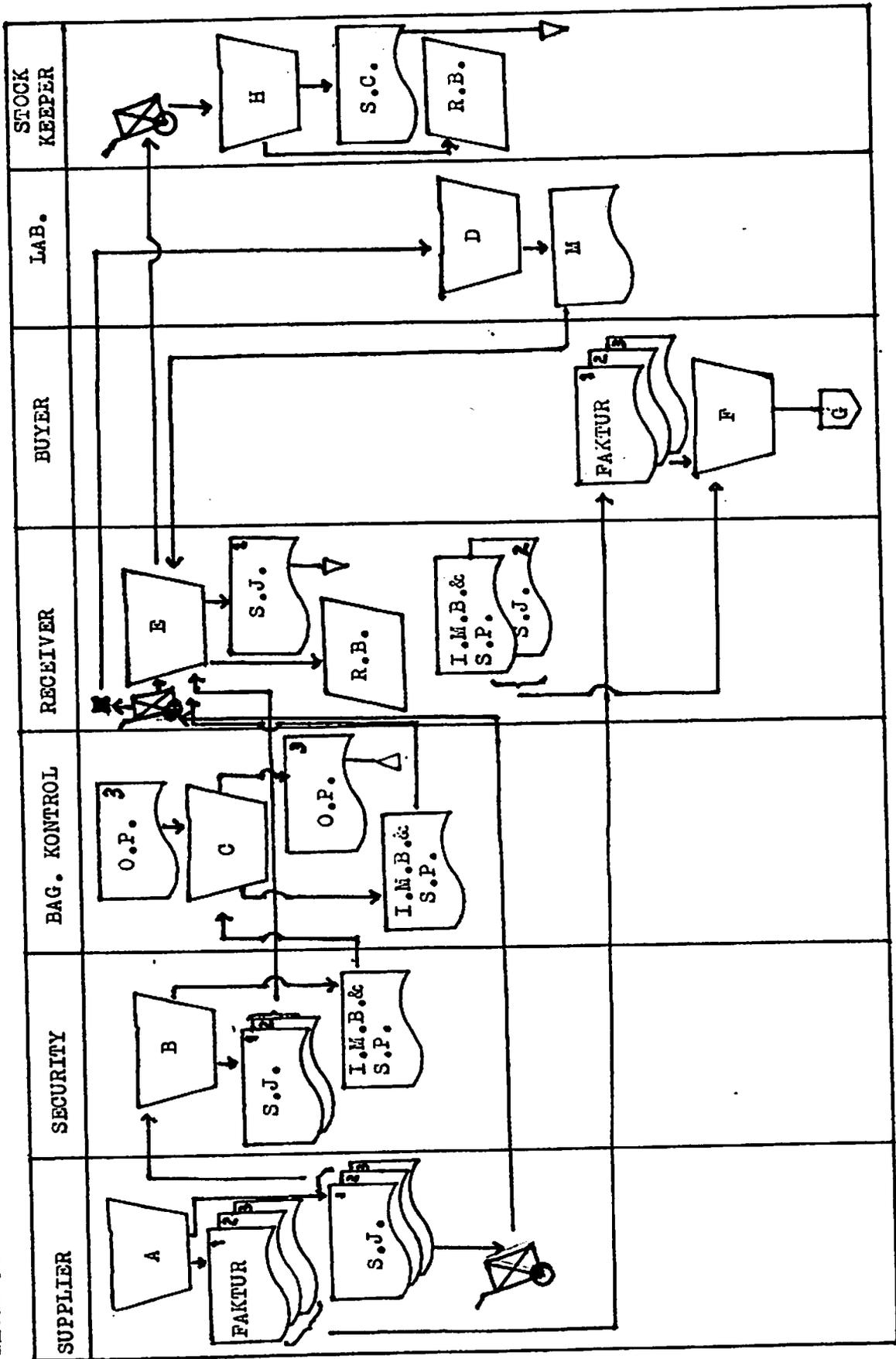
Gambar 4. Flowchart Prosedur Order Pembelian



Keterangan gambar:

- A   Persiapan memulai pembelian.
  - B   Menyiapkan daftar harga penawaran.
  - C   Menyiapkan Order Pembelian.
  - D   Mengotorisasi dan menanda tangani Order Pemebeian.
  - E   Menentukan waktu pengiriman dan alat angkut.
- S.P.P.H   Surat Permohonan Penawaran Harga.
- P.H.       Penawaran Harga.
- O.P.       Order Pembelian.

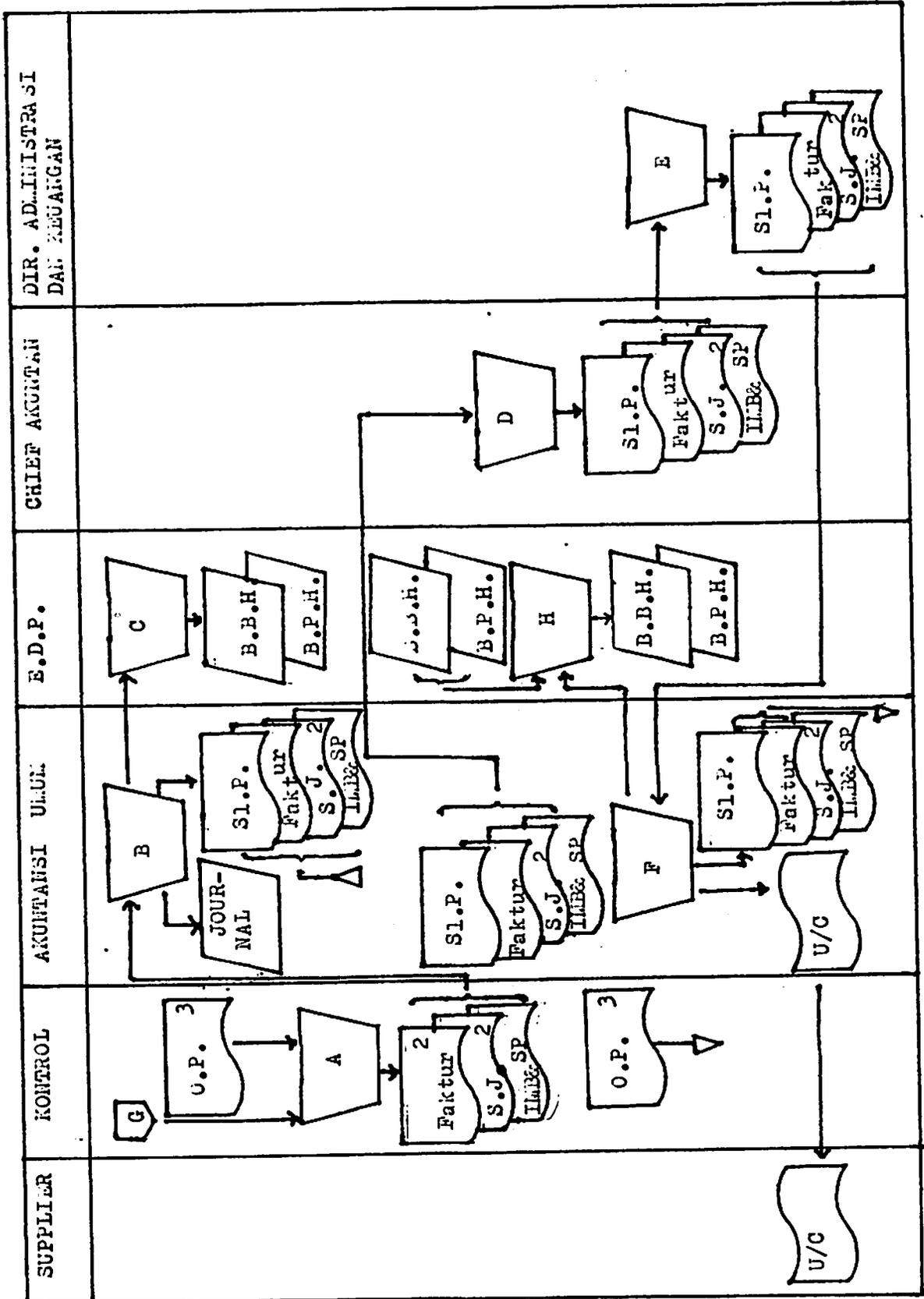
Gambar 5. Flowchart Prosedur Penerimaan Barang



Keterangan gambar:

- A Menyiapkan barang, Surat Jalan dan Faktur Penjualan.
- B Memeriksa Surat Jalan dan membuat Izin Masuk Barang.
- C Mencocokkan Order Pembelian dengan Izin Masuk Barang serta menanda tangannya.
- D Memeriksa kualitas standard barang.
- E Mencocokkan dan menghitung barang.
- F Mencocokkan Faktur dengan Surat Penerimaan dan menanda tangannya.
- G Mengirim dokumen pembelian ke bagian kontrol.
- H Menerima barang dari bagian penerimaan.
- I.M.B. & S.P. Izin Masuk Barang dan Surat Penerimaan
- R.B. Receiving Book.
- S.C. Stock Card.
- M Memo Internal.
- S.J. Surat Jalan.
- O.F. Order Pembelian.

Gambar 5. Flowchart Prosedur Pencatatan dan Pembayaran Hutang.



Keterangan gambar:

- A Memeriksa kebenaran dokumen-dokumen.
- B Membukukan hutang dagang.
- C Memasukkan data hutang dagang.
- D & E Menanda tangani blangko pembayaran.
- F Memisahkan check dan mencap lunas dokumen pendu -  
kung.
- G Diterima dari bagian pembelian.
- H Memutasikan buku besar dan buku pembantu hutang.
- O.P. Order Pembelian.
- S.J. Surat Jalan.
- IMB & SP Izin Masuk Barang dan Surat Penerimaan.
- Sl. P. Slip Pembayaran.
- B.B.H. Buku Besar Hutang dagang.
- B.P.H. Buku Pembantu Hutang dagang.
- U/C Uang/ Check/ Giro/ Transfer Bank.



P.T. SEPATU BATA

DATE: 16 JUN 87  
**Bata**  
 No. 0318

ables : Batashoe - Jakarta  
 hone : 7992008 (10 lines) TROMOLPOS 69 - JAKARTA 10002  
 elex : 47256 BATA JA

**PURCHASE ORDER**

I hereby order and agree to purchase from you subject to the terms and conditions indicated on the front and reverse side of the material/services listed hereon at the prices shown.

TO : PK KIAN KOK P.O. Box. No. 28 <u>BOGOR</u>	INSTRUCTIONS Enter order number, item number and department number, on every invoice, shipping document and package.  10.2.87
Dept. No. : 112	Order Date. <del>18.1.87</del>

ITEM NUMBER	DESCRIPTION	TO SUPPLY		PRICE	
		QUANTITY	UNIT	UNIT	TOTAL
16993	F.G. Florence blue 1.7 - 1.9 mm ukuran : 30,5 x 30,5 cm/ kk  specification : fat content : 3-6% moisture cont 14-18% shrinkage max 5% tensile strength min 20 Mpa grain crack min 7 elongation at average 3000 note : quality average 300' max defect 10% side size : + 15 sqft	1000	kk	2.300	<u>2.300.000.</u> RUPIAH

Payment Terms	: 30 hari sebelum terima barang
Packing	: bundel
Shipment via	: truk
Shipment to	: kalibata
Freight	: termasuk
Insurance	:
Airmail copies of shipping documents immediately after loading.	

Item	Consum. for 4 Week ac. prod.	STOCK	Order not Delivered	This Order	Stock & Order Total	Covered for weeks	CALCULATION									
							Quantity	Buy Price	Amount	Sale Price	Amount	Loss	Profit	%		
	1000	1100	-	1100	1300	6	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

xxvii

FILE COPY

