



**OPERASIONAL AUDIT SEBAGAI DASAR PENILAIAN EFEKTIVITAS  
DAN EFESIENSI SISTEM PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN  
BIAYA KANTOR CABANG PADA PT JAMSOSTEK (Persero)**

**SKRIPSI**

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

**Diajukan Oleh :**

**SUKARNA**

**N R P : 022196083**

**NIRM : 41043403960480**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
2002**

**OPERASIONAL AUDIT SEBAGAI DASAR PENILAIAN EFEKTIVITAS  
DAN EFESIENSI SITEM PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN  
BIAYA KANTOR CABANG PADA PT JAMSOSTEK (PERSERO)**

Telah disidangkan dan disahkan  
Oleh Dosen Penguji Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Pakuan, Bogor pada tanggal 14 Mei 2002

**Mengetahui :**

**Dekan Fakultas Ekonomi,**

The image shows a blue circular official stamp of the Faculty of Economics (FAS-EKONOMI) at Universitas Pakuan. The stamp features a central emblem with a book and a scale, surrounded by the text 'FAS-EKONOMI' and 'UNIVERSITAS PAKUAN'. A handwritten signature in blue ink is written over the stamp.

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

**Ketua Jurusan,**

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized oval shape with the letters 'ms' inside, followed by a horizontal line.

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

**OPERASIONAL AUDIT SEBAGAI DASAR PENILAIAN EFEKTIVITAS  
DAN EFESIENSI SITEM PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN  
BIAYA KANTOR CABANG PADA PT JAMSOSTEK (PERSERO)**

Telah disidangkan dan disahkan  
Oleh Dosen Penguji Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Pakuan, Bogor pada tanggal 14 Mei 2002

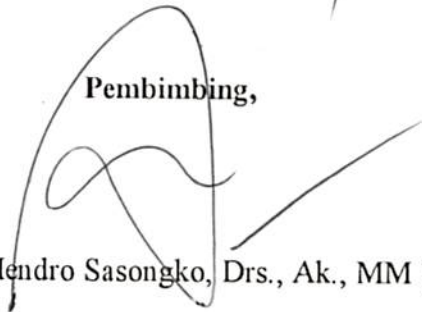
**Menyetujui**

**penguji,**



( Fazariah Mahruzar, Drs., Ak., MM )

**Pembimbing,**



1. ( Hendro Sasongko, Drs., Ak., MM )



2. ( Agus Uji Hantara, Drs., Ak., MM )

*Kupersembahkan skripsi ini kepada :*  
*Ayahanda dan Ibunda Tercluta*, yang telah membimbing  
dan membina hingga kujadi sekarang.  
Serta **Septhian, Abiel, Firlie Zahra.**

Manusia tidak hanya cukup terdidik otaknya,  
Tetapi juga harus terdidik budi pekertinya.  
(Ki Hajar Dewantara)

The Most Important Of Education For Life,  
And Time Measure Of Success The Progress Of Mankind  
(Norman Cousins)

## ABSTRAK

Kegiatan operasional sangat penting untuk dilaksanakan oleh setiap unit usaha, karena di dalamnya terdapat kegiatan pemeriksaan atas seluruh atau sebagian aktivitas organisasi, guna memeriksa kehematan, efektivitas dan efisiensi kegiatan serta untuk mengetahui apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam suatu kegiatan usaha sudah berjalan dengan baik dan memuaskan.

Pemeriksaan operasional atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya dilakukan melalui pengujian dan evaluasi yang tepat, terhadap efisiensi dan efektivitas pertanggungjawaban anggaran biaya pada suatu perusahaan mengenai kegiatan, program atau fungsi anggaran yang sedang diperiksa. Evaluasi atas fungsi anggaran biaya sangat penting artinya dalam pemeriksaan operasional sistem pertanggungjawaban anggaran biaya karena dapat ditemukan kelemahan-kelemahan operasional dari anggaran biaya itu sendiri yang kemudian kelemahan-kelemahan tersebut dijadikan dasar bagi pemeriksaan operasional anggaran biaya untuk diadakan pemeriksaan dan perbaikan terhadap sistem anggaran yang ada melalui saran-saran dan rekomendasi bagi manajemen,

Dalam penelitian ini penulis mengangkat judul “Operasional Audit Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Pada PT Jamsostek (Persero). Untuk mendukung penelitian tersebut maka penulis menggunakan metode penelitian perpustakaan dan penelitian lapangan dengan cara observasi dan interview pada objek penelitian yaitu pada PT Jamsostek (Persero), cabang Karawang.

Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero) telah melaksanakan pertanggungjawaban anggaran biaya Kantor Cabang yang cukup memadai, hal ini diketahui dengan dipenuhinya prosedur-prosedur dari pelaksanaan anggaran biaya yang diterapkan oleh Kantor Pusat. Dalam struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) telah menunjukkan adanya pemisahan fungsi yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran, yaitu antara fungsi operasi dan fungsi keuangan serta fungsi-fungsi lainnya. PT Jamsostek (Persero) dalam melaksanakan pertanggungjawaban telah menggunakan formulir/dokumen yang cukup memadai, yaitu sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT Jamsostek (Persero).

Pelaksanaan pemeriksaan operasional atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya Kantor Cabang yang dilaksanakan oleh Biro Pengawasan Intern telah dilaksanakan dengan baik, hal ini didorong oleh faktor-faktor sebagai berikut : kedudukan Biro Pengawasan Intern yang berada langsung di bawah Direktur Utama, sikap independensi dan objektif serta kompetensi dari Biro Pengawasan Intern, pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan secara rutin/secara terus menerus sesuai dengan jadwal dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Adanya buku pedoman pemeriksaan sebagai acuan dalam melakukan pemeriksaan.

Operasional audit dapat dijadikan sebagai dasar penilaian efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya hal ini dapat dilihat dari : pelaksanaan operasional dilaksanakan secara terstruktur dan terarah, bertitik tolak dari pemeriksaan keuangan kemudian diperluas ke arah pelaksanaan operasional sebenarnya. Pengujian terhadap struktur pengendalian intern dilakukan dengan mengajukan kuisisioner pengendalian yang dilanjutkan dengan pemeriksaan langsung

terhadap bukti-bukti pendukungnya. Pemeriksaan dilakukan secara terarah berdasarkan dokumen-dokumen, peraturan-peraturan atau ketentuan yang berkaitan dengan objek yang diperiksa, struktur organisasi, uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam unit kerja yang diperiksa dan data-data maupun informasi lain yang mendukung pelaksanaan pemeriksaan.

Pemeriksaan operasional yang dilaksanakan oleh Biro Pengawasan Intern disamping kegiatan pemeriksaan yang sudah terjadwal dalam PKPT, sebaiknya pelaksanaan pemeriksaan juga dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu pada pihak yang akan diperiksa dengan jadwal yang tidak teratur sehingga dapat mendorong karyawan (pihak yang diperiksa) untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum, Wr.Wb.*

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Operasional Audit Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang pada PT Jamsostek (Persero) “.**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Adapun dalam penulisan ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terutama kepada :

- 1) Ayahanda dan Ibunda tercinta, kakak atas segala bantuannya dan adik atas dorongan semangat dan do'anya.
- 2) Bapak Rubini Atmawijaya, Prof., Dr., Ir., Msc., selaku Rektor Universitas Pakuan, Bogor.
- 3) Bapak Eddy Mulyadi S. Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
- 4) Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
- 5) Bapak Hendro sasongko, Drs., Ak., MM., selaku dosen pembimbing utama penulis yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, pengarahan, serta meluangkan waktunya di dalam menulis skripsi ini.



- 6) Bapak Agus Uji Hantara, Drs., Ak., MM., selaku Co. pembimbing penulis yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan meluangkan waktunya kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
- 7) Ibu Sunarti, Dra., beserta keluarga yang telah banyak membantu dan memberikan nasehat, saran dan bimbingan kepada penulis.
- 8) Bapak Kimron, selaku Kepala Bidang Keuangan Umum PT Jamsostek (Persero), yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan riset di perusahaan tersebut.
- 9) Lusiana Susanti yang banyak memberikan dorongan semangat, bantuan, saran, nasehat dan lain-lainnya semenjak kuliah sampai penyusunan skripsi.
- 10) Nia Widiati, Pepy, Agustian, Ricko, Budi, Joe, Bowo, Agus Tapay, Ucok, Teman-teman mahasiswa kelas B Akt Angkatan '96, serta Diah, Eka Wisesa, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan baik dari segi penulisan, keterbatasan-keterbatasan dalam hal pengalaman maupun materi yang disajikan. Untuk itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan terbuka.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pihak yang membaca pada umumnya.

Bogor, Maret 2002  
Wassalam

penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DARTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Maksud dan Tujuan Penelititan .....	4
1.3. Kegunaan Penelitian .....	5
1.4. Kerangka Pemikiran .....	6
1.5. Metodologi Penelitian.....	9
1.6. Lokasi Penelitian .....	10
1.7. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Auditing .....	14
2.1.1. Pengertian Auditing.....	14
2.1.2. Jenis-jenis Audit .....	15
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	17
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	18
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	19
2.2.3. Ruang Lingkup Pemeriksaan Operasional .....	20
2.2.4. Independensi dan Kompetensi Auditor Operasional .....	21
2.2.5. Program Pemeriksaan Operasional.....	22
2.2.6. Tahapan Dalam Pemeriksaan Operasional.....	23
2.2.7. Keterbatasan Pemeriksaan Operasional.....	27
2.3. Struktur Pengendalian Intern.....	28
2.3.1. Pengertian Struktur Pengendalian Intern.....	29
2.3.2. Tujuan Struktur Pengendalian Intern.....	30
2.3.3. Unsur-unsur Struktur Pengendalian Intern .....	30
2.4. Anggaran.....	36
2.4.1. Pengertian Anggaran .....	36
2.4.2. Manfaat dan Tujuan Anggaran.....	38
2.4.3. Dasar-dasar Pengendalian Anggaran .....	40
2.4.4. Jenis-jenis Anggaran.....	40
2.4.5. Penyusunan Anggaran .....	42
2.4.6. Laporan Penyusunan Anggaran.....	42
2.4.7. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban .....	43
2.5. Efisiensi dan Efektivitas .....	44
2.5.1. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas.....	44
2.5.2. Kriteria untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas .....	45

2.6. Audit Operasional Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang pada PT. Jamsostek (Persero).....	46
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Objek Penelitian .....	48
3.1.1. Tinjauan Umum Perusahaan .....	48
3.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	48
3.1.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan Uraian Tugas.....	49
3.1.2. Tinjauan Khusus Perusahaan.....	56
3.2. Metode Penelitian.....	61
3.2.1. Ruang Lingkup Penelitian.....	61
3.2.2. Sumber Data .....	61
3.2.3. Alat dan Tehnik Pengumpulan Data.....	62
3.2.4. Teknik Penganalisaan Data.....	63
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Penerapan Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT. Jamsostek (Persero) dan Pemeriksaan Operasional Yang Dilaksanakan Oleh Biro Pengawasan Intern..	64
4.1.1. Penerapan Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero).....	64
4.1.1.1. Struktur Organisasi PT Jamsostek (Persero).....	65
4.1.1.2. Sistem Anggaran PT Jamsostek (Persero).....	67
4.1.1.2.1. Prinsip-prinsip Anggaran PT Jamsostek (Persero).....	67
4.1.1.2.2. Fungsi-fungsi Anggaran PT Jamsostek (Persero).....	69
4.1.1.2.3. Penyusunan Anggaran PT Jamsostek (Persero).....	70
4.1.1.2.4. Pelaksanaan Anggaran PT Jamsostek (Persero).....	75
4.1.1.3. Laporan Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero).....	80
4.1.2. Pemeriksaan Operasional Atas Anggaran Biaya pada Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero).....	84
4.1.2.1. Ruang Lingkup dan Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	85
4.1.2.2. Independensi dan Kompetensi Biro Pengawasan Intern.....	87
4.1.2.3. Tahapan Pemeriksaan Operasional Atas Kegiatan Penggunaan Anggaran Biaya .....	89

4.2.	Penilaian Terhadap Pemeriksaan Operasional Atas Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang pada PT. Jamsostek (persero).....	100
4.3.	Operasional Audit Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Pada PT. Jamsostek (Persero).....	106
<b>BAB V</b>	<b>RANGKUMAN KESELURUHAN.....</b>	<b>111</b>
<b>BAB VI</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1.	Simpulan .....	116
6.1.1.	Simpulan Umum.....	116
6.1.2.	Simpulan Khusus .....	117
6.2.	Saran .....	122
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

TABEL	I	: SIKLUS MASA ANGGARAN.....	71
TABEL	II	: MASA PENYUSUNAN ANGGARAN.....	75
TABEL	III	: LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN KEPALA BAGIAN KEUANGAN UMUM.....	84
TABEL	VI	: LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN KEPALA BAGIAN OPERASI.....	85
TABEL	V	: LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI DAN JAMINAN.....	86
TABEL	VI	: LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI DAN JAMINAN.....	87
TABEL	VII	: TUGAS BIRO PENGAWASAN INTERN.....	91

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dengan semakin berkembangnya dunia usaha, maka aktivitas perusahaan semakin luas pula dan hal ini akan menimbulkan berbagai masalah. Untuk dapat menghadapi dan mengendalikan berbagai masalah yang terjadi dalam perusahaan, diperlukan suatu tatanan manajemen yang baik. Manajemen yang baik tidak hanya manajemen yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerial tapi juga mampu membuahkan keputusan-keputusan yang tepat. Untuk mampu mengambil keputusan yang baik pada saat yang tepat, manajemen terlebih dahulu harus mampu mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan manajerial dalam organisasinya.

Pengukuran dan evaluasi pelaksanaan kegiatan biasa dilakukan oleh pemeriksa intern dalam rangka memberikan informasi mengenai efisiensi, kehematan dan efektivitas pelaksanaan kegiatan setiap fungsi yang ada kepada manajemen. Pelaksanaan kegiatan pengukuran dan evaluasi ini biasa disebut sebagai "*operasional audit*". Kegiatan operasional audit ini penting untuk dilaksanakan oleh setiap unit usaha, maka dari itu perlu dilaksanakan operasional audit yang merupakan pemeriksaan atas seluruh aktivitas organisasi guna memeriksa kehematan, efektivitas dan efisiensi kegiatan serta untuk mengetahui

apakah cara-cara pengelolaan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan usaha sudah berjalan dengan baik dan memuaskan.

Efektivitas, efisiensi dan kehematan merupakan kriteria penilaian dalam pelaksanaan operasional audit. Efektivitas secara umum dapat diartikan sebagai suatu keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Suatu sistem atau prosedur dapat dikatakan efektif bila sasaran yang ingin dicapai dengan diberlakukannya sistem atau prosedur tersebut dapat diwujudkan. Efektivitas sering berkaitan dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan efisiensi secara umum dimaksudkan untuk mengukur hubungan antara masukan yang digunakan dan keluaran yang diperoleh artinya dengan output tertentu diusahakan pemakaian input minimal atau input tertentu diusahakan perolehan output yang maksimal. Dan kehematan (ekonomisasi) merupakan ukuran pengorbanan yang diperoleh input, artinya terhindar dari pemborosan yang tidak perlu dalam segala aspek usaha.

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen pada umumnya adalah bagaimana mengendalikan dan mengawasi kegiatan bawahannya secara menyeluruh akibat semakin berkembangnya perusahaan dan semakin luasnya tugas manajemen. Apabila hal ini tidak dapat diatasi, maka akan memungkinkan timbulnya bentuk-bentuk kegiatan yang bisa merugikan perusahaan, baik itu disengaja maupun tidak disengaja. Maka dalam hal ini proses perencanaan yang cermat memegang peranan yang sangat menentukan.

Perencanaan merupakan proses berpikir ke depan dan merupakan tempat dalam mengambil keputusan, sehingga perencanaan merupakan dasar dalam

pencapaian tujuan serta merupakan terminal dalam menilai dan mengendalikan setiap tahapan operasional yang dilaksanakan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan harus didukung oleh penetapan perencanaan, sistim dan prosedur, pendelegasian wewenang, metode dan standar-standar pelaksanaan yang dapat diterapkan untuk mengevaluasi hasil yang telah diperoleh.

Perencanaan perusahaan yang meliputi semua tahap operasi untuk suatu jangka waktu tertentu, yang dijabarkan secara kuantitatif merupakan suatu anggaran. Anggaran ini secara formal dan sistematis akan mencerminkan kebijaksanaan, sasaran dan tujuan yang telah terlebih dahulu ditetapkan oleh pimpinan perusahaan untuk suatu periode tertentu, yang harus digunakan sebagai pedoman kebijaksanaan.

Suatu anggaran apabila ingin berhasil, maka diperlukan adanya bantuan dari tiap anggota manajemen, mulai dari direktur utama hingga berbagai jajaran dibawahnya. Suatu organisasi yang baik merupakan sarat mutlak bagi pencapaian tujuan tersebut. Pengendalian anggaran hanya dapat dilakukan secara efektif, apabila tiap pelaksanaan dan petugas mengetahui benar-benar ruang lingkup dan tanggung jawabnya.

Sebagai suatu badan usaha yang telah berkembang pesat dimana bidang usahanya menyangkut kepentingan masyarakat luas (mengenai golongan tenaga kerja), maka PT Jamsostek (Persero) akan dituntut untuk dapat lebih meningkatkan kualitas pengelolaannya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga tiba kembali pada perencanaan untuk periode berikutnya. Selain itu, masalah yang menyangkut pelaksanaan manajemen perusahaan yang



dituntut untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien perlu pula mendapat perhatian.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk membahas masalah tersebut dengan judul :

**“OPERASIONAL AUDIT SEBAGAI DASAR PENILAIAN EFEKTIVITAS DAN EFESIENSI SISTEM PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN BIAYA KANTOR CABANG PADA PT. JAMSOSTEK (PERSERO)”.**

Dalam skripsi ini, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana penerapan sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang PT Jamsostek (Persero) dan pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh dewan pengawasan intern ?
- 2) Apakah operasional audit atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang PT Jamsostek (Persero) sudah dilakukan secara memadai ?
- 3) Bagaimana peranan pemeriksaan operasional digunakan sebagai dasar penilaian efektivitas dan efesiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang pada PT Jamsostek (Persero) ?

## **1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang dapat dijadikan bahan kajian dan pendukung penulisan makalah skripsi, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pemeriksaan operasional dalam menilai sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor. Penulisan ini untuk

memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Apabila melihat dari uraian yang menjadi dasar penulisan serta identifikasi masalah yang ada, maka penulisan ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui penerapan sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang PT Jamsostek (Persero) dan pelaksanaan pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh dewan pengawasan intern.
- 2) Menilai apakah operasional audit atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang PT Jamsostek (Persero) sudah memadai.
- 3) Mengetahui peranan pemeriksaan operasional digunakan sebagai dasar penilaian efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang pada PT Jamsostek (Persero).

### **1.3. Kegunaan Penelitian**

Sehubungan dengan maksud dan tujuan penelitian yang telah disebutkan tersebut, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

- 1) Bagi penulis, dengan adanya penelitian ini penulis berharap menggunakan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh khususnya bidang Auditing jadi tidak secara teoritis saja mendalaminya tetapi juga bersifat aplikatif terhadap kondisi dilapangan.
- 2) Bagi perusahaan, diharapkan hasil dari penelitian ini mampu menjadi sumbangan atau saran yang positif bagi perusahaan khususnya dalam hal

pemeriksaan operasional atau juga sebagai bahan masukan yang yang bisa dimanfaatkan dalam rangka penyempurnaan hal-hal yang dianggap perlu sehubungan dengan operasional perusahaan.

- 3) Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan bacaan tambahan yang memberikan gambaran tentang operasional audit.

#### 1.4. Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi, manajer memegang peran penting dalam merumuskan ke arah mana organisasi ditujukan dan dalam mengarahkan semua alokasi sumber ekonomis untuk mencapai tujuan tersebut. Seperti dalam proses penyusunan anggaran, manajemen puncak menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan diberi tanggung jawab untuk melaksanakan bagian dari program yang telah ditetapkan. Dalam proses tersebut manajemen berinteraksi dengan informasi akuntansi untuk menetapkan alokasi sumber-sumber ekonomi dan untuk menetapkan peran masing-masing manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran yang disusun oleh manajemen yang berisi informasi akuntansi, merupakan dokumen formal yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang diharapkan atau dilaksanakan oleh manajer yang bertanggung jawab berupa kendala atau kegiatan yang akan dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan anggaran, tiap manajer dari berbagai jenjang organisasi dituntut untuk memenuhi peran yang dirumuskan dalam anggaran. Informasi akuntansi merupakan alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan peran tiap manajer tersebut. Hal ini menuntut manajemen perusahaan untuk melakukan

perencanaan dan pengendalian secara efisien dan efektif. Oleh karena itu manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dipimpinnya melaksanakan strateginya secara efisien dan efektif. Sistem tersebut dikenal dengan istilah struktur pengendalian intern.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran manajemen terhadap pentingnya struktur pengendalian intern yang memadai telah mengakibatkan berkembangnya fungsi pemeriksaan intern. Pemeriksaan yang dilakukan tidak terbatas pada bidang keuangan, tetapi pemeriksaan operasional diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Perbedaan utama antara pemeriksaan keuangan dengan pemeriksaan operasional pada tujuan pengujiannya. Pemeriksaan keuangan menekankan apakah informasi historis dicatat dengan benar, sedangkan pemeriksaan operasional menekankan pada efektivitas dan efisiensi. Pemeriksaan operasional mencakup banyak aspek efisiensi dan efektivitas dalam sebuah organisasi, oleh karenanya banyak melibatkan berbagai aktivitas yang luas, sedangkan pemeriksaan keuangan dibatasi pada hal-hal yang langsung mempengaruhi kewajaran laporan keuangan.

Pemeriksaan operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi, untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya serta memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya perusahaan.

Pemeriksaan operasional atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya dilakukan melalui pengujian dan evaluasi yang tepat, terhadap efisiensi dan

efektivitas pertanggungjawaban anggaran biaya pada suatu perusahaan mengenai kegiatan, program atau fungsi anggaran yang sedang diperiksa. Evaluasi atas fungsi anggaran biaya sangat penting artinya dalam pemeriksaan operasional sistem pertanggungjawaban anggaran biaya karena dapat ditemukan kelemahan-kelemahan operasional dari anggaran biaya itu sendiri yang kemudian kelemahan-kelemahan tersebut dijadikan dasar bagi pemeriksaan operasional anggaran biaya untuk diadakan pemeriksaan dan perbaikan terhadap sistem anggaran yang ada melalui saran-saran dan rekomendasi bagi manajemen, sehingga pemeriksaan atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya dapat tercapai dengan efisiensi dan efektif.

Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil suatu hipotesa yang akan diteliti dan diuji kebenarannya, sebagai berikut :

“ Dengan adanya pemeriksaan operasional yang baik dan memadai maka dapat digunakan sebagai dasar penilaian efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor”

### 1.5. Metodologi Penelitian

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan dua metode yang dirasakan penting untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penyelesaian penulisan ini.

Adapun metode penelitian yang digunakan antara lain :

- 1) *Library Research* (Riset Kepustakaan)

Riset kepustakaan adalah suatu cara untuk memperoleh informasi dengan membaca dan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas.

2) *Field Research* (Riset Lapangan)

Riset lapangan dimaksudkan untuk mencari, mengumpulkan atau memperoleh data-data primer yang berkaitan dengan pokok permasalahan dalam skripsi ini melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan untuk menyusun skripsi ini berkenaan dengan data yang diinginkan.

3) *Interview* (Wawancara)

Pengumpulan data dilapangan dilakukan dengan cara tanya jawab dengan pihak-pihak yang berwenang yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas.

4) *Kuissionare* (Daftar Pertanyaan)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan pokok permasalahan kepada pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan yang akan dibahas.

## 1.6.Lokasi penelitian

Dalam melakukan penyusunan skripsi ini penulis mengadakan penelitian pada kantor cabang PT. Jamsostek (Persero), yang beralamat di jalan Tuparev No. 39 Karawang.

### **1.7. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan terperinci dalam penulisan, maka penulis membuat sistematika pembahasan mengenai susunan makalah ini sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab pertama ini penulis menguraikan tentang latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian dan lokasi penelitian serta sistematika pembahasan.

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

Bab ini membuat landasan teoritis yang membatasi dan menunjang masalah yang menjadi objek penelitian masalah yang meliputi; Auditing yang terdiri dari pengertian auditing dan jenis-jenis auditing. Pemeriksaan operasional yang terdiri dari pengertian pemeriksaan operasional, tujuan pemeriksaan operasional, ruang lingkup pemeriksaan operasional, independensi auditor operasional, program pemeriksaan operasional dan tahapan dalam pemeriksaan operasional. struktur pengendalian intern yang terdiri dari pengertian struktur pengendalian intern, tujuan struktur pengendalian intern, unsur-unsur pengendalian intern. Anggaran terdiri dari pengertian anggaran, manfaat dan tujuan anggaran, dasar-dasar pengendalian

anggaran, jenis-jenis anggaran, penyusunan anggaran, laporan pelaksanaan anggaran, konsep akuntansi pertanggungjawaban. Kemudian efisiensi dan efektivitas yang terdiri dari pengertian efisiensi dan efektivitas serta kriteria untuk menilai efisiensi dan efektivitas. Setelah itu operasional audit sebagai dasar penilaian efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang.

### **BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini menggambarkan mengenai obyek penelitian yang meliputi : Tinjauan umum perusahaan yang terdiri dari sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan uraian tugas, kemudian tinjauan khusus perusahaan yang membahas mengenai aktivitas perusahaan. Metode penelitian yang dilakukan penulis meliputi; ruang lingkup penelitian, sumber data serta alat dan teknik pengumpulan data.

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

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang pembahasan permasalahan dan hasil apa yang disimpulkan, yaitu yang berisi; Penerapan Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero), dan Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional yang Dilaksanakan oleh Biro Pengawasan Intern, Struktur Organisasi PT Jamsostek (Persero), Sistem



Anggaran, Prinsip-prinsip Anggaran Perusahaan, Fungsi-fungsi Anggaran Perusahaan, Penyusunan Anggaran Perusahaan, Pelaksanaan Anggaran, Laporan Pertanggungjawaban Perusahaan, Pemeriksaan Operasional Atas Anggaran Biaya Pada Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero), Ruang Lingkup dan Tujuan Pemeriksaan Operasional, Independensi dan Kompetensi Auditor Operasional, Tahapan Pemeriksaan Operasional. Menilai Apakah Operasional Audit atas Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Sudah Memadai. Setelah itu dibahas mengenai Operasional Audit Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Pada PT. Jamsostek (Persero).

## **BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN**

Dalam bab ini akan disajikan gambaran keseluruhan dari masalah yang dibahas ditinjau dari segala aspek.

## **BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan dikemukakan simpulan, yaitu temuan-temuan dari analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan berdasarkan simpulan tersebut, penulis akan mengemukakan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dan para pembaca.

**DAFTAR PUSTAKA**

Memuat daftar buku-buku yang digunakan oleh penulis sebagai landasan teoritis dalam penulisan makalah skripsi ini.

**LAMPIRAN**

Lampiran yang terdiri dari lembar khusus yang dapat dijadikan sebagai dokumen pendukung dari makalah ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Auditing**

Pada dasarnya auditing merupakan kegiatan yang membandingkan kondisi dan kriteria. Kondisi dalam hal ini merupakan keadaan yang sebenarnya yang melekat pada obyek yang diperiksa, sedangkan kriteria merupakan keadaan yang seharusnya melekat pada obyek yang diperiksa.

##### **2.1.1. Pengertian Auditing**

Pengertian auditing menurut Sukrisno Agoes dalam bukunya **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik**, adalah sebagai berikut :

**Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. ( 17 : 1 )**

Menurut Mulyadi dan Kanaka Puradiredja dalam bukunya **Auditing**, sebagai berikut :

**Secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta menyampaikan hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. ( 14 : 7 )**

Sedangkan menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing*, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf, dalam bukunya *Auditing : Pendekatan Terpadu*, adalah sebagai berikut :

**Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen dan untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. ( 5 : 1 )**

Dari ketiga pengertian auditing tersebut penulis menyimpulkan bahwa, auditing adalah suatu proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi, yang dilakukan oleh pihak kompeten dan independen, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

### **2.1.2. Jenis-Jenis Auditing**

Jenis-jenis atau macam-macam auditing pada dasarnya dapat dikelompokkan sesuai dengan pelaksanaannya, obyeknya serta waktu pelaksanaan audit.

Menurut H.S. Munawir dalam bukunya *Auditing Modern*, membagi jenis-jenis auditing sebagai berikut :

**Ditinjau dari pelaksanaannya, auditing dapat dibedakan antara lain:**

- 1) Akuntan Intern (*Internal Audit*)**
- 2) Akuntan Publik (*Eksternal Audit*)**
- 3) Akuntan Pemerintah (*Governmental Audit*)**

**Ditinjau dari obyeknya, adalah sebagai berikut:**

- 1) Pemeriksaan Laporan Keuangan (*Audit of Financial Statement*)**

- 2) **Pemeriksaan Operasional (*Audit Operational*)**
- 3) **Pemeriksaan Kepatuhan (*Audit Compliance*)**

Ditinjau dari waktu pelaksanaan audit, terdiri dari:

- 1) **Audit Terus Menerus**
- 2) **Audit Periodik**

( 11 : 13-15 )

Untuk selanjutnya mengenai jenis-jenis auditing tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

Internal Audit merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak intern perusahaan yang bersangkutan, yang biasanya tidak terlibat dalam kegiatan pencatatan akuntansi dan kegiatan operasi perusahaan. Internal audit merupakan tipe pengendalian, selain itu dia bertugas menilai dan mengevaluasi tipe pengendalian yang lain, dengan tujuan untuk menemukan kelemahan-kelemahannya atau penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya, yang selanjutnya menyarankan kepada manajemen untuk melakukan perbaikan seperlunya dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan.

Eksternal audit merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak luar yang bukan merupakan pihak intern perusahaan yang berkedudukan bebas, tidak memihak baik terhadap kliennya maupun terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dengan kliennya (pemakai laporan keuangan).

Pemeriksaan Laporan Keuangan adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh Akuntan Publik terhadap Laporan Keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Pemeriksaan Operasional adalah pemeriksaan atas pelaksanaan prosedur operasi pada setiap bagian perusahaan dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya serta memberikan saran-saran perbaikan.

Pemeriksaan Kepatuhan merupakan pemeriksaan yang bertujuan untuk menentukan apakah obyek yang diperiksa sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Mengenai audit terus menerus, auditor mengunjungi beberapa kali perusahaan dalam satu periode akuntansi dan setiap kali melakukan kunjungan mengadakan audit seperti kunjungan sebelumnya. Sedangkan audit periodik, auditor melakukan pemeriksaan secara periodik, tahunan, semesteran, kuartalan atau sesuai dengan periode akuntansi klien, laporan auditor yang formal hanya dibuat pada akhir akuntansi.

## **2.2. Pemeriksaan Operasional**

Pemeriksaan Operasional merupakan pengawasan dan penilaian tentang efisiensi dan efektivitas dari operasi dan prosedur operasi. Pemeriksa operasional memikul tanggung jawab untuk mengungkapkan dan memberi informasi kepada manajemen puncak tentang masalah operasional, tetapi tujuan utamanya ialah membantu manajemen untuk memecahkan masalah dengan memberikan saran berupa arah langkah nyata yang harus diambil.

### **2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional**

Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing*, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya *Auditing : Pendekatan Terpadu*, pengertian Pemeriksaan Operasional adalah sebagai berikut:

**Pemeriksaan operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan. ( 5 : 4 )**

Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya *Audit Manajemen Kontemporer*, menyatakan bahwa :

**Pemeriksaan operasional merupakan penilaian sistem manajemen perusahaan apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif dan resiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut tidak beroperasi secara efisien. ( 2 : 11 )**

Sedangkan menurut H.S. Munawir dalam bukunya *Auditing Modern*, pengertian Pemeriksaan Operasional adalah sebagai berikut :

**Pemeriksaan operasional adalah suatu kegiatan meneliti kembali (*review*) atau mengkaji ulang hasil operasi pada setiap bagian dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai efisiensi dan efektivitasnya. ( 11 : 19 )**

Dari ketiga pengertian pemeriksaan operasional tersebut penulis menyimpulkan bahwa, pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan terhadap berbagai kegiatan operasi perusahaan untuk menilai atau mengevaluasi efisiensi dan efektivitasnya, kemudian auditor akan memberikan sejumlah saran perbaikan kepada obyek yang diperiksa.

#### **2.2.4. Independensi dan Kompetensi Auditor Operasional**

Hal penting yang harus dimiliki oleh seorang auditor operasional adalah ia harus independen. Kepada siapa laporan-laporan auditor ditujukan adalah penting untuk memastikan bahwa penyelidikan dan rekomendasi yang dibuat tidak menyimpang.

Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya **Auditing**, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya **Auditing: Pendekatan Terpadu**, yang dimaksud independensi adalah sebagai berikut : “ Independensi dalam audit berarti cara pandang yang tidak memihak di dalam pelaksanaan pengujian, evaluasi hasil pemeriksaan dan penyusunan laporan audit “ ( 5 : 84 )

Sedangkan Hiro Tugiman dalam bukunya **Standar Profesional Audit Internal**, menyatakan sebagai berikut :

Para auditor internal dianggap mandiri apabila dapat melaksanakan pekerjaannya secara bebas dan obyektif. Kemandirian para pemeriksa internal dapat memberikan penilaian yang tidak memihak dan tanpa prasangka, hal mana sangat diperlukan atau/penting bagi pemeriksaan sebagaimana mestinya. Hal ini diperoleh melalui status organisasi dan sikap obyektif para auditor internal. ( 9 : 20 )

Dari kedua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa, auditor intern harus bersikap independen (bebas dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaannya). Independensi memungkinkan auditor intern menyampaikan pertimbangan yang tidak memihak (netral) dan tidak menyimpang, yang diperlukan bagi pelaksanaan audit yang layak, ini dicapai melalui status



organisasi dan obyektif. Obyektivitas mengharuskan auditor intern mempunyai sikap mental independen dan jujur dalam bekerja, prosedur pembuatan konsep, perancangan, pemasangan dan pengoperasian sistem adalah bukan fungsi audit, melaksanakan aktivitas-aktivitas seperti itu dianggap dapat merusak obyektivitas audit.

Kompetensi diperlukan untuk menentukan penyebab masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang sesuai. Kompetensi merupakan masalah utama, bila auditing operasional menyangkut masalah-masalah operasional yang mempunyai cakupan yang luas. Sebagai contoh kesulitan yang dihadapi untuk mendapatkan auditor intern yang kompeten yang dapat mengevaluasi baik efektivitas maupun efesiensi.

#### **2.2.5. Program Pemeriksaan Operasional**

Program pemeriksaan adalah rangkaian yang sistematis dari prosedur-prosedur pemeriksaan untuk tujuan pemeriksaan. Untuk dapat melaksanakan suatu pemeriksaan dengan hasil baik diperlukan program pemeriksaan yang lengkap, rinci dan terarah. Dengan demikian program pemeriksaan merupakan rancangan langkah kerja yang harus dilakukan selama pemeriksaan yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang obyek yang diperiksa.

Langkah-langkah dalam menyusun program pemeriksaan operasional menurut St. Dian Jung dalam bukunya **Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas Perusahaan**, adalah sebagai berikut :

**1) Menentukan Sasaran Formal**

Sasaran formal harus ditentukan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi dan selanjutnya diteruskan pada berbagai unit operasi perusahaan. Pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, tujuan utama perusahaan harus ditentukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

**2) Meninjau Ulang Proses Perencanaan**

Sesudah melakukan penilaian atas sasaran perusahaan, langkah selanjutnya adalah menilai proses perencanaan yang dilakukan perusahaan. Proses perencanaan meliputi kebijaksanaan, prosedur, skedul dan prioritas yang ditetapkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

**3) Menilai Proses Organisasi**

Staff audit manajemen selanjutnya menentukan apakah susunan organisasi perusahaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Organisasi harus disesuaikan untuk mencapai koordinasi yang efektif diantara berbagai departemen, fungsi dan individu yang memungkinkan pencapaian berbagai sasaran dan tujuan dengan efektif.

**4) Menganalisis Proses Pengendalian**

Tinjauan berikutnya adalah menilai kemampuan proses pengendalian di seluruh organisasi. Proses pengendalian membantu untuk meyakinkan bahwa kegiatan yang harus dilakukan telah dilakukan dan tindakan ini sesuai dengan rencana.

( 19 : 10 )

Berdasarkan uraian tersebut penulis menyimpulkan bahwa, program pemeriksaan hendaknya disesuaikan dengan keadaan obyek yang diperiksa dalam arti dapat diperluas atau dikurangi dengan mengingat kondisi yang ada dan hasil penilaian atas pengendalian manajemen. Untuk setiap tahap pemeriksaan, harus disiapkan program pemeriksaan tersendiri.

### **2.2.6. Tahapan dalam Pemeriksaan Operasional**

Dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional, Sukrisno Agoes dalam bukunya **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik**, membagi tahapan dalam pemeriksaan operasional, terdiri dari :

- 1) **Survey Pendahuluan (*Preliminary Survey*).**
- 2) **Penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen (*Review And Testing Of Management Control System*).**
- 3) **Pengujian Terinci (*Detail Examination*).**
- 4) **Pengembangan Laporan (*Report Development*). ( 17 : 176-178 )**

Selanjutnya mengenai tahapan dalam pemeriksaan operasional tersebut, akan dijelaskan berikut ini :

Survey Pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum mengenai bisnis perusahaan yang dilakukan dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai obyek pemeriksaan.

Tujuan dari Penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai obyek pemeriksaan, dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Selain itu, untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten, jika audit diperluas kedalam pemeriksaan secara rinci (*detail examination*). Istilah sistem pengendalian manajemen yang digunakan mencakup keseluruhan sistem dari organisasi, termasuk perencanaan, kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan serta praktek-praktek yang dijalankan dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Dalam tahapan pengujian terinci auditor harus menyimpulkan bukti-bukti yang cukup kompeten, material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan, yang

merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap kriteria dan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen dan bagaimana effects dari penyimpangan-penyimpangan tersebut serta besar kecilnya effects tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pada pengembangan laporan, temuan audit dilengkapi dengan kesimpulan dan saran, laporan harus direview oleh audit manajer sebelum didiskusikan dengan *auditee*. Komentar dari *auditee* mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis).

Dalam Pedoman Umum Pemeriksaan Operasional Bagi Satuan Pengawasan Intern BUMN/BUMD, tahap-tahap pemeriksaan operasional adalah terdiri dari :

- 1) **Persiapan Pemeriksaan.**
- 2) **Pemeriksaan Pendahuluan.**
- 3) **Pemeriksaan Lanjutan.**
- 4) **Pelaporan.**
- 5) **Tindak Lanjut.**

( 7 : 5-56 )

Untuk persiapan pemeriksaan dibuat program pemeriksaan yang sifatnya merupakan persiapan dalam rangka menyusun program pemeriksaan yang lebih rinci. Persiapan pemeriksaan bertujuan untuk mendapatkan informasi umum tentang obyek yang diperiksa, sebagai dasar penyusunan program pemeriksaan pendahuluan. Kegiatan-kegiatan yang tercakup adalah :

- 1) **Pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan obyek yang diperiksa.**
- 2) **Pengumpulan informasi umum mengenai obyek yang diperiksa.**
- 3) **Penyusunan ikhtisar persiapan pemeriksaan.**

Pada tahap pemeriksaan pendahuluan, pemeriksaan bertujuan untuk mengidentifikasi aspek-aspek manajemen yang menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan yang masih mungkin ditingkatkan baik efisiensi maupun kehematannya dalam mencapai tujuannya secara efektif dan juga mengidentifikasi praktek manajemen yang sangat baik sehingga dapat dipakai sebagai teladan bagi pihak lain. Kegiatan yang dilakukan meliputi :

- 1) Penelaahan ketentuan yang berlaku.
- 2) Pengujian pengendalian manajemen.
- 3) Penyusunan ikhtisar temuan hasil pemeriksaan pendahuluan.

Pemeriksaan lanjutan adalah pemeriksaan atau penilaian lebih lanjut atas kegiatan sejauh diperlukan guna mencapai tujuan pemeriksaan. Kegiatan dalam tahap ini meliputi pendalaman dan pengembangan semua informasi penting dan relevan yang berguna untuk mempertimbangkan, mendukung temuan-temuan, kesimpulan-kesimpulan dan mengajukan rekomendasi. Hasil pemeriksaan lanjutan akan dibahas dengan bagian pengawas pemeriksa serta pimpinan obyek yang diperiksa untuk memperoleh tanggapan atas temuan audit operasional.

Sebagai kegiatan terakhir dari tugas pemeriksaan adalah penyusunan laporan hasil pemeriksaan. Laporan tersebut adalah sarana komunikasi yang resmi dan sangat penting bagi pemeriksa untuk menyampaikan informasi tentang temuan, kesimpulan dan saran kepada pejabat yang berwenang atau yang perlu mengetahui informasi tersebut.

Bentuk dan susunan dari Laporan Hasil Pemeriksaan Operasional Satuan Pengawasan Intern meliputi unsur-unsur sebagai berikut :

- (a) Ringkasan hasil pemeriksaan dan rekomendasi
- (b) Pendahuluan
  - ❖ Ruang lingkup pemeriksaan
  - ❖ Penjelasan singkat tentang kegiatan yang diperiksa
- (c) Hasil pemeriksaan
  - ❖ Temuan hasil pemeriksaan
  - ❖ Rekomendasi
  - ❖ Hal-hal yang perlu diperhatikan
- (d) Lampiran

Tindak lanjut adalah tindakan yang dilaksanakan oleh obyek yang diperiksa sesuai dengan rekomendasi yang telah dikemukakan pemeriksa dalam Laporan Hasil Pemeriksaan. Yang bertanggung jawab melaksanakan tindak lanjut adalah pihak obyek yang diperiksa, sedangkan Satuan Pengawasan Intern berkewajiban untuk memantau pelaksanaan tindak lanjut tersebut.

#### **2.2.7. Keterbatasan Pemeriksaan Operasional**

Menurut Nugroho Widjayanto dalam bukunya **Pemeriksaan Operasional Perusahaan**, keterbatasan Pemeriksaan operasional adalah sebagai berikut : “ Batasan utama pemeriksaan operasional adalah waktu, keahlian yang diperlukan, dan biaya “ ( 20 : 23-24)

Waktu adalah faktor yang amat membatasi, karena pemeriksaan harus memberikan informasi kepada manajemen dengan segera untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Karena itu penting kiranya diperhatikan bahwa pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

Kurangnya pengetahuan banyak dikeluhkan oleh para pemeriksa operasional. Adalah tidak mungkin bagi seorang pemeriksa untuk mengetahui dan menguasai berbagai disiplin bisnis. Menurut aturannya pemeriksaan operasional hanya lebih ahli dalam bidang pemeriksaan daripada dalam bidang bisnis nasabahnya.

Pemeriksaan operasional harus ingat bahwa biaya juga merupakan batasan pekerjaan. Pemeriksaan operasional selalu mencoba untuk menghemat uang nasabahnya. Karenanya, biaya pemeriksaan itu sendiri harus lebih kecil daripada jumlah uang yang berhasil dihemat. Untuk mempertimbangkan biayanya, beberapa perusahaan meminta pemeriksaan operasional untuk menyajikan temuan-temuannya dalam jumlah rupiah untuk setiap masalah yang berhasil diidentifikasikannya.

### **2.3. Struktur Pengendalian Intern**

Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka organisasi perusahaan semakin luas dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola dan mengendalikan perusahaan yang dipimpinnya semakin kompleks. Manajemen

memerlukan alat bantu untuk mengawasi seluruh kegiatan perusahaan agar berjalan dengan baik. Alat bantu yang diperlukan adalah struktur pengendalian intern.

### **2.3.1. Pengertian Struktur Pengendalian Intern**

Struktur pengendalian intern meliputi organisasi, formulir dan prosedur, pembukuan dan laporan. Adapun pengertian struktur pengendalian intern menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya **Struktur Pengendalian Intern**, adalah sebagai berikut :

**Struktur pengendalian intern meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayanya data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. ( 3 : 1 )**

Sedangkan menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya **Auditing**, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya **Auditing: Pendekatan Terpadu**, sebagai berikut :

**Struktur pengendalian intern terdiri dari kebijakan dan prosedur-prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen keyakinan memadai bahwa tujuan dan sasaran yang penting bagi satuan usaha dapat tercapai. ( 5 : 258 )**

Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan bahwa, struktur pengendalian intern meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan yang terkoordinasi dalam perusahaan untuk memberikan manajemen keyakinan memadai bahwa tujuan dan sasaran yang penting bagi satuan usaha dapat tercapai.



### **2.3.2. Tujuan Struktur Pengendalian Intern**

Struktur pengendalian intern sangat mempengaruhi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu manajemen secara umum mempunyai tujuan dalam merancang struktur pengendalian intern yang efektif.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya **Struktur Pengendalian Intern**, tujuan struktur pengendalian intern yang efektif dapat digolongkan sebagai berikut :

- 1) Untuk menjaga kebenaran data akuntansi.
- 2) Untuk mengamankan harta kekayaan dan catatan pembukuannya.
- 3) Untuk menggalakan efisiensi usaha.
- 4) Untuk mendorong ditaatinya kebijakan pimpinan yang telah digariskan. ( 3 : 2 )

### **2.3.3. Unsur-Unsur Struktur Pengendalian Intern**

Suatu struktur pengendalian intern yang memadai, diperlukan unsur-unsur yang menunjang sehingga tujuan dari struktur pengendalian intern itu sendiri dapat dicapai. Struktur pengendalian intern yang memadai dalam suatu perusahaan belum tentu baik untuk perusahaan lain, walaupun perusahaan tersebut mempunyai bidang usaha yang sama, hal ini karena adanya tingkat keahlian dan latar belakang pimpinan yang berbeda dan tingkat dapat dipercayanya pegawai untuk masing-masing perusahaan, selain itu luasnya aktivitas organisasi perusahaan berbeda.

Mengenai unsur-unsur struktur pengendalian intern yang memadai, Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya **Struktur Pengendalian Intern**, menyatakan bahwa unsur-unsur tersebut terdiri dari :

- A) Lingkungan Pengendalian.
- B) Sistem Akuntansi.
- C) Prosedur Pengendalian. ( 3 : 12-14 )

Untuk selanjutnya mengenai unsur-unsur struktur pengendalian intern tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

Lingkungan pengendalian merupakan gabungan dari berbagai faktor dalam membentuk, memperkuat atau memperlemah efektivitas kebijaksanaan dan prosedur tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut antara lain :

- (1) Falsafah manajemen dan gaya operasi.
- (2) Struktur Organisasi suatu satuan usaha yang membatasi tanggung jawab dan wewenang yang ada.
- (3) Komite Audit yang bertanggung jawab untuk mengawasi proses pelaporan keuangan, struktur pengendalian intern dan ketaatan kepada peraturan.
- (4) Metode untuk mengkomunikasikan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
- (5) Metode Pengendalian Manajemen untuk memantau aktivitas orang lain dalam mempertinggi efektivitas struktur pengendalian intern.
- (6) Fungsi Audit Intern yang independen untuk memantau efektivitas kebijakan dan prosedur lain yang berkaitan dengan pengendalian.
- (7) Kebijakan dan prosedur kepegawaian.

(8) Pengaruh Ekstern yang mempengaruhi operasi dan praktek satuan usaha seperti pemeriksaan yang dilakukan oleh badan legislatif dan lembaga pemerintah.

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris serta pemilik satu satuan usaha tersebut.

Sistem akuntansi terdiri dari metode dan pencatatan yang diciptakan untuk mengidentifikasi, menggabungkan, mengklasifikasikan, mencatat dan melaporkan transaksi satu satuan usaha dan untuk mengelola akuntabilitas atas aktiva terkait. Sistem akuntansi yang efektif harus memenuhi semua dari tujuan rinci pengendalian intern yaitu :

- (1) Transaksi yang dicatat adalah absah (keabsahan)
- (2) Transaksi diotorisasi dengan pantas (otorisasi)
- (3) Transaksi yang terjadi telah dicatat (kelengkapan)
- (4) Transaksi dinilai dengan pantas (penilaian)
- (5) Transaksi diklasifikasikan dengan pantas (klasifikasi)
- (6) Transaksi dicatat pada waktu yang sesuai (tepat waktu)
- (7) Transaksi dimasukkan ke berkas induk dengan pantas dan diikhtisarkan dengan benar (posting dan pengikhtisaran)

Prosedur pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, selain dari lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi, yang dibuat manajemen untuk memenuhi tujuannya. Secara umum prosedur pengendalian dapat dikelompokkan ke dalam prosedur yang bersangkutan dengan :

melaksanakan suatu kegiatan (misalnya penjualan). Setiap kegiatan dalam perusahaan memerlukan otorisasi dari manajer fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk menyimpan aktiva perusahaan. Fungsi akuntansi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan.

- (b) Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.

Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Formulir merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar untuk pencatatan transaksi dalam catatan akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam dalam formulir dicatat dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalannya yang tinggi, Sehingga akan menghasilkan informasi yang teliti dan dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya suatu organisasi.

Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Pembagian tanggung jawab fungsional dan sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik

jika tidak diciptakan cara-cara untuk menjamin praktek yang sehat dalam pelaksanaannya. Adapun cara-cara yang umumnya ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah :

- (a) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.
- (b) Pemeriksaan mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pihak yang akan diperiksa, dengan jadwal yang tidak teratur.
- (c) Adanya internal check oleh pihak-pihak yang terkait dalam setiap transaksi yang dilaksanakan.
- (d) Perputaran jabatan yang diadakan secara rutin untuk menjaga independensi pejabat dalam melaksanakan tugasnya.
- (e) Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya.
- (f) Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur sistem pengendalian intern yang lain. Unit organisasi ini disebut Satuan Pengawasan Intern atau Staff Pemeriksa Intern.

Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Unsur karyawan yang berkualitas merupakan unsur pengendalian yang paling penting. Karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efisien dan efektif, meskipun hanya sedikit unsur pengendalian intern yang mendukungnya. Dilain pihak, meskipun tiga unsur pengendalian intern yang lain cukup kuat, namun jika dilaksa

tercapai. Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya ada beberapa cara yang dapat ditempuh, yaitu :

- (a) Seleksi karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
- (b) Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.

## **2.4. Anggaran**

Secara umum anggaran adalah suatu rencana kuantitatif yang bersifat menyeluruh dan terkoordinasi dengan baik serta dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan dalam suatu periode tertentu, biasanya satu tahun, di masa yang akan datang. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan negosiasi antara manajer pusat tanggung jawab dengan atasannya untuk menetapkan apa yang harus dilakukan manajer serta cara apa yang akan ditempuhnya.

### **2.4.1. Pengertian Anggaran**

Pada umumnya berbagai pengertian anggaran yang telah dikemukakan oleh para ahli ekonomi, menunjukkan makna yang tidak banyak berbeda. Pengertian anggaran tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen, hal ini dikarenakan anggaran selalu terlibat pada fungsi manajemen tersebut.

Menurut Robert Anthony, John Dearden dan Norton Berford dalam bukunya **Management Control System** mereka mengemukakan pengertian anggaran adalah sebagai berikut : **“A budget is management plan, with the assumption that positive step will be taken by the budgetee to make actual event correspond to the plan”** ( 4 : 448)

Sedangkan Charles T. Horngren dalam bukunya **Cost Accounting A Managerial Emphasis** menyatakan sebagai berikut : **“Budget is a quantitative expression of a plan of action and an aid to coordination and implementation”** ( 10 : 172)

**“Budget are designed to carry out a variety of funtion : planning, evaluating performance, coordinating activities, implementing plans, metiyating and authorizing actions”** ( 10 : 172)

Jadi dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang terkandung dalam anggaran antara lain :

- ❖ Anggaran merupakan suatu rencana, di dalamnya harus tercermin sejumlah kualifikasi perencanaan yang baik.
- ❖ Anggaran adalah ungkapan kuantitatif dari sebuah rencana tindakan dan membantu dalam pengkoordinasian dan implementasi.
- ❖ Anggaran dirancang atau dibuat untuk menyelesaikan fungsi-fungsi perencanaan, pengevaluasian kinerja, pengkoordinasian aktivitas, pengimplementasian rencana-rencana dan tindakan-tindakan authorisasi (kekuasaan).

#### **2.4.2. Manfaat dan Tujuan Anggaran**

Anggaran selalu dilibatkan dengan fungsi manajemen, atau dengan kata lain anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen didalam menjalankan fungsinya.

Menurut Copeland dan Dascher dalam bukunya *Managerial Accounting* mengemukakan manfaat anggaran sebagai berikut :

**Budgeting is bring short-run expectation in live with long run goal. To prepare a budget, target to expected performance must be formulated. These target help manager direct operation, identify problem, provide meaning and motivating and reemphasize the implikation of current activity on future policies. ( 15 : 60 )**

Dari pengertian di atas jelas bahwa anggaran dapat dijadikan pedoman bagi manajemen setidak-tidaknya untuk harapan jangka pendek dalam upaya mewujudkan tujuan jangka panjang. Dengan disajikan anggaran juga akan membantu para manajer suatu organisasi dalam mengambil tindakan-tindakan operasi, meningkatkan motivasi dengan mengemukakan kembali kegiatan yang berulang-ulang dengan tujuan digunakan dalam pengambilan kebijaksanaan di masa yang akan datang.

Pada dasarnya anggaran dapat membantu para manajer suatu divisi organisasi untuk bergerak ke arah mana semua aktivitas itu ditujukan, dalam menunjang tujuan perusahaan. Masing-masing bagian akan menyesuaikan diri dan bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan, yang akhirnya akan menciptakan koordinasi antara bagian yang terkait.



Di samping manfaat yang diberikan oleh adanya anggaran, ada beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui anggaran. Tujuan diadakannya anggaran dikemukakan oleh Copeland dan Dascher dalam bukunya *Managerial accounting* adalah sebagai berikut :

**The purpose of budget and budgeting are :**

- 1) **To state expectation informal term so that most the underlying assumption may indentified.**
- 2) **To comminicate with or inform other about the goods and methods selected by top management so that all managers will understand and support the budget.**
- 3) **To coordinate all factors of production so that subordinates can achive the common objective.**
- 4) **To establish expectation as a framework for judging performance so that employees may know what is expected of them, be motivated to accomplish the budget objectives, and ultimately be judget according to budgeted criteria.** ( 15 : 33 )

Hal di atas kurang lebih dapat dijelaskan bahwa tujuan diadakan anggaran selalu ditekankan kepada perkiraan tentang apa-apa yang diinginkan di masa datang. Top manajemen mampu mengkomunikasikan alat dan metode yang dipilih agar semua manajer mengerti dan membantu terlaksananya anggaran tersebut. Anggaran sangat berperan dalam proses koordinasi dan komunikasi. Proses koordinasi yang terjadi antar bagian yang terlibat dalam organisasi dan proses komunikasi akan menimbulkan adanya suatu iklim kerja yang sehat antar bagian tersebut. Anggaran juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menetapkan kerangka kerja yang harus diambil. Dengan cara melaporkan kegiatan anggaran yang dilaksanakan atau yang sebenarnya terjadi,

anggaran dapat berperan sebagai alat evaluasi keberhasilan prestasi kerja yang telah dicapai, yang dapat dijadikan pedoman dalam penyusunan rencana selanjutnya.

#### **2.4.3.Dasar-Dasar Pengendalian Anggaran**

Menurut Matz dan Usry dalam Bukunya Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian yang dialihbahasakan oleh Alfonso Sirait mengemukakan dasar-dasar pengendalian anggaran adalah sebagai berikut :  
 ”Bagian organisasi dan bagan perkiraan perusahaan merupakan kerangka dasar bagi penyusunan sistem perencanaan manajerial dan peggendalian anggaran yang terkoordinasi dan efesien” ( 12 : 8 )

Dari pengertian di atas jelas bahwa struktur organisasi yang baik memungkinkan terjadinya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang dipikul oleh masing-masing bagian organisasi tersebut. Jadi masing-masing orang dalam perusahaan tersebut akan mengetahui apa yang telah menjadi tugasnya sampai di mana batas wewenangnya, kemudian mempertanggungjawabkannya.

#### **2.4.4.Jenis-Jenis Anggaran**

Karakteristik suatu badan usaha akan menentukan jenis anggaran yang ada pada perusahaan tersebut. Menurut Copeland dan Dascher dalam bukunya Managerial Accounting, membagi jenis-jenis anggaran sebagai berikut :  
 ”A comprehensive system of budgeting or master budget consist of least

**three types of budget : operating budgets, financial budgets, and special budgets”** (15 : 39)

**1) Anggaran Operasional (operating budgets)**

Anggaran operasional berhubungan dengan aktivitas utama suatu perusahaan, seperti penjualan, produksi, pembelian dan biaya tenaga kerja

**2) Anggaran Keuangan (financial budget)**

Anggaran keuangan berkaitan dengan rencana penerimaan kas atau pengeluaran kas, posisi keuangan dan hasil-hasil operasi, yang tercakup dalam anggaran keuangan ini adalah :

- ❖ Anggaran kas yang dimaksudkan untuk memproyeksikan jumlah penerimaan dan pengeluaran.
- ❖ Anggaran biaya umum dan administrasi
- ❖ Proyeksi atas neraca, ikhtisar laba rugi, serta ikhtisar sumber dan penggunaan dana.

**3) Anggaran khusus (special decision budgets)**

Anggaran khusus disiapkan bagi keputusan-keputusan khusus suatu perusahaan. Anggaran ini dapat berkenaan dengan masalah : capital budget, tingkat persediaan, analisa titik impas (BEP), laporan pengendalian dan studi kelayakan

#### **2.4.5. Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran biasanya berjangka waktu satu tahun dan dirinci untuk setiap semester atau setiap triwulan atau setiap bulan selama setahun yang bersangkutan

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran dikemukakan oleh Supriyono dalam bukunya **Auditing (Pemeriksaan Akuntan)** Oleh Kantor Akuntan Publik, adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan pedoman perencanaan
- 2) Menyiapkan anggaran
- 3) Menyiapkan komponen anggaran lainnya
- 4) Perundingan untuk menyesuaikan rencana final setiap komponen anggaran
- 5) Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran
- 6) Pengesahan anggaran final
- 7) Pendistribusian anggaran yang telah disahkan ( 17 : 99)

#### **2.4.6. Laporan Penyusunan Anggaran**

Laporan penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Menurut Barry E. Cushing dalam bukunya **Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan**, adalah sebagai berikut: "A significant feature of the control function is comparison of actual performance to planned performance. Measurement and reporting of such information system in the form performance is report"

( 8 : 71 )

Untuk menjamin adanya suatu pengendalian, maka setiap manajer perlu mendapatkan informasi tentang pelaksanaan anggaran dalam bentuk laporan pelaksanaan periodik.

Laporan-laporan ini harus disusun sedemikian rupa, sehingga dengan sekaligus manajemen dapat menangkap permasalahan yang ada, dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang harus diambil.

#### **2.4.7. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban sangat erat kaitannya dengan sistem pertanggungjawaban anggaran manajemen. Menurut Barry E. Cushing yang dialihbahasakan oleh Ruchyat Kosasih dalam bukunya Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan adalah sebagai berikut :

**Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang menghasilkan laporan keuangan untuk semua tingkat yang didesain sehingga dapat digunakan oleh manajer sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan dan biaya operasinya. ( 8 : 71 )**

Dari definisi di atas dapat diketahui akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu Sistem Akuntansi yang menghasilkan laporan keuangan dengan tugas tanggung jawab manajerial dalam mengendalikan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi.

Menurut Cushing yang disadur oleh Ruchyat Kosasih, menyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama dalam akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

- 1) Penugasan awal dari tanggung jawab manajemen yang dicerminkan oleh bagan organisasi.**

- 2) Penjabaran tanggung jawab ini ke dalam serangkaian tujuan formal yang dinyatakan dalam uang, yang biasa disebut anggaran.
- 3) Pelaporan pelaksanaan yang sesungguhnya dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. ( 8 : 71 )

## **2.5. Efisiensi dan Efektivitas**

Kesulitan utama yang dihadapi dalam pemeriksaan operasional adalah menentukan kriteria untuk mengevaluasi, apakah efisiensi dan efektivitas telah tercapai. Salah satu pendekatan dalam menentukan kriteria adalah dengan menetapkan terlebih dahulu tujuan-tujuan, kemudian melihat apakah aspek-aspek dalam perusahaan mencapainya secara efektif dan efisien.

### **2.5.1. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas**

Pengertian efisiensi dan efektivitas dikemukakan oleh Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing*, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya *Auditing: Pendekatan Terpadu*, sebagai berikut : “Efisiensi mengacu pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efektivitas mengacu pada pencapaian suatu tujuan” ( 6 : 765 )

Sedangkan H.S Munawir dalam bukunya *Auditing Modern*, adalah sebagai berikut : “Efisiensi adalah perbandingan antara masukan dengan keluaran, sedangkan Efektivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan sasaran” ( 11 : 20 )

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis menyimpulkan bahwa, efisiensi menggambarkan berapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit masukan yang dipergunakan atau hubungan antara keluaran dan masukan. Sedangkan efektivitas diartikan sebagai suatu unit mencapai tujuan yang diinginkan atau hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai.

### **2.5.2. Kriteria untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas**

Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing*, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya *Auditing: Pendekatan Terpadu*, terdapat beberapa sumber yang dapat digunakan oleh seorang pemeriksa operasional dalam mengembangkan kriteria evaluasi yang lebih spesifik, yaitu :

- 1) **Kinerja Historis.**
- 2) **Kinerja Yang Dapat Diperbandingkan.**
- 3) **Standar Rekayasa.**
- 4) **Diskusi dan Kesepakatan.** ( 6 : 771 )

Kriteria berdasarkan kinerja historis merupakan kriteria yang didasarkan pada periode sebelumnya, yaitu untuk membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi “lebih baik” atau “lebih buruk”.

Kriteria berdasarkan kinerja yang dapat diperbandingkan merupakan perbandingan antara data kinerja dari kesatuan yang sama di dalam keseluruhan organisasi atau data-data tentang pelaksanaan dari perusahaan lain yang sejenis.

Standar rekayasa merupakan kriteria berdasarkan studi waktu dan gerak untuk menentukan tingkat keluaran produksi. Sedangkan kriteria berdasarkan diskusi dan kesepakatan dikembangkan melalui diskusi dan kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat seperti auditor operasional, pihak manajemen atau orang-orang yang akan menerima laporan tentang temuan-temuan yang didapat dari hasil pemeriksaan.

## **2.6. Audit Operasional Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Pada PT. Jamsostek (persero)**

Pemeriksaan operasional mempunyai fungsi yang sangat besar dalam menilai dan mengevaluasi apakah efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi termasuk prosedur dan metode pada setiap bagian dalam suatu perusahaan telah tercapai. Dengan kata lain pelaksanaan pemeriksaan operasional yang terdapat dalam perusahaan juga merupakan sarana pengendalian bagi suatu perusahaan.

Pelaksanaan pemeriksaan operasional yang memadai membutuhkan berbagai faktor pendukung. Faktor tersebut adalah independensi dan kompetensi pemeriksa operasional serta pelaksanaan berbagai tahap pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya dapat dilakukan dengan melakukan pengujian serta evaluasi terhadap struktur pengendalian intern sistem pertanggungjawaban pada suatu perusahaan. Pengendalian terhadap sistem sistem pertanggungjawaban anggaran biaya tersebut merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengarahkan atau



menjalankan operasi sesuai dengan standar atau tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, pengendalian manajemen mencakup sistem organisasi, prosedur dan praktek dalam penanganan dan penyesuaian tugas-tugas manajemen secara efektif.

Berdasarkan pengujian serta evaluasi atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya, dapat menilai tingkat efektivitas dan efisiensi dan mengenali kemungkinan adanya kelemahan sistem pertanggungjawaban anggaran biaya. Kelemahan yang ditemukan akan dijadikan dasar untuk diadakan pemeriksaan. Sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan bagi manajemen.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka melalui pemeriksaan oprasional atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya, akan diperoleh perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan-penyempurnaan atas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya tersebut, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

##### **3.1.1. Tinjauan Umum Perusahaan**

###### **3.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Dengan semakin meningkatnya peran tenaga kerja dalam sektor jasa maka menuntut perlu diadakannya perlindungan tenaga kerja guna menjaga harkat dan martabatnya sebagai manusia dan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, pemerintah memandang perlu diadakannya suatu program perlindungan tenaga kerja, maka diterbitkan Undang-Undang No. 33 tahun 1947 tentang undang-undang kecelakaan, yang mulai diberlakukan menurut Undang-Undang No. 2 tahun 1951 untuk seluruh Indonesia.

Pemerintah melalui Departemen Tenaga Kerja kemudian membentuk suatu yayasan yang bertugas menampung resiko kecelakaan tenaga kerja, yayasan tersebut didirikan dengan akte notaris Raden Mas Soerojo tanggal 22 Januari 1964, yayasan ini diberi nama Yayasan Dana Jaminan Sosial (DJS).

Setelah melalui pembahasan dan pengkajian cukup panjang, pemerintah dengan Peraturan Pemerintah No. 33 tahun 1977

memutuskan menyelenggarakan Program Asuransi Sosial Tenaga Kerja (ASTEK), dan diikuti dengan PP No. 34 tahun 1977 tanggal 5 September 1977 tentang pendirian Perusahaan Umum Asuransi Sosial Tenaga Kerja (perum ASTEK).

Perkembangan yang lebih fundamental, tercatat dalam bentuk peningkatan landasan hukum pelaksanaan program Asuransi Sosial tenaga kerja disetujui oleh DPR menjadi Undang-undang dan kemudian ditetapkan pemerintah sebagai UU No. 3 tahun 1992, tentang program Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau disingkat program Jamsostek.

#### **3.1.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Uraian Tugas**

Struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) Karawang berbentuk garis (*line organization*), hal ini bertujuan untuk memudahkan pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab langsung dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dan memberikan kemudahan dalam pengawasan dari atasan ke bawahan.

Struktur organisasi PT Jamsostek (Persero), Karawang (lampiran 2), dikepalai oleh seorang kepala kantor kelas II, membawahi empat kepala bidang (kabid) yang terdiri dari :

- 1) Kepala Bidang Operasi.
- 2) Kepala Bidang Administrasi Kepesertaan.
- 3) Kepala Bidang Pelayanan dan jaminan, yang membawahi :
  - (a) Bagian Jaminan Kecelakaan Kerja

**(b) Bagian Jaminan Hari Tua dan Kematian**

**(c) Bagian Jaminan Pemeliharaan Kesehatan**

**4) Kepala Bidang Keuangan umum, membawahi :**

**(a) Bagian keuangan**

**(b) Bagian akuntansi**

Sedangkan tanggung jawab dan tugas pokok, uraian tugas, wewenang dan dari masing-masing bagian dijelaskan sebagai berikut :

**1) Kepala Kantor Cabang Kelas Dua**

**a) Tanggung jawab dan tugas pokok :**

**(1) Melaksanakan kegiatan operasi dan pelayanan jaminan**

**(2) Peningkatan kepesertaan, iuran dan pelayanan jaminan**

**(3) Terlaksananya pengolahan keuangan dan tersusunnya laporan keuangan dalam bentuk neraca dan laporan laba rugi**

**(4) Pembinaan personil, pengolahan sarana dan prasarana serta pengolahan data**

**(5) Pembinaan dan pengendalian terhadap kantor perwakilan**

**(6) Tersedianya laporan**

**c) Wewenang**

**(1) Menyetujui atau menolak menandatangani transaksi.**

**(2) Menyetujui atau menolak anjuran saran/ prasaran/ anggaran.**

- (3) Menentukan kebutuhan personel, menempatkan, memberi penghargaan, mempromosikan dan menjatuhkan hukuman kepada personil dalam batas-batas kewenangan yang diberikan direksi.
  - (4) Menetapkan target kepesertaan, iuran dan anggaran pada kantor cabang kelas I dan kantor perwakilan.
  - (5) Menyusun laporan keuangan dalam bentuk neraca dan laporan laba rugi.
- Menghentikan pelayanan jaminan kesehatan bagi perusahaan yang tidak memenuhi persyaratan.

## 2) Kepala Bidang Operasi :

### a) Tanggung jawab dan Tugas Pokok

- (1) Membuat peta potensi kepesertaan.
- (2) Melakukan kegiatan pemasaran.
- (3) Melaksanakan pencapaian target jumlah kepesertaan dan iuran.
- (4) Membina hubungan baik dengan mitra kerja.

### b) Uraian tugas :

- (1) Melaksanakan pengumpulan data kepesertaan.
- (2) Memenuhi target kepesertaan.
- (3) Melaksanakan kegiatan penyuluhan.
- (4) Menyelesaikan tunggakan iuran dan denda iuran.

- (5) Melaksanakan persiapan upaya penegakan hukum.
- (6) Membina hubungan baik dengan mitra kerja.
- (7) Menyusun laporan.

### **3) Kepala Bidang Administrasi Kepesertaan**

#### **a) Tanggung jawab dan Tugas Pokok.**

- (1) Melakukan administrasi dan pemutakhiran *data base* kepesertaan
- (2) Melakukan pengolahan dan penerbitan DSJHT (Daftar Saldo Jaminan Hari Tua) / PSJHT (Perhitungan Saldo Jaminan Hari Tua)
- (3) Melakukan pengelolaan, pemeliharaan peralatan dan fasilitas komputer, perangkat lunak, berikut jaringannya.

#### **b) Uraian Tugas**

- (1) Mengelola dan mengolah data yang berasal dari perusahaan peserta.
- (2) Melaksanakan perekaman dan pengolahan data kepesertaan meliputi KPJ, KPK, PSJHT, sertifikat dan amalgamasi.
- (3) Menyusun, memelihara dan mengamankan dokumentasi, sistem dan sarana pengolahan data.

- (4) Memantau penggunaan sarana pengolahan data seluruh unit kerja.
- (5) Menyusun kebutuhan sarana pengolahan seluruh unit kerja.
- (6) Mengirimkan data dalam bentuk elektronik ke kanwil dan ke kantor pusat.
- (7) Mengelola sistem informasi kepada peserta.
- (8) Membina hubungan baik dengan mitra kerja.
- Menyusun laporan.

#### **4) Kepala Bidang Pelayanan dan Jaminan**

##### **a) Tanggung jawab dan tugas pokok.**

- (1) Melaksanakan, memonitor penerimaan iuran dan pelayanan jaminan.
- (2) Memilih pusat pelayanan kesehatan.
- (3) Melaksanakan pengendalian pusat kesehatan.

##### **b) Uraian tugas :**

- ❖ Melaksanakan tertib administrasi penerimaan iuran.
- ❖ Melaksanakan kelancaran pelayanan jaminan.

#### **5) Kepala Bidang Keuangan Umum**

##### **a) Tanggung jawab dan Tugas Pokok**

- (1) Membuat analisa dan laporan keuangan

- (2) Melakukan pengelolaan keuangan, investasi (terbatas) dan kas cabang
  - (3) Melakukan pengendalian kinerja keuangan cabang
  - (4) Melakukan pemutakhiran *data base* keuangan.
- b) Uraian tugas :
- (1) Menyusun RKAP.
  - (2) Melaksanakan pengendalian RKAP.
  - (3) Membuat rencana penerimaan dan pengeluaran secara periodik.
  - (4) Melaksanakan verifikasi atas setiap penerimaan dan pengeluaran.
  - (5) Menerima, menyimpan, menyetujui penerimaan dan pengeluaran atas uang dan surat berharga.
  - (6) Melaksanakan pembukuan / akuntansi.
  - (7) Melakukan evaluasi kinerja manajemen dan keuangan.
  - (8) Melaksanakan investasi terbatas dalam program jasa konstruksi dan SKB-PU.
  - (9) Memungut, menyetor dan mengadministrasi kewajiban perpajakan.
  - (10) Melaksanakan dan membina kerjasama dengan bank.
  - (11) Melaksanakan tindak lanjut hasil pemeriksaan.
  - (12) Mengelola dan menyimpan bukti pertanggungjawaban keuangan.



(13) Membina hubungan baik dengan mitra kerja.

(14) Menyusun laporan.

Sedangkan uraian tugas dari Biro Pengawasan Intern yang berhubungan erat dengan judul skripsi yang penulis pilih dalam penelitian ini adalah :

### **Biro Pengawasan Intern**

Tugas pokok Biro Pengawasan Intern adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan kebijaksanaan dan panduan serta mengembangkan sistem pengawasan melekat (*waskat*).
- 2) Menetapkan strategi dan langkah-langkah untuk memperoleh dan mempertahankan sertifikat wajar tanpa pengecualian (*Unqualified*).
- 3) Menetapkan kebijaksanaan dan prosedur pemeriksaan intern (*Internal Audit*) dan menyusun laporan Auditor.
- 4) Membina hubungan baik dengan mitra kerja

Selain uraian tugas pokok tersebut dalam menjalankan tugasnya Biro Pengawasan Intern membawahi :

- 1) Urusan Pengawasan Keuangan dengan tugas-tugas sebagai berikut :
  - (a) Melaksanakan pemeriksaan keuangan.
  - (b) Menyusun laporan keuangan.
  - (c) Menindaklanjuti temuan pemeriksaan ekstern.

2) **Urusan Pengawasan Operasional dengan tugas-tugas sebagai berikut :**

- (a) **Melaksanakan pemeriksaan operasional.**
- (b) **Menyusun laporan Auditor.**
- (c) **Menindaklanjuti temuan pemeriksaan ekstern.**
- (d) **Menyusun bahan perbaikan sistem pengendalian manajemen.**

### **3.1.2. Tinjauan Khusus Perusahaan**

PT Jamsostek (Persero) Karawang sebagai pelaksana program pemerintah dalam upaya perlindungan tenaga kerja melalui suatu program jaminan sosial tenaga kerja dalam aktivitasnya meliputi program yang dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu :

#### **I. Jaminan berupa uang :**

##### **1) Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)**

Yaitu program yang bertujuan memberikan pelayanan medis, tunjangan cacat akibat hubungan kerja dan kematian.

Tujuan pemberian jaminan kecelakaan kerja adalah apabila tenaga kerja mengalami kecelakaan akibat hubungan kerja maka kepadanya akan diberikan santunan berupa uang jaminan yang besarnya ditentukan menurut klasifikasi kecelakaan yang dialaminya, hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kecelakaan yang dialami.

Pemberian jaminan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**a) Jaminan Umum**

Yaitu jaminan yang pasti diberikan pada setiap tenaga kerja yang mengalami kecelakaan kerja meliputi :

**1) Penggantian Biaya, terdiri dari :**

- ❖ Ongkos pengangkutan tenaga kerja ke rumah sakit melalui darat, santunan Rp. 150.000,- maksimum, melalui laut santunan Rp. 300.000,- maksimum, melalui udara, santunan Rp. 400.000,- maksimum.
- ❖ Biaya pengobatan dan perawatan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan maksimal Rp. 6.400.000,-
- ❖ Penggantian pembelian alat pembantu karena cacat atau alat pengganti, diberikan satu kali untuk setiap kasus dengan ketentuan besarnya santunan maksimum 180 % dari harga yang berlaku pada rumah sakit.

**2) Santunan sementara karena tidak mampu bekerja**

Pemberian santunan ditentukan besarnya menurut waktu, yaitu:

- ❖ 4 bulan pertama santunan sebesar 100% dari upah per bulan.
- ❖ 4 bulan kedua santunan sebesar 75 % dari upah per bulan, selanjutnya santunan 50 % upah per bulan.

**b) Jaminan Khusus**

Yaitu pemberian jaminan terhadap tenaga kerja yang mengalami cacat akibat hubungan kerja, kematian dan timbul penyakit tetap, santunan diberikan masing-masing sebesar :

- (1) Cacat sebagian dan tetap, besarnya santunan % tabel x 70 bulan upah.
- (2) Cacat total dan tetap, besarnya santunan dibayar sekaligus 70 % x 70 bulan upah berkala Rp. 50.000,- per bulan (2 tahun).
- (3) Cacat kekurangan fungsi, besarnya santunan % kurang fungsi x persen tabel x 70 bulan upah.
- (4) Santunan kematian akibat kecelakaan kerja, santunan diberikan sekaligus dan berkala. Santunan sekaligus sebesar 60% x 70 bulan upah, Santunan berkala diberikan sebesar Rp. 50.000,- per bulan (24 bulan). Biaya pemakaman sebesar Rp. 600.000,-. Besarnya iuran kecelakaan tenaga kerja yang harus ditanggung oleh perusahaan pemberi kerja ditentukan menurut golongan usaha yang ditetapkan menurut peraturan pemerintah No. 83 tahun 2000 dan klasifikasi ILO, yang besarnya meliputi 0,24 % sampai dengan 1,74 % dari upah sebulan. Golongan usaha ditentukan menurut lima golongan.

## **2) Jaminan Kematian (JK)**

Yaitu program yang memberikan santunan kepada ahli waris dari tenaga kerja yang meninggal dunia, baik akibat sakit ataupun kecelakaan kerja. Program Jamsostek ini, yang memberikan jaminan bagi ahli waris dari tenaga kerja yang meninggal sebelum usia 55 tahun yang bukan akibat kecelakaan kerja. Jaminan diberikan secara sekaligus kepada janda atau ahli waris sebesar Rp. 3.000.000,- untuk santunan kematian. Sebesar Rp.600.000,- untuk santunan pemakaman.

## **3) Jaminan Hari Tua (JHT)**

Yaitu suatu program yang memberikan bekal keuangan pada saat usia tenaga kerja mencapai usia tertentu, berhenti bekerja setelah masa kerja lebih dari 5 tahun, pegawai asing yang pulang ke negara asalnya. Tenaga kerja yang telah mencapai usia 55 tahun, cacat tetap dan total, tenaga kerja yang meninggalkan Republik Indonesia untuk selama-lamanya dan yang meninggal dunia sebelum usia 55 tahun serta tenaga kerja yang berhenti setelah mengikuti masa kepesertaan selama 5 tahun lebih, dapat diberikan santunan hari tua. Jaminan hari tua dapat dikatakan sebagai tabungan selama masa kerja yang dibayarkan kembali selama waktu tertentu.

Jaminan hari tua yang diberikan adalah sebesar keseluruhan iuran yang telah disetor serta hasil pengembangannya. Cara

pembayaran jaminan dapat dilakukan secara berkala dan sekaligus, apabila jumlah seluruh pembayaran kurang dari Rp.3.000.000,- dan pembayaran lebih dari Rp. 3.000.000,- dan dibayar secara bertahap selama 5 tahun, dalam hal tenaga kerja yang meninggal dunia, jaminan dibayarkan sekaligus kepada ahli warisnya.

## **II. Jaminan Berupa Pelayanan :**

### **1) Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)**

Suatu program yang memberikan pelayanan medis bagi tenaga kerja dan keluarganya, yang menderita sakit, hamil dan persalinan, pelayanan diagnostik pelayanan khusus dan pelayanan gawat darurat.

Jaminan pemeliharaan kesehatan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sehingga dapat dicapai pelaksanaan kerja sebaik-baiknya dan jaminan yang diberikan terhadap upaya penyembuhan tenaga kerja yang sakit.

Jaminan diberikan tidak hanya kepada tenaga kerja yang bersangkutan tetapi juga terhadap keluarganya yang meliputi satu orang istri dan tiga orang tanggungan. Jaminan diberikan berupa pelayanan rawat inap, rawat tetap, rawat jalan, kehamilan dan persalinan, pelayanan dan penggantian resep dokter.

Pembayaran iuran ditanggung oleh pemberi kerja sebesar : 6 % x upah sebulan untuk tenaga kerja berkeluarga, 3 % x upah sebulan

untuk tenaga kerja lajang. Jaminan harus diikuti oleh perusahaan yang belum mengadakan jaminan kesehatan di perusahaannya.

### **3.2. Metode Penelitian**

#### **3.2.1. Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam melakukan penelitian penulis menggunakan metode survei atau studi kasus, yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ke PT Jamsostek (Persero), Karawang yang berlokasi di Jl. Tuparev No. 391, di mana penelitian ini meliputi penelitian terhadap pelaksanaan kegiatan pemeriksaan operasional terhadap sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang.

#### **3.2.2. Sumber Data**

Sumber Data yang penulis peroleh ialah berupa :

##### **1) Data primer**

Data primer yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian melalui wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Data yang diperoleh antara lain: Hak dan kewajiban peserta jamsostek, Sistem pengelolaan dana yang terdiri dari : prosedur penerimaan iuran dan prosedur pembayaran jaminan.

##### **2) Data sekunder**

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku acuan, karya tulis ilmiah dan sumber-sumber lain di perpustakaan.

### 3.2.3. Alat dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

#### 1) Metode Kepustakaan (*library research*)

adalah suatu penelitian dengan mempelajari dan mengumpulkan buku-buku yang ada kaitannya dengan pembahasan dalam skripsi dan penunjang lainnya. Untuk selanjutnya dipakai sebagai dasar teori untuk mengolah hasil penelitian pada objek penelitian.

#### 2) Metode Penelitian Lapangan

Cara yang ditempuh adalah sebagai berikut :

##### (1) Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis terhadap objek yang diteliti, antara lain pengamatan atas formulir dan dokumen yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini.

##### (2) Wawancara

Wawancara yaitu melakukan tanya jawab dan wawancara langsung dengan bagian-bagian yang terkait.

##### (3) Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan pokok permasalahan kepada pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan yang akan dibahas.



#### **(4) Penelaahan Dokumentasi**

Merupakan suatu metode dengan cara pengumpulan menelaah dokumen-dokumen yang relevan dengan objek pembahasan masalah.

#### **3.2.4. Teknik Penganalisaan Data**

Dalam menganalisa data, penulis menggunakan analisis komparasi kualitatif yaitu dengan melakukan perbandingan antara teori dengan praktek yang ada di PT Jamsostek cabang Karawang.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Penerapan Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero) dan Pemeriksaan Operasional yang Dilakukan Oleh Biro Pengawasan Intern.**

Sesuai dengan topik bahasan skripsi, maka yang akan dibahas adalah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang dan pemeriksaan operasional pada PT Jamsostek (Persero).

##### **4.1.1. Penerapan Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero).**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang merupakan informasi historis berupa biaya, pendapatan dari aktivitas masa lalu yang berhubungan dengan manajer yang bertanggungjawab.

Elemen-elemen utama yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Jamsostek (Persero), antara lain :

- 1) Struktur organisasi PT Jamsostek (Persero).**
- 2) Sistem anggaran PT Jamsostek (Persero).**
- 3) Laporan pertanggungjawaban PT Jamsostek (Persero).**

#### 4.1.1.1. Struktur Organisasi PT Jamsostek (Persero).

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan diperlukan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap bagian sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing personilnya.

Struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) pada saat penelitian secara cukup jelas menunjukkan aliran wewenang dan tanggung jawab yang ada dari tiga unsur manajemen yaitu :

- 1) Unsur pimpinan tertinggi, yaitu Kepala Cabang PT Jamsostek (Persero), sebagai pemegang kebijakan strategis.
- 2) Unsur pembantu pimpinan, sebagai pengendali kebijakan pimpinan yang terdiri atas kepala-kepala bidang.
- 3) Unsur pelaksana operasi, yang terdiri dari kepala-kepala seksi dari masing-masing bidang kegiatan.

Sebagaimana tampak dalam bagan organisasi PT Jamsostek (Persero) (lampiran 1), struktur organisasinya berbentuk garis (*line organization*), hal ini bertujuan untuk memudahkan pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab langsung dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dan memberikan kemudahan dalam pengawasan dari atasan ke bawahan.

Merujuk pada struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) tersebut, dari aspek pusat tanggung jawab, penulis dapat

menyimpulkan bahwa pusat pertanggung jawaban yang ada pada PT Jamsostek (Persero) dapat digolongkan menjadi dua pusat tanggung jawab, yaitu :

- 1) Pusat laba, yang meliputi Bidang Pelayanan dan Jaminan serta Bidang Administrasi Kepesertaan.
- 2) Pusat biaya, yang meliputi Bidang Keuangan umum serta Bidang Operasi.

Uraian tugas dari pusat laba adalah sebagai berikut :

Pada pusat laba, Kepala Bidang Pelayanan dan Jaminan mempunyai tugas melaksanakan, memonitor iuran dan pelayanan jaminan, melaksanakan tertib administrasi penerimaan iuran dan melaksanakan kelancaran pelayanan jaminan, dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor Cabang. Sedangkan Kepala Bagian Administrasi Kepesertaan mempunyai tugas mengolah data yang berasal dari perusahaan peserta, melaksanakan perekaman dan pengolahan data kepesertaan, mengirimkan data dalam bentuk elektronik ke kanwil dan ke kantor pusat, membina hubungan baik dengan mitra kerja. Dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor Cabang.

Pusat biaya mempunyai tugas sebagai berikut :

Kepala Bidang Keuangan Umum mempunyai tugas menyusun RKAP, melaksanakan pengendalian RKAP, membuat rencana penerimaan dan pengeluaran secara periodik, melaksanakan

verifikasi atas setiap penerimaan dan pengeluaran dan Kepala Bidang Operasi mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan data kepesertaan melaksanakan kegiatan penyuluhan, menyelesaikan tunggakan iuran dan denda iuran. Melaksanakan persiapan upaya penegakan hukum. Membina hubungan baik dengan mitra kerja. Menyusun laporan. Dimana kedua Kepala Bagian tersebut juga bertanggungjawab kepada Kepala Kantor Cabang

#### **4.1.1.2. Sistem Anggaran PT Jamsostek (Persero).**

##### **4.1.1.2.1. Prinsip-Prinsip Anggaran PT Jamsostek (Persero)**

Anggaran PT Jamsostek (Persero) menggunakan beberapa prinsip, yang merupakan suatu batasan dan harus dipatuhi yaitu :

- 1) *Accrual Basis*. *Accrual basis* merupakan dasar pengakuan pendapatan dan biaya sesuai dengan periode terjadinya. Oleh karena itu pengakuan pendapatan tidak terbatas pada penerimaan tunai, dan pengakuan biaya tidak terbatas pada pengeluaran tunai, tetapi juga mencakup hak yang belum diterima dan kewajiban yang belum dibayar pada saat tertentu (tanggal neraca).
- 2) Masa anggaran. Masa anggaran perusahaan adalah mulai 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk

satu tahun (dua belas bulan). Siklus anggaran perusahaan adalah 24 (dua puluh empat) bulan, yaitu:

- (a) Penyusunan anggaran 3 (tiga) bulan.
- (b) Pengajuan anggaran dan pembahasan 3 (tiga) bulan.
- (c) Pelaksanaan anggaran 12 (dua belas) bulan.
- (d) Pertanggungjawaban anggaran 6 (enam) bulan.

**TABEL I**  
**SIKLUS MASA ANGGARAN**  
**PT JAMSOSTEK (PERSERO)**

No	Masa Anggaran	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Penyusunan Anggaran	X	X	X									
2	Pengajuan Anggaran dan Pembahasan Anggaran				X	X	X						
3	Pelaksanaan Anggaran	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Pertanggungjawaban Anggaran	X	X	X	X	X	X						

*Sumber : PT Jamsostek (Persero)*

- 3) Jumlah yang termuat dalam anggaran pendapatan adalah batas minimal yang harus diperoleh, sedang anggaran biaya adalah batas maksimal yang dapat menjadi beban dalam satu periode anggaran.

- 4) Manajemen perusahaan tidak diperbolehkan untuk melakukan pergeseran atau perubahan anggaran baik pos anggaran maupun mata anggaran.
- 5) Petunjuk pelaksanaan akan diberikan berupa suatu landasan-landasan, standar-standar dan tolak ukur.
- 6) Pendapatan perusahaan melalui unit kerja/kantor cabang harus segera ditransfer ke Kantor Pusat sebagai pendapatan program dan non program Jamsostek sehingga tersentralisasi pada Kantor Pusat.
- 7) Pengeluaran biaya harus berdasarkan bukti atas hak yang sah untuk memperoleh pembayaran.

#### **4.1.1.2.2. Fungsi-Fungsi Anggaran pada PT Jamsostek (Persero)**

Anggaran perusahaan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Pedoman Kerja. Anggaran perusahaan merupakan pedoman pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan seperti ditentukan dalam Peraturan Pemerintah 34 Tahun 1977.
- 2) Sarana Koordinasi. Anggaran perusahaan dapat dijadikan alat/sarana koordinasi kegiatan pengelolaan perusahaan.

- 3) **Penilaian Pelaksanaan.** Anggaran perusahaan dapat dipergunakan menilai pelaksanaannya. Ukuran penilaian didasarkan anggaran yang telah ditetapkan lebih dahulu.
- 4) **Penilaian Pelaksana.** Para pelaksana di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dapat dinilai dengan berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan lebih dahulu.
- 5) **Sanksi.** Pelanggar terhadap ketentuan-ketentuan pedoman anggaran, akan diancam dengan hukuman administratif.

#### **4.1.1.2.3. Penyusunan Anggaran Pada PT Jamsostek (Persero).**

##### **A) Dasar Penyusunan Anggaran**

Dasar penyusunan Rencana Anggaran Perusahaan setiap tahun adalah :

- (1) PP 34 tahun 1977 Pasal 20.
- (2) Instruksi Menteri Penertiban Aparatur Negara No. 015/Menpen/1971 tanggal 14 Desember 1971.
- (3) Peraturan/Pedoman Direksi.



**B) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.**

Dalam penyusunan RAP, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yang berpengaruh terhadap anggaran perusahaan, faktor-faktor tersebut, adalah:

- (1) Kebijakan Pemerintah yang telah ditentukan secara umum khususnya Jaminan Sosial Tenaga Kerja serta beberapa masalah pokok.

- (2) Kebijakan Direktorat serta pengarahannya pokok.

- (3) Rencana kerja perusahaan yang berupa program-program dan kegiatan-kegiatan kerja.

- (4) Realisasi anggaran perusahaan tahun-tahun yang lalu. Yang patut mendapat perhatian adalah membandingkan rencana anggaran perusahaan dan realisasi anggaran perusahaan tahun lalu.

- (5) Rencana yang diperkirakan akan terjadi atau dilaksanakan (Forecasting) pada tahun anggaran yang akan datang.

- (6) Pengaruh harga (Konjunktur/fluktuasi harga) yang terjadi dan yang akan terjadi dalam tahun anggaran.

**C) Masa Penyusunan Anggaran.**

Lama penyusunan anggaran dari mulai penyusunan Rencana Anggaran Perusahaan (RAP), pengesahannya, pelaksanaannya, sampai dengan pertanggungjawabannya yang disebut masa anggaran atau siklus anggaran, adalah 24 (dua puluh empat) bulan.

❖ Bulan penyusunan RAP :

(1) Di Kantor Pusat dan Kantor Cabang, bulan Juni s/d Agustus

(2) Bagian anggaran Kantor Pusat pertengahan Agustus s/d September

❖ Bulan pengesahan RAP :

Di Departemen Tenaga Kerja dan Departemen Keuangan Oktober s/d Desember

❖ Bulan pelaksanaan dan pengendalian RAP :

Pada PT Jamsostek, Januari s/d Desember

❖ Bulan pertanggungjawaban :

Di kantor pusat Januari s/d Juni.

**TABEL II**  
**MASA PENYUSUNAN ANGGARAN**  
**PT JAMSOSTEK (PERSERO)**

No	KEGIATAN	BULAN											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Bulan Penyusunan RAP :												
	1) Kantor Pusat						X	X	X				
	2) Kantor Cabang						X	X	X				
2	Bulan Pengesahan RAP				X	X	X						
3	Bulan Pelaksanaan dan Pengendalian RAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Bulan Pertanggungjawaban	X	X	X	X	X	X						

*Sumber : PT Jamsostek (Persero)*

#### D) Sumber Data Penyusunan Anggaran

Sumber data yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran dapat berasal dari luar perusahaan dan berasal dari dalam perusahaan.

Sumber data tersebut

(1) Sumber dari luar perusahaan :

- ❖ Kebijakan pemerintah
- ❖ Keadaan pasar
- ❖ Perkembangan tingkat upah dan harga

(2) Sumber data dari dalam perusahaan :

- ❖ Kebijakan Pemerintah

- ❖ RAP dan realisasi RAP tahun sebelumnya
- ❖ Rencana kerja

### E) Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dilakukan dengan memisahkan unit-unit kerja di Kantor Pusat dan Kantor Cabang ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*), yaitu:

- (1) Pusat pertanggungjawaban pendapatan (*revenue responsibility center*),

Adalah suatu kerja yang bertanggungjawab untuk pendapatan dan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya tetapi dalam evaluasinya mendapatkan dari biaya tersebut tidak diperhitungkan secara langsung seperti pada pusat pertanggungjawaban hasil. Unit kerja tersebut misalnya : Divisi Perluasan dan Kepesertaan.

- (2) Pusat petanggungjawaban biaya (*Cost responsibility center*),

Adalah unit kerja yang bertanggungjawab atas pengeluaran biaya

tetapi tidak bertanggungjawab atas perolehan pendapatan. Misalnya : Kantor Cabang.

#### 4.1.1.2.4. Pelaksanaan Anggaran

##### A) Penanggungjawab Anggaran

Bertindak sebagai penanggungjawab pelaksanaan anggaran kantor cabang adalah Kepala Kantor Cabang yang bersangkutan. Pertanggungjawabannya dilaksanakan dengan menata usahakan anggaran, seperti menyelenggarakan administrasi anggaran dan realisasinya, membuat daftar inventaris terhadap pembelian barang modal dari anggaran belanja modal dan membuat daftar lebih kurang antara realisasi dan anggarannya, baik untuk pendapatan, biaya maupun belanja modal. Dengan demikian pertanggungjawaban anggaran dilaksanakan baik dari segi keuangan fisik dan pelaporan anggaran yang tepat waktu.

Dalam praktik sehari-hari yang mempunyai kewenangan dalam mengeluarkan dan mengendalikan dana anggaran adalah Bidang Keuangan Umum, yang pada akhir tahun buku akan dipertanggungjawabkan kepada Kepala Kantor

Cabang. Adapun flowchart dari penanggung jawab anggaran dapat dilihat dalam lampiran 3.

#### **B) Pelaksanaan Rencana Anggaran Perusahaan**

Setelah rancangan Anggaran perusahaan disetujui dan disahkan Menteri Tenaga Kerja, segera Bagian Anggaran melaksanakan pembagian/perincian anggaran per Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Perincian anggaran untuk Kantor Cabang dilakukan berdasarkan usulan yang disesuaikan dengan persetujuan. Perincian per pos, mata anggaran dan sub mata anggaran untuk Kantor Pusat dan Kantor Cabang adalah merupakan suatu batasan anggaran. Anggaran pendapatan merupakan suatu anggaran pendapatan minimal yang harus diperoleh, dan anggaran biaya beserta belanja modal adalah batasan maksimal atau tertinggi yang boleh dipergunakan. jumlah batasan tersebut harus selalu dipergunakan untuk :

- ❖ Pengendalian operasional baik dari segi pendapatan maupun dari segi biaya
- ❖ Pengarahan terhadap urgensi sesuatu kegiatan yang harus dipilih dari berbagai alternatif.

Pengendalian secara administratif setiap bulan dilakukan dengan membuat suatu daftar yang membandingkan antara anggaran yang tersedia dan yang direalisasi, sehingga selisih yang ada akan memberikan peringatan untuk tindak lanjutnya. Daftar lebih kurang ini setiap bulan harus dilaporkan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.

### C) Prosedur Pencairan Anggaran

Penyediaan anggaran dilakukan oleh Direksi di Kantor Pusat. Direksi dibantu staff anggaran setelah memperinci anggaran per pos, mata anggaran dan sub mata anggaran baik untuk Kantor Pusat sendiri maupun untuk Kantor Cabang maka akan terjadi langkah-langkah sebagai berikut :

- ❖ Direktur Keuangan segera mengirim uang anggaran ke Kantor Cabang melalui jasa bank setempat. Direktur Keuangan membuat perintah pemindah bukuan secara tetap 3 bulan sekaligus kepada Bank (*Standing Instruction*). Perintah pengiriman/pemindah bukuan tersebut dilampiri daftar anggaran bagi masing-masing Kantor Cabang. Bank mengirimkan uang anggaran setiap

bulan berdasarkan daftar rincian anggaran cabang selambat-lambatnya tanggal 15 setiap bulan. Pemindah bukuan dilakukan melalui rekening yang telah ditentukan.

- ❖ Setelah uang anggaran tersedia di bank bagi Kantor Cabang baik untuk operasional, personil, umum/administrasi, klaim maupun belanja barang, maka Kantor Cabang sudah dapat melaksanakan kegiatan bulan yang bersangkutan.
- ❖ Permintaan perincian anggaran di Kantor Pusat dan Kantor Cabang menggunakan suatu prosedur sebagai berikut :
  - (a) Bagian yang memerlukan biaya untuk suatu kegiatan mengisi suatu permintaan uang pada formulir voucer yang telah disediakan
  - (b) Voucer diteliti oleh bagian Keuangan Umum untuk diteliti anggarannya ada dan masih ada saldo anggarannya. Petugas/pejabat Keuangan Umum memparaf tanda telah diteliti beserta saran kalau ada, di sebelah nama pejabat otorisasi.



- (c) Voucher diteruskan ke Kepala Kantor Cabang untuk menyetujui penerimaan atau pengesahan pengeluaran.
  - (d) Voucher dibawa/diteruskan ke Kasir untuk mengeluarkan uang sesuai dengan jumlah yang telah disetujui.
  - (e) Penerima uang menandatangani atas penerimaan atau penyelesaian keuangan.
- ❖ Bila pelaksanaan anggaran mengenai pembelian yang bersifat fisik apakah barang konsumsi atau barang modal, dalam pertanggungjawabannya nanti harus dilampiri tanda terima barang secara fisik sebagai salah satu pendukungnya. Tanda terima barang adalah sebagai berita acara atau penerimaan barang.
  - ❖ Khusus untuk persekot kerja baik pada waktu pengambilan persekot maupun pada waktu mempertanggungjawabannya pengeluaran keduanya harus menggunakan voucher.
  - ❖ Voucher yang diteliti keuangan bersama-sama dengan bukti pendukungnya diteruskan ke pembukuan sebagai dasar pembukuan.

#### **4.1.1.3. Laporan Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero)**

Konsep akuntansi pertanggungjawaban menitikberatkan pada bagaimana pihak bawahan mempertanggungjawabkan segala wewenang yang diberikan pihak atasan kepadanya. Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan intern bagi manajemen perusahaan yang berguna sebagai alat untuk menilai prestasi pusat pertanggungjawaban.

Bentuk laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh masing-masing Kepala Bidang adalah sebagai berikut :

## 1) Kepala Bidang Keuangan Umum

**TABEL III**  
**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN BIAYA**  
**KEPALA BAGIAN KEUANGAN UMUM**  
**TAHUN 20XX**

NO	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
				Rp	%
I.	BIAYA TETAP				
1.	Gaji				
2.	Pemeliharaan Bangunan				
3.	Penyusunan Bangunan				
<b>Jumlah Biaya Tetap</b>					
II.	BIAYA VARIABLE				
1.	Alat Tulis Kantor				
2.	Barang Cetak				
3.	Benda Pos				
4.	Photo Copy				
5.	Paket Jasa				
6.	Administrasi Lainnya				
7.	Listrik-PLN				
8.	Air Minum-PDAM				
9.	G a s				
10.	Telepon				
11.	Transport Karyawan				
<b>Jumlah Biaya Variable</b>					
<b>Total Biaya</b>					

Sumber : PT Jamsostek (Persero)

## 2) Kepala Bidang Operasi

**TABEL IV**  
**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN BIAYA**  
**KEPALA BIDANG OPERASI**  
**TAHUN 20XX**

NO	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
				Rp	%
1)	Biaya Manajemen				
2)	Biaya Operasi				
3)	Biaya Personil				
4)	Biaya Umum				
5)	Biaya Belanja Modal				
<b>Total Biaya</b>					

*Sumber : PT Jamsostek (Persero)*

## 3) Kepala Bidang Adminiatrasi dan Umum

**TABEL V**  
**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN BIAYA**  
**KEPALA BIDANG ADMINISTRASI DAN JAMINAN**  
**TAHUN 20XX**

NO	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
				Rp	%
<b>I.</b>	<b>BIAYA TETAP</b>				
1.	Pemeliharaan Sarana : 1) Komputer 2) Fasilitas Komputer 3) Perangkat Lunak 4) Server 5) Printer 6) UPS 7) Modem				
<b>Jumlah Biaya Tetap</b>					
<b>II.</b>	<b>BIAYA VARIABLE</b>				
1.	Pengadaan PC				
2.	Penambahan Jaringan				
4.	Alat Tulis Kantor				
5.	Lain-lain				
<b>Jumlah Biaya Variable</b>					
<b>Total Biaya</b>					

Sumber : PT Jamsostek (Persero)

## 4) Kepala Bidang Pelayanan dan Umum

**TABEL VI**  
**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN BIAYA**  
**KEPALA BIDANG PELAYANAN DAN JAMINAN**  
**TAHUN 20XX**

NO	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
				Rp	%
<b>I.</b>	<b>BIAYA TETAP</b>				
1.	Pemeliharaan Sarana :				
	<b>Jumlah Biaya Tetap</b>				
<b>II.</b>	<b>BIAYA VARIABLE</b>				
1.	Alat Tulis Kantor				
2.	Lain-lain				
	<b>Jumlah Biaya Variable</b>				
	<b>Total Biaya</b>				

Sumber : PT Jamsostek (Persero)

#### 4.1.2. Pemeriksaan Operasional Atas Anggaran Biaya Pada Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero)

Pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi maupun kehematan perusahaan dalam menggunakan sumber daya dan dana anggaran yang tersedia. Dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional dibutuhkan suatu pedoman umum yang mengatur dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional. Pedoman yang digunakan oleh PT Jamsostek (Persero), mengacu pada pedoman yang terdapat pada Badan Pengawasan Keuangan dan

Pembangunan (BPKP), melalui Surat Keputusan Direksi PT Jamsostek (Persero) tentang Pedoman Umum Pemeriksaan Operasional bagi Biro Pengawasan Intern.

Pemeriksaan operasional atas pertanggungjawaban anggaran biaya adalah suatu proses sistematis dan obyektif atas penggunaan anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Pemeriksaan operasional atas pertanggungjawaban anggaran biaya juga menekankan pada penilaian atas cara-cara manajemen mengelola sumber daya dan sumber dana anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan pemeriksaan, ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan haruslah dinyatakan dengan jelas, sehingga pemeriksaan yang dilakukan beserta laporan hasil pemeriksaan sesuai dengan apa yang dikehendaki.

#### **4.1.2.1. Ruang Lingkup dan Tujuan Pemeriksaan Operasional.**

Pada PT Jamsostek (Persero) tidak seluruh aspek kegiatan manajemen diperiksa oleh Biro Pengawasan Intern, ruang lingkup pemeriksaan hanya meliputi aspek manajemen yang perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki dan ditingkatkan mutu penanganannya oleh manajemen atas kegiatan penggunaan dana anggaran. Aspek-aspek manajemen tersebut adalah organisasi, kebijaksanaan dan prosedur, sistem anggaran, dan laporan pertanggungjawaban, namun pada intinya penulis hanya menitik beratkan terhadap anggaran biayanya saja.

Dalam aspek organisasi, pemeriksaan menitikberatkan pada Bagian Keuangan Umum yang mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dan mengendalikan dana anggaran yang tersedia, sehingga fokus utama pemeriksaan operasional banyak ditujukan kepada Bagian Keuangan Umum tersebut.

Tujuan dilaksanakannya pemeriksaan operasional atas kegiatan penggunaan dana anggaran pada PT Jamsostek (Persero) adalah :

- 1) Menilai efektivitas kegiatan penggunaan dana anggaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
- 2) Mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam penerapan struktur pengendalian intern terhadap pertanggungjawaban anggaran biaya.
- 3) Mencari dan mengembangkan rekomendasi kepada manajemen, bagi perbaikan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Pemeriksaan operasional merupakan bagian dari fungsi pengawasan dan pengendalian. Fungsi pengawasan dalam organisasi PT Jamsostek (Persero) yang merupakan tanggung jawab Direktur Utama, pelaksanaannya dilakukan oleh Biro Pengawasan Intern



#### **4.1.2.2. Independensi dan Kompetensi Biro Pengawasn Intern.**

Dalam struktur organisasi PT Jamsostek (Persero), Biro Pengawasan Intern mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk membantu Direktur Utama dalam mengadakan penilaian atas pelaksanaan manajemen serta sistem pengendaliannya pada unit organisasi dan kemudian memberi saran-saran perbaikan.

Kegiatan pemeriksaan Biro Pengawasan Intern didasarkan pada suatu rencana pemeriksaan tahunan atau lebih dikenal Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), yang ditetapkan oleh Direktur Utama maupun dari instruksi-instruksi atau program kerja tambahan yang termasuk dalam program non PKPT, yang dilaksanakan atas dasar penugasan dari Direktur Utama atau dari Kepala Biro Pengawasan Intern. Pelaksanaan pemeriksaan berlangsung terus menerus/rutin sesuai dengan jadwal dalam PKPT.

Hasil pelaksanaan kegiatan pemeriksaan tersebut, digunakan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen untuk perbaikan dan peningkatan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan masukan yang yang diberikan diharapkan kegiatan di PT Jamsostek (Persero) dapat berjalan lebih baik sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

Organisasi Biro Pengawasan Intern pada PT Jamsostek (Persero) memiliki 20 orang tenaga pemeriksa, termasuk Kepala

Biro Pengawasan Intern. Kepala Biro Pengawasan Intern telah mengembangkan struktur organisasi departemennya dan menetapkan uraian tugas bagi masing-masing staff pemeriksa. Selain itu disusun suatu organisasi fungsional dalam setiap pelaksanaan tugas pemeriksaan. Struktur organisasi Biro Pengawasan Intern terdiri dari Bagian Pemeriksaan Operasional, Bagian Keuangan, Bagian Sistem Informasi serta Bagian Administrasi.

**TABEL VII**  
**TUGAS BIRO PENGAWASAN INTERN**  
**PT JAMSOSTEK (PERSERO)**

No	Keterangan	Tugas/tanggungjawab
1	Kepala	Merumuskan sasaran, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi Biro Pengawasan Intern.
2	Bagian Pemeriksaan Operasional	Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan pemeriksaan keuangan.
3	Bagian Pemeriksaan Keuangan	Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan pemeriksaan keuangan.
4	Bagian Pemeriksaan Sistem Informasi	Mengatur, mengendalikan kegiatan pemeriksaan dan informasi.
5	Bagian Perencanaan, Pengendalian, Tata Usaha dan Laporan	Merencanakan, mengendalikan, tata usaha, dan pelaporan kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh masing-masing bidang pemeriksaan

*Sumber : PT Jamsostek (Persero)*

Satuan Biro Pengawasan Intern dalam struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) berada langsung di bawah Direktur Utama, dengan demikian hasil pelaksanaan kegiatan Biro Pengawasan Intern dilaporkan dan bertanggungjawab langsung

kepada Direktur Utama serta pengangkatan dan pemberhentiannya berada ditangan Direktur Utama.

Biro Pengawasan Intern pada PT Jamsostek (Persero) dibentuk sebagai unit yang terpisah dari unit-unit lainnya dalam organisasi sehingga kepala maupun para staff tidak terlibat dalam aktivitas operasional sehari-hari perusahaan.

Setiap personil Biro Pengawasan Intern, tersebut masing-masing telah memiliki pendidikan pemeriksaan. Selain itu para pemeriksa juga telah mempunyai pengetahuan yang mendukung pelaksanaan pemeriksaan antara lain di Bidang Akuntansi, perpajakan, sistem informasi komputerisasi dan lain sebagainya.

#### **4.1.2.3. Tahapan Pemeriksaan Operasional Atas Kegiatan Penggunaan Anggaran Biaya.**

Dengan fungsi Pokok Biro Pengawasan Intern sebagai pembantu Direktur Utama dalam bidang pengawasan, Biro Pengawasan Intern melaksanakan tugas pokoknya dalam hal ini pemeriksaan operasional atas penggunaan dana anggaran yang dilakukan oleh Bagian Pemeriksaan Operasional, menjabarkan prosedur pemeriksaan kedalam beberapa tahap pemeriksaan, yaitu tahap persiapan pemeriksaan, tahap penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan tahap monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan. Tahap-tahap tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh, dimana satu sama lain saling berkaitan, sehingga masing-

masing mempunyai peranan yang sama besarnya dalam upaya menghasilkan perbaikan menuju efektivitas dan efisiensi perusahaan.

1) Tahap persiapan pemeriksaan

Tahap ini disusun untuk mengumpulkan informasi dalam rangka pengenalan aspek-aspek penting dari suatu kegiatan penggunaan anggaran biaya yang diperiksa. Aspek-aspek penting tersebut merupakan unsur-unsur atas struktur pengendalian intern atas pertanggungjawaban anggaran. Pada tahap ini Biro Pengawasan Intern membentuk suatu tim pemeriksa operasional yang terdiri dari ketua tim pemeriksa, pengawas pemeriksaan dan anggota tim pemeriksaan. Setelah itu pemeriksa akan menyusun program kerja pemeriksaan atas kegiatan penggunaan dana yang sifatnya merupakan persiapan dalam rangka menyusun program pemeriksaan yang lebih rinci. Program kerja pemeriksaan tersebut direview oleh pengawas pemeriksaan, apabila terdapat kekurangan, maka dilakukan perbaikan dan apabila disetujui, maka program kerja tersebut dipakai sebagai acuan untuk langkah-langkah pemeriksaan bagi para pemeriksa.

Dengan menggunakan komputer dibuat Surat Penugasan dilampiri dengan program kerja pemeriksaan, maka Surat Penugasan tersebut disetujui oleh kepala Bagian

Pemeriksaan Operasional dan diajukan kepada Kepala Biro Pengawasan Intern.

Setelah Surat Penugasan Pemeriksaan disahkan oleh Kepala Biro Pengawasan Intern, maka pengawas, ketua tim dan anggota tim pemeriksa melakukan kegiatan sebagai berikut :

- (a) Pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan pemeriksaan yang menangani masalah kegiatan penggunaan anggaran.
- (b) Pengumpulan informasi umum mengenai kegiatan penggunaan anggaran yang meliputi :
  - ❖ Ketentuan yang berlaku mengenai kegiatan penggunaan anggaran.
  - ❖ Sejarah singkat, latar belakang, maksud dan tujuan kegiatan penggunaan.
  - ❖ Kebijakan-kebijakan umum baik yang ditentukan oleh keputusan Rapat Direksi maupun keputusan-keputusan pimpinan yang berlaku untuk kegiatan penggunaan anggaran.
  - ❖ Data-data organisasi yang meliputi pembagian tugas dan tanggung jawab pelimpahan wewenang serta jumlah karyawan dan fungsionaris pada

bagian penggunaan anggaran atau dalam hal ini pada bagian keuangan.

❖ Metode pelaksanaan dan prosedur-prosedur yang berlaku pada kegiatan penggunaan anggaran.

(c) Mencari sumber-sumber informasi lain yang mendukung informasi umum, yang dapat memberikan kejelasan mengenai kegiatan penggunaan anggaran.

Setelah kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pemeriksa, maka pemeriksa akan menyusun ikhtisar hasil pemeriksaan dalam suatu Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) yang akan digunakan pada tahap selanjutnya.

## 2) Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap ini ditujukan untuk memperoleh identifikasi mengenai aspek-aspek manajemen pada kegiatan penggunaan anggaran yang menunjukkan adanya kelemahan yang perlu diperhatikan atau diperbaiki. Aspek-aspek manajemen tersebut merupakan unsur-unsur struktur pengendalian intern pemeriksaan anggaran. Berdasarkan ikhtisar dari persiapan pemeriksaan yang terdapat dalam Kertas Kerja Pemeriksaan, maka kegiatan yang dilakukan dalam pemeriksaan pendahuluan meliputi :

(a) Penelaahan ketentuan/perundang-undangan yang berlaku dengan tujuan untuk mendapatkan pengertian yang

sejelas-jelasnya dan menilai ketepatan peraturan tersebut dengan peraturan yang lebih tinggi yang berlaku, yang menjadi dasar pemeriksaan anggaran.

(b) Mengadakan pengujian terhadap pengendalian manajemen pada kegiatan penggunaan anggaran untuk menilai tingkat efektivitas dan mengenali kemungkinan adanya kelemahan dalam pengendalian manajemen tersebut. Hal-hal yang dilakukan dalam pengujian pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- ❖ Perhatikan apakah struktur organisasi dan uraian tugas telah sesuai dengan operasi yang harus dilaksanakan dan apakah persyaratan tenaga kerja sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditentukan.
- ❖ perhatikan apakah kebijakan telah dinyatakan dengan jelas dan dalam bentuk tertulis dan sistematis serta apakah telah dikomunikasikan secara sistematis kepada seluruh fungsi dan pegawai yang terkait dalam organisasi tersebut.
- ❖ Perhatikan apakah kebijakan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dibuat untuk melaksanakan kegiatan yang telah digariskan secara hemat, efisien dan efektif.

- ❖ Perhatikan apakah terdapat penyimpangan yang penting dan terus menerus terhadap atas kebijakan yang telah ditetapkan, dan terdapat alasan yang cukup kuat untuk itu.
- ❖ Perhatikan apakah untuk setiap kegiatan dibuat rencana terlebih dahulu dan apakah dalam pembuatan rencana tersebut telah dipilih alternatif yang paling menguntungkan bagi obyek pemeriksaan.
- ❖ Perhatikan apakah dalam pembuatan rencana telah memperhatikan ketentuan yang berlaku.
- ❖ Perhatikan apakah prosedur yang dibuat telah memadai untuk menjamin pelaksanaan kegiatan secara hemat, efisien dan efektif.
- ❖ Perhatikan apakah setiap kegiatan telah dicatat dan apakah pencatatan tersebut dilakukan secara teliti, diklasifikasikan dengan tepat dan dapat diandalkan.

Setelah kegiatan pemeriksaan pendahuluan dilaksanakan, maka pemeriksa akan membuat Daftar Ikhtisar Temuan Hasil Pemeriksaan Pendahuluan didalam Kertas Kerja Pemeriksaan yang telah disertakan pada program pemeriksaan lanjutan.

### 3) Tahap Pemeriksaan Lanjutan

Kegiatan dalam tahap ini meliputi pengamatan, menganalisis, menelaah serta mengembangkan dan



mengidentifikasi lebih lanjut permasalahan yang ditemukan.

Dalam tahap ini pemeriksa operasional akan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- (a) Pengembangan temuan untuk mengumpulkan informasi khusus yang bersangkutan dengan kegiatan penggunaan dana anggaran kemudian dievaluasi dan dianalisis. Pemeriksaan dilakukan atas pembukuan, transaksi-transaksi, perhitungan keuangan maupun penelaahan prosedur-prosedur yang berkaitan atas kegiatan penggunaan anggaran, untuk mencari sebab dan akibat yang ditimbulkan dari kelemahan yang ditemukan serta pengaruhnya bagi aktivitas perusahaan.
- (b) Menelaah setiap kebijakan/peraturan-peraturan yang berhubungan dengan kegiatan pengeluaran anggaran dan sistem pengendalian manajemen yang berlaku.

Setelah pemeriksaan lanjutan diselesaikan, maka pemeriksa akan membuat ikhtisar pemeriksaan lanjutan yang berisi temuan-temuan negatif dan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan. Hasil ikhtisar itu akan dibahas dengan bagian pengawas pemeriksaan untuk mendapat pertimbangan yang lebih matang, dan pihak pengawas pemeriksaan

memperoleh informasi yang cukup luas sebagai bahan pembahasan temuan dengan pimpinan kegiatan penjualan.

Setelah itu pembahasan akan dilanjutkan dengan pimpinan atas kegiatan penggunaan anggaran, yang dilakukan oleh pengawas pemeriksaan didampingi Ketua Tim Pemeriksaan, untuk memperoleh tanggapan atas temuan audit operasional dan untuk mengurangi kemungkinan sanggahan terhadap laporan.

Berdasarkan atas pembahasan tersebut, tanggapan yang dapat diperoleh dari Bagian Keuangan Umum/pimpinan yang mempunyai kewenangan atas penggunaan dana anggaran atas temuan audit, serta saran/rekomendasi yang diberikan pemeriksa kepada Bagian Keuangan umum/pimpinan atas penggunaan anggaran sebagai tindakan koreksi atau perbaikan atas kelemahan/penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat dicegah terulangnya penyimpangan/kelemahan tersebut.

#### 4) Tahap Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan.

Dari kesimpulan semua Kertas Kerja Pemeriksaan, Ketua Tim Pemeriksaan menyusun draft Laporan Hasil Pemeriksaan dimana bentuk laporan hasil pemeriksaan tersebut sudah ditentukan dalam Norma Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Draft Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut

direview oleh Pengawas Pemeriksaan dan Kepala Biro Pengawasan Intern, apabila terdapat koreksi maka draft tersebut segera diperbaiki.

Setelah proses review dan diperbaiki selesai, maka Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut ditandatangani oleh Kepala Biro Pengawasan Intern. Setelah Laporan ditandatangani, maka laporan Hasil Pemeriksaan tersebut diregister/dicatat pada register Laporan Hasil Pemeriksaan dan diberikan nomor.

Laporan Hasil Pemeriksaan didistribusikan kepada Direktur Utama, Kepala Kantor Cabang, dan Bagian Keuangan umum.

Laporan hasil pemeriksaan Biro Pengawasan Intern atas kegiatan penggunaan dana anggaran kantor cabang PT Jamsostek (Persero), Karawang tidak dapat penulis jelaskan dan lampirkan dalam skripsi ini, hal tersebut atas permintaan dari pihak perusahaan dalam hal ini Kepala Bagian Keuangan Umum, dikarenakan laporan tersebut tidak diperbolehkan untuk diketahui pihak luar perusahaan, sebagai gantinya Kepala Bidang Keuangan Umum memberikan gambaran atas laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Biro Pengawasan Intern, laporan tersebut adalah sebagai berikut :

- ❖ Kulit muka laporan
- ❖ Daftar isi laporan
- ❖ Kesimpulan, yang terdiri dari :
  - (a) Resume hasil pemeriksaan
  - (b) Hal-hal yang perlu mendapat perhatian
- ❖ Hasil pemeriksan
  - (a) Pendahuluan
    - (1) Dasar pemeriksaan
    - (2) Luas pemeriksaan
    - (3) Organisasi dan sistem
  - (b) Hasil pemeriksaan
    - (1) Disusun per bab berdasarkan program pemeriksaan dan lengkap berdasarkan pemeriksaan
    - (2) Daftar angka-angka yang sangat diperlukan sebagai data pembanding.
- ❖ Lampiran-lampiran, semua lampiran baik berupa daftar atau bagan harus memberikan kejelasan atas penjelasan dalam bab hasil pemeriksaan.

#### **Hasil Pemeriksaan**

Penyajian hasil pemeriksaan dalam laporan hasil pemeriksaan merupakan suatu akumulasi hasil yang nampak dalam Kertas Kerja, sehingga sudah merupakan suatu

pelaksanaan yang cukup padat dan terarah. Dalam bab hasil pemeriksaan disajikan daftar-daftar singkat berupa angka yang dibandingkan dengan angka lain.

#### 5) Tahap Monitoring Tidak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Apabila laporan sudah diselesaikan oleh pemeriksa maka pemeriksa akan mengevaluasi tindakan-tindakan yang dilaksanakan sehubungan dengan saran-saran rekomendasi perbaikan yang ditemukan.

Laporan monitoring tindak lanjut disusun per triwulan untuk keperluan intern (manajemen) dan ditandatangani oleh Kepala Biro Pengawasan Intern serta untuk keperluan ekstern ditandatangani oleh Direktur Utama.

Laporan monitoring tindak lanjut yang sudah disahkan, didistribusikan sebagai berikut :

- a) Untuk keperluan intern, asli Kepada Direktur Utama dan kedua Direktur/pejabat terkait dan ketiga untuk arsip.
- b) Untuk keperluan ekstern, kepada kepala BPKP pusat Deputi Bidang Pengawasan BUMN/BUMD dan ditembuskan kepada Deputi Ekonomi dan Keuangan.

#### **4.2. Penilaian Terhadap Pemeriksaan Operasional Atas Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero)**

Suatu pemeriksaan operasional dapat dikatakan kompeten dan memadai apabila pemeriksaan tersebut sesuai dengan peraturan, ketentuan dan undang-undang yang berlaku. PT Jamsostek (Persero) melaksanakan pemeriksaan operasionalnya mengacu pada Pedoman Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional yang berlaku pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), hal tersebut dapat dilihat dari Surat Keputusan Direksi tentang Pedoman Umum Pemeriksaan Operasional bagi Satuan/Biro Pengawasan Intern.

Pada kantor cabang PT Jamsostek (Persero) Obyek Pemeriksaan Operasional untuk pusat tanggung jawab dipusatkan pada Bidang Operasi, dimana Bidang operasi ini berkaitan langsung dengan operasi perusahaan misalnya biaya operasi, biaya umum, biaya belanja modal, biaya pemasaran, atau jenis-jenis biaya yang diluar dari rencana kegiatan rutin yang tidak terdapat dalam bidang-bidang lain yang ada pada PT Jamsostek (Persero). Adapun obyek dari pemeriksaan operasional dapat dilihat dalam lampiran 4.

Untuk menilai apakah pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh Biro Pengawasan Intern memadai atau tidak, penulis akan mengevaluasinya dengan membuat matrik guna membandingkan antara pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh Biro Pengawasan Intern dengan yang berlaku pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. Matrik tersebut adalah sebagai berikut :

NO	Biro Pengendalian Intern	BPKP
1.	<u>RUANG LINGKUP :</u> - Sebagian kegiatan struktural	<u>RUANG LINGKUP :</u> - Seluruh aspek kegiatan manajemen atau hanya mencakup sebagian/element dari suatu kegiatan/program.
2.	<u>SASARAN :</u> - Kegiatan-kegiatan dan transaksi financial berupa pengendalian pengeluaran, biaya-biaya, - Kelayakan pembukuan transaksi-transaksi keuangan - Ketepatan, kebenaran dan penafsiran laporan keuangan	<u>SASARAN :</u> - Kegiatan, aktivitas, program atau bidang –bidang organisasi yang diketahui dan diidentifikasi memerlukan perbaikan dalam segi kehematan, efesiensi dan efektifitasnya. - pemeriksaan harus mempunyai 3 unsur pokok, kriteria, penyebab, akibat.
3.	<u>TAHAP PEMERIKSAAN :</u> - Persiapan Pemeriksaan. - Pemeriksaan Pendahuluan. - Pemeriksaan Lanjutan. - Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan. - Monitoring Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.	<u>TAHAP PEMERIKSAAN :</u> - Persiapan Pemeriksaan. - Pemeriksaan Pendahuluan. - Pemeriksaan Lanjutan. - Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan. - Monitoring Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.

Sumber : BPKP dan data diolah

Uraian dari tahapan pemeriksaan operasional berdasarkan BPKP adalah sebagai berikut :

#### 1) Persiapan Pemeriksaan

Persiapan pemeriksaan bertujuan mengumpulkan informasi, penelaahan peraturan, ketentuan dan undang-undang yang berkaitan dengan aktifitas yang diperiksa serta menganalisis informasi yang diperoleh guna mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung titik kelemahan.

Pada tahap ini pemeriksa memilih bidang tertentu untuk diperiksa dari seluruh bidang obyek-obyek kegiatan yang telah ditentukan pada tahap persiapan pemeriksaan.

## 2) Pemeriksaan Pendahuluan

Pemeriksaan pendahuluan bertujuan untuk menilai efektifitas manajemen dan lebih mengenali adanya kelemahan sehingga dapat dipastikan apakah suatu sasaran tentative (sasaran definitive pemeriksa), atau tidak perlu dilanjutkan pada tahap pemeriksa lanjutan.

Melalui tahap ini diperoleh bukti-bukti yang mendukung sasaran pemeriksaan definitive (*firm audit objective*) yang dikembangkan dari kegiatan spesifik yang masih bersifat sementara/tentative. Pemeriksa juga menetapkan alternative kegiatan spesifik sementara lainnya.

## 3) Pemeriksaan Lanjutan

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan bukti yang cukup, guna mendukung audit objective yang telah diperoleh pada tahap pemeriksa pendahuluan. Pada tahap ini pemeriksa memilih/menyeleksi sasaran definitif (*firm audit objective*). Kemudian dilakukan pengumpulan bukti yang relevan, material, dan kompeten, menuju suatu kesimpulan mengenai sasaran pemeriksaan yang bersangkutan.

Hal ini dilakukan dalam pemeriksaan terinci. Bukti yang diperoleh di sini termasuk bukti yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Bukti yang dikumpulkan dari hasil pemeriksaan terinci diikhtisarkan dalam kertas kerja yang cukup, untuk mendukung kesimpulan laporan hasil pemeriksaan.



Berdasarkan bukti yang sudah diikhtisarkan dalam kertas kerja, dibuatlah laporan akhir hasil pemeriksaan, termasuk kesimpulan dan rekomendasi.

4) Penyusunan laporan Hasil Pemeriksaan.

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil pemeriksaan termasuk rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan guna meyakinkan manajemen/obrik tentang nilai, arti penting dan keabsahan hasil pemeriksaan serta mendorong pihak manajemen atau pejabat yang berwenang untuk melakukan perbaikan.

Sebelum laporan final disusun, materi temuan harus sudah dikomunikasikan dengan pihak obrik mulai dari sejak ditetapkannya sasaran tentative pemeriksaan (*tentative audit objective*).

5) Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Meskipun laporan telah diterbitkan, tidaklah berarti bahwa tahap pemeriksaan telah selesai. Pemantapan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan obrik berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting dalam pemeriksaan operasional. Hasil pemeriksaan akan lebih jauh berkurang manfaatnya apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindak lanjuti oleh Pihak Obrik.

Masalah tindak lanjut ini tidak terlepas dari pelaksanaan tahap pemeriksaan sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas dibicarakan termasuk rekomendasi yang tidak disepakati oleh obrik akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan terhadap berbagai operasi perusahaan untuk menilai atau mengevaluasi efisiensi dan efektivitasnya, serta pemberian sejumlah saran.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengendalian intern atas penggunaan anggaran, PT Jamsostek (Persero) telah melaksanakan kegiatan pemeriksaan operasional atas penggunaan anggaran. Pelaksanaan operasional tersebut telah dilaksanakan dengan baik oleh Biro Pengawasan Intern PT Jamsostek (Persero), hal tersebut di dukung oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Dalam struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) telah tergambar dengan jelas bahwa Biro Pengawasan Intern mempunyai wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagai fungsi pengawasan. Biro Pengawasan Intern mempunyai kegiatan yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan lainnya, sehingga menjamin objektivitas dan independensi dalam melaksanakan tugasnya untuk mengemukakan pendapat dan rekomendasi yang obyektif. Biro Pengawasan Intern tidak mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan operasional perusahaan, sehingga Biro Pengawasan Intern dapat menjalankan fungsinya secara independent.
- 2) Kegiatan pemeriksaan Biro Pengawasan Intern didasarkan pada Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang ditetapkan oleh Direktur Utama maupun dari instruksi-instruksi atau program kerja tambahan yang termasuk dalam program non PKPT yang dilaksanakan

atas dasar pengawasan dari Direktur Utama dan atau dari Kepala Biro Pengawasan Intern. Dengan demikian pemeriksaan yang dilakukan berlangsung terus menerus/rutin sesuai dengan jadwal dalam PKPT.

- 3) Seluruh staff Biro Pengawasan Inten adalah pemeriksa yang memiliki keahlian dan kemampuan serta pengalaman yang cukup dalam bidangnya. Seluruh staff Biro Pengawasan Intern dipilih sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya, namun untuk meningkatkan profesionalisme dan penguasaan akan ilmu yang baru, maka perusahaan juga melakukan pelatihan dan pendidikan bagi pegawai Biro Pengawasan Intern.
- 4) Dalam melaksanakan pemeriksaan operasional, PT Jamsostek (Persero) telah memiliki suatu buku pedoman umum yang mengatur dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional. Pedoman umum yang digunakan mengacu pada pedoman pengawasan yang berlaku pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), melalui Surat Keputusan Direksi PT Jamsostek (Persero) tentang Pedoman umum Pemeriksaan Operasional bagi Biro Pengawasan Intern.
- 5) Dalam melakukan pemeriksaan, Biro Pengawasan Intern telah menyusun program kerja pemeriksaan, yang merupakan langkah-langkah kerja dalam setiap tahapan pelaksanaan pemeriksaan.
- 6) Setelah Biro Pengawasan Intern melaksanakan kegiatan pemeriksaan, maka Biro Pengawasan Intern membuat Laporan Hasil Pemeriksaan yang disampaikan kepada Direktur Utama PT Jamsostek (Persero).

Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut disampaikan dengan berisikan tentang tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan, penjelasan kegiatan yang diperiksa, hasil pemeriksaan, temuan pemeriksaan dan rekomendasi yang diberikan.

- 7) Biro Pengawasan Intern melakukan pengawasan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh obyek yang diperiksa atas rekomendasi perbaikan yang diberikan Biro Pengawasan Intern, yang tercantum dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

#### **4.3. Operasional Audit Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang Pada PT Jamsostek (Persero).**

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dari pemeriksaan operasional Biro Pengawasan Intern, penulis menyimpulkan bahwa dengan dilakukan Pemeriksaan Operasional pada kantor cabang PT Jamsostek (Persero) memudahkan penilaian efektivitas sistem pertanggungjawaban.

Adapun kesimpulan atas terlaksana atau tidaknya efektivitas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor cabang pada PT Jamsostek (Persero) dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Struktur dan sistem pengendalian manajemen secara umum telah teridentifikasi dengan baik, hal ini dapat terlihat antara lain dari pembentukan pusat-pusat biaya, pendapatan dan hasil. Sehingga hal ini memperjelas tanggung jawab masing-masing pimpinan pusat

pertanggungjawaban, hal ini menunjang dalam penilaian dan pengukuran prestasi masing-masing pimpinan.

- 2) Pengendalian-pengendalian yang ada telah didokumentasikan dan distandarisasikan dalam bentuk struktur organisasi yang jelas, prosedur-prosedur/manual kerja, penjelasan-penjelasan, bagan arus, uraian tugas, tanggung jawab dan wewenang, yang didasarkan kepada Peraturan-Peraturan Pemerintah dan juga Keputusan-Keputusan Direksi.
- 3) Struktur organisasi telah menunjukkan adanya pemisahan fungsi yang jelas, ini dapat terlihat adanya pemisahan fungsi antara fungsi operasional, fungsi administrasi kepesertaan dan fungsi pelayanan jaminan. Pemisahan fungsi ini menyebabkan tidak adanya satu pegawai atau satu fungsi yang melaksanakan suatu transaksi dari awal proses sampai akhir proses.

Struktur organisasi ini dilengkapi dengan tanggung jawab dan uraian tugas (*job description*), secara tertulis sehingga tanggung jawab serta wewenang masing-masing bagian menjadi jelas.

- 4) Secara periodik, selalu diadakan *review* kegiatan untuk mengevaluasi hasil dan prestasi masing-masing unit kerja dan pimpinannya.
- 5) Anggaran-anggaran biaya disusun berdasarkan estimasi-estimasi yang diperhitungkan dengan baik, dengan melihat pada realisasi kegiatan di masa lalu.
- 6) Pengendalian ditetapkan dengan umpan balik, di mana dipahami bahwa pengendalian dilaksanakan berdasarkan perbedaan-perbedaan (*varians*) yang terjadi dalam aktivitas yang dikendalikan.

- 7) Kantor cabang melaksanakan pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan anggaran biaya dengan menata usahakan anggaran, seperti menyelenggarakan administrasi dan realisasinya, membuat daftar inventaris terhadap pembelian barang modal dan membuat daftar lebih kurang antara realisasi dan anggarannya.
- 8) Laporan-laporan pertanggungjawaban yang diterima para pejabat telah dibuat dalam bentuk yang mudah dipahami isinya, sehingga cepat dalam memahami isinya.
- 9) Tujuan masing-masing laporan telah dinyatakan dengan jelas melalui judul, keterangan kolom dan susunannya.
- 10) Sistem sentralisasi yang diterapkan Kantor Pusat, dalam hal birokrasi di bidang anggaran, tidak menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu di Kantor Cabang.

Dari uraian tersebut secara umum, Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero), Cabang Karawang dapat dikatakan telah cukup memadai.

Pada PT Jamsostek (Persero) terdapat upaya/tindakan dari manajemen yang sifatnya mendukung bahwa pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap kantor cabang dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya. Upaya tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) PT Jamsostek (Persero) telah memiliki Biro Pengawasan Intern yang salah satu tugas dan wewenangnya adalah melaksanakan pemeriksaan operasional

di lingkungan unit-unit kerja PT Jamsostek (Persero), termasuk Kantor Cabang.

- 2) Prosedur-prosedur pelaksanaan pemeriksaan operasional telah didokumentasikan dan distandarisasikan dalam bentuk-bentuk manual kerja, format-format Kertas Kerja Pemeriksaan, dan formulir-formulir lainnya, uraian tugas wewenang dan tanggung jawab, dan penjelasan-penjelasan lainnya kesemuanya dilandaskan kepada Peraturan-Peraturan Pemerintah dan juga Keputusan-Keputusan Direksi.
- 3) Struktur organisasi perusahaan telah memberikan wewenang dan tanggung jawab yang jelas bagi pelaksanaan tugas-tugas Biro Intern, dalam hal ini kriteria independensi para pemeriksa operasional telah cukup memadai. Biro Pengawasan Intern bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.
- 4) Sistem sentralisasi yang diterapkan Kantor Pusat mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pemeriksaan operasional. Segala data-data keuangan maupun operasional dari seluruh unit-unit kerja PT Jamsostek berpusat di Kantor Pusat. Sehingga pemeriksaan ke lapangan dilakukan untuk tujuan konfirmasi atas pemeriksaan terhadap data-data yang telah diadakan di kantor Pusat.
- 5) Pemeriksaan operasional dilaksanakan secara terstruktur dan terarah, bertitik tolak dari pemeriksaan keuangan kemudian diperluas ke arah pelaksanaan pelaksanaan operasional sebenarnya, dan dilanjutkan dengan pemeriksaan langsung terhadap bukti-bukti pendukungnya. Pemeriksaan dilakukan secara terarah berdasarkan dokumen-dokumen, peraturan-peraturan atau ketentuan

yang berkaitan dengan objek yang diperiksa, struktur organisasi, uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam unti kerja yang diperiksa dan data-data maupun informasi lain yang mendukung pelaksanaan pemeriksaan

- 6) Atas temuan-temuan pemeriksaan, kepada pimpinan objek yang diperiksa selalu diminta memberi komentar/tanggapan pada hasil/ikhtisar temuan pemeriksaan, sebagai konfirmasi guna mencegah tanggapan/komentar yang bersifat menolak dari pimpinan objek pemeriksaan.
- 7) Laporan hasil pemeriksaan operasional melaporkan seluruh bahan-bahan yang diperoleh dari hasil pemeriksaan, termasuk analisa-analisa dan pembahasan, serta dilengkapi dengan saran-saran perbaikan yang berguna bagi Direksi dalam pembentukan kebijaksanaan-kebijaksanaannya.

Namun demikian dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional pada PT Jamsostek (Persero) masih terdapat kelemahan seperti sikap antipati yang biasa muncul dari personil objek-objek yang diperiksa, namun hal ini dapat diatasi dengan pemberian kewenangan yang cukup kepada para pemeriksa, juga didukung oleh lengkapnya data keuangan operasional di Kantor Pusat.

Dari uraian-uraian di atas, dapat diketahui bahwa pemeriksaan operasional pada PT Jamsostek (Persero), dapat diandalkan sebagai dasar penilaian atas Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pertanggungjawaban Anggaran Biaya Pada Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero).



## **BAB V**

### **RANGKUMAN KESELURUHAN**

Semakin berkembangnya dunia usaha, maka aktivitas perusahaan semakin luas pula dan hal ini akan menimbulkan berbagai masalah, untuk dapat menghadapi dan mengendalikan berbagai masalah yang terjadi dalam perusahaan, diperlukan suatu tatanan manajemen yang baik dan mampu mengambil keputusan yang baik pada saat yang tepat. Untuk mampu mengambil keputusan yang baik pada saat yang tepat, manajemen terlebih dahulu harus mampu mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan manajerial dalam organisasinya.

Pemeriksaan operasional merupakan kegiatan yang penting dalam pelaksanaan kegiatan setiap fungsi yang ada pada manajemen. Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan atas sebagian aktivitas organisasi guna memeriksa kehematan, efektivitas dan efisiensi kegiatan serta untuk mengetahui apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam suatu kegiatan usaha sudah berjalan dengan baik dan memuaskan.

Dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional, hal yang penting yang harus dilakukan adalah menetapkan suatu program kerja pemeriksaan. Program kerja pemeriksaan ini adalah suatu daftar prosedur pemeriksaan yang dirancang untuk masing-masing tugas guna mengumpulkan bukti-bukti yang diperlukan dalam melaksanakan pemeriksaan agar pemeriksaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Tahap-tahap dalam pemeriksaan operasional harus dijalankan secara sistematis dan terarah yang meliputi perencanaan pemeriksaan, pengujian dan

pengevaluasian informasi, pengkomunikasian hasil-hasil pemeriksaan dan penindaklanjutan atas rekomendasi yang diberikan.

Salah satu yang penting dalam pemeriksaan adalah mengeluarkan laporan hasil pemeriksaan, laporan hasil pemeriksaan ini harus dapat memberikan simpulan-simpulan atas temuan-temuan pemeriksaan dan memberikan rekomendasi sebagai dasar dalam mengambil keputusan bagi manajemen. Laporan hasil pemeriksaan dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengukur pelaksanaan kerja pemeriksaan operasional dan bagi pihak manajemen dapat digunakan untuk mengukur apakah penerapan sistem pertanggungjawaban anggaran yang ditetapkan berjalan dengan semestinya.

Penulis melakukan penelitian pada PT Jamsostek (Persero) yang berlokasi di Jalan Tuparev No. 390 (Gedung Bank Tata) Karawang. PT Jamsostek (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanggungungan sosial bagi tenaga kerja.

PT Jamsostek (Persero) sebagai pelaksana program pemerintah dalam upaya perlindungan tenaga kerja melalui suatu program jaminan sosial tenaga kerja dalam aktivitasnya meliputi program yang dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu :

I. Jaminan berupa uang :

1) Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

Yaitu program yang bertujuan memberikan pelayanan medis, tunjangan cacat akibat hubungan kerja dan kematian. Tunjangan yang dapat diberikan berupa jaminan uang dan jaminan khusus

2) **Jaminan Kematian (JK)**

Yaitu program yang memberikan santunan kepada ahli waris dari tenaga kerja yang meninggal dunia, jaminan diberikan secara sekaligus kepada ahli waris sebesar Rp. 3.000.000,- dan santunan pemakaman sebesar Rp. 600.000,-

3) **Jaminan Hari Tua (JHT)**

Yaitu suatu program yang memberikan bekal keuangan pada saat usia tenaga kerja mencapai usia tertentu, berhenti bekerja setelah masa kerja lebih dari 5 tahun, dapat diberikan santunan hari tua

**II. Jaminan Berupa Pelayanan :**

1) **Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)**

Suatu program yang memberikan pelayanan medis bagi tenaga kerja dan keluarganya, yang menderita sakit, hamil dan persalinan, pelayanan diagnosa pelayanan khusus dan pelayanan gawat darurat.

Pemeriksaan operasional yang berlaku sekarang dan digunakan oleh PT Jamsostek (Persero), mengacu pada pedoman pengawasan yang berlaku pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), melalui Surat Keputusan Direksi PT Jamsostek (Persero) tentang Pedoman umum Pemeriksaan Operasional bagi Biro Pengawasan Intern.

Pemeriksaan operasional atas pertanggungjawaban anggaran biaya adalah suatu proses sistematis dan obyektif atas penggunaan anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Pemeriksaan operasional atas pertanggungjawaban anggaran biaya juga menekankan pada penilaian atas cara-cara manajemen mengelola sumber daya dan sumber dana anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada PT Jamsostek (Persero) tidak seluruh aspek kegiatan manajemen diperiksa oleh Biro Pengawasan Intern, pemeriksaan hanya meliputi aspek manajemen yang perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki dan ditingkatkan mutu penanganannya oleh manajemen atas kegiatan penggunaan dana anggaran.

Untuk mencapai tujuan pemeriksaan operasional, khususnya pemeriksaan atas penggunaan dana anggaran kantor cabang, maka Biro Pengawasan Intern telah menyusun program pemeriksaan. Program pemeriksaan tersebut merupakan langkah-langkah kerja yang akan dilaksanakan melalui tahap dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional yang meliputi : tahap persiapan pemeriksaan, tahap pemeriksaan pendahuluan, tahap pemeriksaan lanjutan, tahap penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan tahap monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Setelah kegiatan pemeriksaan dilaksanakan, maka Biro Pengawasan Intern membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang berisikan tentang temuan pemeriksaan, apabila ditemukan kelemahan/penyimpangan beserta rekomendasi perbaikan yang diperlukan bagi manajemen, serta disampaikan langsung kepada Direktur Utama. Selain itu Biro Pengawasan Intern melakukan pengawasan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan kepada obyek yang diperiksa.

Kegiatan pemeriksaan yang dilakukan Biro Pengawasan Intern PT Jamsostek (Persero) didasarkan pada Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang ditetapkan oleh Direktur Utama maupun dari instruksi-instruksi, atau program kerja tambahan yang termasuk dalam program kerja non PKPT yang dilaksanakan atas dasar penugasan dari Direktur Utama dan/ atau dari Kepala Biro Pengawasan Intern. Dengan demikian, pemeriksaan yang dilakukan dapat berlangsung terus

menerus/rutin sesuai dengan jadwal dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan yang ditetapkan.

Dari uraian yang telah disebutkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa peranan pemeriksaan operasional pada PT Jamsostek (Persero) pada umumnya telah memadai dan dapat diandalkan sebagai dasar penilaian efektivitas dan efisiensi sistem pertanggungjawaban anggaran biaya Kantor Cabang, karena pada umumnya pemeriksaan operasional dapat digunakan antara lain :

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*), dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah sumber daya (manusia, mesin dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*obyektive*) yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada Manajemen untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam struktur pengendalian intern, sistem pengendalian management dan prosedur operasi perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dan kegiatan operasi perusahaan.

anggaran biaya kantor cabang pada PT Jamsostek (Persero), maka

maka penulis mengambil simpulan sebagai berikut :

- 1) PT Jamsostek (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang pertanggungangan sosial yang ditujukan bagi tenaga kerja untuk memberikan perlindungan dasar pada saat menghadapi risiko sosial-ekonomi, seperti : kecelakaan pada saat bekerja, risiko hari tua, meninggal dunia dan risiko sakit.

- 2) PT Jamsostek (Persero) sebagai objek penelitian dalam pelaksanaan aktivitasnya menyelenggarakan dua program, yaitu : program paket

(umum) dan khusus (jasa konstruksi). Program paket yaitu program

penyusunan anggaran yang terdiri atas dasar-dasar penyusunan anggaran, faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran, masa penyusunan anggaran, sumber data penyusunan anggaran, metode penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran yang terdiri atas penanggungjawab anggaran, pelaksanaan rencana anggaran perusahaan, prosedur pencairan anggaran.

- ❖ Laporan pertanggungjawaban yang telah dilaksanakan secara teratur dan sesuai dengan prosedur yang terdapat dalam Kantor Pusat PT Jamsostek (Persero), dimana masing-masing Kepala Bidang melaporkan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan dana anggaran perusahaan

Adapun pemeriksaan operasional atas anggaran biaya yang diterapkan pada PT Jamsostek (Persero), telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan ketentuan yaitu melalui beberapa tahap :

- ❖ Tahap persiapan pemeriksaan, yaitu menetapkan tim pemeriksa, menyusun program pemeriksaan dan mengumpulkan informasi yang bersifat umum atas kegiatan penjualan yang akan diperiksa.
- ❖ Tahap pemeriksaan pendahuluan, yaitu mengidentifikasi unsur-unsur struktur pengendalian intern penjualan yang

menunjukkan adanya kelemahan yang perlu diperhatikan atau diperbaiki.

- ❖ Tahap pemeriksaan lanjutan, meliputi pengamatan, menganalisis dan pengembangan semua informasi penting dan relevan, yang berguna untuk mempertimbangkan, mendukung temuan-temuan, kesimpulan-kesimpulan dan mengajukan rekomendasi.
- ❖ Tahap penyusunan laporan hasil pemeriksaan, untuk menyampaikan informasi tentang temuan, kesimpulan dan saran kepada pejabat yang berwenang.
- ❖ Tahap monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan, yaitu untuk mengevaluasi tindakan-tindakan yang dilaksanakan manajemen sehubungan dengan saran/rekomendasi perbaikan yang dikemukakan.

2) Pemeriksaann Operaional atas Sistem pertanggungjawaban anggaran biaya kantor acabang PT Jamsostek (Persero) yang telah dilaksanakan oleh Biro Pengawasan Intern cukup baik, hal ini dapat dilihat dari :

- ❖ Dalam melaksanakan pemeriksaan operasional, PT Jamsostek (Persero) telah memiliki suatu buku pedoman umum yang mengatur pelaksanaan pemeriksaan operasional. Pedoman umum yang digunakan mengacu pada pedoman

**pengawasan yang berlaku pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), melalui Surat Keputusan Direksi PT Jamsostek (Persero) tentang Pedoman Umum Pemeriksaan Operasional bagi Biro Pengawasan Intern.**

- ❖ Dalam melakukan pemeriksaan, Biro Pengawasan Intern telah menyusun program kerja pemeriksaan, yang merupakan langkah-langkah kerja dalam setiap tahapan pelaksanaan pemeriksaan.**
  - ❖ Setelah Biro Pengawasan Intern melaksanakan kegiatan pemeriksaan, maka Biro Pengawasan Intern membuat Laporan Hasil Pemeriksaan yang disampaikan kepada Direktur Utama PT Jamsostek (Persero). Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut disampaikan dengan berisikan tentang tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan, penjelasan kegiatan yang diperiksa, hasil pemeriksaan, temuan pemeriksaan dan rekomendasi yang diberikan.**
  - ❖ Obyek dari Pemeriksaan Operasional yang dipusatkan pada Bidang Operasi, dimana Bidang Operasi ini berkaitan langsung dengan operasi perusahaan diluar dari rencana kegiatan tetap perusahaan yang telah disetujui oleh Kantor Pusat PT Jamsosetek (Persero).**
- 3) audit operasional dapat diandalkan sebagai dasar penilaian atas efektivitas dan efesiensi sistem pertanggungjawaban anggaran**



biaya Kantor Cabang PT Jamsosetek (Persero), hal ini dapat dilihat dari :

- ❖ Kedudukan pemeriksa operasional yaitu Satuan Pengawasan Intern yang terpisah dan tidak terlibat dalam aktivitas operasional perusahaan sehari-hari serta bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama.
- ❖ Seluruh staff Satuan Pengawasan Intern adalah pemeriksa yang kompeten, yang memiliki keahlian dan kemampuan serta pengalaman yang cukup dalam bidangnya.
- ❖ Pada setiap awal tahun Satuan Pengawasan telah memiliki Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang ditetapkan oleh Direktur Utama.
- ❖ Dalam melakukan pemeriksaan, Satuan Pengawasan Intern telah memiliki pedoman kerja pengawasan yang sesuai dengan pedoman kerja pengawasan yang berlaku di lingkungan BUMN.
- ❖ Setiap akhir pemeriksaan, Satuan Pengawasan Intern mengeluarkan Laporan Hasil Pemeriksaan yang disertai dengan rekomendasi atas temuan-temuan hasil pemeriksaan. Selain itu Satuan Pengawasan Intern telah melakukan aktivitas monitoring tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan.

## 6.2. Saran

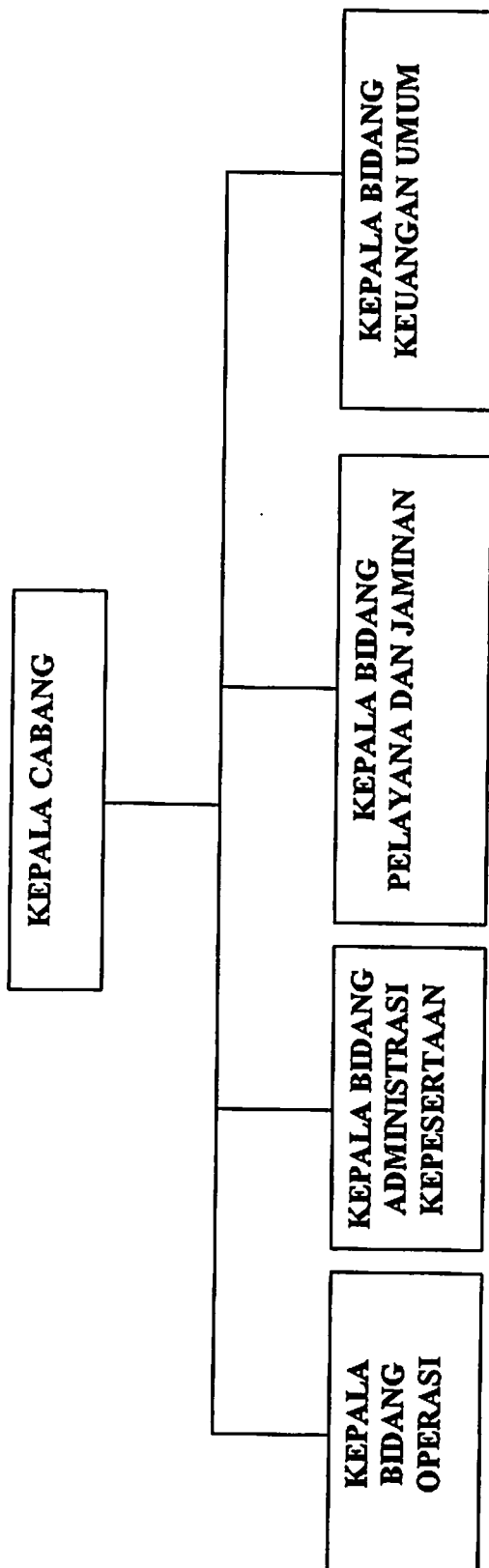
Berdasarkan pembahasan maupun simpulan yang telah disebutkan, maka dalam upaya meningkatkan efektivitas sistem pertanggungjawaban anggaran biaya, disarankan agar disamping kegiatan pemeriksaan yang sudah terjadwal dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), sebaiknya pelaksanaan pemeriksaan oleh Biro Pengawasan Intern juga dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pihak yang diperiksa dengan jadwal yang tidak teratur. Hal ini untuk mendorong karyawan (pihak yang diperiksa) untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, dan apabila terjadi kecurangan dapat segera diketahui oleh pihak pemeriksa.

## DAFTAR PUSTAKA

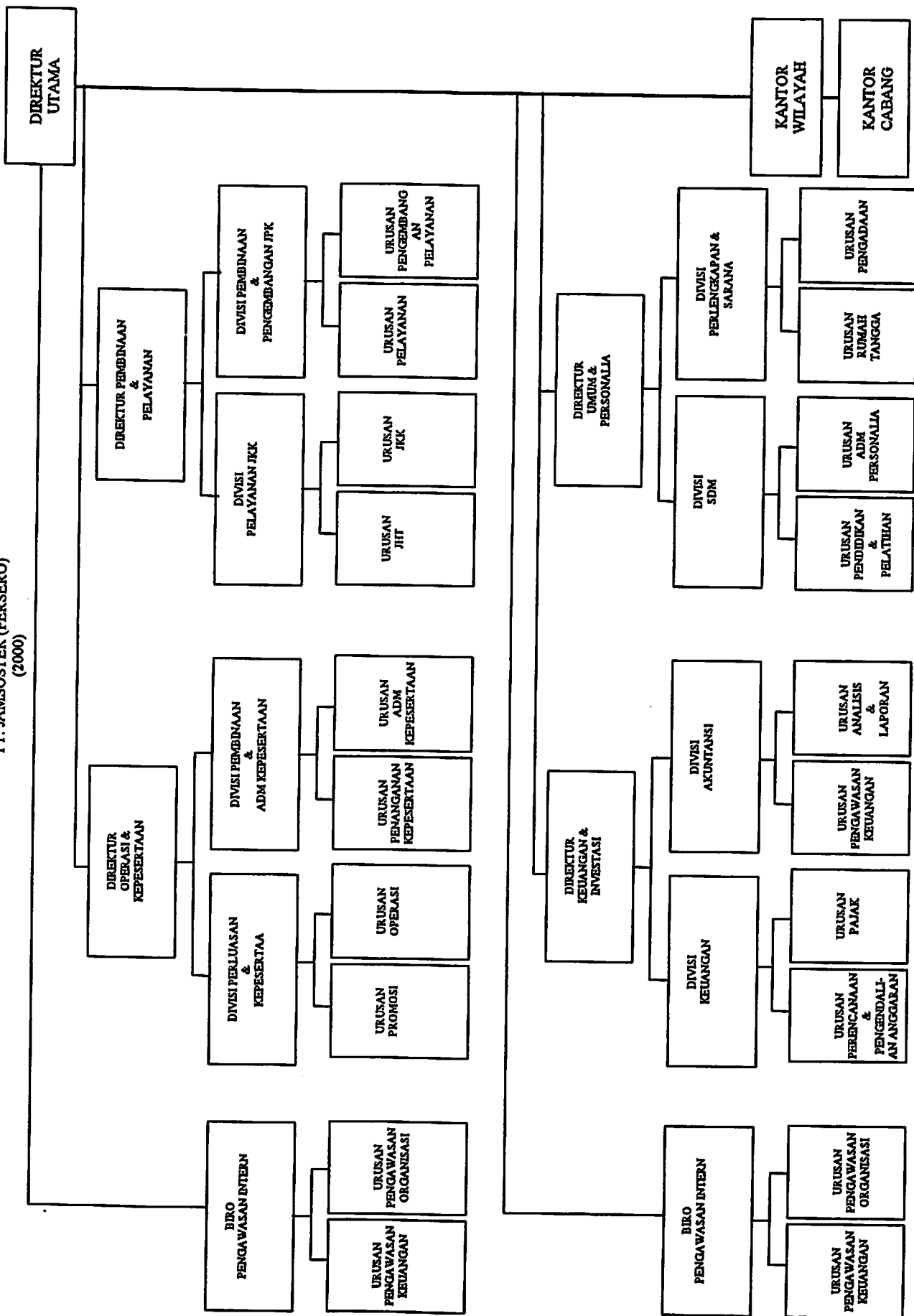
- 1) Amir Abadi Jusuf, Manajemen Audit di Indonesia (Suatu Pengamatan Mengenai Penerapannya Dalam Dunia Usaha), Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 2) Amin Widjaja Tunggal, Audit Manajemen Kontemporer, Cetakan Pertama, Harvarindo, Jakarta, 1995.
- 3) Amin Widjaja Tunggal, Struktur Pengendalian Intern, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1995.
- 4) Anthony, Robert., John Dearden, Norton M. Bedford, Management Control System, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Tigher, inc, 2000
- 5) Arens, Alvin A and James K. Loebbecke, Auditing An Integrated Approach, Alih Bahasa Oleh Amir Abadi Jusuf, Auditing : Pendekatan Terpadu, Buku Satu, Edisi Satu Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 6) Arens, Alvin A and James K. Loebbecke, Auditing An Integrated Approach, Alih Bahasa Oleh Amir Abadi Jusuf, Auditing : Pendekatan Terpadu, Buku Dua, Edisi Dua, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 7) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Pedoman Umum Pemeriksaan Operasional Bagi Satuan Pengawasan Intern BUMN/BUMD, 1993.
- 8) Cushing, Barry E. Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, Edisi Tiga, Jakarta. Erlangga, 1992.
- 9) Hiro Tugiman, Standar Profesional Audit Internal, Cetakan Pertama, Edisi Keempat, Kanisius, Yogyakarta, 1997.
- 10) Horngren, Charles T., George Foster, Cost Accounting A Managerial Emphasis, tenth edition. London : Prentice Hall International inc, 1999.
- 11) H.S. Munawir, Auditing Modern, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- 12) Matz, Adolph, Milten F. Usry, Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian, Edisi Sembilan, Jilid II. Jakarta
- 13) Mulyadi, Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, 1997.

- 14) Mulyadi dan Kanaka Puradiredja, Auditing, Edisi Kelima, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 1998.
- 15) Ronald an Copeland, Paul E Dasher, Managerial Accounting, Nineth Edition, John Willoy and Son Robert N. Anthony, New York, 1999.
- 16) Sofyan Syafari Harahap, Budgeting Penganggaran : Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi Satu. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1996.
- 17) Sukrisno Agoes, Auditing Pemeriksaan Akuntan Oleh Kantor Akuntan Publik, Jilid Dua, Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1996.
- 18) Supriono, Akuntansi Manajemen 3 : Proses Pengendalian Manajemen. Edisi Satu. Jogyakarta : STIE – YKPN, 1991.
- 19) S.T. Dian Jung, Managemen Audit Meningkatkan Efektivitas Perusahaan, Cetakan Kedua, CV. Restu Agung, Jakarta, 1997.

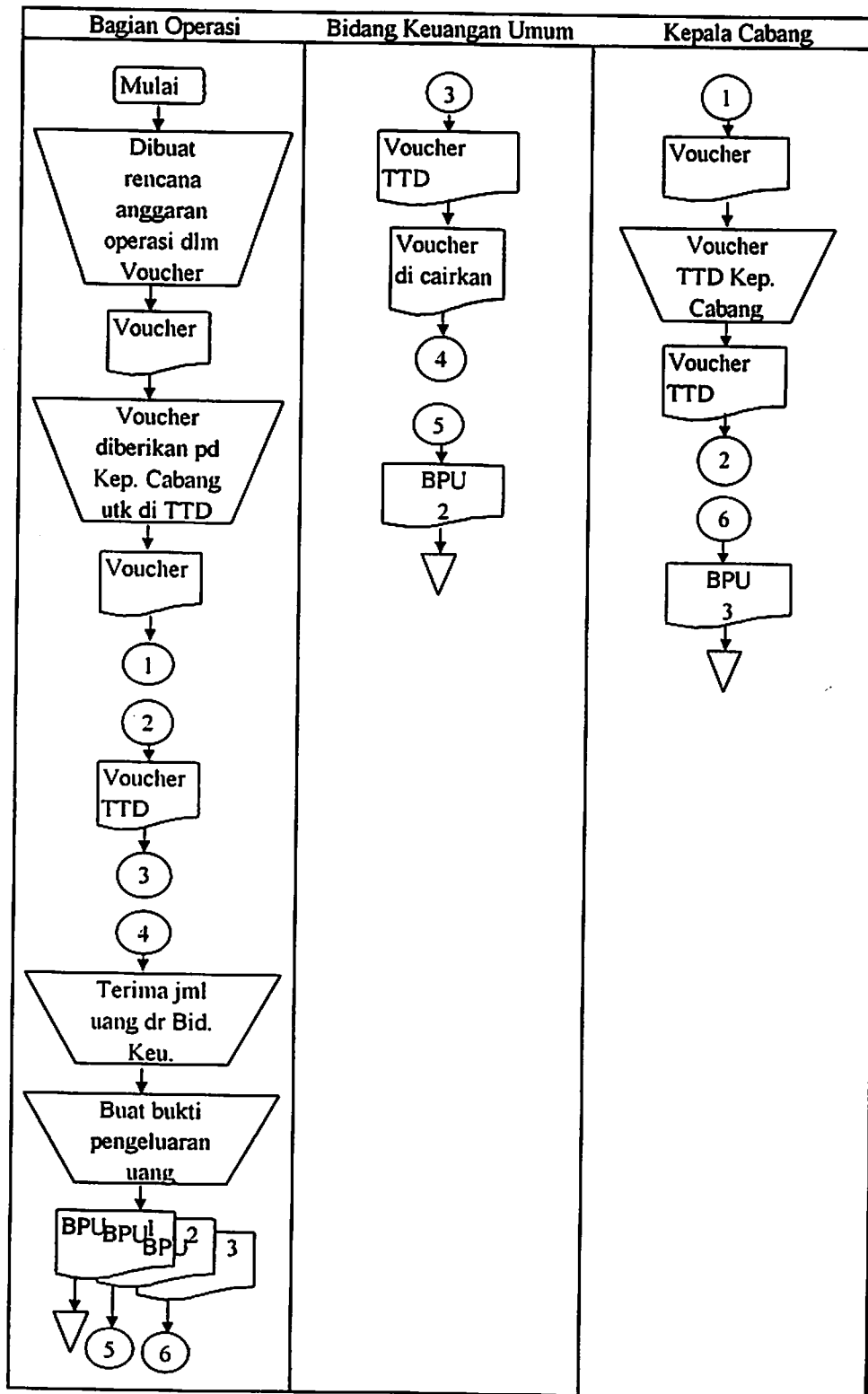
**STRUKTUR ORGANISASI  
PT JAMSOSTEK (PERSERO)  
CABANG KARAWANG**



STRUKTUR ORGANISASI  
PT. JAMSOSTEK (PERSERO)  
(2000)



Flow Chart Pelaksanaan Anggaran



**RENCANA KEGIATAN DAN BIAYA**  
**KANTOR CABANG: KARAWANG**  
**BULAN: OKTOBER S/D DESEMBER 2001**

NO	RENCANA KEGIATAN	KODE SMA	SALDO ANGGARAN BULAN LALU	BIAYA YANG DIPERLUKAN	SALDO ANGGARAN BULAN INI	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
I.	<b>BIDANG PEMASARAN</b>						
1.	Rapat KSO Jamsostek - Ksmdan alm rangka penutupan kepe- sewaan LEvaluasi Triwulan III.	6102010200 ✓				2 Hari	Tempat : DISNAKER Kab. Karawang.
2.	Pertemuan Klasikal dng 50 Pns PWB, atas dasar sika potensi PWB tahun 2001.	6102010200 ✓				2 Hari	Tempat : DISNAKER Kab. Karawang.
3.	Direkt. Ketenagakerjaan angka kem II, tahun 2001 DPC. KSPSI Kab. Karawang, dalam rangka sosialisasi program JAMSOSTEK tgl 12-14 oktober 2001 di Hotel Pang Bija - Subang.	6102010200 ✓				3 Hari	Peserta PUK. SPSI Kab. Karawang (100 orang).
4.	Penyusunan rutin PL Bulan oktober s/d Desember 2001.	6103010200 ✓				15 Hari	Setiap Hari Jumat - Pengadministrasian & Evaluasi.
	Penyusunan atas dasar permintaan Kor. ang bulan okt s/d Des. 2001	6103010200 ✓				15 Hari	PWB & PDS Program
5.	Pertemuan RTMM SPSI Kab. Karawang tgl. 03 oktober 2001.	6102010200 ✓				1 Hari	Tempat : PC. SPSI Kab. Karawang.
6.	Timbal lanjut hasil PWB Disna ker oleh PEMDA Karawang, awal November 2001.	6102010200 ✓				5 Hari	Tempat : PEMDA Karawang, di Da- diri Bupati, Karlismaw.





**SURAT KETERANGAN**

**NO: KET/ 01 /032002**

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan :

Nama : Sukarna  
Pendidikan : Universitas Pakuan  
Nim/Nirm : 022196083  
Jurusan : Akuntansi

Telah melaksanakan Praktek Kerja Riset pada Unit Kerja :

Bagian : Keuangan  
Bagian : Jaminan  
Bagian : Pemasaran  
Tanggal mulai Riset : 29 November 2001  
Tanggal selesai : 27 Februari 2002

Di PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Karawang sesuai Jadwal

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pembimbing PKL Riset

Karawang, 08 Maret 2002

**KUSWAHYUDI, SE AAIJ**  
Kabid Pemasaran

**JAMSOSTEK**  
KANTOR CABANG  
KARAWANG

**KIMRON**  
PPS Kepala