

Penerapan Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas Pengendalian Internal Aktivitas Penjualan pada PT. X di Surabaya

Sheila Andriani

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi
sheilaandriani@hotmail.com

Abstrak - Pada masa era globalisasi saat ini, agar dapat bertahan dan menonjol di dunia bisnis yang ditekuninya badan usaha akan berusaha menerapkan berbagai kebijakan dan strategi untuk dapat bersaing. PT. X merupakan salah satu badan usaha manufaktur yang memproduksi korek api kayu. Dalam strategi PT. X agar dapat bersaing, PT. X perlu memperhatikan pengendalian internalnya untuk menjamin tercapainya tujuan badan usaha. PT. X perlu melaksanakan audit operasional untuk membantu menilai efektivitas pengendalian internal yang dimiliki, sehingga badan usaha dapat mengetahui apa saja yang dapat menghambat efektivitas aktivitas penjualan di PT. X. Audit operasional dimulai dengan tahap *pre-liminary survey* untuk mengetahui gambaran umum badan usaha, dilanjutkan tahap evaluasi pengendalian internal berdasarkan COSO *framework*. Dari tahapan tersebut diperoleh hasil berupa pengetahuan mengenai area-area mana saja yang dapat dikategorikan sebagai *critical problem area* untuk diaudit lebih dalam. Hasil pekerjaan lapangan menghasilkan temuan audit dan dilakukan pengembangan yang bertujuan memberikan rekomendasi pada tahap pelaporan untuk *improvement* yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen. Perbaikan ini bertujuan agar aktivitas-aktivitas terkait proses penjualan pada PT. X di Surabaya semakin efektif dalam mencapai tujuannya.

Kata kunci : Audit Operasional, Efektivitas, Pengendalian Internal, Aktivitas Penjualan.

Abstract - In this era of globalization, in order to survive and stand out in the business world who practiced enterprises will seek to apply policies and strategies to be able to compete. PT. X is one of the manufacturing enterprises that produce wooden matches. In order to compete, PT. X needs to pay attention to their internal controls to ensure the achievement of entity objectives. PT. X needs to carry out operational audit to help assess the effectiveness of internal controls possessed, so that enterprises can know anything that can hinder the effectiveness of sales activity in the PT. X. Operational audit begins with a stage of *pre-liminary survey* to determine a general overview of business entities, the evaluation phase followed by the COSO internal control framework. The stages of the obtained results in the form of knowledge about the areas which can be categorized as a *critical problem area* and further audited . The results of the field work carried generate audit findings and development aimed at providing recommendations for improvement in the reporting phase that can be performed by the management. These improvements aim to activities related to the sales process at PT. X in Surabaya more effective in achieving its objectives.

Keywords : Operational Audit, Effectiveness, Internal Control, Sales Activity.

PENDAHULUAN

Pada masa era globalisasi saat ini badan usaha berlomba-lomba untuk menarik investor dan konsumen dengan berbagai cara untuk menguasai pasar. Di samping itu, manajemen badan usaha masih sering dihadapkan permasalahan-permasalahan internal yang menghambat daya saing badan usahanya. Dimana permasalahan tersebut ditimbulkan karena lemahnya pengendalian internal badan usaha. Oleh karena itu, manajemen biasanya menggunakan audit internal untuk membantu menilai efektifitas pengendalian internal badan usaha untuk mencapai tujuan. Berdasarkan *Annual "State of the Profession" Survey* pada 250 badan usaha di Amerika Serikat yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (2012), menunjukkan bahwa sebanyak 75% responden menyatakan bahwa peran dan tanggung jawab audit internal memiliki dampak yang sangat kuat dalam menghadapi globalisasi.

Pada Januari 2012, Ernst & Young menugaskan Forbes Insights untuk melakukan survey global tentang perkembangan peran audit internal. Dalam survey tersebut, 96% responden menunjukkan bahwa fungsi audit internal mereka memiliki peran penting untuk bermain dalam upaya manajemen risiko mereka secara keseluruhan. Namun, 74% percaya bahwa ada ruang untuk perbaikan, dan hampir setiap responden yang mencari perbaikan percaya bahwa mereka harus melakukan perbaikan dalam 12 sampai 24 bulan ke depan. Hanya 44% dari responden percaya bahwa audit internal membantu organisasi mereka mencapai tujuan usahanya. Berdasarkan dari hasil survey di atas, maka dapat dilihat betapa pentingnya peran audit internal dalam suatu badan usaha. (Ernst & Young, 2012)

Setiap badan usaha dalam melaksanakan proses bisnisnya bertujuan untuk mendapatkan laba. Aktivitas penjualan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam badan usaha untuk mencapai tujuan badan usaha, yaitu menghasilkan laba. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mengenai sistem pengendalian internal terhadap aktivitas penjualan untuk tetap mempertahankan kelangsungan hidup badan usaha serta tercapainya tujuan badan usaha.

METODE PENELITIAN

Metode perolehan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui berbagai metode, antara lain dengan menggunakan *interview semi-structured*, analisis dokumen dan observasi. *Interview semi-structured* dilakukan terhadap direktur, manajer penjualan, administrasi penjualan, *supervisor*, *salesman*, kepala gudang, administrasi piutang, kepala accounting, dan kasir. Analisis dokumen dilakukan untuk memahami *job description*, prosedur penjualan PT. X, dan format dokumen terkait aktivitas penjualan. Observasi dilakukan agar auditor memperoleh keyakinan dan bukti yang cukup aktual, sehingga auditor dapat membandingkan antara prosedur standar dengan aktual yang terjadi. Observasi dilakukan di sepanjang aktivitas penjualan, mulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan hingga penerimaan pembayaran

Metode-metode pengumpulan data yang dilakukan ini juga bertujuan sebagai dasar pembuatan *working paper* yang merupakan hasil dari program audit untuk setiap *critical problem area*. *Working paper* inilah yang menjadi dasar analisis untuk memberikan rekomendasi yang tepat untuk badan usaha dalam meningkatkan efektivitas aktivitas penjualan. Peneliti juga menggunakan COSO *framework* dalam mengevaluasi pengendalian internal yang ada dalam perusahaan yang nantinya digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas aktivitas penjualan.

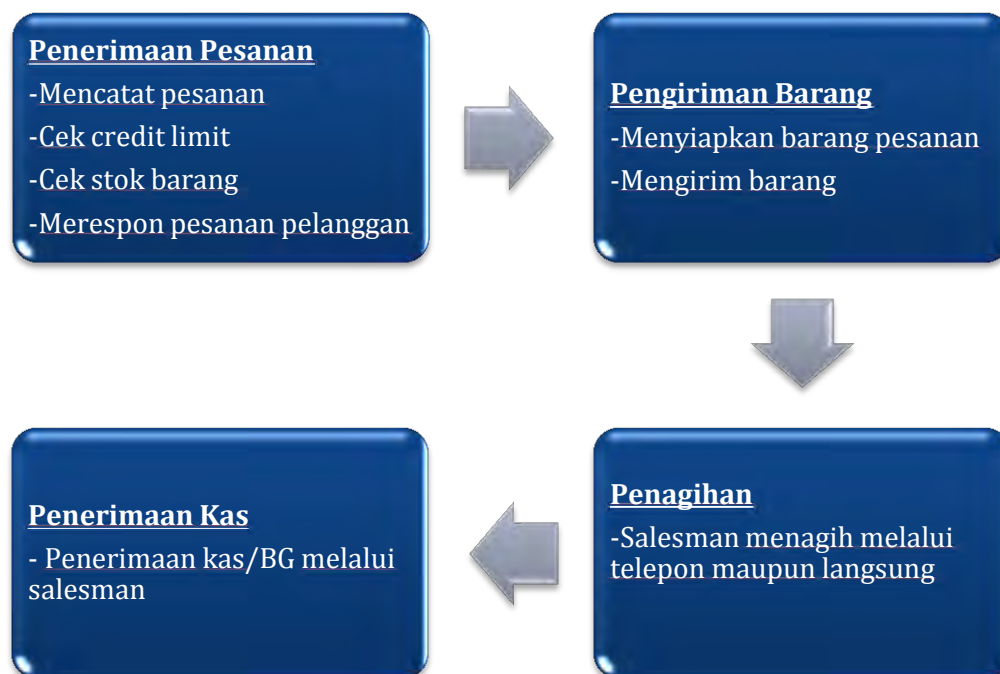
HASIL DAN PEMBAHASAN

Aktivitas penjualan kredit pada PT. X di Surabaya ini diawali dengan *salesman* menawarkan produk ke toko-toko. Selanjutnya pemesanan dapat langsung dilakukan saat *salesman* datang ke toko, maupun melalui telepon (khusus untuk pelanggan lama). Saat ada pesanan, *salesman* akan membuat Order Penjualan (OP) 2 rangkap, dimana OP(putih) diberikan ke administrasi penjualan dan OP(merah) untuk pelanggan sebagai bukti bahwa telah ada pemesanan barang. Kemudian, *salesman* menyerahkan OP(putih) ke administrasi penjualan untuk dibuatkan Surat Jalan (SJ) 3 rangkap dan Nota Penjualan &

Pengiriman (NP) 4 rangkap yang diserahkan ke *supervisor* untuk memperoleh otorisasi. Untuk penjualan kredit, sebelum mengotorisasi NP, *supervisor* akan mengecek kartu piutang di administrasi piutang, apabila *credit limit* masih memenuhi kriteria maka *supervisor* akan menandatangani NP, apabila tidak memenuhi kriteria maka *salesman* akan memberitahu pelanggan bahwa pesanan ditolak. Kemudian NP diberikan ke kepala gudang. Nantinya kepala gudang akan menyiapkan barang yang akan dikirim sesuai SJ dan memberikan barang beserta SJ dan NP ke sopir untuk dikirim ke pelanggan. Kemudian, sopir akan memberikan barang ke pelanggan, dan meminta pelanggan untuk menandatangani SJ dan NP. SJ(kuning) dan NP(hijau) diberikan ke pelanggan sebagai bukti bahwa barang telah diterima dan barang belum lunas, sisanya dibawa kembali ke kantor untuk diberikan ke administrasi penjualan. Administrasi penjualan akan memberikan NP(merah) ke administrasi piutang sebagai tanda bahwa ada piutang yang harus dicatat dan untuk mengupdate kartu piutang. Sedangkan NP(kuning) & (putih) diarsip oleh administrasi penjualan untuk dicocokkan dengan uang, SJ dan OP pada saat pelunasan. Sedangkan SJ(merah) diarsip gudang sebagai bukti adanya pengiriman barang, dan SJ(putih) disimpan administrasi penjualan.

Setiap minggunya administrasi penjualan membuat Bukti Serah Terima Nota Tagihan yang menjelaskan nota tagihan yang belum terbayar sebagai dasar *salesman (collector)* untuk melakukan penagihan. Dokumen ini dibuat dalam 3 rangkap dimana rangkap putih diarsip administrasi penjualan, rangkap kuning diberikan ke *salesman*, dan rangkap merah diberikan ke keuangan sebagai catatan bahwa akan ada uang yang harus disetorkan *salesman*. Pada saat jatuh tempo, *salesman* akan menagih ke pelanggan. Kemudian *salesman* dalam hal ini sebagai *collector* membawa NP(putih) dari administrasi penjualan, akan mendatangi pelanggan untuk menerima pembayaran dan memberikan NP(putih) sebagai bukti pelunasan kepada pelanggan. Setelah mengumpulkan pembayaran nota yang belum terbayar, *salesman* akan menyetorkan hasilnya ke administrasi penjualan beserta Bukti Serah Terima Nota Tagihan seminggu sekali. Setelah dicocokkan oleh administrasi penjualan, akan disetorkan ke keuangan (kasir). Kemudian kasir

akan mencocokkan dengan catatan piutang yang ada di administrasi piutang, dan membuat laporan kas harian.



Gambar 1 Tahapan Aktivitas Penjualan

Pengendalian Internal Badan Usaha

Peneliti akan menggolongkan komponen-komponen pengendalian internal menurut *COSO framework* agar dapat lebih mudah dipahami dan menjadi dasar dalam memperoleh informasi yang memadai mengenai pengendalian internal yang ada di PT. X

Tabel 1 Pengendalian Internal pada PT. X Berdasarkan *COSO Framework*

Komponen <i>COSO Framework</i>	Pengendalian Internal pada PT. X
1. Lingkungan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya nilai-nilai yang ditanamkan seperti sikap disiplin, kejujuran dan kesopanan • Adanya <i>commitment to integrity and ethical values</i> dengan adanya <i>reward and punishment</i> yang diterapkan untuk mendorong setiap karyawan bekerja sesuai standar dan ketentuan yang berlaku

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational structure</i> menjadi dasar pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan yang dapat menggambarkan hubungan antar divisi. • <i>Methods of assigning authority and responsibility</i>, yang dapat dilihat dari tugas serta wewenang setiap jabatan dan dijelaskan pada <i>job description</i> • PT. X telah mematuhi peraturan dari eksternal badan usaha yang sekaligus dapat membentuk pengendalian lingkungan
2. Penilaian Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • PT. X telah mengidentifikasi risiko yang ada pada badan usaha untuk berusaha meminimalkan atau mengantisipasi risiko tersebut
3. Aktivitas Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya otorisasi yang jelas dari setiap divisi, dilihat dari setiap dokumen yang dilengkapi otorisasi dari pihak yang bertanggung jawab • Telah ada pembagian tanggung jawab yang dijelaskan dalam <i>job description</i> • Dokumen yang dibuat sudah memadai karena dibuat sesuai kebutuhan dan menggunakan sistem <i>prenumbered</i>, namun pembuatan dan pengarsipannya masih sangat manual • Pengendalian atas <i>inventory</i> sudah ada, namun masih sangat minim • Adanya pengawasan secara independen baik melalui pengawasan secara langsung dan menerima laporan pertanggungjawaban dari tiap divisi.
4. Informasi dan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang dilakukan dalam PT. X berupa komunikasi lisan maupun tertulis dengan menggunakan media dokumen
5. Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pengawasan langsung dari pihak manajemen yang juga memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara rutin

Critical Problem Area dan Program Audit

Setelah melakukan analisis mengenai pengendalian internal badan usaha serta kondisi aktual yang terjadi baik melalui wawancara, analisis dokumen dan *flowchart*, dan observasi, auditor dapat menentukan beberapa hal sebagai *critical*

problem area, kemudian auditor membuat program kerja audit yang berguna sebagai paduan langka-langkah investigasi pada saat melakukan pekerjaan lapangan (*fieldwork phase*). Berikut ini adalah bentuk program audit PT. X.

Tabel 2 *Critical Problem Area* dan Audit Program

No	Risk	Control	Test
CPA : Adanya perangkapan fungsi, yaitu fungsi penjualan dan fungsi penagihan yang dilakukan oleh <i>salesman</i>			
1	Kecurangan dalam bentuk pencurian kas (<i>Lapping</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemisahan antara fungsi penjualan dan fungsi penagihan; • Mempercepat penyetoran hasil penagihan, dari seminggu sekali menjadi setiap hari; atau • Menerima pembayaran piutang tepat waktu dan dilakukan dalam bentuk BG / transfer ke rekening PT. X 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>job description</i> • Wawancara kepada <i>salesman</i> • Analisis tanggal penagihan sesuai perjanjian pelunasan dengan tanggal diterimanya kas, serta wawancara bagian administrasi penjualan
No	Risk	Control	Test
CPA : Pembuatan dan pengarsipan dokumen masih secara manual dan sederhana			
1 2	Karyawan mengalami kesulitan dan memerlukan waktu lebih dalam pencarian data atau membuat suatu laporan berdasarkan data yang ada. Hilangnya/rusaknya data-data penting karena pengarsipan secara manual dan sederhana	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan dan pengarsipan dokumen dilakukan secara komputerisasi agar data lebih mudah diintegrasikan • Pengarsipan dokumen berdasarkan tanggal • Membuat <i>back-up</i> data dari setiap dokumen berupa <i>softcopy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa prosedur pengarsipan • Wawancara bagian administrasi mengenai prosedur pengarsipan • Observasi kegiatan pembuatan dan pengarsipan dokumen terkait penjualan
No	Risk	Control	Test
CPA : Prosedur penyimpanan dan pengendalian atas <i>inventory</i> berupa barang jadi tidak memadai			
1	Dapat terjadi kerusakan/kehilangan <i>inventory</i> karena tidak adanya pembatasan	<ul style="list-style-type: none"> • Mencatat semua kegiatan keluar masuknya barang pada <i>stock card</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi terhadap proses keluar dan masuknya barang dari gudang

2	akses keluar masuk tempat penyimpanan. Kesulitan mencari dan menghitung jumlah <i>inventory</i> karena layout peletakan barang yang tidak teratur	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>stock opname</i> secara rutin yang diawasi pihak manajemen • Membatasi akses di gudang 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stock opname</i> terhadap <i>inventory</i> dan membandingkan jumlah fisik dengan <i>stock card</i> • Observasi gudang untuk melihat kondisi dan siapa saja yang bisa mengakses gudang
No	Risk	Control	Test
CPA : Tidak adanya peraturan kebijakan, struktur organisasi, <i>job description</i> dan <i>flowchart</i> secara tertulis			
1 2	Adanya kesalahan pemahaman terkait pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan dalam operasional sehari-hari. Untuk menjelaskan gambaran umum dan proses yang ada di badan usaha kepada karyawan baru manajemen memerlukan waktu lebih dan harus menjelaskan berulang-ulang	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dokumen tertulis terkait peraturan, struktur organisasi, <i>job description</i>, dan <i>flowchart</i> • Memberikan dokumen peraturan, struktur organisasi, <i>job description</i>, dan <i>flowchart</i> kepada karyawan untuk dipahami 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara direktur mengenai masalah terkait tidak adanya dokumen peraturan, struktur organisasi, <i>job description</i> dan <i>flowchart</i> tertulis. • Wawancara karyawan terkait perlunya pembuatan dokumen tersebut

Tahap Pengerjaan Lapangan

Pada tahap pekerjaan lapangan, auditor telah mendapatkan bukti-bukti yang lebih memadai dan sangat dibutuhkan untuk mengetahui lebih detail mengenai area permasalahan yang terjadi pada aktivitas penjualan di PT. X. Berdasarkan hasil pekerjaan lapangan, auditor memperoleh beberapa temuan audit yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Temuan-temuan audit tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Salesman* yang bekerja di PT. X memiliki tugas menerima penjualan sekaligus melakukan penagihan piutang ke pelanggan, dimana *salesman*

memiliki jangka waktu seminggu untuk menyimpan uang tagihan tersebut sebelum disetorkan ke kasir. Hal ini sangat mungkin terjadi kecurangan seperti *lapping*. Selain itu ada pula risiko uang dibawa kabur *salesman*.

2. Pada aktivitas pendokumentasian dalam proses penjualan PT. X masih menggunakan sistem pembuatan dan pengarsipan yang sangat manual yaitu berupa *hardcopy* saja yang ditulis tangan. Sedangkan dokumen tersebut berisiko besar hilang atau rusak. Selain itu, untuk membuat suatu laporan menjadi agak sulit karena data-data tidak terintegrasi dengan baik.
3. Sistem keamanan penyimpanan *inventory* berupa barang jadi masih kurang. Dimana gudang tempat menyimpan barang tersebut tidak memiliki pengendalian yang efektif. Hal ini dilihat dari banyaknya barang yang berceceran di luar gudang dan kondisi peletakkan barang yang tidak rapi. Selain itu, siapa saja bisa mengakses gudang tanpa ada peraturan tertentu yang berisiko adanya kehilangan barang atau kerusakan barang karena barang tidak ditata rapi.
4. Tidak ada peraturan, struktur organisasi, dan *job description* tertulis sehingga karyawan mengalami kebingungan dalam mengetahui apa saja yang menjadi tugas dan wewenangnya di kantor. Selain itu, dengan adanya dokumen tertulis untuk peraturan, struktur organisasi dan *job description* dapat memudahkan badan usaha untuk menjelaskan gambaran umum badan usaha dan pembagian tugas kepada karyawan baru.

Tahap Pengembangan Temuan Audit

Setelah mendapatkan bukti-bukti memadai pada tahap pekerjaan lapangan, selanjutnya auditor akan menganalisa dan mendokumentasikan seluruh bukti tersebut untuk mengetahui lebih detail mengenai area permasalahan yang terjadi pada aktivitas penjualan PT. X. Berikut ini pengembangan temuan audit yang dilakukan oleh auditor :

1. CPA : Adanya perangkatan fungsi, yaitu fungsi penjualan dan fungsi penagihan yang dilakukan oleh *salesman*.

a. *Statement of Condition*

Tidak terdapat pemisahan fungsi, yaitu fungsi penjualan dan fungsi penagihan yang dilakukan oleh *salesman*. *Salesman* bertugas melakukan penjualan sekaligus menagih piutang ke pelanggan dan membawa uang hasil tagihan selama seminggu sebelum disetorkan ke kasir.

b. *Criteria*

Terdapat bagian piutang di dalam PT. X yang mengurus penagihan piutang ke pelanggan, atau tidak masalah fungsi penjualan dan penagihan digabung namun harus ada pengawasan yang baik dari pihak lain seperti *supervisor* atau adanya peraturan yang membatasi *salesman* untuk tidak memegang uang kas badan usaha berlarut-larut.

c. *Cause*

Penggabungan fungsi ini dilakukan dengan tujuan untuk menghemat biaya tenaga kerja, dan pekerjaan bisa menjadi lebih efisien apabila *salesman* yang melakukan transaksi penjualan dengan pelanggan sekaligus bertanggung jawab untuk menagih piutang.

d. *Effect*

Penggabungan fungsi tersebut berisiko mengakibatkan efektivitas dari jabatan tersebut tidak tercapai dengan maksimal. Dapat terjadi kecurangan berupa *lapping* atau pencurian uang yang dibawa kabur oleh *salesman*. Risiko ini dapat terjadi karena adanya kesempatan membawa uang hasil penjualan selama satu minggu sebelum disetor ke kasir. Selain itu, *salesman* juga dapat melakukan tindakan yang menguntungkan dirinya sendiri di atas kepentingan badan usaha, seperti memberi kelonggaran pembayaran piutang kepada pelanggan atas dasar keuntungan *salesman*.

e. *Recommendation*

Adanya peraturan bahwa *salesman* harus menyetorkan hasil penagihan sesegera mungkin untuk menghindari adanya kehilangan atau pencurian kas yang disertai adanya konfirmasi rutin setiap hari

terhadap pelanggan yang dilakukan secara *random* untuk membuktikan bahwa benar-benar ada pelunasan piutang atau tidak. Atau alternatif lain pembayaran piutang harus dilakukan melalui BG atau transfer ke rekening PT. X, sehingga *salesman* hanya bertugas menagih tapi tidak menerima uang. Selain itu juga perlu adanya *rolling* atau pergantian pembagian daerah kerja *salesman* untuk menghindari adanya korupsi dan kerja sama antara *salesman* dengan pelanggan.

2. CPA : Pembuatan dan pengarsipan dokumen masih secara manual dan sederhana

a. *Statement of Condition*

Semua aktivitas penjualan pada PT. X menggunakan prosedur dokumentasi dan pengarsipan secara manual dan sederhana, yaitu berupa *hardcopy* saja dan di tulis tangan tanpa adanya *backup* lain.

b. *Criteria*

Dokumen-dokumen terkait aktivitas penjualan merupakan suatu hal yang sangat penting, dimana hilangnya dokumen tersebut bisa menimbulkan kesulitan dalam operasional badan usaha. Sebaiknya badan usaha memiliki *backup* data-data pentingnya yang dapat berupa *softcopy*, karena ramah lingkungan dan lebih praktis.

c. *Cause*

Pembuatan dokumen dan pengarsipan dokumen yang masih sangat sederhana ini dikarenakan karyawan yang sudah lama bekerja terbiasa menggunakan cara tersebut. Selain itu, kurang adanya dorongan penggunaan teknologi di dalam badan usaha karena pemilik sendiri sudah tidak terlalu ikut campur dalam operasional badan usaha, sehingga tidak memahami risiko apa saja yang mungkin terjadi.

d. *Effect*

Pembuatan dokumen dan pengarsipan dokumen yang dilakukan secara manual terhadap badan usaha yang sudah cukup besar dan melakukan banyak transaksi dirasa kurang efektif. Karena banyak data yang dimiliki sehingga sulit untuk melakukan pencarian dan

mengintegrasikan data tersebut apabila dilakukan secara manual. Tidak adanya *backup data* selain dokumen fisik, badan usaha berisiko mengalami kerugian apabila data tersebut rusak atau hilang.

e. Recommendation

PT. X dapat memanfaatkan teknologi komputer dalam setiap pembuatan dokumen dan pengarsipan datanya. Dengan demikian dapat memudahkan pekerjaan karyawan dan menjaga keamanan data badan usaha. Namun, penggunaan sistem komputerisasi penuh terhadap kegiatan badan usaha membutuhkan usaha dan dana yang tidak kecil. Jadi, alternatif lain yang diberikan adalah sistem semi komputerisasi, dimana pembuatan dokumen tetap manual namun dilakukan *input* pada komputer untuk setiap dokumen sehingga data dapat disimpan dalam bentuk *softcopy*. Dengan demikian dapat memudahkan karyawan dalam mengintegrasikan data.

3. CPA : Prosedur penyimpanan dan pengendalian atas *inventory* berupa barang jadi tidak memadai.

a. Statement of Condition

PT. X tidak memiliki prosedur tertulis penyimpanan *inventory* berupa korek api. Tidak adanya prosedur yang berlaku terkait penyimpanan *inventory*, sehingga bagian gudang yang bertanggung jawab terhadap keamanan barang mengatur sendiri aktivitas penyimpanan dan pengendalian terhadap *inventory*.

b. Criteria

Seharusnya ada ketentuan dan peraturan khusus yang mengatur prosedur penyimpanan *inventory* di gudang, termasuk pengendalian untuk menjaga keamanan *inventory*. Ketentuan dan peraturan sebaiknya dibuat secara tertulis agar lebih jelas dan mudah untuk dikomunikasikan. Ketentuan dan peraturan tersebut berfungsi sebagai pengendalian terhadap *inventory*, seperti kondisi gudang harus tertata rapi dengan *layout* penempatan barang sesuai kebutuhan agar

memudahkan pencarian barang, dan akses masuk gudang harus diperhatikan agar tidak semua orang boleh masuk ke dalam gudang.

c. Cause

Tidak ada ketentuan dan peraturan khusus terhadap proses penyimpanan barang pada PT. X karena adanya kepercayaan penuh terhadap karyawannya. Selain itu, pengawasan yang dilakukan oleh pihak gudang dirasa sudah cukup.

d. Effect

Inventory merupakan hal penting dalam sebuah aktivitas penjualan, karena *inventory* merupakan kebutuhan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan merupakan aset utama badan usaha manufaktur. Keamanan *inventory* badan usaha harus diawasi dan diatur dengan baik. Apabila *inventory* mengalami kerusakan atau hilang dapat memberikan dampak kerugian bagi badan usaha.

e. Recommendation

Ada ketentuan dan peraturan terkait prosedur penyimpanan *inventory* di gudang yang dibuat secara tertulis. Ketentuan dan peraturan dibuat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi badan usaha. Dalam kasus PT. X ini, perlu adanya ketentuan bagaimana kondisi gudang seharusnya, seperti gudang harus ditata rapi dan barang dikelompokkan berdasarkan merk dan ukuran *packaging*, ketentuan terhadap siapa saja yang boleh masuk gudang dan mengatur pengiriman barang. Bisa juga dengan memasang CCTV pada area gudang, mengingat letak gudang yang berhadapan dengan pintu masuk kantor, CCTV berguna untuk memantau kondisi dan keamanan gudang sekaligus memantau karyawan dan orang lain yang memasuki area kantor.

4. CPA : Tidak adanya peraturan kebijakan, struktur organisasi, *job description* dan *flowchart* secara tertulis

a. Statement of Condition

Peraturan, struktur organisasi dan *job description* pada PT. X tidak dibuat secara tertulis, hanya disampaikan ke karyawan pada saat awal

masuk kerja yang dijelaskan secara lisan oleh atasan masing-masing karyawan.

b. Criteria

Untuk badan usaha yang cukup besar dan memiliki banyak karyawan dan dengan adanya *employee turn-over*, peraturan, struktur organisasi dan *job description* tertulis merupakan hal yang penting untuk memudahkan menjelaskan kepada karyawan mengenai tugas dan tanggungjawabnya di kantor.

c. Cause

Badan usaha pernah memiliki struktur organisasi dan *job description* tertulis namun tidak pernah diupdate dan kemudian hilang. Manajemen merasa penjelasan secara langsung pada saat karyawan mulai bekerja yang selama ini dilakukan dirasa sudah cukup.

d. Effect

Untuk menjelaskan tugas dan tanggung jawab tiap jabatan kepada karyawan baru perlu dilakukan secara berulang-ulang sehingga tidak efisien. Selain itu tidak ada peraturan jelas yang mengatur tugas dan kewajiban karyawan, hal ini memungkinkan karyawan bekerja sesuai pendapat dan keinginannya sendiri. Risiko kesalahpahaman antar karyawan juga dapat terjadi, karena tidak jelas siapa yang bertanggung jawab atas suatu tugas dalam badan usaha akibat tidak adanya peraturan tertulis yang jelas.

e. Recommendation

PT. X membuat peraturan yang berisi kebijakan-kebijakan pemilik maupun manajemen yang jelas dan dibuat secara tertulis, seperti peraturan kerja sehari-hari, jam masuk kantor, peraturan *reward and punishment* dengan kriteria-kriteria yang jelas, dan peraturan lain yang telah ditetapkan badan usaha untuk mengatur karyawannya. Struktur organisasi dan *job description* PT. X juga perlu dibuat secara tertulis sebagai dokumen penting badan usaha. Dokumen-dokumen tersebut

nantinya tidak hanya dibuat sebagai formalitas, namun juga harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pelaksanaan audit operasional yang dilakukan pada aktivitas penjualan PT. X di Surabaya ditemukan beberapa hal yang dianggap sebagai *critical problem area*. Dengan melakukan analisa pada pengendalian internal yang ada pada PT. X berdasarkan COSO *framework* serta memperhatikan aktivitas-aktivitas yang terkait penjualan dan dikaitkan dengan teori yang ada, maka diperoleh temuan audit, dampak dan rekomendasi. Pada bab ini bertujuan untuk memberikan konklusi, implikasi dan rekomendasi berdasarkan hasil audit operasional yang telah dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pada aktivitas penjualan PT. X di Surabaya.

Temuan Audit

Konklusi yang didapat setelah penulis melakukan audit operasional terhadap aktivitas penjualan PT. X di Surabaya adalah sebagai berikut :

1. Pada kegiatan operasional sehari-hari aktivitas penjualan PT. X telah berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini dapat dilihat dari PT. X yang dapat terus memenuhi permintaan konsumen terhadap produknya. Namun, terkadang PT. X masih menghadapi beberapa masalah terkait kurangnya efektivitas pengendalian internal badan usaha, misalnya masalah kesalahan dan keterlambatan pengiriman barang, sehingga mendapat *complaint* dari pelanggan.
2. Pengendalian internal PT. X sudah cukup banyak mencakup lima komponen COSO *framework* meskipun tidak semua telah dipenuhi secara memadai, sehingga masih ada beberapa kelemahan pengendalian internal yang dimiliki yang menyebabkan pengendalian internal tidak berjalan secara efektif. Kelemahan pengendalian internal ini dapat dilihat dari adanya masalah perangkapan fungsi yang masih ada pada operasional PT.

X, serta masalah lain terkait pengendalian internal yang memungkinkan terjadinya kecurangan.

3. Dari hasil audit operasional yang telah dilakukan dapat ditemukan beberapa hal yang perlu diperhatikan yang dapat dikategorikan sebagai *critical problem area*. *Critical problem area* yang ada pada aktivitas penjualan PT. X adalah menyangkut tidak adanya pemisahan fungsi antara penjualan dan penagihan, sistem penyimpanan dokumen yang masih sangat sederhana, masalah keamanan *inventory* di gudang yang sering hilang dan rusak, serta tidak adanya pendokumentasian peraturan, struktur organisasi dan *job description* tertulis.
4. Temuan-temuan audit sebagai hasil audit operasional yang telah dilakukan penulis terhadap aktivitas penjualan PT. X, yaitu :
 - a. Terdapat perangkapan fungsi antara penjualan dan penagihan. *Salesman* yang bekerja di PT. X memiliki tugas menerima penjualan sekaligus melakukan penagihan piutang ke pelanggan, dimana *salesman* memiliki jangka waktu seminggu untuk menyimpan uang tagihan tersebut sebelum disetorkan ke kasir.
 - b. Pada aktivitas pendokumentasian dalam proses penjualan PT. X masih menggunakan sistem pembuatan dan pengarsipan yang sangat manual yaitu berupa *hardcopy* saja yang ditulis tangan. Sedangkan dokumen tersebut berisiko besar hilang atau rusak. Selain itu, untuk membuat suatu laporan menjadi agak sulit karena data-data tidak terintegrasi dengan baik.
 - c. Sistem penyimpanan barang di gudang tidak memadai sehingga sering terjadi kehilangan dan kerusakan barang. Dimana banyak barang yang diletakkan di gudang tidak ditata rapi dan banyak barang yang tercecer di luar gudang. Selain itu siapa saja bisa keluar masuk gudang karena tidak ada pengawasan khusus dan gudang tidak pernah dikunci.
 - d. Tidak ada pendokumentasian peraturan, struktur organisasi dan *job description* secara tertulis. Semua hanya dijelaskan secara lisan pada saat karyawan pertama kali masuk kerja, sehingga tidak ada pedoman

khusus terkait peraturan serta pembagian tugas dan wewenang karyawan di PT. X.

Implikasi

Dari hasil audit operasional yang telah dilakukan pada aktivitas penjualan PT. X di Surabaya ditemukan bahwa masih ada beberapa aktivitas yang memerlukan perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja operasional badan usaha. Implikasi merupakan suatu akibat yang dapat terjadi apabila temuan audit tidak ditindaklanjuti. Berikut implikasi yang dapat terjadi apabila perbaikan pada PT. X tidak dilakukan :

1. Aktivitas penjualan dan penagihan yang dilakukan oleh *salesman* sekaligus, dimana *salesman* memiliki jangka waktu seminggu untuk menyimpan uang hasil penagihan sebelum disetor ke kasir dapat mengakibatkan adanya risiko pencurian kas badan usaha melalui *lapping*.
2. Tidak adanya *backup data* untuk dokumen-dokumen terkait aktivitas penjualan yang ada pada PT. X karena sistem penyimpanan dokumen yang masih sangat sederhana berupa *hardcopy* dapat menimbulkan risiko kerusakan dan kehilangan data aktivitas penjualan. Selain itu sistem dokumentasi yang manual menyulitkan karyawan dalam mengintegrasikan data untuk membuat laporan-laporan penjualan yang diperlukan.
3. Sistem keamanan penyimpanan *inventory* yang masih kurang dapat menimbulkan risiko kerusakan dan kehilangan *inventory*. Selain itu juga menyulitkan karyawan dalam menyiapkan barang yang akan dikirim ke pelanggan karena tidak ditata secara rapi dan tidak dikelompokkan berdasarkan nama produk.
4. Tidak ada peraturan, struktur organisasi, dan *job description* tertulis sehingga karyawan mengalami kebingungan dalam mengetahui apa saja yang menjadi tugas dan wewenangnya di kantor. Selain itu, dengan adanya dokumen tertulis untuk peraturan, struktur organisasi dan *job description*

dapat memudahkan manajemen untuk menjelaskan gambaran umum badan usaha dan pembagian tugas kepada karyawan baru.

Rekomendasi

Adanya implikasi pada aktivitas penjualan yang dapat merugikan PT. X, maka perlu dilakukan beberapa perbaikan. Berikut ini rekomendasi yang diberikan penulis untuk meningkatkan efektivitas kinerja badan usaha terkait aktivitas penjualan :

1. Terkait perangkapan fungsi penjualan dan penagihan yang dilakukan oleh *salesman* sekaligus dengan adanya peraturan penyetoran hasil penagihan seminggu sekali berisiko terjadi pencurian kas badan usaha melalui *lapping*. Untuk menghindari hal tersebut sebaiknya penyetoran hasil penagihan dilakukan setiap hari dan dilakukan konfirmasi terhadap pelanggan secara *random* untuk memastikan bahwa pelunasan piutang benar-benar dilakukan, atau dapat dibuat kebijakan badan usaha terhadap pembayaran piutang oleh pelanggan sebaiknya dilakukan dalam bentuk bilyet giro (BG) atau melalui transfer ke rekening PT. X saja, sehingga *salesman* tidak perlu memegang kas badan usaha terlalu lama.
2. Selain itu terkait adanya perangkapan fungsi yang dilakukan *salesman*, perlu adanya kebijakan *rolling* terhadap pembagian wilayah kerja *salesman*, untuk menghindari adanya kerja sama yang merugikan badan usaha antara *salesman* dan pelanggan.
3. Terkait pembuatan dan pengarsipan data yang dilakukan PT. X masih sangat sederhana sangat berisiko terhadap kehilangan dan kerusakan data. Untuk mengatasi hal tersebut maka diberikan rekomendasi kepada PT. X untuk menerapkan sistem komputerisasi melalui pembuatan *backup data* penjualan badan usaha berupa *softcopy*, sehingga dokumen tidak hanya disimpan dalam bentuk *hardcopy* untuk menghindari kerusakan dan kehilangan dokumen. Selain itu dengan pencatatan dan penyimpanan

secara komputerisasi dapat membantu pengintegrasian data sehingga memudahkan karyawan dalam membuat laporan.

4. Pada PT. X sering terjadi kasus kehilangan *inventory*. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam aktivitas penyimpanan yang harus dibenahi, maka dari itu diberikan rekomendasi kepada PT. X untuk membuat standar dan prosedur yang mengatur ketentuan-ketentuan dalam aktivitas penyimpanan dan pengendalian *inventory* di gudang. Ketentuan tersebut dapat berupa standar peletakan barang, kondisi gudang, dan siapa saja yang boleh mengambil *inventory* dari gudang. Untuk *stock opname* sebaiknya dilakukan secara rutin paling tidak sebulan sekali dan diawasi oleh pihak manajemen.
5. Untuk menghindari adanya kesalahpahaman karyawan terhadap tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan yang ada di badan usaha maka sebaiknya PT. X membuat peraturan, struktur organisasi dan *job description* secara tertulis sesuai dengan kondisi dan kebutuhan badan usaha dan memberikan penjelasan kepada seluruh karyawan terkait informasi dalam dokumen tersebut, sehingga karyawan dapat memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya di badan usaha secara jelas. Hal ini mendukung tercapainya tujuan badan usaha.

Penerapan rekomendasi hasil audit operasional ini tentu membutuhkan biaya dan usaha lebih, sehingga badan usaha sebaiknya memperhatikan *cost* dan *benefit* yang diperoleh. Untuk *benefit* sebaiknya badan usaha juga mempertimbangkan *benefit* jangka panjangnya.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan pada aktivitas penjualan PT. X di Surabaya ini, peneliti hanya melakukan audit operasional untuk aktivitas yang terkait proses penjualan saja dengan jangka waktu pengambilan data dari bulan Juni hingga November 2013, dan tidak ada pembahasan mengenai aktivitas lain yang terdapat pada badan usaha. Selain itu penelitian ini juga menghadapi beberapa keterbatasan

dan kendala seperti keterbatasan dokumen dan waktu yang diberikan badan usaha kepada peneliti. Badan usaha sebagai objek penelitian tidak terlalu jelas dalam memberikan keterangan baik karena memang dibatasi oleh badan usahamaupun karena waktu karena pengambilan data dilakukan saat jam operasional kantor. Rekomendasi yang diberikan tidak dapat menjadi dasar pengambilan keputusan untuk jenis badan usaha dan proses operasional dalam badan usaha yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Soekrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, edisi ketiga. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arens, A.A., Elder, R.J., dan Beasley, M.S. 2012. *Auditing and Assurance Service-An Integrated Approach, 14th edition*. England: Pearson Education Limited
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat Hall.
- Boynton, W.C., dan Jhonson, R.N. 2006. *Modern Auditing, 8th edition*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Ernst & Young. 2012. *The Future of Internal Audit is Now*. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Future_IA/\\$FILE/1204-1354105_Future%20IA%20whitepaper_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Future_IA/$FILE/1204-1354105_Future%20IA%20whitepaper_FINAL.pdf) diakses pada 20 Mei 2013 pukul 9.40
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge. 7th ed. Haboken, New Jersey* : John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi, 2002. *Auditing, Buku Dua, Edisi Ke Enam*, Jakarta : Salemba Empat.
- PricewaterhouseCoopers. 2012. *Internal Audit 2012*. http://www.utsystem.edu/aud/ReferenceDocs/pwc_ias_2012.pdf. Diakses pada 20 Mei 11.30
- Reider, Harry R. 2002. *Operational Review: Maximum Results of Efficient Cost*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. and Steinbart, Paul. 2012. *Accounting Information System 12th edition*. England : Pearson Education Limited.