

**PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT
ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN
(Study Kasus pada PT.BUSANA RIA RESPATI)**

SKRIPSI

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



Oleh :

POPY DESPIANINGSIH

NRP : 022191125

NIRM : 41043403910440

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR**

1996

**PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT
ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN
(Study kasus pada PT. BUSANA RIA RESPATI)**

SKRIPSI

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

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi



(Dra. Fazariah Mahruzar, Ak, MM)

Ketua Jurusan Akuntansi



(Drs. Ketut Sunarta, Ak, MM.)

**PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT
ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN
(Study kasus pada PT. BUSANA RIA RESPATI)**

Skripsi ini telah disahkan oleh Dewan Penguji
Sidang Sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor
hari Selasa tanggal 15 Oktober 1996

Menyetujui
Dosen Penguji



(Drs. Nandang Muchtar, Ak)

Mengetahui
Dosen Pembimbing



(Drs. Eddy Mulyadi S, Ak, MM)

"Bacalah apa yang telah diwahyukan kepadamu, yaitu Al-Kitab (Al-Qur'an) dan dirikanlah shalat. Sesungguhnya shalat itu mencegah diri (perbuatan-perbuatan) keji dan munkar. Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadah-ibadah yang lain). Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan."
(Q.S. Al Ankabut (29 : 45))

Kupersembahkan untuk :

Bapak dan Mamah, kakakku (Ir. Yudi; Elly, SE; Lucy, SE) dan adik-adikku (Dewi dan Yeyen). Serta Edo yang Kusayangi.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang diajukan untuk melengkapi tugas yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

Dalam kesempatan ini materi yang akan disajikan oleh penulis menyangkut mata kuliah **PEMERIKSAAN AKUNTANSI**. Adapun judul yang penulis ketengahkan adalah : "**PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN.**"

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengakui dan menyadari dalam isi skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman penulis, namun demikian mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat.

Penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Akhirnya atas bantuan yang telah penulis terima, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yang tercinta Ayah dan Ibu yang telah membantu baik secara moril maupun materil, serta doa restunya untuk suksesnya penulis pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Drs. Eddy Mulyadi, Ak, MM, selaku pembimbing penulis selama pembuatan skripsi ini.

3. Bapak Drs. David Hasibuan, Ak, selaku Co pembimbing penulis dalam penyusunan skripsi.
4. Bapak Prof.Dr.Ir. Rubini Atmawidjaja, Msc selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor.
5. Ibu Dra. Fazariah Mahruzar, Ak, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
6. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak, MM, selaku ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
8. Ibu R. Ayu Tien, SE yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan keterangan yang diperlukan.
9. Bapak Irwan Setiawan selaku Manager Personalia PT. BUSANA RIA RESPATI.
10. Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
11. Uthie dan Lala yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
12. Dan rekan-rekan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Bogor, Oktober 1996

Penulis

Popy Despianingsih

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
1.6. Metodologi Penelitian.....	7
1.7. Lokasi Penelitian.....	8
1.8. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Pengertian Auditing.....	11
2.2. Operational Audit.....	15
2.2.1. Pengertian Operational Audit.....	15
2.2.2. Sifat Operational Audit.....	18
2.2.3. Tujuan Operational Audit.....	20
2.2.4. Manfaat Operational Audit.....	24
2.2.5. Ruang Lingkup Operational Audit.....	25
2.2.6. Jenis - Jenis Operational Audit.....	26
2.2.7. Pelaksana Operational Audit...	28
2.2.8. Teknik - Teknik Operational Audit.....	30
2.3. Perencanaan Operational Audit.....	31
2.3.1. Pendekatan Operational Audit.....	32
2.3.2. Kriteria Bagi Evaluasi.....	34

2.4. Metode dan Program Kerja	
Operational Audit.....	35
2.5. Tahap - Tahap Operational Audit.....	39
2.5.1. Tahap Pemeriksaan	
Pendahuluan.....	39
2.5.2. Tahap Pemeriksaan Mendalam....	40
2.5.2.1. Pengembangan	
Temuan-Temuan.....	42
2.5.2.2. Rekomendasi.....	43
2.5.3. Tahap Pelaporan.....	43
2.6. Laporan Operational Audit.....	44
2.7. Efektifitas dan Efisiensi	
Operasi Perusahaan.....	46
2.8. Pengertian Penjualan.....	47
2.9. Kertas Kerja.....	48
2.9.1. Pengertian Kertas Kerja.....	48
2.9.2. Tujuan Kertas Kerja.....	48
2.10. Pelaksanaan Operational Audit atas	
Pengelolaan Penjualan Produk dalam	
upaya meningkatkan efektifitas dan	
efisiensi operasi perusahaan.....	49
BAB III : OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	51
3.1. Objek Penelitian.....	51
3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan....	51
3.1.2. Struktur Organisasi dan	
Uraian Kerja.....	52
3.2. Metode Penelitian.....	57
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Aktivitas Penjualan.....	59
4.2. Prosedur Penjualan Produk.....	68
4.2.1. Prosedur atas Pengelolaan	
Penjualan Produk pada	
PT. BUSANA RIA RESPATI.....	68
4.2.2. Laporan Penjualan Produk.....	73
4.3. Operational Audit Atas Pengelolaan	
Penjualan Produk.....	75
4.3.1. Ruang Lingkup Pemeriksaan....	75
4.3.2. Kriteria Penilaian.....	75

4.3.3. Prosedur Operational Audit.....	77
4.3.4. Laporan Hasil Pemeriksaan.....	84
4.3.5. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.....	87
4.4. Pelaksanaan Operational Audit Atas Pengelolaan Penjualan Produk terhadap Efektifitas dan Efisiensi Operasi Penjualan Produk.....	88
4.5. Pengujian Hipotesis.....	93
BAB V : RANGKUMAN KESELURUHAN.....	95
BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	100
6.1. Kesimpulan.....	100
6.2. Rekomendasi.....	101
BAB VII : RINGKASAN.....	103
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4-1 Data Penjualan Produk Tahun 1994.....	60
Tabel 4-2 Data Penjualan Produk Tahun 1995.....	61
Tabel 4-3 Tingkat Kenaikan Penjualan.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

- 1. Struktur Organisasi**
- 2. Surat Jalan**
- 3. Delivery Order**
- 4. Delivery Order bernomor cetak**
- 5. Faktur Penjualan**
- 6. Bukti Pengeluaran Kas**
- 7. Bukti Permintaan Barang**
- 8. Nota Penerimaan Barang**
- 9. Surat Keterangan Riset**
- 10. Flow Chart Proses Pelaksanaan Penjualan**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian di Indonesia dewasa ini mengalami kemajuan yang sangat pesat apabila dibandingkan dengan beberapa dasawarsa yang lalu. Hal ini dapat terlihat dengan semakin banyaknya badan usaha yang berkembang dewasa ini, yang dituntut untuk menghasilkan produk baik berupa barang maupun berupa jasa yang memiliki kualitas yang tinggi dan biaya yang rendah.

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan untuk memperoleh laba seoptimal mungkin agar perusahaan dapat berjalan dalam waktu yang tidak terbatas, dan disertai dengan tingkat pertumbuhan yang sehat. Hal ini menyebabkan perlunya untuk mengefektifkan setiap fungsi Manajerial yang ada. Fungsi - fungsi manajerial seperti Planning, Organizing, Directing, dan Controlling haruslah dapat dijalankan dalam perusahaan dengan baik agar mampu menciptakan hasil yang optimum, serta mampu membuahkan keputusan yang tepat untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan. Dengan dijalankannya fungsi - fungsi manajerial tersebut secara baik diharapkan seluruh operasi perusahaan dapat berjalan lancar, yakni dengan tidak terdapatnya ketidakefisienan serta ketidakefektifan dari kegiatan operasi yang berlangsung.

Pada PT. BUSANA RIA RESPATI yang kegiatan utamanya adalah penjualan produk, tentunya harus melalui suatu proses atau sistem pengelolaan penjualan yang baik agar dicapainya tujuan perusahaan, yang dimulai dari pesanan produk oleh pembeli sampai dengan pengiriman barang dan pembuatan faktur yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Atas dasar ini, maka departemen penjualan merupakan bagian yang cukup penting didalam menentukan maju mundurnya perusahaan, terutama didalam menentukan besarnya jumlah barang yang akan dijual oleh perusahaan, yang sangat berhubungan dengan jumlah besar kecilnya pendapatan perusahaan.

Pada PT. BUSANA RIA RESPATI, bila dilihat dari tabel data penjualan produk tahun 1994 dan tahun 1995, terdapat kenaikan yang cukup banyak bagi produknya. Pada tahun 1994 total penjualan produknya berjumlah 626.957. Dan pada tahun 1995 total penjualan produknya adalah 816.781. Maka tingkat kenaikan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI dari tahun 1994 ke tahun 1995 adalah 189.821 produk.

Dalam perusahaan PT. BUSANA RIA RESPATI yang bergerak dibidang produksi, titik berat kegiatannya adalah penjualan produk. Oleh sebab itu, aspek pengelolaan penjualan produk perlu mendapat perhatian serius dari para pengelola perusahaan, karena bagi perusahaan penjualan produk merupakan sumber pendapatan utama.

Agar penjualan produk sebagai sumber pendapatan perusahaan yang utama ini benar -benar dapat direalisasikan dan ditingkatkan jumlahnya dari waktu ke waktu, maka pengelolaannya harus senantiasa diperbaiki untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut melalui skripsi ini dengan mengambil judul " **PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN PADA PT. BUSANA RIA RESPATI.**"

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan yang telah dikemukakan diatas, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah, yang akan menjadi bahan analisa pada bab pembahasan. Adapun masalah yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Bagaimana prosedur yang diterapkan dalam aktivitas penjualan produk ?
2. Bagaimana pelaksanaan operational audit terhadap pengelolaan penjualan produk ?
3. Sejauhmana operational audit atas pengelolaan penjualan produk terhadap efektifitas dan efisiensi penjualan produk ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data dan informasi secara lengkap mengenai hal-hal yang berkaitan dengan Pelaksanaan Operational Audit atas pengelolaan penjualan produk dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan. Hasil dari penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan Operational Audit dalam aktivitas penjualan produk
2. Mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan Operational Audit terhadap pengelolaan penjualan produk
3. Mengetahui dan mengevaluasi sampai sejauhmana peranan pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk terhadap efektifitas dan efisiensi penjualan produk

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan akan menambah pengetahuan penulis dalam bidang Pemeriksaan Operasional, khususnya Pemeriksaan Operasional terhadap pengelolaan penjualan produk. Selain itu penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini akan

memberikan manfaat sebagai bahan kajian dan implementasi dari teori-teori yang penulis dapatkan selama menjalani kuliah.

Penulis juga mengharapkan dengan dilakukannya penelitian ini pihak perusahaan akan memperoleh bahan masukan dalam Pemeriksaan Operasional.

Akhirnya, penulis mengharapkan penelitian ini akan memberikan manfaat kepada pihak-pihak lain yang membutuhkannya sebagai masukan dengan menyajikan bahan perbandingan antara teori dengan praktek yang sesungguhnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Semakin berkembangnya suatu perusahaan yang diiringi dengan semakin kompleksnya aktivitas yang dijalankan akan menuntut adanya pelaksanaan aktivitas yang efektif dan efisien, yang dinilai dengan cara melakukan pemeriksaan.

Pemeriksaan yang dilakukan terhadap aktivitas operational merupakan perwujudan dari fungsi pengawasan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan. Operational adalah salah satu cara yang dikembangkan manajemen untuk mengantisipasi dan mengurangi resiko serta mendeteksi berbagai masalah yang akan merugikan dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan Operational Audit manajemen dapat tetap memperta-

hankan efektifitas, kendatipun kerumitan usaha semakin meningkat dan membutuhkan perhatian yang lebih besar dari manajemen sendiri.

Sehubungan dengan hal tersebut, Prof. Sumardjo Tjitrosidojo dalam bukunya Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan mengemukakan :

"Pemeriksaan Operasional adalah suatu pemeriksaan yang dimaksudkan sebagai penilaian terhadap cara pengelolaan suatu organisasi dan bertujuan untuk membantu pimpinan organisasi tersebut untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, pemeriksaan ditekankan pada penilaian terhadap penggunaan barang, jasa, tenaga dan sebagainya, ditinjau dari sudut efisiensi dan kehematan (ekonomi)."

(1 : 8)

Operational Audit ini merupakan suatu bentuk pemeriksaan yang paling luas, dan mempunyai cakupan pemeriksaan atas semua fungsi perusahaan.

Hasil dari Pemeriksaan Operasional akan berupa laporan yang pada dasarnya meliputi rekomendasi yang menjelaskan berbagai hal yang perlu mendapatkan perbaikan, dan pengutaraan ketiadaan suatu masalah yang dianggap penting. Disini pemeriksa juga perlu memberikan rekomendasi tentang perbaikan apa yang seharusnya perlu dilaksanakan untuk menanggulangi kelemahan-kele-

mahan tersebut, sehingga akan dapat diharapkan terciptanya suatu pelaksanaan yang lebih baik dimasa yang akan datang dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan manfaat-manfaat yang disebutkan diatas jelaslah terlihat bahwa Pemeriksaan Operasional merupakan suatu bentuk pemeriksaan yang bertujuan untuk mengidentifikasikan kekurangan yang terdapat dalam bidang-bidang operasional, yang akan mempengaruhi efektifitas dan efisiensi perusahaan.

1.6 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah studi kasus. Data-data yang berhasil dikumpulkan atau diperoleh selama penelitian, diproses untuk kemudian dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan dasar teori yang telah ada sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai obyek yang diteliti.

Adapun metode yang penulis gunakan pada waktu mengadakan penelitian ini dengan cara antara lain :

1. Study Kepustakaan (Library Research)

Penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data-data sekunder yang menjadi landasan teori guna memperoleh data yang dilakukan melalui perpustakaan. Data yang terkumpul diperoleh dengan cara membaca literature, majalah-majalah, dan surat kabar, serta bahan-bahan perkuliahan. Data yang terkumpul ini

terutama yang berhubungan langsung dengan penyusunan skripsi ini.

2. Study Lapangan (Field Research)

Penelitian yang dilakukan dengan jalan mendatangi langsung perusahaan. Selanjutnya untuk memperoleh data yang diperlukan penulis melakukan wawancara maupun questioner dengan personil yang berwenang.

1.7 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang penulis lakukan adalah pada PT.BUSANA RIA RESPATI yang beralamat JL.Mercedes Benz desa Telajung Udik Wanaherang km.8 Cicadas Gunung Putri kabupaten Bogor.

1.8 Sistematika Pembahasan

Didalam sistematika pembahasan ini penulis memberikan gambaran menyeluruh mengenai ringkasan bab demi bab, yang antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan bab yang menjelaskan tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, lokasi penelitian, dan sebagai gambaran mengenai materi-materi skripsi dikemukakan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan landasan teoritis yang akan digunakan dalam pembahasan masalah. Disini dikemukakan tentang pengertian Auditing, Operational Audit, Perencanaan Operational Audit, Metode dan Program kerja operational audit, tahap-tahap operational audit, laporan operational audit, efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan, pengertian penjualan, kertas kerja, dan Pelaksanaan Operational Audit atas Pengelolaan Penjualan Produk dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.

BAB III : OBJEK DAN METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini merupakan uraian mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan uraian kerja, metode penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang membahas tentang persoalan pokok yang dikemukakan dalam skripsi ini. Pembahasan akan dimulai dengan prosedur penjualan produk yang juga menyangkut prosedur atas pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI, dan laporan penjualan produk, kemudian dilanjutkan dengan

operational audit atas pengelolaan penjualan produk yang menyangkut ruang lingkup pemeriksaan, kriteria penilaian, prosedur operational audit, laporan hasil pemeriksaan, dan tindak lanjut hasil pemeriksaan, kemudian Pelaksanaan Operational Audit atas pengelolaan Penjualan Produk terhadap efektifitas dan efisiensi operasi penjualan produk. Pembahasan ini diakhiri dengan pengujian hipotesa.

BAB V : RANGKUMAN KESELURUHAN

Merupakan kesimpulan yang diambil dari Bab I sampai dengan Bab IV.

BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dalam bab ini merupakan kesimpulan dan rekomendasi dari bab terdahulu.

BAB VII : RINGKASAN

Bab ini berisi ringkasan di pembahasan yang dibuat berdasarkan pembahasan pada Bab IV dan perbandingan dengan landasan teoritis disertai dengan penyampaian saran yang dibuat berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN - LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Semakin besar suatu badan usaha, maka semakin besar pula kebutuhan akan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dengan baik dan efektif agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Karena itu dibutuhkan alat yang dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan. Alat tersebut yaitu : Pemeriksaan Operasional.

Pemeriksaan Operasional semakin perlu dilaksanakan oleh perusahaan sebagai pelengkap financial audit (pemeriksaan keuangan) yang selama ini telah dilakukan dalam kegiatan usaha di Indonesia. Dengan kata lain Pemeriksaan Operasional merupakan perluasan dari pemeriksaan keuangan, dimana ruang lingkupnya diperluas keseluruhan aspek manajemen. Pemeriksaan Operasional dapat merupakan sistem peringatan dini untuk membantu manajemen.

Dalam bab II ini, penulis mencoba menjelaskan mengenai pemeriksaan operasional, bagaimana pelaksanaan, serta masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaannya, dan bagaimana penerapannya terhadap aktivitas manajerial di dalam pengelolaan penjualan.

2.1 Pengertian Auditing

Pemeriksaan (Auditing) didefinisikan oleh Alvin A.Arens dan James k.Loebbecke, yang disadur oleh Amir Abadi Yusuf dalam bukunya Auditing pendekatan Terpadu adalah :

" Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu satuan usaha yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi yang dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan."

(4 : 2)

Sedangkan menurut Drs. Ilham Tjakrakusuma dan Herman Wibowo dalam bukunya *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu* adalah sebagai berikut :

"Auditing adalah suatu proses yang ditempuh oleh seseorang yang kompeten dan independen agar dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti mengenai informasi yang terukur dari suatu entitas (satuan) usaha untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dari informasi yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

(5 : 1)

Selain itu Auditing didefinisikan oleh Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing An Integrated Approach* adalah :

" Auditing is the process by which a competent, independent person accumulates and evaluates evidence about quantifiable information related to a specific economic entity for the purpose of determining and reporting on the degree of correspondence between the quantifiable information and established criteria."

(2 : 1)

Dan menurut Lawrence B. Sawyer dalam bukunya *"The Practice of modern Internal Auditing"* adalah :

" Auditing is a systematic process of objectively obtaining an evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between these assertions and established criteria and communicating the result to interested users. "

(15 : 2)

Pada dasarnya Pemeriksaan (Auditing) merupakan kegiatan mengumpulkan informasi dalam suatu entitas ekonomi untuk evaluasi dan dibandingkan dengan standar-standar yang diakui. Dalam melaksanakan pemeriksaan, informasi harus dapat dibuktikan, dilakukan oleh orang-orang yang kompeten dan bersifat independen. Tujuan melakukan pemeriksaan adalah melaporkan hasil evaluasi dan penemuan selama melakukan pemeriksaan.

Dalam pengertian yang tradisional, pemeriksaan selalu berorientasi pada masalah keuangan, menitikberatkan pada keandalan catatan akuntansi dan ketepatan aktivitas pencatatan. Sekarang, pihak-pihak ekstern perusahaan seperti para pemegang saham, investor, badan pemerintah, dan masyarakat umum menginginkan informasi yang lebih luas dari pada yang disajikan dalam laporan keuangan. Tujuannya untuk mengetahui keadaan perusahaan yang ditinjau dari berbagai aspek sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan atas perusahaan tersebut.

Akibat tuntutan pihak ekstern yang semakin kritis, maka perusahaan membutuhkan saran lain untuk menilai hasil operasi dari para manajernya. Manajemen harus bersikap hati-hati terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan dan mengevaluasi kembali tindakan-tindakan dimasa lalu.

Pemeriksaan keuangan yang merupakan pemeriksaan tradisional ternyata tidak mampu mencakup seluruh keinginan dari berbagai kepentingan, sehingga lahirlah berbagai jenis audit lainnya, yang tidak hanya menekankan pada hal keuangan saja, tapi juga pada bidang yang lebih luas.

Arthur W.Holmes dan Wayne S.Overmyer membagi jenis pemeriksaan yang disadur oleh Drs.Ruchyat Kosasih dalam bukunya Auditing Prinsip dan Prosedur menjadi tiga bagian, yaitu :

1. **Financial Audit**, adalah suatu review atas kelayakan penyajian laporan keuangan yang dibuat oleh manajemen. Pemeriksaan ini harus sesuai dengan Norma Pemeriksaan. Audit seperti ini tidak dilaksanakan secara detail.
2. **Operational Audit**, adalah suatu review yang mencakup suatu hal atau operasi tertentu yang biasanya diluar jurisdiksi controller atau treasurer dalam suatu perusahaan atau organisasi.
3. **Compliance Audit**, adalah untuk menentukan apakah penyajian atau kontrak atau peraturan tertentu telah ditaati sebagaimana mestinya.

(11 : 13-14)

Alvin A.Arens dan James K.Loebbecke mengklasifikasikan pemeriksaan menjadi tiga bagian, yang diterjemahkan oleh Drs.Ilham Tjakrakusuma dalam bukunya Auditing Suatu pendekatan Terpadu, yaitu :

1. **Operational Audit**, adalah suatu tinjauan terhadap setiap bagian dari prosedur operasi dan metode suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai ketepatangunaan (efficiency) dan keberhasilannya (effektiveness). Pada umumnya pada akhir suatu pemeriksaan operasional diajukan saran-saran kepada manajemen untuk membenahi jalannya operasi didalam perusahaannya.

2. **Compliance audit**, adalah untuk mempertimbangkan apakah klien atau nasabah telah mengikuti prosedur atau peraturan tertentu yang telah ditetapkan oleh yang berwenang.
3. **Financial Audit**, pemeriksaan laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut secara keseluruhan yang merupakan keterangan terukur yang akan diverifikasi dan telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. Pada umumnya, kriteria-kriteria tersebut adalah prinsip akuntansi yang lazim.

(3 : 4-5)

Sedangkan menurut Walter G.Kell, William C.Boynton, dan Richard E.Ziegler (*Modern Auditing*), membagi jenis pemeriksaan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. **Fianancial Audit**, involves an examination of an entity's statements for the purpose of expressing an opinion on whether they are presented fairly in comformnity with established criteria.
2. **Operational Audit**, involves a systematic review of an organization's operating activities in relation to specified objectives.
3. **Compliance Audit**, involves a review of certain financialor operating activities of an entity for the purpose of determing whether they comform to specified conditions, rules, or regulations.

(7 : 4-5)

Uraian mengenai Operational Audit ini akan dibahas tersendiri dalam sub bab selanjutnya.

2.2 Operational Audit

2.2.1 Pengertian Operational Audit

Beratnya persaingan dalam dunia usaha menyebabkan hanya perusahaan yang berhasil mengelola aktivitasnya secara hemat, efektif, dan efisien sajalah yang berhasil memenangkan persaingan tersebut. Pimpinan perusahaan menjadi semakin menyadari pentingnya

pemeriksaan operasional dalam menunjang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakannya. Dengan semakin berkembangnya pemeriksaan operasional sebagai alat bantu bagi manajemen, maka ruang lingkupnyapun mencakup fungsi-fungsi operasional perusahaan, seperti penjualan, produksi, bahkan bagian penelitian dan pengembangan. Pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai kehematan, efisiensi, dan efektifitas kegiatan serta menilai ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

Definisi Pemeriksaan Operasional dari Tylor dan Glezen dalam bukunya " Auditing Integrated Concept And Procedures " adalah :

" Operational Auditing as a systematic review of an organization's activities (or a stipulated segment of them) in relation to specified objectives for the purpose of assessing performance, identifying opportunities for improvement, and developing recommendations for improvement or further action " .

(8 : 4)

Roy A.Lindbergh dan Theodore Cohn dalam bukunya *Operation's Auditing* mendefinisikan Operational Audit sebagai berikut :

"is a review and appraisal of the efficiency and effectiveness of operations and operating procedures. It carries with it the responsibility to discover and inform top management of operating problems, but it's chief purpose is assisting management to solve problems by recommending realistic courses of action."

(9 : 11)

Selanjutnya definisi Pemeriksaan Operasional dari Drs.Mohammad Edris, Ak adalah :

"Pemeriksaan Operasional adalah suatu review atas suatu bagian dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas".

(16 : 8)

Pengertian Pemeriksaan Operasional yang dikemukakan oleh Arifin Wirakusumah dalam bukunya " Beberapa masalah Auditing " adalah sebagai berikut :

"Suatu aktivitas independent sistematis di dalam suatu organisasi untuk menilai operasi-operasi seluruh departemen-departemen sebagai pemberian jasa kepada manajemen. Tujuan keseluruhan Operational Audit adalah membantu semua tingkat manajemen agar dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan efektif dan menyajikan kepada mereka analisis-analisis, penilaian-penilaian, rekomendasi-rekomendasi yang obyektif dan komentar-komentar yang tepat mengenai aktivitas-aktivitas yang ditinjau".

(13 : 156)

Dari definisi - definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Pemeriksaan Operasional merupakan penelelahan yang sistematis atas aktivitas atau keadaan pada suatu bagian organisasi dengan tujuan untuk memeriksa kehematan, efisiensi, dan efektifitas kegiatan. Selain itu Pemeriksaan Operasional juga bertujuan untuk menilai apakah cara - cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa aspek efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan manajemen merupakan pusat perhatian dan penilaian dari Pemeriksaan Operasional.

Selain itu Pemeriksaan Operasional juga bertujuan untuk menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik, sehingga pelaksanaan pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu manajemen dalam :

- meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki.
- meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- mengurangi pemborosan (segi ekonomis).

2.2.2 Sifat Operational Audit

Ada beberapa sifat pemeriksaan operasional yang dikemukakan oleh James A.Cashin dalam " Handbook For Auditors" yang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Frame of Mind
2. Relationship to Internal Auditing
3. Contrast with Financial Auditing
4. Contrast with Methode and Procedures

(6 : 51)

FRAME OF MIND

Pemeriksaan Operasional pada dasarnya merupakan kerangka berfikir, suatu metode pendekatan. Dalam konsep ini, tidak suatu pemisahan yang benar - benar tegas antara apakah itu pemeriksaan keuangan ataukah pemeriksaan operasional. Pendekatan terhadap pemeriksaan dapat dilakukan baik dari sudut operasi atau manajemen. Atau dengan kata lain, subyek yang sama

dapat ditinjau dari kacamata akuntan publik dalam wujud pemeriksaan keuangan secara tradisional, atau dapat ditinjau melalui kacamata manajer dalam wujud pemeriksaan operasional.

RELATIONSHIP TO INTERNAL AUDITING

Pemeriksaan operasional tidak berbeda dengan pemeriksaan intern; pemeriksaan operasional tidak lain merupakan cabang atau bagian dari pemeriksaan intern, yaitu dalam bidang operasional. Dalam hal ini ditandai oleh cara berfikir dan pendekatan yang dilakukan oleh pemeriksanya. Jadi, pemeriksaan operasional bukanlah bagian yang terpisah dan berbeda dari pemeriksaan yang bercirikan program-program dan tehnik khusus. Namun lebih merupakan cara dengan mana pemeriksa intern mengadakan pendekatan atas tugasnya, menganalisa subyek pemeriksaannya, dan menilai hasilnya.

CONTRAST WITH FINANCIAL AUDITING

Pemeriksaan keuangan, dalam pengertian klasik, terutama berkaitan dengan verifikasi atas laporan keuangan. Dan membatasi pada pengendalian akuntansi, juga berhubungan terutama dengan data keuangan historis. Prakteknya hanyalah beroperasi secara khusus diwilayah keuangan suatu perusahaan. Sementara,

pemeriksaan operasional dilain pihak, berkaitan dengan masalah pengendalian operasional atau administrasi dan dapat diaplikasikan kesemua bagian perusahaan, baik dibidang keuangan ataupun bukan. Pemeriksaan operasional menginterpretasikan dan menggunakan baik data keuangan maupun data operasional. Data historis dianalisa sebagai alat untuk menemukan jalan bagi usaha perbaikan dimasa yang akan datang.

CONTRAST WITH METHODS AND PROCEDURES

Umumnya terdapat kesimpang siuran dalam pemisahan tanggung jawab antara pemeriksa intern dengan pihak atau personil yang berbeda dalam struktur, metode dan prosedur organisasional. Kedua fungsi ini perlu dibedakan dan juga dipisahkan.

2.2.3 Tujuan Operational Audit

James A. Cashin dalam Handbook for Auditors menyatakan bahwa tujuan pemeriksaan operasional dari berbagai organisasi pemeriksaan dapat berlainan, hal ini antara lain ditentukan oleh tingkat penerimaan manajemen, juga oleh latar belakang, pendidikan dan latihan dari para pemeriksa itu sendiri dan juga filosofi dasar organisasinya. Tujuan ini dapat berubah sesuai dengan perkembangan kecakapan teknis setelah mengenal lebih mendalam tentang organisasi.

Tujuan-tujuan pemeriksaan operasional tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Appraisal of Controll
2. Evaluation of Performance
3. Appraisal of obyectives and plans
4. Appraisal of organizational structure

(6 : 51)

APPRAISAL OF CONTROL

Penilaian pengendalian ini berhubungan dengan pengendalian administratif pada semua tahapan usaha, yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian tersebut memadai dan terbukti efektif dalam mencapai tujuan manajemen atau rencana-rencana operasi.

Pemeriksa ingin memastikan apakah suatu bagian beroperasi sesuai dengan standar dan pengendalian yang telah ada. Dengan memperhatikan aspek pengendalian dari operasi, pemeriksa memberikan informasi dan jaminan kepada manajemen apakah pengendalian tersebut memadai dan efektif, tidak hanya pada saat pemeriksaan dilakukan, namun juga asumsi tidak perubahan dalam sistem pengendalian.

EVALUATION OF PERFORMANCE

Dalam mengevaluasi prestasi pemeriksa mengumpulkan informasi kuantitatif untuk mengukur efektifitas dan efisiensi, serta kehematan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Dalam hal ini pemeriksa mungkin akan berhubungan dengan prestasi sejumlah bidang, seperti personalia, produktivitas, kualitas pekerjaan, dan biaya untuk mencapai tujuan evaluasi pemeriksa merencanakan program yang akan memberikan jenis informasi yang dapat menunjukkan baik buruknya pelaksanaan kepada manajemen. Informasi ini akan memberikan masukan kepada manajemen sebagai dasar untuk membuat keputusan perubahan rencana dan perbaikan pengendalian.

APPRAISAL OF OBJECTIVES AND PLANS

Dalam menilai tujuan (objective), pemeriksa akan memperhatikan apakah :

1. Tujuan tersebut jelas dan dapat dimengerti
2. Tujuan-tujuan tersebut telah mencakup berbagai bidang dengan memadai atau apakah ada bagian penting yang terlupakan
3. Tujuan-tujuan tersebut layak dan mencerminkan tanggung jawab kepada pemegang saham, karyawan, masyarakat, dan pemerintah secara tepat
4. Tujuan telah cukup dikomunikasikan kepada para petugas operasional
5. Tujuan tidak terlalu sering diubah, yang mana dapat mengakibatkan kebingungan dan rasa frustrasi
6. Tujuan tersebut dapat saling menyesuaikan satu sama lain, juga apakah terdapat keseimbangan

APPRAISAL OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Struktur organisasi perusahaan merupakan bagian dari alat manajemen terhadap jalannya perusahaan. Maka dalam melakukan penilaian terhadap struktur organisasi, pemeriksa akan memperhatikan apakah :

1. Struktur organisasi harmonis dengan tujuan perusahaan, divisi, departemen atau unit.
2. Adanya tanggung jawab yang jelas mulai dari manajemen tingkat atas, hingga ketinggian yang paling bawah.
3. Struktur organisasi memberikan unity of command masing - masing orang memberikan laporan kepada tidak lebih dari satu atasan.
4. Struktur organisasi telah seimbang (tidak ada fungsi yang terlalu dominan maupun lemah).
5. Struktur tersebut lebih memberikan tanggung jawab pengoperasian kepada para manajer per-individu, dan bukannya secara kolektif.
6. Struktur tersebut dibuat se-sederhana mungkin dan se-ekonomis mungkin.
7. Struktur menyelaraskan wewenang dan tanggung jawab.

Dalam melaksanakan pemeriksaan, tekanan terutama diarahkan pada kegiatan yang diduga atau ditemukan memerlukan perbaikan; hasil pemeriksaan harus disertai dengan saran atau rekomendasi cara penyelesaiannya.

2.2.4 Manfaat Operational Audit

Menurut Nugroho Widjayanto, manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pemeriksaan operasional antara lain adalah sebagai berikut :

1. Dapat mengidentifikasi tujuan, kebijaksanaan, sasaran, dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.
 2. Dapat mengidentifikasikan kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
 3. Adanya evaluasi yang independen atas suatu kegiatan.
 4. Membantu meyakinkan apakah organisasi sudah mematuhi prosedur, peraturan, kebijaksanaan serta tujuan yang telah ditetapkan.
 5. Membantu meyakinkan terciptanya efektifitas dan efisiensi pada sistem pengendalian manajemen.
 6. Menetapkan tingkat keandalan (reliability) serta manfaat (usefulness) dari berbagai laporan manajemen.
 7. Membantu mengidentifikasi bidang-bidang yang memiliki masalah serta faktor-faktor penyebabnya.
 8. Mengidentifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan laba.
 9. Mengidentifikasikan berbagai tindakan alternatif yang dapat dilaksanakan dalam kegiatan organisasi.
- (10 : 28-29)

Seperti halnya dengan bentuk pemeriksaan lain, maka agar dapat dirasakan manfaatnya, dibutuhkan adanya standar yang digunakan sebagai tolak ukur atas kegiatan yang diperiksa. Contoh standar yang dapat digunakan dalam pemeriksaan operasional ini adalah anggaran, ketetapan sasaran perusahaan, uraian tugas yang ditentukan oleh manajemen, berbagai peraturan intern dan sebagainya.

2.2.5 Ruang Lingkup Operational Audit

Ruang lingkup pemeriksaan operasional mencakup penilaian cara-cara pelaksanaan kegiatan apakah menunjang unsur-unsur kehematan dan efisiensi serta dapat efektif tidaknya mencapai tujuan atau hasil yang telah ditetapkan. Pemeriksaan operasional mencakup tinjauan atas tujuan perusahaan, lingkungan perusahaan itu beroperasi, kebijakan operasinya, personalia, dan kadang kala juga mencakup fasilitas fisik.

Tujuan akhir harus dianalisa bagaimana objek yang diperiksa menjabarkannya kedalam kegiatan, bagaimana pengukuran keberhasilannya, baik kuantitatif maupun kualitatif baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Performance objek yang diperiksa harus dievaluasi apa saja hambatannya dan apa dampaknya bila tujuan akhir tidak tercapai serta apa saja penyebabnya.

Jadi, ruang lingkup pemeriksaan operasional harus meliputi semua aspek yang penting dari kegiatan perusahaan yang tidak terbatas pada masalah akuntansi, catatan, dan dokumen saja melainkan mencakup keseluruhan kegiatan, program, dan fungsi perusahaan dan mencakup pemeriksaan untuk tercapainya tujuan dengan cara yang lebih hemat, efisien atau mendapatkan hasil yang lebih efektif.

Drs. Irsan Yani, MASC mengemukakan bahwa ruang lingkup pemeriksaan yang menyeluruh atas kegiatan, program dan fungsi mencakup :

1. Pemeriksaan terhadap keuangan dan ketaatan pada peraturan.
2. Pemeriksaan terhadap efisiensi dan kehematan.
3. Pemeriksaan terhadap hasil program.

(12 : 3)

Jadi dalam hal penentuan ruang lingkup pemeriksaan perlu adanya komunikasi antara pemeriksa yang akan melaksanakan pemeriksaan dengan pimpinan perusahaan, agar terdapat saling pengertian mengenai tujuan pemeriksaan, sifat pemeriksaan yang akan dilaksanakan, serta tanggung jawab pemeriksa.

2.2.6 Jenis Operational Audit

Pemeriksaan operasional dapat dibagi ke dalam tiga jenis. Amir Abadi Jusuf dalam bukunya Auditing Pendekatan Terpadu, yang disadur dari Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke membagi jenis operational audit yaitu :

1. Fungsional

Seperti yang tersirat dalam namanya, audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Ini dapat berhubungan dengan misalnya dengan fungsi penggajian suatu divisi atau untuk perusahaan secara keseluruhan. Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor-auditor

tertentu dalam staf audit intern dapat mengembangkan banyak keahlian dalam suatu bidang, seperti rekayasa produksi. Mereka dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk memeriksa dalam bidang itu. Kekurangan audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan. Fungsi rekayasa produksi berinteraksi dengan fungsi pabrikasi dan fungsi lainnya dalam suatu organisasi.

2. Organisasional

Audit operasional atau suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktifitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

3. Penugasan Khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu. Contoh-contohnya mencakup penentuan penyebab tidak efektifnya sistim PDE, penyelidikan kemungkinan fraud dalam suatu divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

(4 : 864-865)

2.2.7 Pelaksana Operational Audit

Dalam menyelenggarakan pemeriksaan operasional akan timbul pertanyaan mengenai siapa yang dapat melaksanakan pemeriksaan operasional.

Menurut Amir Abadi Jusuf dalam bukunya Auditing Pendekatan Terpadu yang melaksanakan pemeriksaan operasional adalah :

1. Auditor Intern

Auditor intern memiliki posisi yang unik untuk melaksanakan audit operational, sehingga beberapa orang menggunakan istilah auditing internal dan auditing operasional saling bergantian. Akan tetapi, tidaklah tepat untuk menyimpulkan bahwa semua audit operational dilakukan oleh auditor intern. Banyak departemen audit intern melaksanakan audit operational dan keuangan. Sering hal itu dilaksanakan secara bersamaan. Manfaat yang diperoleh jika audit intern melakukan audit operational adalah bahwa mereka menggunakan seluruh waktu kerja mereka untuk perusahaan yang mereka audit. Oleh karenanya mereka mendapatkan pengetahuan mengenai perusahaan dan kegiatan usahanya, yang mana sangat penting bagi audit operasional yang efektif.

Untuk memaksimumkan efektifitasnya, bagian audit intern harus melaporkan kepada dewan direksi dan

komisaris atau direktur utama. Auditor intern juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan.

2. Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah melaksanakan auditing operasional yang seringkali merupakan bagian dari pelaksanaan audit keuangan. Di Indonesia, auditor pemerintah dapat berupa BEPEKA, BPKP atau Itjen pada setiap departemen. Para auditor tersebut terutama bertugas melakukan pengawasan yang meliputi kegiatan umum pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, penyelenggaraan pengurusan dan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara, kegiatan BUMN dan BUMD, serta kegiatan aparatur pemerintah di bidang yang mencakup kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.

3. Akuntan Publik Terdaftar

Pada waktu akuntan publik melaksanakan audit atas laporan keuangan historis, sebagian dari audit itu biasanya terdiri dari mengidentifikasi masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang dapat bermanfaat bagi klien audit. Rekomendasi itu dapat dilakukan secara lisan, tetapi biasanya menggunakan surat kepada manajemen.

(4 : 865-868)

2.2.8 Teknik-teknik Operational Audit

Di dalam pemeriksaannya seorang pemeriksa operasional lebih mementingkan penilaian pencapaian dalam berbagai bidang manajemen, sebab pemeriksa tidak mencari bukti untuk mendukung angka-angka akuntansi tertentu. Untuk menunjang hal tersebut di atas, pemeriksa dapat menggunakan teknik-teknik pemeriksaan berikut :

Wawancara

Seorang pemeriksa menghimpun bagian terbesar dari bukti-bukti yang ia perlukan dengan mengajukan pertanyaan yang relevan dan memperoleh jawaban-jawaban. Nilai utama suatu wawancara adalah bahwa suatu pertanyaan yang baik sering kali merupakan suatu kunci untuk menemukan suatu masalah yang tersembunyi.

Pengamatan

Pengamatan pada umumnya dilaksanakan pada tahapan pendahuluan. Dalam banyak hal, pemeriksa akan berpegang pada pengamatannya sendiri atas aktivitas-aktivitas dan kondisi-kondisi dalam organisasi. Hasil pengamatan merupakan titik tolak bagi strategi pemeriksaan berikutnya.

Analisa

Analisa dalam pengertian pemeriksaan berarti menguraikan informasi ke dalam unsur-unsurnya

sehingga dapat diketahui unsur-unsur yang mana yang penting yang terjadi berulang kali, yang paling kecil, ataupun kepentingan-kepentingan lainnya dari informasi tersebut.

Penyelidikan

Penyelidikan merupakan upaya untuk mengupas secara ekstensif suatu permasalahan yang perlu dijabarkan, diuraikan, atau diteliti. Penyelidikan merupakan proses mendalami, karenanya penyelidikan baru dapat dilakukan setelah ada suatu indikasi. Penyelidikan tak layak untuk dilaksanakan tanpa adanya indikasi terlebih dahulu karena akan menimbulkan pemborosan waktu, tenaga, ataupun biaya.

Evaluasi

Evaluasi berarti cara untuk memperoleh suatu kesimpulan dengan jalan merakit berbagai informasi yang diperoleh. Evaluasi merupakan suatu langkah terakhir sebelum dikeluarkannya kesimpulan pemeriksaan.

2.3. Perencanaan Operational Audit

Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan akan menjadi lebih terkendali bila dilakukan perencanaan yang baik sebelumnya. Demikian pula dengan pemeriksaan operasional, pemeriksaan tersebut mencakup pendekatan dan kriteria yang digunakan.

2.3.1 Pendekatan Operational Audit

Telah dijelaskan dimuka, bahwa pemeriksaan operasional bertujuan untuk memeriksa kehematan, efisiensi, dan efektifitas kegiatan serta menilai pula apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik. Tujuan ini memerlukan pendekatan pelaksanaan yang berbeda dengan pemeriksaan laporan keuangan. Dalam pemeriksaan operasional pemeriksa dituntut menggunakan kacamata manajemen dalam melaksanakan tugasnya sehingga ia mampu memberikan pandangan-pandangan dengan dasar pijakan manajerial.

Pemeriksa harus mampu menyerap informasi dari obyek yang diperiksanya dengan tehnik yang lebih luwes dan luas dibanding tehnik yang dipergunakannya dalam pemeriksaan laporan keuangan, dan mencoba menganalisa, mengulas, serta menyimpulkan hasil penyelidikannya dengan metode-metode manajerial yang cukup mapan.

Terdapat dua pendekatan dasar dalam pemeriksaan operasional, yaitu :

- 1. Pendekatan Organisasional**
- 2. Pendekatan Fungsional**

PENDEKATAN ORGANISASIONAL

Di dalam pendekatan organisasional, pemeriksa berhubungan dengan masalah administrasi dari suatu divisi, atau unit organisasi yang lain. Yang menjadi obyek pemeriksaannya antara lain kerangka kerja dari organisasi, bagaimana metode pelaporannya, metode evaluasi personil, dan anggarannya.

Prof. Soemardjo Tjitrosidojo dalam bukunya " Pemeriksaan Pengelolaan " yang mengungkapkan bahwa :

" Apabila pemeriksaan operasional dilaksanakan atas dasar organisatoris, pemeriksaan tersebut merupakan suatu penilaian independen oleh pemeriksa tentang cara organisasi yang bersangkutan bertindak dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh pimpinan."

(1 : 173)

PENDEKATAN FUNGSIONAL

Sedangkan dalam pendekatan fungsional, pemeriksa berurusan dengan fungsi-fungsi yang ada melalui unit-unit yang terkait. Ia lebih memusatkan perhatian pada pengaruh dari aktivitas administrasi fungsi yang tengah diperiksa. Mengenai pendekatan fungsional ini, Prof. Soemardjo Tjitrosidojo mengatakan :

"Apabila dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsinya, pemeriksaan operasional adalah suatu penilaian tentang cara beberapa organisasi melaksanakan suatu fungsi yang harus dilakukan oleh semua organisasi tersebut".

(1 : 173)

2.3.2 Kriteria Bagi Evaluasi

Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke, terdapat sejumlah sumber yang dapat digunakan oleh pemeriksa dalam mengembangkan kriteria pengevaluasian secara spesifik, yaitu :

a. Kinerja Historis

Seperangkat kinerja yang sederhana dapat didasarkan pada hasil aktual (atau hasil audit) dari periode sebelumnya. Gagasan dibalik penggunaan kriteria ini adalah untuk membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Manfaat kriteria ini adalah bahwa kriteria tersebut mudah dibuat, tetapi mungkin tidak memberikan pandangan mendalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya unit usaha yang diperiksa melakukan sesuatu.

b. Kinerja yang dapat diperbandingkan

Sebagian besar kesatuan yang menjalani audit operational tidak bersifat unik; terdapat banyak kesatuan yang sama di dalam keseluruhan organisasi atau diluarnya. Dalam hal demikian, data kinerja dari kesatuan yang dapat diperbandingkan merupakan sumber yang sangat baik untuk mengembangkan kriteria. Untuk kesatuan internal yang dapat diperbandingkan, datanya biasanya sudah tersedia.

c. Standar Rekayasa

Dalam banyak jenis penugasan audit operasional, adalah mungkin dan layak untuk mengembangkan kriteria berdasarkan standar rekayasa, misalnya studi waktu dan gerak untuk menentukan tingkat keluaran produksi. Kriteria ini seringkali memakan waktu dan biaya yang besar dalam pengembangannya, karena banyak memerlukan keahlian, akan tetapi, hal itu mungkin sangat efektif dalam memecahkan masalah operasional yang utama dan biaya yang dikeluarkan akan berharga.

d. Diskusi dan kesepakatan

Kadang-kadang kriteria obyektif sangat sulit didapat dan sangat memakan biaya, tetapi adakalanya kriteria dapat dikembangkan melalui diskusi dan kesepakatan yang sederhana. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses ini harus meliputi manajemen kesatuan yang diperiksa, auditor operasional dan kesatuan atau orang-orang yang akan mendapat laporan tentang temuan-temuan yang didapat.

(4 : 870)

2.4 Metode dan Program Kerja Operational Audit

Agar tugas pemeriksaan yang akan dilaksanakan akan menjadi terkendali dalam pelaksanaannya maka harus adanya suatu perencanaan yang baik sebelumnya. Dalam

melaksanakan pemeriksaan ini digunakan program kerja yang memuat rencana tugas yang akan dilakukan selama pemeriksaan berlangsung yang didasarkan pada tujuan-tujuan yang telah disetujui serta informasi yang tersedia mengenai kegiatan dan prosedur-prosedur atau bagian atau fungsi yang diperiksa. Sehingga dalam pembuatan program tersebut dapat secara efektif mengetahui tingkat pengendalian manajerial yang ada dari bagian atau fungsi yang diperiksa.

Pada dasarnya susunan dan isi program kerja pemeriksaan mengandung dua bagian pokok, yaitu :

1. Pernyataan Tujuan

Dalam bagian ini harus dipaparkan dengan jelas :

a. Tujuan yang ingin dicapai dengan mengingat :

1. Permasalahan yang dihadapi

2. Tiap perbaikan yang diharapkan dapat dicapai

b. Cara pendekatan pemeriksaan yang dipilih

2. Langkah-langkah kerja

Dalam bagian ini dimuat pengarahan-pengarahan khusus dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan.

Walaupun program kerja pemeriksaan tertulis sangat penting artinya bagi pengelolaan tugas pemeriksaan secara efisien dan efektif, namun hal ini tidak boleh dipakai sebagai check list yang kaku terhadap langkah-langkah kerja yang harus dilakukan, sehingga mematikan inisiatif pribadi, imajinasi, serta akal sehat.

Prof. Soemardjo Tjitrosidojo mengemukakan bahwa metode pemeriksaan yang digunakan dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional terdiri dari :

1. Familiarisasi

Pemeriksaan terlebih dahulu harus melakukan survei pendahuluan (preliminary survey). Ia harus mengumpulkan data untuk dapat memahami benar-benar seluk beluk terpenting dari instansi yang hendak diperiksanya. Untuk itu misalnya ia harus mempelajari UU serta peraturan yang berlaku untuk instansi tersebut, ia harus pula mempelajari anggaran dasar serta rumah tangganya, segala peraturan internnya, manual (pedoman), kumpulan prosedur, uraian tugas, dan sebagainya. Dari literature buku dan majalah ia dapat memperoleh pengetahuan umum mengenai kegiatan serta masalah yang lazimnya terdapat dalam instansi-instansi sejenis.

2. Verifikasi

Tahap ini adalah tahap penemuan fakta. Kebenaran fakta harus diteliti dan diuji dengan berbagai jalan, seperti wawancara, inspeksi, observasi, dan konfirmasi. Disamping verifikasi terhadap transaksi keuangan harus pula dilakukan verifikasi dalam bidang non keuangan. Dengan jalan observasi kita misalnya dapat mengetahui tentang adanya masalah yang perlu dipelajari lebih lanjut.

3. Evaluasi

Untuk dapat mengadakan evaluasi diperlukan adanya berbagai norma, patokan (standar) atau kriteria lain yang obyektif. Dengan menggunakan norma, patokan atau kriteria lain tersebut dapat ditentukan adanya penyimpangan, pemborosan, penyalahgunaan dan kelainan lainnya. Tetapi tidaklah cukup kita hanya mengkonstatir adanya kelainan, kita harus pula menentukan akibatnya dan mencari sebab-sebabnya. Dengan mengetahui sebab-sebabnya, maka kita kemudian dapat merumuskan rekomendasi tentang tindakan yang harus diambil untuk mencegah pengulangan terjadinya kelainan yang bersangkutan.

4. Pelaporan

Berdasarkan verifikasi dan evaluasi diatas, maka akhirnya dibuat laporan dengan mengemukakan fakta atau temuan, kriteria yang digunakan dalam penilaian, kelainan yang ditemukan, kemungkinan akibat kelainan apabila tidak diambil tindakan, sebab-sebab terjadinya kelainan dan rekomendasi tentang tindakan korektif yang seharusnya diambil. Laporan haruslah jelas, singkat tetapi lengkap. Nada dalam laporan haruslah konstruktif, mengingat tujuan pemeriksaan operasional untuk membantu pimpinan dalam mencari jalan untuk memperbaiki organisasinya.

(1 : 15-16)

2.5 Tahap-tahap Operational Audit

2.5.1. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan secara teratur. Survei pendahuluan bertujuan untuk mengenali kegiatan obyek yang diperiksa. Dengan demikian, pemeriksa akan dapat menentukan titik-titik pengendalian yang penting, mengembangkan program pemeriksaan dengan baik, mengarahkan kegiatannya secara ekonomis dan membangun dasar yang kuat untuk pelaksanaan pemeriksaan.

Pengenalan yang tidak mencukupi akan dapat mengakibatkan kurangnya pengertian mengenai apa yang harus dilaksanakan dalam pemeriksaan, sehingga dapat menyebabkan kegagalan dalam program pemeriksaan, menghabiskan waktu yang terlalu banyak untuk dalam suatu kegiatan dan terlalu sedikit dalam kegiatan lainnya, serta penekanan atau perhatian yang terlalu mendalam pada masalah-masalah yang kurang penting.

Pada dasarnya survei pendahuluan adalah mengumpulkan data, menyusun, mengikhtisarkan, menilai dan menggunakan data tersebut dalam penyusunan program pemeriksaan.

Sedangkan dokumen-dokumen tertulis yang sebaiknya didapatkan oleh pemeriksa pada tahap pendahuluan adalah :

1. Sasaran dan tujuan perusahaan
2. Petunjuk kebijaksanaan dan prosedur perusahaan
3. Uraian tugas
4. Struktur organisasi
5. Anggaran
6. Laporan-laporan intern per-departemen
7. Laporan keuangan
8. Bagan arus
9. Formulir-formulir

(10 : 41-42)

Hasil dari tahap pemeriksaan ini kemudian disimpulkan dalam suatu laporan pemeriksaan pendahuluan yang disebut memoranda survey. Penyusunan memoranda survey adalah untuk mengusahakan agar pemeriksa dapat mengorganisir temuan dan pemikirannya.

Untuk memudahkan pemeriksaan, maka pemeriksa dapat menggunakan bagan arus atau melalui pengisian internal control. Dengan demikian dapat diketahui letak kelemahan yang akan diteliti lebih lanjut dalam tahap pemeriksaan lanjutan.

Walaupun pemeriksa sudah memiliki bayangan yang cukup kuat dimana letak permasalahannya, namun ia tetap belum dapat memberikan kesimpulan semata-mata dari tahap pendahuluan ini saja. Dengan melakukan pemeriksaan mendalam, pemeriksa akan memperoleh kesempatan yang lebih luas untuk memperkuat dan meyakinkan kesimpulannya.

2.5.2. Tahap Pemeriksaan Mendalam

Pada tahap pemeriksaan mendalam pemeriksa perlu mempertimbangkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakannya agar ia dapat memperoleh temuan yang berman-

faat bagi upaya peningkatan kualitas operasi penjualan.

Menurut Nugroho Widjayanto dalam buku "Pemeriksaan Operasional Perusahaan", pemeriksa mendalam meliputi kegiatan-kegiatan :

1. Studi lapangan yang meliputi antara lain :

- Wawancara dengan pegawai inti pada semua tingkat organisasi.
- Mengidentifikasi dan mewancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.
- Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajerial (perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian).
- Penelitian sistem pengendalian intern.
- Penelitian arus transaksi.
- Penelitian penempatan pegawai, peralatan, formulir dan laporan.
- Penelitian aspek-aspek inti aktivitas fungsional, seperti pembelian, kepegawaian, pengelolaan data elektronik, produksi, pembukuan, pemasaran atau wilayah program bidang usaha dan pemerintah, dengan mempergunakan kuisioner yang disusun secara khusus atau yang standar, sebagaimana diperlukan.
- Pendiskusian dan pengusulan penggunaan kriteria pengukuran dengan pegawai yang sesuai.

2. Analisa, yang meliputi antara lain :

- Penghubungan data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan, apabila diperlukan.
- Penilaian resiko dan inefisiensi perusahaan untuk menentukan bidang dan aktivitas yang dapat ditingkatkan, pendokumentasian temuan dan manfaat potensial.
- Penegasan kembali kriteria pengukuran dengan pegawai yang bersangkutan.
- Pendiskusian temuan dan kesempatan perbaikan dengan pegawai yang bersangkutan.
- Pengembangan alternatif, rekomendasi, dan saran-saran untuk perbaikan.

(10 : 60)

Tidak seluruh kegiatan yang tercakup dalam studi lapangan dan analisa di atas perlu dilaksanakan oleh seseorang pemeriksa. Pemeriksa perlu mempertimbangkan kegiatan apa yang perlu dilaksanakannya dalam pemeriksaan mendalam ini agar ia dapat memperoleh temuan yang dapat bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas manajemen yang diperiksanya.

2.5.2.1. Pengembangan Temuan-temuan

Temuan merupakan himpunan dan sintesa informasi-informasi mengenai kegiatan, organisasi, kondisi atau hal-hal lain yang telah dianalisa atau

dinilai serta diperkirakan akan berguna bagi pejabat yang berwenang.

Informasi yang diperoleh dan kesimpulan-kesimpulan yang dicapai dalam proses pengembangan temuan harus didokumentasikan dengan lengkap dalam kertas kerja pemeriksaan pada saat dilaksanakannya pemeriksaan tersebut.

2.5.2.2. Rekomendasi

Pada umumnya setiap pengembangan temuan diakhiri dengan rekomendasi yang ditujukan kepada pejabat yang berwenang atau bertanggung jawab melaksanakan koreksi atas kekurangan atau penyimpangan atau pencegahan berulangnya hal tersebut. Rekomendasi merupakan pendapat yang telah dipertimbangkan mengenai situasi tertentu dan harus mencerminkan pengetahuan dan penilaian mengenai pokok persoalannya.

Apabila tindakan yang direkomendasikan merupakan tindakan yang harus dilakukan dengan segera, maka konsekuensi akibat penundaan tindakan tersebut harus diuraikan dengan sejelas-jelasnya.

2.5.3. Tahap Pelaporan

Setelah tahap pemeriksaan mendalam selesai, pemeriksa dapat menyusun laporan pemeriksaan formal.

Dalam penyusunan laporan antara lain tercakup kegiatan sebagai berikut :

- Pengorganisasian dan pengkosepan laporan yang meliputi pengutaraan temuan, rekomendasi, dan manfaat.
- Pengembangan rencana implementasi dan tabel waktu rekomendasi bilamana selesai.
- Pendiskusian konsep laporan dengan para pejabat dan manajer yang sesuai dari organisasi yang diteliti, dan apabila berbeda dengan pihak yang memberikan tugas.
- Pengajuan laporan.

2.6 Laporan Operational Audit

Tahap terakhir dari pemeriksaan adalah pembuatan laporan. Tujuannya adalah untuk mengkomunikasikan hasil pemeriksaan atau analisa yang telah dilakukan. Dari adanya laporan ini dapat mendorong diambilnya tindakan koreksi atau untuk bahan informasi.

Bentuk dan sifat laporan yang dibuat oleh pemeriksa operasional akan tergantung pada keinginan pihak yang memberikan penugasan. Akan tetapi suatu laporan biasanya mengandung uraian mengenai kegiatan apa yang dikerjakan dalam pemeriksaan, daerah-daerah mana yang perlu mendapat perbaikan, dan rekomendasi yang diusulkan. Laporan harus dapat membangun suatu pemikiran rasional dalam kesimpulan dan rekomenasinya.

Laporan harus ditujukan kepada pihak atau pejabat yang bertanggung jawab atau yang memberikan tugas pemeriksaan. Laporan pemeriksaan operasional secara keseluruhan harus dibicarakan dengan para pejabat klien sebelum selesai. Hal ini akan banyak membantu dalam menetapkan ketelitian fakta dan memudahkan diterimanya laporan oleh mereka yang bersangkutan.

Kendatipun laporan pemeriksaan pada dasarnya merupakan suatu kritik membangun, sebaiknya pemeriksa tidak menyajikan laporan itu dengan irama yang terlalu negatif.

Isi laporan pemeriksaan operasional akan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya tergantung pada sifat perusahaan yang diperiksa dan jenis masalah yang perlu ditelaah. Menurut Nugroho Widjajanto, pada umumnya suatu laporan pemeriksaan operasional akan meliputi unsur-unsur berikut :

1. Tujuan dan ruang lingkup penugasan
2. Prosedur-prosedur yang dipergunakan oleh pemeriksa
3. Temuan-temuan khusus
4. Rekomendasi-rekomendasi, jika perlu

(10 : 87)

Selain itu, laporan dapat berisikan ikhtisar pemeriksaan secara keseluruhan khususnya bilamana laporan itu merupakan laporan yang panjang. Laporan juga mencakup komentar-komentar yang diberikan oleh manajemen selama wawancara khusus.

2.7. Efektifitas dan Efisiensi Operasi Perusahaan

Pada umumnya efektifitas dapat diartikan sebagai suatu derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

Drs. Sinungan Muchdarsyah dalam bukunya "Dasar-dasar Teknik Manajemen Audit" menyatakan :

1. Efisiensi adalah ukuran dari perbandingan antara masukan dan keluaran.
2. Efektifitas merupakan ukuran keluaran (measure of output).

(14 : 7)

Sedangkan menurut Prof. Soemardjo menyatakan sebagai berikut :

1. Efektifitas yaitu pencapaian sasaran yang telah dipilih sesudah mempertimbangkan alternatif yang bersangkutan.
2. Efisiensi yaitu pencapaian sasaran dengan mengorbankan biaya terendah, berupa berbagai unsur biaya.

(1 : 69)

Efisiensi merupakan kombinasi dari dua unsur, yaitu unsur organisasional dan unsur operasional. Unsur organisatoris dapat kita temukan dalam prosedur kerja intern dan struktur suatu organisasi. Apabila prosedur-prosedur yang ada terlampau rumit dan tidak sesuai, maka efisiensinya akan cenderung untuk menjadi rendah, sekalipun staf dan peralatannya secara operasional adalah efisien dan mempunyai produktivitas yang tinggi.

Terdapat pula kemungkinan bahwa suatu organisasi yang berstruktur baik dan arus pekerjaannya berjalan

dengan lancar, tetapi produktivitas staf dan peralatan yang digunakan adalah kurang baik, kemungkinannya disebabkan karena derajat pemanfaatan peralatan yang terlalu rendah. Dalam hal iniefisiensi atau ketidakefisienan operasional sebagai unsur kedua efisiensi memegang peranan.

Pada dasarnya yang dimaksud efektifitas adalah produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan, sedangkan efisiensi mempergunakan sumber yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan yang terbaik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan adanya keterkaitan antara bagaimana tujuan atau sasaran suatu perusahaan dapat dicapai baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan dan bagaimana perusahaan dapat meminimumkan kerugian atau pemborosan sumber daya yang dimiliki seperti dana, harta, dan tenaga kerja untuk memperoleh hasil yang terbaik.

2.8. Pengertian Penjualan

Menurut Drs. Nugroho Widjayanto, Ak., disebutkan bahwa :

"Penjualan adalah transfer hak atas barang untuk mendapatkan sumber daya lainnya, seperti kas atau janji untuk membayar kas (piutang)."

(17 : 122)

2.9. Kertas Kerja

2.9.1. Pengertian Kertas Kerja

Menurut SAS 41 (AU388) dalam buku Auditing Suatu Pendekatan Terpadu yang ditulis oleh Alvin A. Arens adalah :

"Kertas Kerja adalah catatan yang dibuat dan disimpan oleh auditor mengenai prosedur-prosedur yang digunakan, pengujian yang dilaksanakan, informasi yang diperoleh dan kesimpulan yang didapatkannya selama penugasan."

(18 : 190)

2.9.2. Tujuan Kertas Kerja

Dalam buku Auditing I yang ditulis oleh Alvin A. Arens dan diterjemahkan oleh Drs. Ilham Tjakra-kusuma dan Herman Wibowo mengatakan :

"Tujuan umum dari penggunaan kertas kerja adalah membantu auditor dalam memberikan keyakinan bahwa audit yang memadai telah dilaksanakan sesuai dengan norma pemeriksaan."

(18 : 190)

Secara lebih khusus kertas kerja ini menjadi :

- Dasar untuk perencanaan audit.
- Catatan mengenai bukti yang dikumpulkan dan hasil dari pengujian.
- Sebagai data untuk menyusun laporan akuntan.
- Sebagai penilaian oleh pimpinan tim pemeriksa.

2.10. Pelaksanaan Operational Audit atas pengelolaan Penjualan Produk dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Pelaksanaan aktivitas pengelolaan penjualan perlu mendapatkan pengamanan yang ketat, agar penyimpangan dapat diatasi dan dapat dihindarkan dengan suatu penerapan pemeriksaan operasional yang baik. Pemeriksaan yang dilakukan terhadap aktivitas operasional merupakan perwujudan dari fungsi pengawasan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan.

Pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan penjualan sudah berjalan dengan baik, sehingga pelaksanaan pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu manajemen dalam :

- Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki.
- Meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- Mengurangi pemborosan.

Penilaian pengendalian pada pelaksanaan pengelolaan penjualan berhubungan dengan pengendalian administratif pada semua tahapan usaha, yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian tersebut memadai dan terbukti efektif dalam mencapai tujuan atau rencana-rencana operasi perusahaan.

Pemeriksaan dilakukan pada prosedur-prosedur dan sistem pencatatan, organisasi yang terkait dalam pelaksanaan pengelolaan penjualan, dan praktek-praktek yang berkaitan dalam pelaksanaan penjualan.

Didalam melakukan pemeriksaan digunakan questionary yang dihasilkan dari wawancara. Hasil dari questionary tersebut itulah yang dapat menentukan apakah pelaksanaan pengelolaan penjualan tersebut sudah dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam hasil pemeriksaan pada akhirnya ditemukan temuan-temuan yang akhirnya dilaporkan dalam bentuk rekomendasi guna diadakan perbaikan-perbaikan.

Dari uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional dilaksanakan untuk mereview atas suatu bagian dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Untuk observasi yang menjadi objek penelitian penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah **PT.BUSANA RIA RESPATI**, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak didalam bidang industri pakaian jadi.

3.1.1 Sejarah singkat Perusahaan

Bermula pada tanggal 24 Juni 1983, didirikan sebuah perusahaan dengan nama **PT.TRICORDOTEX** yang bergerak dalam bidang garment. Tetapi pada tanggal 13 Oktober 1983 **PT.TRICORDOTEX** berubah nama menjadi **PT.BUSANA RIA RESPATI** sesuai dengan akte notaris : C2-6743.HT.01-01 Tahun 1983 dihadapan notaris Nyonya Muljani Sjafei, SH. Pendiri **PT.BUSANA RIA RESPATI** ini adalah Bapak Ferdinand Daheklery yang memiliki saham lebih dari 70% pada saat pendiriannya.

PT.BUSANA RIA RESPATI bergerak di bidang industri pakaian jadi, khususnya celana panjang jenis kodorai. Tetapi mulai tahun 1993, perusahaan tersebut menambah produksinya dengan kaos yang bermerk **GO, LA-BETTE, S.PIOR, dan THE B-CLUB.**

Sejak didirikannya, perusahaan terus mengalami perkembangan, akan tetapi juga pernah mengalami

penurunan dalam kegiatannya. Namun perusahaan dapat mempertahankan keberadaannya sampai sekarang ini karena perusahaan telah mendapat nama baik dari para pelanggan.

Adapun kantor pemasarannya berkedudukan di Jakarta, sedangkan pabriknya berlokasi di jalan Mercedes Benz desa Telajung Udik Wanaherang km.8 Gunung Putri, Kabupaten Bogor.

3.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menunjukkan tugas dan pemisahan tanggung jawab secara fungsional.

Suatu struktur organisasi memuat pembagian dan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan suatu susunan organisasi dan struktur wewenang serta hubungan pelaporannya.

Struktur organisasi yang sehat adalah struktur organisasi dimana tiap-tiap bagian dalam organisasi menjalankan peranan dan tugasnya dengan baik.

Struktur organisasi dalam perusahaan memegang peranan yang penting, karena struktur organisasi dapat menspesifikasikan pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja yang berbeda-beda dapat dihubungkan sampai batas-batas tertentu yang memungkinkan dapat tercapainya tujuan

perusahaan seperti yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT.BUSANA RIA RESPATI yang terlihat pada lampiran 1, adalah sebagai berikut :

1. Presiden Komisaris

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Berkewajiban untuk mengawasi manajemen perseroan dalam menjalankan perusahaan.
- Memberikan petunjuk-petunjuk kepada direksi perseroan apabila dianggap perlu dan dapat pula menentukan garis-garis besar jalannya perusahaan
- Mengesahkan rencana kerja perusahaan dalam suatu periode.
- Mengawasi pelaksanaan rencana kerja perusahaan secara keseluruhan.
- Meminta dan menilai pertanggungjawaban direktur atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- Mengadakan dan memimpin rapat pemegang saham.
- Mewakili para pemegang saham dalam mengangkat dan memberhentikan direktur.

2. Direktur Utama

Mempunyai tugas dan tanggung jawab :

- Memimpin dan mengurus perusahaan dalam arti baik secara bersama maupun masing-masing.

- Bertanggung jawab kepada Presiden Komisaris.
- Mengusahakan adanya koordinasi yang baik antara berbagai kegiatan-kegiatan yang ada dibawahnya.

3. Wakil Direktur :

Bertugas dan bertanggung jawab :

- Membantu Direktur utama dalam menjalankan tugas sehari-hari dalam perusahaan.
- Sewaktu-waktu dapat menggantikan tugas Direktur Utama apabila Direktur Utama tersebut tidak bisa atau berhalangan tugas.

4. Internal Audit

Bertugas dan bertanggung jawab :

- Mengaudit aktivitas PT. BUSANA RIA RESPATI.
- Memperbaiki penyimpangan dari sistem dan prosedur serta kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan.

5. Sekertaris

Bertugas :

- Membantu direktur dalam menjalankan tugasnya.
- Merumuskan rapat-rapat yang diadakan oleh perusahaan.

6. Direktur Pemasaran

Bertugas sebagai berikut:

- Mengumpulkan informasi mengenai perkembangan pasar dan langganan serta memberikan laporan kepada pimpinan.

- Menetapkan dokumen-dokumen dan formulir-formulir yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan di bidang pemasaran.
- Melakukan ramalan penjualan dan analisa pasar.
- Mencari distributor baru untuk memperluas pemasaran.
- Mengatur pendistribusian produk perusahaan.
- Membuat rencana pemasaran sehingga dengan rencana yang telah dibuat merupakan gambaran kebijaksanaan perusahaan.
- Membawahi manajer pemasaran lokal dan manajer Penjualan.

7. Direktur Pembelian bertugas :

- Memimpin pembelian pada perusahaan tersebut.
- Mengatur dan menyelenggarakan administrasi yang berhubungan dengan pembelian.
- Mengadakan pengawasan atas persediaan barang yang ada di gudang sehingga tidak mengalami persediaan yang minimum.
- Mengelola kebutuhan perusahaan terutama yang berhubungan dengan proses produksi.
- Bertanggungjawab terhadap produk-produk yang akan dibeli oleh perusahaan tersebut.

8. Direktur Produksi :

- Bertanggungjawab atas kelancaran proses produksi.

- Melakukan pengawasan pelaksanaan produksi.
- Mengkoordinasikan bagian-bagian produksi yang terlibat.
- Mengawasi barang-barang yang akan diproduksi.
- Menentukan banyaknya barang yang akan diproduksi menurut standar produksi perusahaan.
- Melakukan perencanaan dan pengendalian biaya produksi.
- Melakukan penelitian dan pengembangan produk.

9. Direktur Keuangan/Acc bertugas :

- Bertanggung jawab terhadap arus dana yang berhubungan dengan keluar masuk uang.
- Menerima data dan keterangan lain mengenai transaksi keuangan maupun data lain yang menyebabkan berkurangnya atau bertambahnya harta, kewajiban dan modal perusahaan.
- Bertanggung jawab terhadap sistem dan prosedur akuntansi dan keuangan.
- Membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas dibidang akuntansi dan keuangan agar berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- Merumuskan dan menetapkan kebijakan dalam bidang akuntansi dan keuangan.
- Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur atas hasil usaha yang telah dicapai, baik bulana maupun tahunan.

10. Direktur Personalia membawahi tiga bagian :

a. Personalia, bertanggungjawab menyelenggarakan:

- Rencana/program penerimaan tenaga kerja.
- Penempatan tenaga kerja.
- Memutuskan tenaga kerja.
- Training dan personal development.
- Catatan kerja.
- Menyelesaikan masalah perburuhan.

b. Sekertariat bertugas menyelenggarakan :

- Administrasi surat menyurat.
- Laporan dan catatan.
- Urusan kantor.

c. Umum/humas menyelenggarakan pekerjaan :

- Hubungan masyarakat.
- Bulletin perusahaan.
- Dokumentasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka jelaslah bahwa sistem organisasi yang digunakan oleh PT. BUSANA RIA RESPATI adalah sistem organisasi garis lurus, dimana Dewan Direksi dan pimpinan pelaksana manajemen perusahaan, yang berwenang ke bawah dan mempunyai tanggung jawab dari bawah ke atasan menurut garis lurus.

3.2. Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis berusaha untuk mengumpulkan data-data yang ada relevansinya

dengan pembahasan. Adapun data-data yang diperoleh dari penelitian disamping didapat dari bahan-bahan bacaan ilmiah juga dilakukan langsung pada obyek penelitian yang meliputi :

a. Questionary

Suatu daftar yang dibuat oleh penulis untuk membantu dalam pengumpulan data pada obyek masalah yang sedang diteliti.

b. Wawancara

Dilakukan dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pihak terkait dalam kegiatan proses penjualan dalam perusahaan.

c. Observasi

Mengadakan pengamatan atas jalannya proses penjualan pada divisi penjualan/pemasaran, keuangan, dan umum didalam merencanakan penjualan.

Data-data yang diperoleh kemudian dipelajari untuk selanjutnya diolah dan diuraikan sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan dan saran. Adapun metode pengolahan data yang dilakukan yaitu :

- Perbandingan dengan teori, yaitu :

Data yang diperoleh dipelajari dengan mengacu pada teori-teori yang ada sehingga dapat dijadikan bahan analisa lebih lanjut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Aktivitas Penjualan

PT. BUSANA RIA RESPATI bergerak dibidang industri pakaian jadi dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat dan ikut serta meningkatkan pendapatan masyarakat.

Adapun produk yang dihasilkan oleh **PT. BUSANA RIA RESPATI** terdiri dari beberapa Merk, yaitu :

- 1. THE B-CLUB**
- 2. LA-BETTE**
- 3. SAINT DIOR**
- 4. GO**

Perkembangan penjualan produk pada **PT. BUSANA RIA RESPATI** selama dua tahun terakhir (1994-1995) cukup tinggi (dapat dilihat pada Tabel 4-1 dan Tabel 4-2). Sejak tahun 1994 tingkat penjualan produk menunjukkan adanya kenaikan. Ini dapat dilihat dari data tingkat kenaikan penjualan produk pada Tabel 4-3.

TABEL 4-1**Data Penjualan Produk Tahun 1994****(Dalam Ribuan)**

	GO	LA-BETTE	S.DIOR	THE B-CLUB	JUMLAH
Januari	19.247	8.279	115	27.367	55.008
Februari	41.513	3.812	240	33.727	79.289
Maret	15.692	3.416	0	35.095	54.203
April	19.040	3.409	3.177	20.587	46.213
Mei	9.365	4.823	2.247	22.530	38.965
Juni	11.751	5.655	620	33.924	51.950
Juli	11.253	3.667	2.749	26.608	44.277
Agustus	15.127	4.937	1	20.623	40.688
September	8.725	4.127	0	32.960	45.812
Oktober	11.825	7.160	43	25.158	44.186
Nopember	27.361	6.157	1.466	20.921	55.905
Desember	18.767	8.364	4.945	38.385	70.461
Jumlah	209.666	63.806	15.603	337.882	626.957

TABEL 4-2**Data Penjualan Produk Tahun 1995****(Dalam Ribuan)**

	GO	LA-BETTE	S.DIOR	THE B-CLUB	JUMLAH
Januari	25.647	12.927	375	31.846	70.795
Februari	46.424	8.512	540	38.530	94.006
Maret	19.247	8.022	100	37.924	65.293
April	33.924	8.174	6.350	25.247	73.695
Mei	15.127	9.826	5.705	27.367	58.025
Juni	18.767	10.111	980	39.587	69.445
Juli	18.767	5.250	4.158	29.253	57.428
Agustus	20.767	6.937	250	25.158	53.112
September	13.725	6.623	100	35.960	56.408
Oktober	15.825	10.092	675	31.361	57.953
Nopember	33.897	9.157	3.927	27.361	74.342
Desember	24.767	12.767	6.364	42.381	86.279
Jumlah	286.884	108.398	29.524	391.975	816.781

Berdasarkan dari data-data diatas, maka bila dibuat suatu tingkat kenaikan penjualan dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember, maka ada kenaikan jumlah penjualan dari tahun 1994 ke tahun 1995 seperti pada Tabel 4-3 berikut :

TABEL 4-3
Tingkat Kenaikan Penjualan
(Dalam Ribuan)

	1994	1995	Tingkat kenaikan
Januari	55.008	70.795	15.787
Februari	79.289	94.006	14.717
Maret	54.203	65.293	11.090
April	46.213	73.695	27.482
Mei	38.965	58.025	19.060
Juni	51.950	69.445	17.495
Juli	44.277	57.428	13.151
Agustus	40.688	53.112	12.424
September	45.812	56.408	10.596
Oktober	44.186	57.953	13.767
Nopember	55.905	74.342	18.437
Desember	70.461	86.279	15.818
Jumlah			189.821

Sebagian besar penjualan produknya dipasarkan ke wilayah Jawa yaitu sebesar 70%, sedangkan yang 30% lagi dipasarkan ke wilayah - wilayah lainnya.

Berdasarkan segmentasinya, konsumen - konsumen yang datang ke PT. BUSANA RIA RESPATI dikelompokkan kedalam dua kelompok menurut kemampuan ekonomi konsumen yaitu :

1. Middle

Merupakan kelompok konsumen yang mana produk yang kelompok konsumen beli tersebut dipasarkan kembali dan dapat dijangkau bagi para pembeli kalangan menengah dan kebawah.

Contoh : - Matahari

- Yogya Department Store

- Rimo

- Ramayana

2. Up

Merupakan kelompok konsumen yang mana produk yang kelompok konsumen beli tersebut dipasarkan kembali bagi para pembeli kalangan menengah keatas.

Contoh : - Sogo

- Pondok Indah Mall

Diantara kedua kelompok tersebut diatas, maka konsumen yang terbesar adalah berasal dari kelompok Middle, karena kelompok konsumen Middle ini merupakan kelompok pembeli produk yang mana produknya dapat dijangkau oleh kalangan menengah ke bawah.

Adapun discount yang diberikan oleh PT. BUSANA RIA RESPATI kepada konsumen, merupakan kesepakatan antara kedua belah pihak dan besarnya ditetapkan menurut asset dari pihak konsumen. Besarnya discount yang diberikan oleh PT. BUSANA RIA RESPATI kepada pihak konsumen adalah sebagai berikut :

1. Matahari sebesar 20 %
2. Ria Medan sebesar 18 %
3. Ramayana sebesar 12 %
4. Rimo Dept. sebesar 15 %
5. Yogya Dept. sebesar 17 %

Berdasarkan hasil evaluasi pihak perusahaan, dari jumlah pembelian produk tersebut 74,48% konsumen melakukan pemesanan terlebih dahulu, sedangkan sisanya 25,52% yaitu konsumen yang datang langsung tanpa pemesanan terlebih dahulu.

Berdasarkan waktu penjualan produk, konsumen yang akan membeli produk tersebut dikelompokkan kedalam dua golongan , yaitu :

1. Pemesanan dahulu
2. Secara langsung

Adalah pembeli yang tidak memesan terlebih. Biasanya pembeli datang sendiri untuk langsung membeli produk pada hari itu juga.

Adakalanya para pembeli yang sudah memesan produk membatalkan pemesanan produk tersebut karena sesuatu hal. Pembeli yang melakukan pembatalan pesanan ini dikelompokkan kedalam dua jenis, yaitu :

1. Cancel, yaitu pembeli yang membatalkan pesanan produk dengan memberi tahu terlebih dahulu kepada pihak perusahaan.

2. Pembeli yang membatalkan pesanan produk tanpa memberitahukan pembatalan tersebut. Hal ini dapat diketahui keesokan harinya setelah batas waktu yang telah dijanjikan telah lewat.

Sedangkan sistem pembayaran yang digunakan pada PT.BUSANA RIA RESPATI ini adalah :

1. Konsinyasi, terdiri dari :

- a. Konsinyasi Bon, yaitu titipan barang perjanjian pembayaran perhitungan yang terjual perbulan dibayar cash.

- b. Konsinyasi Stock, yaitu barang yang terjual dibayar cash (sisa barang titipan menjadi milik pihak toko).

2. Cash

3. Kredit

Adapun bagian-bagian yang terkait dalam pelaksanaan pesanan penjualan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut :

1. Bagian order penjualan

Bagian ini berfungsi menerima surat order dari pembeli, mengedit order dari pelanggan untuk menambah informasi yang belum ada pada surat order tersebut, meminta otorisasi kredit, menentukan tanggal pengiriman dan dari gudang mana barang akan dikirim,

dan mengisi surat order pengiriman. Membuat Back Order pada saat diketahui tidak tersedianya persediaan untuk memenuhi order dari pelanggan dan memo kredit untuk retur penjualan.

2. Bagian Kredit

Meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi pemberian kredit kepada pelanggan. Membuat bukti memorial atas dasar surat keputusan Direktur Keuangan untuk penghapusan piutang yang sudah tidak dapat ditagih.

3. Bagian Gudang

Bertugas untuk menyiapkan barang seperti yang tercantum dalam surat perintah pengiriman. Barang-barang ini diserahkan ke bagian pengiriman untuk dibungkus dan dikirimkan ke pembeli.

4. Bagian Pengiriman

Bertugas untuk menyerahkan barang atas dasar surat order pengiriman yang diterimanya dari bagian order penjualan. Bagian ini pula bertanggung jawab untuk menjamin bahwa tidak ada barang yang keluar dari perusahaan tanpa adanya otorisasi dari yang berwenang.

5. Bagian Faktur/Penagihan

Bertugas membuat dan mengirimkan faktur penjualan kepada pelanggan, serta menyediakan copy faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh bagian piutang, bagian kartu persediaan dan kartu biaya, bagian jurnal, buku besar dan laporan.

6. Bagian Piutang

Bertugas mencatat piutang yang timbul dari transaksi penjualan kredit, berkurangnya piutang karena transaksi retur penjualan, penerimaan kas dari piutang, penghapusan piutang yang tidak tertagih, dan membuat serta mengirimkan pernyataan piutang kepada para debitur.

7. Bagian Buku Besar

Berfungsi mencatat transaksi penjualan kredit dan penjualan tunai dalam jurnal penjualan, dan transaksi retur penjualan dan penghapusan piutang di dalam jurnal umum.

Bagian-bagian yang terkait dalam pelaksanaan penjualan pada PT. BUSANA RIA RESPATI ini telah cukup mencerminkan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang meliputi apa yang akan dikerjakan oleh setiap bagian dan berapa banyak wewenang yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

4.2. Prosedur Penjualan Produk

4.2.1. Prosedur atas Pengelolaan Penjualan Produk pada PT.BUSANA RIA RESPATI

Prosedur dibuat oleh suatu perusahaan dengan maksud untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi atau kegiatan dalam perusahaan yang sering terjadi dan melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih. Melihat hal tersebut, prosedur sangatlah penting untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan.

Prosedur atas pengelolaan penjualan produk pada setiap perusahaan berbeda, tergantung pada kebijaksanaan perusahaan itu sendiri.

Pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI meliputi prosedur penjualan yang dimulai dengan diterimanya pesanan produk dari konsumen yang akan membeli.

Adapun prosedur pengelolaan atas pesanan penjualan produk adalah sebagai berikut :

1. Setelah bagian penjualan menerima Order pembelian dari pihak pembeli, bagian penjualan akan memeriksa buku daftar stock barang yang ada dalam di perusahaan. Berdasarkan buku stock barang, sales order departement akan membuat surat perintah pengiriman sebanyak 7 lembar.

Pendistribusian order pengiriman adalah sebagai berikut :

1. Lembar 1 : merupakan perintah pengiriman atas stock kepada bagian pengiriman.
 2. Lembar 2 : merupakan kredit copy, untuk meminta otorisasi dari bagian kredit tentang penjualan kredit kepada pembeli tersebut.
 3. Lembar 3 : Pemberitahuan tentang pesanan untuk pembeli.
 4. Lembar 4 : merupakan packing slip yang akan ditempelkan pada pembungkus barang untu memudahkan pembeli mengidentifikasi barang yang diterimanya.
 5. Lembar 5 : merupakan Billing copy untuk keperluan pembuatan faktur penjualan.
 6. Lembar 6 : merupakan arsip bagian penjualan. Bagian penjualan mengirimkan kredit copy ke bagian kredit untuk meminta otorisasi penjualan kredit kepada pembeli tersebut.
 7. Lembar 7 : Bagian gudang
2. Atas dasar lembar ke-2 dan ke-6, bagian kredit memberikan persetujuan penjualan kredit setelah menganalisa catatan kredit para pelanggan. Bila disetujui, lembar ke-2 yang sudah ditandai oleh bagian kredit diarsip dan untuk lembar ke-6 diterima kembali oleh bagian sales order.

3. Sesudah mendapat persetujuan dari bagian kredit, lembar ke-3 dikirimkan ke pembeli, lembar ke-7 diserahkan ke bagian gudang, dan lembar ke-4 dan ke-5 diserahkan ke bagian pengiriman.
4. Bagian gudang menyerahkan barang sesuai dengan surat perintah pengiriman, menuliskan jumlahnya dalam lembar ke-7 surat perintah pengiriman, mencatat surat perintah pengiriman ke dalam kartu gudang dan kartu barang. Barang dalam lembar ke-7 tersebut diserahkan ke bagian pengiriman.
5. Bagian pengiriman mengecek barang dari gudang, menuliskan jumlahnya dan tanggal pengiriman dalam packing slip (lembar ke-4), bill of lading (lembar ke-5) dan lembar ke-7. Packing slip dimasukkan dalam barang yang dibungkus. Bill of lading diperbanyak menjadi 3 lembar. Sesudah ditandatangani oleh yang mengangkut, lembar ke-5 surat perintah pengiriman diarsipkan di bagian pengiriman. Lembar ke-7 surat perintah pengiriman dikembalikan ke bagian pesanan.

Bagian pengiriman membuat laporan pengiriman barang rangkap 3 yang didistribusikan sebagai berikut :

1. Bagian penagihan
2. Bagian penjualan
3. Arsip.

6. Bagian pesanan penjualan melengkapi data dalam lembar ke-7 dan ke-6 surat perintah pengiriman, kemudian menyerahkan lembar ke-7 ke bagian pembuat faktur (billing). Kalau ada pesanan yang belum dipenuhi, bagian pesanan menulis back order.
7. Bagian billing melengkapi data harga dalam lembar ke-7 surat perintah pengiriman, yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk membuat faktur rangkap 4.
8. Faktur didistribusikan sebagai berikut :
 - Lembar 1 : Pembeli sebagai dasar pemberitahuan bahwa pesanan yang bersangkutan telah dikirim dan diterima oleh pemesan.
 - Lembar 2 : Bagian piutang sebagai dasar pencatatan piutang pemesan.
 - Lembar 3 : Distribusi penjualan dan harga pokok penjualan.
 - Lembar 4 : Arsip bagian billing.
9. Bagian buku besar mencatat jumlah dalam pre-list tape ke buku jurnal penjualan, kemudian setiap periode, jurnal penjualan diposting di buku besar.
10. Bagian piutang mencata lembar ke-2 faktur disebabkan debit rekening piutang dalam buku pembantu. Sebagai alat kontrol, bagian piutang setiap hari

juga membuat pre-list tape dari faktur yang diterimanya. Pre-list tape ini kemudian diserahkan ke bagian buku besar untuk dicocokkan dengan pre-list tape yang diterima dari bagian billing.

Adapun formulir-formulir yang digunakan dalam prosedur pengelolaan penjualan produk adalah sebagai berikut :

1. Tembusan Pengiriman

Merupakan surat perintah yang dikeluarkan oleh bagian pengiriman ke bagian gudang untuk menyiapkan pesanan. Surat perintah tersebut menunjukkan identitas tentang nama, code barang, tujuan, tanggal pengiriman, jenis barang, banyaknya barang, harga satuan, dan jumlah, syarat pembayaran, otorisasi bagian-bagian yang bersangkutan.

2. Faktur Penjualan

Merupakan surat pemberitahuan bahwa barang telah diterima dan akan dilakukan sesuai dengan syarat pembayaran. Surat perintah ini menunjukkan identitas nomor, nomor artikel, nama barang, unitnya berapa, harga satuan, jumlah, dan syarat pembayaran.

Dari uraian tersebut diatas, diketahui bahwa dalam pengelolaan penjualan produk yang dilaksanakan sudah cukup memadai. Hal ini dapat dilihat antara lain pada prosedur dan pengendalian yang memadai pada

kelengkapan dan ketepatan pencatatan pemesanan produk.

4.2.2. Laporan Penjualan Produk

Pada dasarnya, yang dimaksud dan tujuan dengan pembuatan suatu laporan adalah pertama untuk mengkomunikasikan apa yang telah dikerjakan, dan kedua untuk untuk menggambarkan apa yang telah ditemukan. Laporan menyampaikan sampai sejauh mana para pengelola berupaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan menyediakan informasi yang obyektif mengenai keadaan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karenanya suatu laporan haruslah jelas, singkat dan wajar. Laporan juga harus factual (berdasarkan fakta yang nyata). Demikian pula seperti laporan yang diterbitkan oleh bagian penjualan, baik untuk laporan harian maupun laporan bulanan sebelum didistribusikan kepada pihak yang terkait untuk memberikan suatu gambaran tentang perincian hasil penjualan produk akan diverifikasikan terlebih dahulu oleh Manajer Penjualan untuk di cek kebenarannya.

Laporan yang dihasilkan oleh bagian penjualan terdiri dari :

1. Laporan Harian

Menunjukkan penjualan produk dengan membuat perincian penjualan produk per merk . Laporan harian

ini diserahkan kepada manajer penjualan untuk di cek kembali, dan ditandatangani oleh manajer penjualan bukti bahwa ia telah melaksanakan verifikasi terhadap laporan harian.

Laporan harian ini didistribusikan pada :

- Direktur Produksi
- Direktur Penjualan
- Direktur Keuangan
- Kepala Bagian Penjualan

2. Laporan Bulanan

Laporan ini membandingkan antara actual performance dengan forecast dari penjualan produk. Laporan bulanan dibuat oleh Kepala bagian penjualan dan didistribusikan kepada :

- Direktur Produksi
- Direktur Penjualan
- Direktur Keuangan

Laporan-laporan tersebut diatas harus tepat waktunya sehingga tidak akan kehilangan nilainya. Selain itu, laporan tersebut harus sederhana dan mudah dimengerti oleh pembaca laporan, terutama oleh atasan karena laporan tersebut merupakan titik tolak dalam pengambilan keputusan.

4.3. Operational Audit Atas Pengelolaan Penjualan Produk

4.3.1. Ruang Lingkup Pemeriksaan

Ruang lingkup operational audit atas pengelolaan penjualan produk di departemen penjualan meliputi :

1. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengelolaan penjualan produk, serta bagian penjualan yang mencakup :

- penyiapan, penanganan, dan penyimpanan dokumen
- penanganan transaksi
- penanganan kas

2. Aktivitas penjualan, meliputi :

- pengaruh discount terhadap penjualan
- pencapaian tingkat penjualan

4.3.2. Kriteria Penilaian

Proses pemeriksaan pada hakekatnya adalah melakukan perbandingan antara kriteria yang seharusnya dengan kondisi sebenarnya yang terdapat pada obyek yang diperiksa. Oleh karena itu, dalam setiap pemeriksaan perlu adanya kriteria yang akan dijadikan tolok ukur di dalam pemeriksaan. Dengan kriteria, pemeriksa dapat menetapkan apakah suatu kondisi menyimpang atau tidak.

Dalam pemeriksaan operasional terhadap kegiatan pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI, yang dijadikan kriteria adalah kebijakan - kebijakan yang ditetapkan dalam kegiatan pengelolaan penjualan produk.

Secara garis besar kebijakan - kebijakan yang dimaksud tersebut meliputi :

- Prosedur-prosedur penjualan produk yang telah ditetapkan.

Dimulai dari diterimanya order pesanan dari pembeli sampai dengan diterimanya pemberitahuan dari pembeli bahwa pesanan telah diterima oleh pembeli.

- Formulir-formulir yang digunakan.

Formulir-formulir yang digunakan dalam penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI adalah formulir tembusan pengiriman dan faktur penjualan produk.

- Struktur organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan penjualan produk.

Adanya pemisahan fungsi antara bagian-bagian yang terkait didalam pelaksanaan pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI.

Dengan adanya kriteria-kriteria tersebut, maka setiap penyimpangan yang terjadi atas kriteria-kriteria yang ditetapkan dapat diidentifikasi,

sehingga dengan diketahuinya penyimpangan yang terjadi, maka lebih jauh lagi dapat dianalisa sebab-sebab dan akibat yang ditimbulkannya.

4.3.3. Prosedur Operational audit atas pengelolaan penjualan Produk

Dalam pemeriksaan terhadap aktivitas pengelolaan penjualan produk, yang menjadi tujuan pemeriksaan adalah :

1. Menilai ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan.
2. Menilai efektifitas dan efisiensi pengelolaan penjualan produk.
3. Mengidentifikasi kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan dalam kegiatan operasi penjualan produk.

Adapun teknis pelaksanaan yang dilakukan oleh para pelaksana pada PT.RIA RESPATI untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pembicaraan dengan Manajer Penjualan, tentang maksud dan tujuan dilakukan pemeriksaan.
2. Mengumpulkan data penunjang informasi mengenai kegiatan penjualan produk yang meliputi :

- a. Organisasi, meliputi :
 - Struktur organisasi
Struktur organisasi pada Perusahaan sudah mencerminkan pembagian tugas dan fungsi-fungsi yang cukup memadai.
 - Job description
Untuk masing-masing bagian dalam struktur organisasi telah dilengkapi dengan uraian dan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan spesifikasi masing-masing.
 - Jumlah dan kualifikasi pegawai
Jumlah dan kualifikasi pegawai menentukan efektifitas kegiatan pengelolaan penjualan produk.
 - b. Kebijakan dan prosedur pelaksanaan untuk :
 - Kegiatan pengelolaan penjualan produk
 - Kegiatan bagian pesanan penjualan
 - c. Laporan-laporan intern penjualan produk, yang terdiri atas laporan harian dan laporan bulanan.
3. Pemeriksa mengadakan observasi lapangan, yaitu
 - a. Wawancara dengan personel departemen penjualan yang terlibat.
 - b. Pengamatan terhadap jalannya sistem dan prosedur pengendalian penjualan.
 - c. Penelaahan atas arus transaksi.

- d. Penelaahan penempatan pegawai, peralatan, formulir, dan laporan.
 - e. Analisa terhadap data-data yang diperoleh dan menghubungkan dengan kriteria pengukuran kegiatan yang telah ditetapkan.
4. Mendokumentasikan semua temuan yang diperoleh melalui pengamatan atas jalannya sistem dan prosedur pengendalian, analisa terhadap dokumen-dokumen, wawancara dengan para petugas, serta penelaahan-penelaahan yang dilakukan terhadap peningkatan penjualan dan biaya-biaya yang dikeluarkan.
 5. Menentukan penyebab terjadinya kekurangan atau kelemahan yang ada serta akibat yang dapat ditimbulkannya.
 6. Menyusun laporan hasil pemeriksaan yang telah dilaksanakan dengan memberikan saran-saran atau rekomendasi yang dianggap perlu.

Dalam menunjang pemeriksaan atas prosedur pengelolaan penjualan didukung oleh suatu daftar pertanyaan (Questionary). Dalam pemeriksaan atas prosedur yang bersangkutan pada PT.BUSANA RIA RESPATI didukung oleh suatu daftar questionary sebagai berikut :

Kuesioner Untuk Pemeriksaan Transaksi Siklus Penjualan			
Pertanyaan	Ya	Tidak	TT
1. Apakah fungsi penjualan terpisah dari fungsi pemberi otorisasi kredit ?	✓		
2. Apakah fungsi pencatat piutang terpisah dari fungsi penjualan dan fungsi pemberi otorisasi kredit ?	✓		
3. Apakah fungsi penjualan terpisah dari fungsi penerima kas ?	✓		
4. Apakah transaksi penjualan kredit dilaksanakan oleh fungsi penjualan, fungsi pemberi otorisasi kredit, fungsi pengiriman barang, fungsi penagihan, fungsi pencatat piutang, dan fungsi akuntansi yang lain ?	✓		
5. Apakah transaksi retur penjualan dilaksanakan oleh fungsi penjualan, fungsi penerimaan barang, fungsi pencatatan piutang, dan fungsi akuntansi yang lain ?	✓		
6. Apakah transaksi penghapusan piutang dilaksanakan oleh fungsi pemberi otorisasi kredit, fungsi pencatat piutang, dan fungsi akuntansi yang lain ?	✓		
7. Apakah penerimaan order dari pembeli dalam sistem penjualan kredit diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
8. Apakah persetujuan pemberian kredit diberikan oleh yang berwenang ?	✓		
9. Apakah pengiriman barang kepada pelanggan diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
10. Apakah terjadinya piutang diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
11. Apakah penetapan harga jual, syarat penjualan, syarat pengangkutan barang, dan potongan penjualan berada di tangan yang berwenang ?	✓		
12. Apakah retur penjualan diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		

13. Apakah penghapusan piutang diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
14. Apakah pencatatan terjadinya penjualan kredit didasarkan pada faktur penjualan yang didukung dengan surat order pengiriman dan surat muat (bill of lading)?	✓		
15. Apakah fasilitas penjualan cukup mendukung dan sesuai dengan situasi daerah penjualan yang ada ?	✓		
16. Apakah tempat penjualan sudah cukup memadai dipandang dari layanan yang diberikan, kenyamanannya dibandingkan dengan industri lain atau perusahaan lain ?	✓		
17. Apakah perusahaan (jika produsen) tidak terikat oleh distributor tertentu ?	✓		
18. Apakah urutan nomor faktur penjualan dan dokumen pengiriman diperiksa di departemen penagihan ?	✓		
19. Apakah manajemen pemasaran selalu membandingkan antara ramalan penjualan dengan kegiatan yang sesungguhnya ?	✓		
20. Apakah semua formulir yang digunakan mempunyai ruang cukup untuk mencatat informasi yang digunakan ?	✓		
21. Apakah perusahaan memiliki program dukungan untuk para pengecer dan distributor ?	✓		
22. Apakah seluruh kemampuan penjualan ditujukan kepada upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ?	✓		
23. Apakah produk dipasarkan di lokasi yang cukup memadai ?	✓		
24. Apakah perusahaan memiliki potensi untuk memasarkan barangnya ke luar negeri ?	✓		
25. Apakah penyerahan-penyerahan barang selalu dilakukan tepat pada waktunya ?	✓		

26. Apakah pesanan-pesanan selalu disetujui oleh bagian kredit lebih dulu sebelum diterima ?	✓		
27. Apakah fungsi kredit benar-benar terpisah dari fungsi-fungsi lainnya, khususnya fungsi kas, penjualan, dan akuntansi ?	✓		
28. Apakah format faktur cukup efisien dan memadai ?	✓		
29. Apakah untuk semua jenis penjualan selalu dibuatkan faktur ?	✓		
30. Apakah semua faktur-faktur dipronomori ?		✓	
31. Apakah antara pengiriman barang dan penagihan selalu ada hubungan saling uji ?	✓		
32. Apakah untuk setiap barang yang keluar dari perusahaan selalu dibuatkan slip pengirimannya ?	✓		
33. Apakah slip tersebut dipronomori ?	✓		
34. Apakah slip pengiriman selalu disesuaikan dulu dengan pesanan pelanggan untuk memperoleh kepastian bahwa barang yang dikirim adalah barang yang benar-benar dipesan ?	✓		
35. Apakah faktur-faktur selalu dicek dengan pemberitahuan pengiriman agar jumlah yang ditagih benar-benar merupakan nilai barang yang dikirim ?	✓		
36. Apakah faktur-faktur selalu dicek mengenai perkaliannya, penjumlahannya, persyaratannya, dan harganya ?	✓		
37. Apakah struktur harga jual cukup layak jika dibandingkan dengan yang berlaku di perusahaan-perusahaan lain yang sejenis ?	✓		
38. Apakah perusahaan juga menyediakan jasa pelayanan purna jual ?	✓		
39. Apakah usaha-usaha penjualan dicurahkan pada produk atau jasa-jasa dimasa depan ?	✓		

40. Apakah perusahaan juga melakukan penjualan melalui distributor ?	✓		
41. Jika ya, apakah hubungan perusahaan dengan para distributor itu cukup produktif ?	✓		
42. Apakah pelayanan penjualan merupakan unsur kegiatan dari bagian penjualan ?	✓		
43. Apakah ada seorang pejabat yang bertanggung jawab untuk mereview dan mengoreksi berbagai kelemahan yang terungkap dalam analisa atas tuntutan dan retur pelanggan ?	✓		
44. Apakah pencatatan ke dalam kartu piutang, jurnal penjualan, dan jurnal umum diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
45. Apakah pencatatan kedalam buku jurnal diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
46. Apakah surat order pengiriman bernomor urut cetak dan pemakaiannya dipertanggung jawabkan oleh fungsi penjualan ?	✓		
47. Apakah faktur penjualan bernomor urut tercetak ?		✓	
48. Apakah secara periodik diadakan rekonsiliasi kartu piutang dengan rekening kontrol piutang didalam buku besar ?	✓		
49. Apakah transaksi penjualan tunai dilaksanakan oleh fungsi penjualan, fungsi penerima kas, fungsi pengiriman barang, dan fungsi akuntansi ?	✓		
50. Apakah penerimaan order dari pembeli dalam sistem penjualan tunai diotorisasi oleh yang berwenang ?	✓		
51. Apakah penanganan penyimpanan formulir-formulir penjualan sudah cukup memadai ?		✓	

Dari hasil yang diperoleh penulis selama dilakukannya penelitian terhadap prosedur pemeriksaan operasional yang diterapkan perusahaan atas pengelolaan penjualan produk cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari ketaatan dalam menjalankan setiap kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur seperti yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan yang akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi didalam pengelolaan penjualan produk. Setiap adanya kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan yang ada dalam kegiatan operasi dengan cepat ditanggapi oleh departemen-departemen yang terkait untuk dievaluasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil questionnaire diatas.

Sedangkan dari hasil questionnaire diatas, ditemukan bukti-bukti bahwa masih ada formulir-formulir yang tidak menggunakan nomor cetak (pre-numbered), yang mana dapat mengakibatkan terjadinya penyalahgunaan.

4.3.4. Laporan Hasil Pemeriksaan

Laporan hasil pemeriksaan merupakan suatu laporan tentang hasil temuan atas pemeriksaan yang telah dilakukan. Konsep laporan yang berisi hasil temuan tersebut kemudian diserahkan kepada obyek yang diperiksa, yaitu Manager penjualan untuk ditanggapi.

Konsep laporan hasil pemeriksa yang telah ditanggapi dibahas bersama-sama antara pemeriksa dan Manajer Penjualan. Hasil dari pembahasan tersebut dituangkan dalam konsep laporan.

Konsep laporan yang telah direvisi diserahkan kepada accounting departement sebagai dasar pemberitahuan akan adanya kesalahan dan sekaligus penanggung jawab pelaksanaan pemeriksaan, untuk disetujui. Setelah mendapat persetujuan laporan tersebut akan menjadi laporan final, yaitu laporan hasil pemeriksaan.

Laporan hasil pemeriksaan yang merupakan produk akhir diserahkan kepada direktur utama dengan tembusan kepada Direktur Pemasaran sebagai atasan langsung dari Manajer Penjualan.

Hasil Pemeriksaan

Hasil pemeriksaan atas pengelolaan penjualan produk menunjukkan temuan-temuan sebagai berikut :

1. Adanya Formulir yang tidak bernomor cetak (pre-numbered).

Akibat :

Dapat dengan mudah terjadi penyalahgunaan formulir oleh pihak yang tidak bertanggung jawab, sehingga akan dapat merugikan pihak perusahaan, seperti kemungkinan salah pencatatan atau terjadinya

penggantian formulir secara sengaja untuk memanipulasi transaksi penjualan.

Rekomendasi :

Sebaiknya formulir-formulir tersebut diberi nomor cetak, sehingga dapat menghindari terjadinya kemungkinan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

2. Kurangnya pengamanan terhadap formulir-formulir penjualan.

Penyebab :

Setiap petugas bagian penjualan boleh membuka tempat penyimpanan formulir-formulir.

Akibat :

Akibat kurangnya pengamanan terhadap formulir-formulir dapat memperbesar kemungkinan adanya perubahan, perusakan atau penghilangan terhadap bukti-bukti. Bila hal ini terjadi, maka akan sulit untuk melakukan pelacakan.

Rekomendasi :

Peningkatan pengendalian terhadap keamanan formulir-formulir yang disimpan di lemari dapat dicapai dengan menetapkan petugas khusus yang memiliki otorisasi untuk mengambil dan menyimpan kembali formulir-formulir yang digunakan. Petugas itu pula yang bertanggung jawab atas keluar masuknya formulir-formulir (kelengkapan dan keamanannya).

4.3.5. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Tujuan pokok dari pemeriksaan operasional atas aktivitas pengelolaan penjualan produk adalah untuk memperbaiki kekurangan yang terdapat dalam pelaksanaan aktivitas tersebut. Suatu pemeriksaan mungkin tidak dapat dikatakan berhasil bila rekomendasi yang diberikan atas dasar hasil pemeriksaannya tidak dilaksanakan oleh obyek yang diperiksa. Oleh karena itu, dalam pemeriksaan operasional harus dirumuskan suatu tindak lanjut atas hasil pemeriksaan. Perumusan tindak lanjut ini tidak terlepas dari kebijakan yang berlaku.

Setelah diputuskan oleh pihak management (PT. BUSANA RIA RESPATI) siapa yang akan melaksanakan atas rekomendasi hasil pemeriksaan, tim pemeriksa mendapat tugas untuk memonitor pelaksanaan tindak lanjut tersebut, dan akan melaporkan hasil monitoring tindak lanjut kepada Direktur Utama.

Tindak lanjut atas hasil pemeriksaan operasional terhadap pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI berupa tindakan korektif, yaitu tindakan perbaikan di bidang penanganan terhadap formulir-formulir yang digunakan didalam pelaksanaan pengelolaan penjualan yang dinilai kurang memadai, karena adanya formulir-formulir yang tidak menggunakan nomor tercetak (prenumbered), yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan.

4.4. Pelaksanaan Operational Audit Atas Pengelolaan Penjualan Produk Terhadap Efektifitas dan Efisiensi Operasi Penjualan Produk

Pemeriksaan operasional dimaksudkan untuk membantu pimpinan perusahaan dalam bidang pengawasan serta untuk menciptakan suatu pelaksanaan yang lebih baik atau lebih sempurna dimasa yang akan datang, dimana pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan peranannya tersebut maka dalam pelaksanaannya akan dilakukan langkah-langkah pemeriksaan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hasil pemeriksaan operasional atas kegiatan pengelolaan penjualan produk pada PT.BUSANA RIA RESPATI berdasarkan hasil dari questionnaire adalah :

- Menilai ketaatan terhadap pemisahan fungsi organisasi yang berwenang dalam pelaksanaan penjualan.

Questionary 1 : adanya pemisahan fungsi penjualan dan fungsi otorisasi kredit.

Questionary 2 : Adanya pemisahan fungsi pencatat piutang, fungsi penjualan, dan fungsi pemberi otorisasi kredit.

Questionary 3 : Adanya fungsi penjualan dan fungsi penerima kas.

Questionary 4 : Transaksi penjualan kredit dilaksanakan oleh fungsi penjualan, fungsi

pemberi otorisasi kredit, fungsi pengiriman barang, fungsi penagihan, fungsi pencatat piutang, dan fungsi akuntansi yang lain.

Questionary 26: Pesanan-pesanan dari pembeli harus selalu disetujui oleh bagian kredit.

Questionary 27: Fungsi kredit memang benar-benar terpisah dari fungsi-fungsi lainnya.

- Menilai kelancaran pelaksanaan penjualan.

Questionary 38: Perusahaan melakukan juga pelayanan purna jual, yaitu sebelum seluruh produk diluncurkan semuanya ke pasaran, maka terlebih dahulu diadakan penjualan kecil-kecilan dalam rangka promosi.

Questionary 40: Perusahaan melakukan penjualan melalui distributor, yaitu dengan cara melakukan penjualan pada konsumen yang telah tetap menjadi pelanggan.

Questionary 41: Hubungan perusahaan dengan distributor cukup produktif, yaitu dengan adanya pemberian discount oleh pihak perusahaan kepada konsumen, yaitu dilihat dari asset konsumen tersebut.

- Menilai Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang digunakan oleh PT. BUSANA RIA RESPATI.

Questionary 7 : Penerimaan order dari pembeli diotorisasi oleh fungsi penjualan dengan menggunakan formulir surat order pengiriman.

Questionary 8 : Persetujuan pemberian kredit diberikan oleh fungsi pemberi otorisasi kredit dengan membubuhkan tanda tangan pada credit copy yang merupakan tembusan surat order pengiriman.

Questionari 9 : Pengiriman barang kepada pelanggan diotorisasi oleh fungsi pengiriman barang dengan cara menandatangani dan membubuhkan cap "sudah dikirim" pada copy surat order pengiriman.

Questionary 10: Terjadinya piutang diotorisasi oleh fungsi penagihan dengan membubuhkan tanda tangan pada faktur penjualan. Dengan dibubuhkannya tanda tangan otorisasi oleh bagian penagihan pada faktur penjualan, berarti bahwa : bagian penagihan telah memeriksa kelengkapan bukti pendukung (copy surat order Pengiriman).

- Menilai pencapaian target tingkat kenaikan penjualan produk.

Target tingkat kenaikan penjualan pada PT. BUSANA RIA RESPATI cukup baik, ini dapat dilihat dari TABEL 4-3 Tingkat kenaikan Penjualan Produk.

- Menilai ketaatan pada praktek-praktek yang sehat dalam pelaksanaan penjualan.

Questionary 28 : Format faktur cukup efisien dan memadai, dilihat dari pendistribusian faktur tersebut.

Questionary 29 : Untuk semua jenis penjualan selalu dibuatkan faktur, guna memudahkan pemeriksaan.

Questionary 30 : Tidak semua faktur-faktur yang ada dalam PT. BUSANA RIA RESPATI diberi nomor, hal ini dapat mengakibatkan formulir-formulir tersebut mudah diganti-ganti bila terjadi suatu kehilangan baik disengaja maupun tidak.

Questionary 47 : Faktur penjualan pada PT. BUSANA RIA RESPATI tidak bernomor urut. Ini dapat mengakibatkan penyalahgunaan oleh pihak yang menangani faktur tersebut. Sebaiknya faktur-faktur

yang ada harus bernomor urut, guna menghindari penyalahgunaan yang dapat mengakibatkan kerugian dari perusahaan.

Questionary 51 : Penanganan penyimpanan formulir-formulir penjualan di PT. BUSANA RIA RESPATI tidak memadai. Hal ini dapat dilihat dari siapa saja boleh membuka tempat penyimpanan formulir-formulir tersebut.

Hasil pemeriksaan yang didapat dari hasil pengamatan dan questionary dapat menghasilkan temuan, yaitu adanya penggunaan formulir yang tidak bernomor cetak, dan sistem penanganan dalam penyimpanan formulir-formulir tersebut.

Berdasarkan hasil questionary selama dilakukannya penelitian terhadap pelaksanaan pengelolaan penjualan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari ketaatan dalam menjalankan setiap kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur seperti yang telah ditetapkan perusahaan yang akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi didalam pengelolaan penjualan produk.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pemeriksaan operasional yang dilaksanakan pada PT. BUSANA RIA RESPATI merupakan suatu audit untuk memeriksa, meninjau dan menilai berbagai kebijaksanaan dan tindakan manajemen atas dasar standar-standar yang obyektif tertentu, yang berkaitan erat dengan proses manajemen dan lajimnya melibatkan :

- Adanya pemisahan fungsi dari setiap fungsi-fungsi yang terlibat dalam pelaksanaan penjualan pada PT. BUSANA RIA RESPATI (ini dapat dilihat dari question-ary nomor 1,2,3,4,5,6,26,27).
- Adanya sistem otorisasi dan pencatatan prosedur yang cukup memadai (dapat dilihat dari questionnaire nomor 7,8,9,10,11,12,13,14,18,20).
- Adanya sistem pelaporan penjualan yang dilakukan oleh pihak perusahaan yaitu laporan harian dan laporan bulanan.
- Adanya hubungan baik dengan para konsumen, hal ini dapat mengakibatkan adanya kenaikan tingkat penjualan akibat hubungan baik tersebut.

Peranan pemeriksa dalam melaksanakan pemeriksaan operasional terhadap efektifitas dan efisiensi pengelolaan penjualan produk adalah untuk mengevaluasi efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan aktivitas tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dan analisis pada sub bab 4.4., maka hipotesis yang diajukan penulis yaitu : "Pelaksanaan operational audit atas pengelolaan penjualan produk pada perusahaan yang diteliti mendorong peningkatan efektifitas dan efisiensi perusahaan", dapat diterima.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Sejalan dengan semakin berkembangnya industri maka perusahaan pabrikasi telah memegang peranan penting dalam mensukseskan pembangunan di Indonesia, karena perusahaan pabrikasi merupakan bidang yang tidak saja mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar, tetapi juga dapat meningkatkan ekspor yang dapat menambah devisa negara.

Perusahaan pabrikasi yang penulis teliti bergerak di bidang industri pakaian jadi, dimana departemen penjualan merupakan bagian penting dalam perusahaan yang mana dapat menghasilkan tercapainya penjualan produk yang diperiksa dan dilaksanakan secara operasional untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Yang dimaksud dengan Operational Audit adalah suatu review atas suatu bagian dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektifitas.

Sedangkan pengertian dari penjualan adalah transfer hak atas barang untuk mendapatkan sumber daya lainnya, seperti kas atau janji untuk membayar kas (piutang).

Perkembangan perusahaan yang pesat dewasa ini menuntut pula perkembangan dalam bidang pemeriksaan. Manajemen tidak hanya diberikan informasi dari pemeriksaan finansial yang dilakukan secara periodik dengan tujuan kewajaran laporan

keuangan saja, tetapi kini yang dibutuhkan oleh manajer adalah informasi yang tepat, cepat dan dapat diandalkan mengenai pelaksanaan operasi perusahaan sehari-hari. Kelemahan-kelemahan, dan permasalahan yang terjadi disertai pemecahannya. Informasi demikianlah yang ditawarkan dalam operational audit.

Didalam perusahaan yang menitikberatkan kegiatannya pada penjualan produk yang merupakan sumber pendapatan utama, maka perlu adanya suatu aktivitas pemeriksaan yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan pengelolaannya. Pemeriksaan yang dilakukan terhadap aktivitas operasional merupakan perwujudan dari fungsi pengawasan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan.

Operational Audit salah satu cara yang dikembangkan manajemen untuk mengantisipasi dan mengurangi resiko-resiko serta mendeteksi berbagai masalah yang akan merugikan dalam pengelolaan kegiatan perusahaan, serta untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Hasil dari pemeriksaan operasional yang berupa laporan yang pada dasarnya meliputi rekomendasi yang menjelaskan berbagai laporan yang perlu mendapat perbaikan-perbaikan yang perlu dilaksanakan untuk menanggulangi kelemahan-kelemahan, sehingga akan dapat diharapkan akan tercipta suatu pelaksanaan yang lebih baik dimasa yang akan datang dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Atas dasar uraian tersebut diatas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai pelaksanaan pemeriksaan operasional, dengan memberi judul : **"PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN."**

Sedangkan tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah berusaha untuk mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan operational audit terhadap aktivitas penjualan produk dan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai sejauh mana peranan pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk terhadap efektifitas dan efisiensi penjualan produk.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian dengan study lapangan (field study) yang berupa wawancara, observasi serta didukung dengan study kepustakaan.

Dalam pemeriksaan operasional yang bertujuan untuk menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan oleh perusahaan dalam kegiatannya tersebut sudah berjalan dengan baik, sehingga pelaksanaan pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki, efektifitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan mengurangi pemborosan.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan ternyata masih ditemukan adanya kelemahan-kelemahan, yaitu :

1. Dalam penggunaan formulir-formulir pada pelaksanaan pengelolaan penjualan pada PT. BUSANA RIA RESPATI masih terdapat adanya formulir-formulir yang belum menggunakan nomor tercetak (prenumbered), akan tetapi cukup dengan memberikan nomor secara manual.
2. Kurangnya pengamanan terhadap formulir-formulir yang dapat memperbesar kemungkinan adanya perubahan, perusakan, atau penghilangan terhadap bukti-bukti.

Pelaksanaan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pengelolaan penjualan produk pada PT. BUSANA RIA RESPATI dilakukan oleh pemeriksa intern yang tergabung dalam satu tim.

Pada prinsipnya pemeriksaan merupakan proses perbandingan antara kondisi yang sebenarnya dengan kriteria yang seharusnya. Kriteria yang digunakan sebagai tolok ukur adalah kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan pimpinan perusahaan PT. BUSANA RIA RESPATI.

Pelaksanaan atas prosedur pemeriksaan operasional yang diterapkan oleh PT. BUSANA RIA RESPATI atas pengelolaan penjualan produk cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari ketaatan dalam menjalankan setiap kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur seperti yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan yang akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi didalam pengelolaan penjualan produk. Setiap adanya kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan yang ada dalam kegiatan operasi yang didapat juga

dari hasil questionnaire dengan cepat ditanggapi oleh departemen yang terkait untuk dievaluasi.

Sebagai tahap akhir pekerjaan pemeriksaan adalah penyusunan laporan hasil pemeriksaan. Hasil pemeriksaan dapat memberikan temuan yang dilaporkan dan dimintakan komentarnya dari pejabat yang berwenang dalam bentuk rekomendasi.

Rekomendasi dapat menciptakan suatu pelaksanaan yang lebih baik dimasa yang akan datang, yang pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Rekomendasi hasil pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk menunjukkan relevansi dengan permasalahan yang dihadapi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian terhadap pelaksanaan operational audit atas pengelolaan penjualan produk dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan yang dilaksanakan pada PT. BUSANA RIA RESPATI, dengan ini penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang diterapkan pada perusahaan ini adalah struktur organisasi lini atau dikenal dengan nama struktur organisasi lurus dimana dewan direksi dan pimpinan pelaksana manajemen perusahaan, yang berwenang ke bawah dan mempunyai tanggung jawab dari bawah ke atasan menurut garis lurus.
2. Pemeriksaan operasional berorientasi pada waktu yang akan datang dan bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan pelaksanaan operasi di masa yang akan datang.
3. Laporan hasil pemeriksaan memuat temuan, pendapat, kesimpulan, rekomendasi, dan komentar pejabat yang bersangkutan. Laporan itu juga menunjukkan dengan jelas kondisi, pengaruh, dan penyebab kelemahan agar memudahkan untuk mengusut serta melakukan tindakan korektif terhadap kelemahan yang terjadi.

4. Pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk dilakukan oleh pihak intern, karena dianggap lebih mengetahui permasalahan, dapat melakukannya setiap saat, dan biasanya lebih murah.
5. Dalam pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk kriteria penilaian yang digunakan adalah kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.
6. Keberhasilan tujuan pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan dapat dirasakan bila ada tindak lanjut atas hasil pemeriksaan operasional terhadap pengelolaan penjualan produk berupa tindakan korektif, yaitu tindakan perbaikan di bidang organisasi, kepegawaian, dan ketatalaksanaan, sehingga mendorong efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.

6.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan kembali ternyata pada perusahaan masih terdapat adanya hal-hal yang perlu diperbaiki guna penyempurnaan pelaksanaan pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk. Oleh karena itu penulis mencoba memberi saran-saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya formulir-formulir yang akan digunakan tersebut menggunakan sistem "pre-numbered", agar

formulir-formulir tersebut tidak mudah diganti-ganti bila terjadi suatu kehilangan baik secara sengaja maupun tidak sengaja, sehingga akan menciptakan suatu pengendalian intern dalam pelaksanaan pengelolaan penjualan yang lebih memadai.

2. Didalam peningkatan terhadap keamanan formulir-formulir yang disimpan, dengan menetapkan petugas khusus yang memiliki otorisasi untuk mengambil dan menyimpan kembali formulir-formulir yang digunakan. Petugas itu pula yang bertanggung jawab atas keluar masuknya formulir-formulir.

BAB VII

RINGKASAN

Bagi banyak perusahaan, pemeriksaan operasional dimaksudkan untuk membantu pimpinan dalam bidang pengawasan serta untuk menciptakan suatu pelaksanaan yang lebih baik atau lebih sempurna dimasa yang akan datang, dimana pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pemeriksaan sebagai salah satu fungsi pengendalian menjadi sangat penting. Perkembangan perusahaan yang pesat dewasa ini menuntut pula perkembangan dalam bidang pemeriksaan.

Pemeriksaan Operasional atau Operational Audit bertujuan untuk memeriksa kehematan, efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan atau kegiatan perusahaan serta juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik. Efektifitas, efisiensi dan kehematan merupakan kriteria standart penilaian dalam pelaksanaan Operational Audit.

Dalam penelitian yang menjadi permasalahan menurut penulis adalah sampai sejauh mana pelaksanaan operational audit terhadap pengelolaan penjualan produk dan sampai sejauh mana peranan pemeriksaan operasional atas pengelolaan penjualan produk terhadap efektifitas dan efisiensi penjualan produk.

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan hipotesa bahwa dengan dilaksanakannya operational audit pada pengelolaan penjualan produk yang memadai, dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Adapun metode penelitian yang dilakukan penulis yaitu dengan membandingkan antara hasil penelitian lapangan dengan teori-teori yang ada, dan untuk pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan questionnaire.

Hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi keseluruhan dari perusahaan sudah cukup mencerminkan adanya pemisahan fungsi yang jelas serta sudah terdapat uraian tugas yang merinci mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab.
2. Dalam prosedur pesanan penjualan produk pada perusahaan telah cukup memadai, dimana dalam prosedur tersebut terdapat pengendalian yang memadai pada kelengkapan dan ketepatan pencatatan pemesanan produk.
3. Departemen penjualan merupakan bagian yang selalu berperan dalam setiap proses penjualan produk, sehingga penjualan dapat ditingkatkan.
4. Dalam hal penggunaan formulir-formulir sudah dirancang sesuai dengan keperluan yaitu dibuat cukup jelas dan ringkas serta telah diidentifikasi menurut fungsinya, akan tetapi ternyata masih ada formulir-formulir yang

tidak bernomor cetak dan sistem pengamanannya tidak memungkinkan, sehingga kemungkinan adanya formulir tersebut hilang, dan rusak.

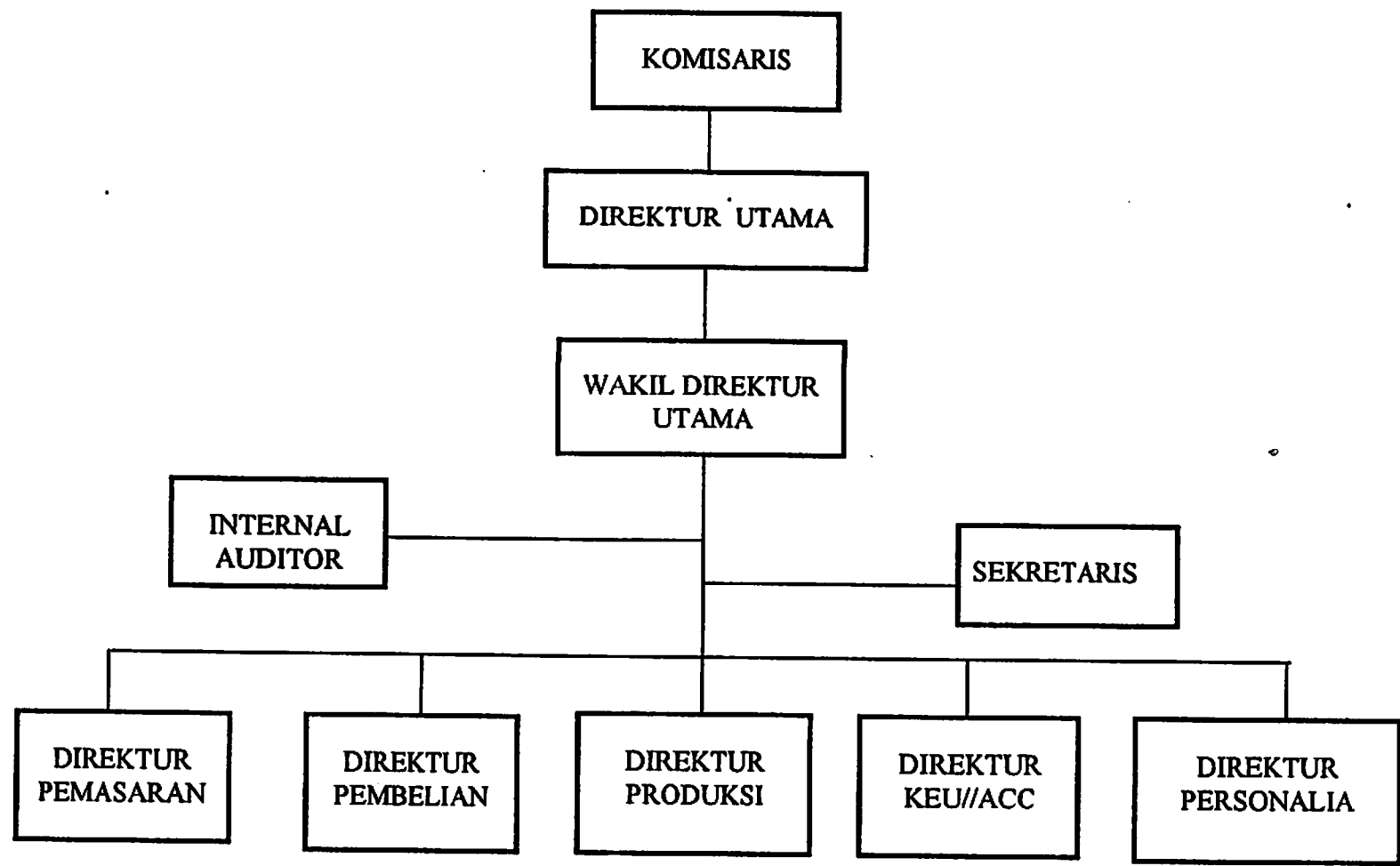
5. Adanya rekomendasi dari pihak yang berwenang didalam pelaksanaan pengelolaan penjualan setelah adanya koreksi dari hasil temuan-temuan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Tjitrosidojo, Soemardjo, " Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan ", PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, Jakarta, 1980.
2. Arens, Alvin A, and Loebbecke, James K. " Auditing An Integrated Approach ". Fourth edition, PrenticeHall International Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
3. Arens, Alvin A, and Loebbecke, James K. " Auditing Suatu Pendekatan Terpadu ". Terjemahan Drs. Ilham Tjakrakusuma, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga , Jakarta, 1991.
4. Arens, Alvin A, and Loebbecke, James K. " Auditing Pendekatan Terpadu ". Terjemahan Amir Abadi Yusuf, Edisi Kelima, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1993.
5. Arens, Alvin A, and Loebbecke, James K. " Auditing Suatu Pendekatan Terpadu ". Terjemahan Drs. Ilham Tjakrakusuma dan Herman Wibowo, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992.
6. Cashin, James A. " Handbook For Auditors ", 2 nd Edition, Mc. Braw Hill Book Company, 1986.
7. Kell, Walter G., Boynton, William C., and Ziegler, Richard E, " Modern Auditing ", Fourth Edition, John Willey and Sons, Singapore, 1984.
8. Tylor, Donald H, and William, Glezen G., " Auditing Integrated Concept and Procedures ", Fifth Edition, John Willey and Sons, Inc, New York Chichester Brisbane Toronto, Singapore, 1991.
9. Lindberg, Roy A., and Cohn, Theodore, " Operation Auditing ", American Management Association, New York, 1972.
10. Widjayanto, Nugroho, " Pemeriksaan Operasional Perusahaan ", LPFE UI, Jakarta, 1985.
11. Arthur W. Holmes and Wayne S. Overmyer, " auditing Prinsip dan Procedur ", Terjemahan Drs. Ruchyat Kosasih, Penerbit Ananda, Yogyakarta, 1981.
12. Yani Irsan.,Drs, MASC, " Petunjuk Pemeriksaan Operasional ", Pusat Pengembangan Akuntansi, STAN, Jakarta.
13. Wirakusumah, Arifin, " Beberapa Masalah Auditing ", Alumni Bandung, 1983.

14. Sinungan Muchdarsyah, Drs, "Dasar-Dasar dan Teknik Manajemen Audit ", Bina Raksa, Jakarta, 1989.
15. Sawyer, Lawrence B, "The Practice of Modern Internal Auditing : Appraising Operational For Management ", USA The Institute of Internal Auditors, Inc, 1973.
16. Mohammad Edris, Drs, Ak, Auditing 1 an Integrated Approach, Suatu Pembahasan, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1982.
17. Widjayanto, Nugroho, Drs, Kamus Akuntansi, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.
18. Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke, Auditing Suatu Pendekatan Terpadu, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta, 1991.

STRUKTUR ORGANISASI PT. BUSANA RIA RESPATI



PT. BUSANA RIA RESPATI
TLAJUNG UDIK, GN. PUTRI
BOGOR

NO :
TGL :

DELIVERY ORDER

NAMA CUSTOMER :
ALAMAT :
WAKTU PENGIRIMAN :
TEMPAT PENGIRIMAN :

NO.	KODE BARANG	BANYAK	HARGA SATUAN	JENIS BARANG
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

DIBUAT OLEH

DISEKUTU OLEH

AREA MERCHANDISER

MANAGER PENJUALAN

DO :

DELIVERY ORDER

TGL. no. 0012138

NAMA :	TUJUAN :
CODE :	TGL. PENGIRIMAN :

NO	JENIS BARANG	BANYAKNYA POTONG	HARGA SATUAN	JUMLAH :
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
GRAND TOTAL			TOTAL	
			DISCOUNT %	
			NETTO Rp.	

Syarat Pembayaran :

Backline



FAKTUR PENJUALAN

PT. BUSANA RIA RESPATI
TLAJUNG UDIK, GN. PUTRI
BOGOR

Nomor :

No.	ARTIKEL	NAMA BARANG	UNIT	HARGA SATUAN	JUMLAH

Syarat Pembayaran :

Dare To  Different

P.T. BUSANA RIA RESPATI

Jalan Raya Citereup - Gunung Putri KM 8
Desa Tlajung udik Kec. Gunung Putri - BOGOR

No : 137/D/HRD/1996

Bogor, 25 Juli 1996

Lampiran : -

Hai : Keterangan Riset

Kepada : Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan
Bogor

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Popy Despianingsih

No. Mahasiswa : 022191125 / 41043403910440

Jurusan : Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Telah melakukan penelitian pada perusahaan kami dari tanggal 6 Mei sampai dengan tanggal 11 Mei 1996, guna penyusunan Skripsi dengan Judul : " PELAKSANAAN OPERATIONAL AUDIT ATAS PENGELOLAAN PENJUALAN PRODUK DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI OPERASI PERUSAHAAN PADA PT. BUSANA RIA RESPATI ."



Bogor, 25 Juli 1996

Irvan Setiawan
Irvan Setiawan
Personal Administrasi Manager

Pembeli	Pesanan Penjualan	Kredit	Gudang	Pengiriman	Faktur	Hutang	Buku Besar
---------	-------------------	--------	--------	------------	--------	--------	------------

