

Penerapan Audit Operasional untuk Mengevaluasi Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Aktivitas Penjualan PT. Varia Usaha Beton di Waru

Echa Putri Rachmawati Yullanda

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi Keuangan

echa.putri92@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan audit operasional dalam rangka mengevaluasi efektivitas pengendalian internal terhadap aktivitas penjualan pada PT. Varia Usaha Beton. PT. Varia Usaha Beton merupakan badan usaha yang bergerak di bidang penyediaan produk-produk Beton Siap Pakai, Beton Precast, Beton Masonry dan Batu Pecah, serta bahan bangunan lainnya yang berbahan baku semen. Pengendalian internal yang diterapkan di PT. Varia Usaha Beton perlu dievaluasi guna untuk menilai keefektifan pengendalian internal dalam mencapai tujuannya. Pengendalian internal dievaluasi melalui audit operasional supaya pengendalian internal yang diterapkan menjadi lebih efektif, terutama pada aktivitas penjualan. Audit operasional bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian internal badan usaha dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja badan usaha. Audit operasional dimulai dengan tahap *pre-liminary survey* yang bertujuan untuk mengetahui gambaran badan usaha secara mendalam dan dilanjutkan pada evaluasi terhadap pengendalian internal yang diterapkan badan usaha berdasarkan *COSO framework*. Hasil dari tahap ini diperoleh beberapa hal yang dianggap sebagai *critical problem area*. *Critical problem area* tersebut dikembangkan lebih lanjut melalui tahap *audit program*, *field work*, dan *development of audit findings*. Hasil dari tahapan tersebut menghasilkan temuan-temuan audit yang telah dikembangkan lebih lanjut untuk diberikan rekomendasi perbaikan atas temuan audit kepada pihak manajemen. Rekomendasi perbaikan dilaporkan pada tahap pelaporan. Rekomendasi perbaikan ini bertujuan agar aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas penjualandi PT. Varia Usaha Beton menjadi semakin efektif dalam mencapai tujuannya.

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

Abstract - This study purpose to examine the application of operational audits in order to improve the effectiveness of internal control over sales activity in the PT. Varia Usaha Beton. PT. Varia Usaha Beton is a business entity engaged in the provision of products Ready Mix Concrete, Precast Concrete, Concrete Masonry and Stone Broke, and other building materials are made from cement. Internal controls implemented in PT. Varia Usaha Beton need to be evaluated in order to assess the effectiveness of internal controls in achieving its objectives. Internal controls are evaluated through operational audits of internal control is applied in order to be more effective, especially in the sales activity. Operational audit aims to assess the effectiveness of the entity's internal controls and provide recommendations for improvement to improve enterprise performance. Operational audit begins with a stage of pre-liminary survey aims to describe the business entities in depth and continued in the evaluation of internal control is applied entity based on the COSO framework. The results obtained from this phase some things that are considered as critical problem areas. Critical problem areas are further developed through the stages of the audit program, field work, and the development of audit findings. The results of these stages produce audit findings have been further developed to give recommendations for improvement on the audit findings to management. Recommendations for improvements reported in the reporting phase. This improvement recommendations intended that activities related to sales activities PT. Varia Usaha Beton become more effective in achieving its objectives.

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

PENDAHULUAN

Pada era yang semakin maju saat ini, persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin ketat. Masalah yang dihadapi oleh badan usaha pun menjadi semakin kompleks sehingga menuntut badan usaha harus mempunyai keunggulan bersaing untuk dapat terus berkompetisi dengan kompetitor lainnya. Peningkatan

pembangunan di Indonesia telah membuat jasa beton dan konstruksi juga mengalami kenaikan signifikan. Pembangunan Indonesia memacu banyaknya proyek-proyek yang membutuhkan perkembangan industri jasa beton dan konstruksi. Apalagi, pembangunan sangat dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi yang masih terus berjalan dan keyakinan Indonesia yang siap menghadapi pasar tunggal ASEAN (Sindonews, 2013).

Berdasarkan data kementerian PU, perkembangan pasar konstruksi di Indonesia terus mengalami peningkatan cukup signifikan. Pada tahun 2012 diperhitungkan mencapai sekitar Rp. 284 triliun kemudian pada tahun lalu meningkat hingga sekitar Rp. 369 triliun. Sehingga untuk tahun ini diperkirakan meningkat mencapai Rp. 407 triliun (Bisnis, 2014). Dengan adanya peningkatan yang signifikan tersebut menuntun badan usaha untuk harus menerapkan berbagai kebijakan dan strategi agar dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat menguasai pasar. Disamping itu, badan usaha juga masih sering dihadapkan dengan berbagai permasalahan internal dalam aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan. Permasalahan tersebut terjadi karena masih lemahnya pengendalian internal badan usaha. Oleh karena itu, pengelolaan badan usaha yang baik memerlukan adanya pengendalian internal yang memadai agar kinerja setiap departemen menjadi efektif.

Salah satu pengendalian internal yang harus diperhatikan dalam kegiatan operasional badan usaha adalah aktivitas penjualan. Aktivitas penjualan memegang peranan penting dalam kegiatan badan usaha, karena merupakan sumber pendapatan yang dapat mempengaruhi pencapaian laba dan menjamin keberlangsungan hidupnya. Untuk menilai sejauh mana pelaksanaan pengendalian internal pada aktivitas penjualan telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, maka diperlukan evaluasi yang berkelanjutan agar pengendalian internal pada aktivitas penjualan di badan usaha sejalan dengan tujuannya. Evaluasi berkelanjutan dapat dilakukan dengan melaksanakan audit operasional secara periodik. Audit operasional dapat membantu badan usaha untuk menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional dan menemukan masalah-masalah

yang sering terjadi berikut rekomendasinya sehingga pihak manajemen dapat melakukan perbaikan atas permasalahan tersebut.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa metode, antara lain dengan menggunakan wawancara *semi-structured*, *non-participant observation*, dan analisis dokumen dan *flowchart*. Wawancara dilakukan terhadap manajer, kepala administrasi dan pergudangan, staf penjualan, staf administrasi piutang, dan staf gudang. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui proses penjualan yang terjadi dibadan usaha. Observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi dan memperoleh keyakinan dan kecocokan antara hasil wawancara yang dilakukan sebelumnya dengan fakta yang ada dilapangan. Observasi ini dilakukan terhadap aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan. Analisis dokumen juga dilakukan untuk mengetahui *job description*, kebijakan dan prosedur penjualan, serta menganalisis dokumen apa saja yang digunakan sebagai media komunikasi dalam proses penjualan.

Metode-metode pengumpulan data yang dilakukan ini juga bertujuan sebagai dasar pembuatan *working paper* yang merupakan hasil dari program audit pada setiap *critical problem area* yang ada. *Working paper* inilah yang akan menjadi dasar dalam analisis penelitian ini untuk memberikan rekomendasi yang tepat atas permasalahan yang terjadi guna untuk meningkatkan efektivitas pada aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan. Disamping itu, peneliti juga menggunakan *COSO framework* untuk mengevaluasi pengendalian internal yang diterapkan dibadan usaha guna untuk mengevaluasi efektivitas pada aktivitas penjualan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Penjualan PT. Varia Usaha Beton

Badan usaha ini menerima order untuk semua wilayah baik itu di dalam kota, luar kota, maupun di luar pulau. Pencatatan semua aktivitas dan transaksi kegiatan operasional di badan usaha ini dilakukan secara komputerisasi dengan

menggunakan program *visplant*. Proses penjualan dibadan usaha dapat dilakukan dengan dua cara, secara tunai maupun kredit. Proses penjualan ini dimulai dari penawaran harga antara pelanggan dengan staf penjualan. Setelah penawaran selesai, bagian Penjualan membuat Order Penjualan sebanyak 4 rangkap. Dokumen 4 rangkap tersebut diotorisasi oleh bagian Penjualan dan pelanggan. Order Penjualan rangkap 1 akan diberikan kepada pelanggan, rangkap 2 untuk diarsip bagian Penjualan, rangkap 3 untuk diarsip bagian Gudang dan rangkap 4 untuk diarsip bagian Administrasi Piutang (ARO). Selanjutnya, bagian Penjualan membuat dokumen permintaan pengiriman sebanyak 2 rangkap yang akan diserahkan kepada bagian Gudang dan diarsip sendiri oleh bagian Penjualan.

Bagian Gudang membuat Surat Penyerahan Barang sebanyak 3 rangkap berdasarkan dokumen Permintaan Pengiriman. Rangkap 1 akan diserahkan kepada pelanggan pada saat pengiriman barang, rangkap 2 diberikan dan diarsip oleh bagian Administrasi Piutang (ARO), dan rangkap 3 diarsip oleh bagian gudang. Apabila pembayaran dilakukan secara tunai, maka bagian Administrasi Piutang akan langsung membuat dokumen tanda terima dan diserahkan kepada pelanggan untuk diotorisasi. Dokumen tanda terima itu terdiri dari Kuitansi, Faktur Pajak, dan Rekap Permintaan Barang. Dokumen tersebut dibuat sebanyak 3 rangkap. Rangkap 1 diberikan kepada pelanggan, rangkap 2 diberikan kepada bagian administrasi piutang, dan rangkap 3 diberikan dan diarsip oleh pusat. Setelah pembayaran lunas, bagian Penjualan akan menyetorkan uang pelunasan tersebut ke bank dan memberikan bukti setor bank kepada bagian Administrasi Piutang. Disamping itu, bagian gudang juga melakukan penyiapan barang dan pengiriman barang kepada pelanggan, serta memberikan dokumen Surat Penyerahan Barang tadi untuk diotorisasi.

Pada akhir transaksi, Administrasi Piutang (ARO) akan merekap semua transaksi berdasarkan dokumen tanda terima dan bukti setor bank untuk membuat kas masuk. Bukti kas masuk tersebut akan diberikan kepada bagian Keuangan dan Akuntansi Pusat dan diarsip sendiri oleh bagian Administrasi Piutang. Setelah pelanggan melakukan pelunasan dan menerima barang-barang yang dipesan maka proses penjualan proyek beton telah selesai. Sedangkan bila pembayarannya

dilakukan secara kredit, maka Administrasi Piutang (ARO) akan membuat dokumen tanda terima tagihan termasuk jatuh tempo pembayarannya. Dokumen tersebut akan diserahkan kepada pelanggan setelah pelanggan melakukan pelunasan. Apabila ada transaksi yang jatuh tempo, bagian administrasi piutang akan menginformasikan secara lisan kepada bagian penjualan untuk melakukan penagihan. Pada saat penagihan bagian penjualan akan memberikan dokumen tanda terima tagihan sebelumnya dan membuat Tanda Terima dan Penyerahan Hasil Tagihan (TPPHT) sebagai bukti atas pelunasan pembayaran. Jika pelanggan telah melakukan pelunasan, maka bagian penjualan akan menyetorkan langsung uang tersebut ke bank. Bagian administrasi piutang akan langsung merekapnya dan membuat kas masuk yang akan diserahkan kepada bagian Keuangan dan Akuntansi Pusat.

Evaluasi Efektivitas Penjualan

Badan usaha mengevaluasi efektivitas penjualannya berdasarkan *financial*, *customer*, dan *learning and growth*. Hal ini terlihat dari sisi *financial*, total pendapatan badan usaha mulai dari januari hingga maret melebihi dari RKAP yang ditetapkan karena adanya peningkatan permintaan penjualan produk sehingga pendapatan badan usaha mengalami peningkatan. Disamping itu, dari sisi *customer*, pelanggan dapat melakukan pelunasan pembayaran lebih cepat dari jangka waktu yang ditentukan sehingga dapat mendorong peningkatan pendapatan. Pengelolaan pelaksanaan rapat dan menerapkan budaya perusahaan mengenai kedisiplinan karyawan telah dilakukan setiap bulan untuk mengevaluasi hambatan-hambatan yang terjadi pada pelaksanaan proses penjualan sehingga dapat meningkatkan efektivitas kegiatan operasional terutama pada aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan agar dapat mencapai tujuan badan usaha. Jadi dapat disimpulkan, badan usaha telah memenuhi target penjualan melebihi RKAP yang ditetapkan.

Pengendalian Internal

Peneliti menggolongkan komponen-komponen pengendalian internal berdasarkan COSO framework supaya dapat lebih mudah dipahami dan menjadi

dasar dalam memperoleh informasi yang kompeten tentang pengendalian internal yang diterapkan di PT. Varia Usaha Beton.

Tabel 1. Pengendalian Internal pada PT. Varia Usaha Beton berdasarkan COSO *framework*

Komponen COSO Framework	Pengendalian Internal pada PT. Varia Usaha Beton
1. Lingkungan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya nilai-nilai yang ditanamkan seperti kode etik, sikap kejujuran, kesopanan dan kedisiplinan dalam bekerja. • Adanya komitmen terhadap kompetensi dengan adanya perekrutan yang dilakukan secara ketat dan sesuai dengan bidangnya. • Struktur organisasi menggambarkan alur hubungan disetiap divisi mengenai bentuk tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki dari masing-masing karyawan. • Pembagian wewenang dan tanggung jawab, menjelaskan tugas dan tanggung jawab setiap divisi dalam struktur organisasi yang dijelaskan melalui <i>job description</i>.
2. Penilaian Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian risiko telah dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi. • Penilaian risiko dalam badan usaha ini dilakukan dengan mengelompokkan berdasarkan tingkat risiko, yaitu risiko tinggi dan risiko rendah.
3. Aktivitas Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya otorisasi dari setiap divisi atas

	<p>transaksi dan aktivitas yang terjadi pada setiap dokumen yang terkait.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya pembagian tanggung jawab yang jelas untuk setiap divisi yang telah dijelaskan pada <i>job description</i>. • Dokumen dan catatan pada setiap aktivitas dan transaksi sudah dicatat dengan baik dan terdokumentasi dengan rapi, serta dokumen yang dibuat sudah terkomputerisasi dan <i>pre-numbered</i>. • Pengendalian fisik atas aset dan catatan telah dikontrol melalui otorisasi terhadap aktivitas dan transaksi yang terjadi. • Adanya pengawasan secara independen yang dilakukan oleh auditor internal setiap 6 bulan sekali, dan pengawasan oleh manajer setiap 3 bulan sekali melalui RTM (Rapat Tinjauan Manajemen).
<p>4. Informasi dan Komunikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dilakukan secara lisan maupun tertulis oleh manajer kepada bawahannya.
<p>5. Pengawasan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pengawasan secara langsung yang dilakukan oleh manajer melalui laporan penjualan harian, laporan pengeluaran dan pemasukan barang, dan evaluasi terhadap setiap kegiatan yang terkait dengan proses penjualan.

Critical Problem Area dan Audit Program

Setelah melakukan wawancara, observasi, analisis dokumen dan *flowchart* serta analisis mengenai pengendalian internal yang diterapkan badan usaha berdasarkan COSO *framework* auditor mengidentifikasi ada beberapa hal yang dianggap sebagai *critical problem area* di tahap *planning*. Tahap selanjutnya auditor membuat program audit sebagai panduan langkah-langkah untuk melakukan pekerjaan dilapangan. Bentuk program audit tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2 *Critical Problem Area dan Audit Program*

Critical Problem Area 1: Daftar harga produk tidak <i>terupdate</i> secara otomatis dan masih ditulis secara manual sejak awal berdirinya PT. Varia Usaha Beton.		
<i>Risk</i>	<i>Control</i>	<i>Test</i>
1. Kesalahan dalam memberikan harga 2. Dapat merugikan badan usaha dimasa yang akan datang	<ul style="list-style-type: none"> Seharusnya daftar harga produk selalu di <i>update</i> secara otomatis apabila terjadi perubahan harga, tidak hanya disimpan oleh masing-masing karyawan, dan ditempel meja saja, guna untuk menghindari terjadinya kekeliruan dalam memberikan harga kepada pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan pengecekan apakah semua proses penjualan telah dilakukan secara komputerisasi. Observasi untuk mengecek dan melihat secara langsung proses penawaran dalam memberikan harga.
Critical Problem Area 2: Adanya perangkapan fungsi yaitu fungsi pengawasan dan penyimpanan kas merangkap sebagai fungsi penjualan.		
<i>Risk</i>	<i>Control</i>	<i>Test</i>
1. Pembuatan laporan penjualan menjadi tidak akurat. 2. Dapat terjadi pencurian kas	<ul style="list-style-type: none"> Pemisahan atas fungsi pengawasan, penyimpanan kas dan fungsi penjualan. Adanya pengawasan yang ketat oleh manajer di setiap aktivitas dan transaksi yang terjadi. 	<ul style="list-style-type: none"> Menganalisis <i>job description</i> Melakukan wawancara dengan bagian administrasi piutang dan bagian penjualan mengenai prosedur pemesanan barang. Melakukan observasi terkait jumlah karyawan yang ada pada aktivitas penjualan. Memeriksa dokumen order penjualan untuk mengetahui otorisasi sesuai dengan pihak berwenang.
Critical Problem Area 3: Tidak adanya sanksi bagi karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan.		

Risk	Control	Test
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat mempengaruhi kinerja badan usaha di masa mendatang, khususnya kinerja karyawan. 2. Karyawan tidak bertanggung jawab dan menjadi kurang disiplin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat kebijakan tertulis untuk setiap pekerjaan seperti, menerapkan <i>punishment</i> yang tegas dan pemberian <i>reward</i>. • Mewajibkan setiap karyawan untuk membuat laporan internal berupa aktivitas dan target apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi target penjualan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan observasi terhadap aktivitas yang mempengaruhi target penjualan. • Melakukan wawancara kepada staf penjualan mengenai target penjualan dan kebijakan yang ditetapkan.
<p>Critical Problem Area 4: Pencatatan data atas transaksi penjualan masih ada yang dicatat secara manual.</p>		
Risk	Control	Test
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerbitan laporan penjualan menjadi terlambat dan proses pengambilan keputusan menjadi terlambat. 2. Kekeliruan dalam pemberian nomor faktur penjualan. 3. Kekeliruan dalam proses penagihan kepada pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyimpanan data secara komputerisasi untuk mengintegrasikan data untuk setiap transaksi pelanggan sehingga dapat membuat laporan penjualan secara otomatis. • Membuat dokumen dan pencatatan yang <i>pre-numbered</i> terutama pada nomor faktur penjualan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan wawancara kepada staf administrasi piutang mengenai prosedur pembuatan laporan penjualan. • Melakukan observasi atas proses pembuatan dokumen dan pembuatan laporan penjualan.

Field Work

Berdasarkan hasil *field work* yang telah dilakukan, auditor memperoleh beberapa temuan audit yang harus dikembangkan lebih lanjut. Temuan-temuan audit tersebut adalah:

1. Pada proses penjualan masih terdapat harga-harga produk yang tidak selalu di update secara otomatis. Daftar harga produk tersebut di tempel di meja atau disimpan di catatan masing-masing karyawan penjualan. Hal ini sangatlah berisiko adanya kekeliruan yang dilakukan oleh selain bagian penjualan dalam memberikan harga kepada pelanggan.
2. PT. Varia Usaha Beton tidak memiliki jumlah sumber daya yang cukup untuk mengatur kegiatan operasional dalam pelayanan pemesanan dan pemasaran

produk sehingga memungkinkan tugas bagian penjualan tersebut dapat dilakukan oleh pihak selain bagian penjualan, yaitu administrasi piutang.

3. Karyawan penjualan kurang melakukan tugasnya semaksimal mungkin dalam memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan badan usaha. Hal ini dikarenakan tidak adanya sanksi yang diterapkan kepada setiap karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi targetnya.
4. Pembuatan laporan penjualan harian dan nomor faktur penjualan masih dilakukan secara manual. Pembuatan laporan penjualan dilakukan dengan cara mengetik ke dalam Microsoft Excel dan tidak terprogram secara otomatis dalam database badan usaha sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam pembuatan laporan dan berisiko menyebabkan dalam proses penagihan kepada pelanggan.

Development of audit findings

Pada tahap *field work*, auditor memperoleh bukti-bukti yang cukup kuat untuk mengetahui lebih mendalam mengenai area-area yang sering bermasalah pada aktivitas penjualan di PT. Varia Usaha Beton. Area-area tersebut akan memerlukan perbaikan supaya kegiatan operasional badan usaha menjadi lebih efektif. Pada tahap ini auditor membuat pengembangan pada temuan audit yang telah diperoleh, sebagai berikut:

1. CPA: Daftar harga produk yang tidak *ter-update* secara otomatis dan masih ditulis secara manual sejak awal berdirinya PT. Varia Usaha Beton.
 - *Condition*: Tidak adanya daftar harga produk yang selalu *ter-update* secara otomatis dalam database badan usaha. Daftar harga produk tersebut diketik secara manual sehingga setiap pembuatan dokumen order penjualan bagian penjualan menginputkan harga tersebut secara manual.
 - *Criteria*: Adanya kebijakan mengenai prosedur penjualan yang harus diperbaiki dan ditetapkan badan usaha sehingga aktivitas yang terjadi sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, terutama pada daftar harga produk yang harus selalu *ter-update* secara otomatis dalam database badan usaha.

- *Cause:* Adanya penentuan lokasi pengiriman, penawaran harga yang dilakukan sebelumnya dan sering berubahnya harga bahan baku material menyebabkan badan usaha tidak dapat membuat acuan harga pasti dalam membuat daftar harga-harga produk secara otomatis.
 - *Effect:* Dapat menyebabkan kekeliruan dalam memberikan harga kepada pelanggan.
 - *Recommendation:* Sebaiknya daftar harga produk yang dijual selalu di update secara otomatis dalam database badan usaha untuk mengintegrasikan antara data yang satu dengan data lainnya agar terprogram secara otomatis dalam pembuatan setiap dokumen supaya tidak terjadi kekeliruan dalam memberikan harga ke pelanggan.
2. CPA: Adanya perangkapan fungsi yaitu fungsi pengawasan dan penyimpanan kas merangkap sebagai fungsi penjualan.
- *Condition:* Adanya perangkapan fungsi yang dapat dilakukan oleh selain pihak bagian penjualan dalam melakukan proses penjualan hingga pembuatan dokumen order penjualan. Perangkapan fungsi tersebut dilakukan oleh bagian administrasi piutang yang merangkap menjadi bagian penjualan. Administrasi piutang bertugas membuat dan verifikasi dokumen tanda penerimaan kas sekaligus dapat melakukan penjualan hingga membuat dan otorisasi dokumen penjualan.
 - *Criteria:* Terdapat pemisahan setiap fungsi yang memadai dan pengawasan yang ketat dari manajer pada setiap aktivitas dan transaksi yang terjadi agar sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan badan usaha.
 - *Cause:* Penggabungan fungsi ini dilakukan untuk mengefisienkan tenaga kerja yang ada karena masih terdapatnya kekurangan sumber daya yang ada dalam menangani seluruh pemesanan yang terjadi baik di dalam kantor maupun di luar kantor, dan memasarkan produknya ke berbagai tempat sehingga menyebabkan tugas bagian penjualan dapat dirangkap oleh administrasi piutang yang sekaligus bertanggung jawab terhadap penyimpanan kas badan usaha untuk mempercepat proses penjualan di badan usaha.

- *Effect:* Penggabungan fungsi tersebut dapat menyebabkan tidak adanya tanggung jawab di setiap pekerjaan dan terjadi pencurian kas melalui lapping yang dapat dilakukan oleh bagian administrasi piutang. Risiko ini dapat terjadi karena administrasi piutang memiliki otoritas dalam membuat tanda terima, laporan penjualan dan mengeluarkan kas karena fungsi penyimpanan kas juga merupakan tugas dari bagian administrasi piutang.
 - *Recommendation:* Untuk mencegah terjadinya kecurangan, sebaiknya bagian administrasi piutang terdiri dari 2 orang yaitu, bagian penyimpanan dan bagian pencatatan sehingga tugas tersebut tidak menjadi tanggung jawab satu orang saja. Disamping itu, bagian penjualan juga diberikan sumber daya yang cukup guna meningkatkan kegiatan operasional khususnya pelayanan dan pemasaran produk.
3. CPA: Tidak adanya sanksi bagi karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan badan usaha.
- *Condition:* Karyawan penjualan kurang melakukan tugasnya secara maksimal dalam memenuhi target penjualan yang ditetapkan badan usaha setiap tahun. Hal ini terlihat dari tidak adanya target penjualan yang ditetapkan pada masing-masing staf penjualan sehingga tidak adanya sanksi bagi karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target itu.
 - *Criteria:* Setiap awal tahun badan usaha selalu membuat RKAP sebagai acuan dalam pencapaian kinerja di tahun berjalan. Berdasarkan RKAP tersebut, target penjualan yang telah ditetapkan harus dapat dicapai oleh masing-masing karyawan penjualan.
 - *Cause:* Tidak adanya kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dari kantor pusat mengenai sanksi yang diterapkan kepada setiap karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target penjualannya, meskipun RKAP yang ditentukan dapat tercapai oleh kinerja karyawan penjualan lainnya. Disamping itu, cabang sendiri juga tidak menerapkan sanksi-sanksi khusus bagi karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi targetnya.
 - *Effect:* Tidak adanya sanksi khusus bagi karyawan penjualan dapat mempengaruhi kinerja badan usaha, khususnya kinerja karyawan untuk mencapai target penjualan di masa mendatang. Selain itu, dengan tidak

diterapkannya *punishment* yang tegas kepada setiap karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target tersebut membuat setiap karyawan penjualan kurang disiplin dan kurang maksimal dan tidak bertanggung jawab dalam memenuhi target penjualan yang ditetapkannya.

- *Recommendation:* Untuk meningkatkan kinerja badan usaha, khususnya kinerja karyawan, sebaiknya badan usaha membuat suatu kebijakan mengenai *punishment* yang tegas kepada setiap karyawan penjualan supaya setiap karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih proaktif dalam memenuhi target penjualannya. Disamping itu, badan usaha sebaiknya juga melakukan penilaian/evaluasi disetiap karyawan penjualan mengenai aktivitas apa saja yang telah dilakukan untuk memantau kinerja karyawan penjualan dalam memenuhi targetnya.
4. CPA: Pencatatan data atas transaksi penjualan masih ada yang dicatat secara manual, yaitu pembuatan nomor faktur penjualan dan laporan penjualan harian.
- *Condition:* Pembuatan laporan penjualan dan nomor faktur penjualan yang masih dilakukan secara manual. Pembuatan laporan penjualan dilakukan dengan cara menginputkan kuantitas, jumlah, dan harga ke dalam Microsoft Excel tanpa secara otomatis terprogram dari database badan usaha. Untuk pembuatan nomor faktur penjualan juga dilakukan dengan cara menginputkan nomor faktur pada program *visplant* dan dicetak.
 - *Criteria:* Pembuatan nomor faktur penjualan dilakukan dengan pre-numbered dan terintegrasi dengan data-data yang lainnya sehingga dapat menghasilkan laporan penjualan secara otomatis dan terintegrasi dari database badan usaha.
 - *Cause:* Tidak adanya data-data mengenai setiap transaksi penjualan aktual yang terprogram secara otomatis dalam database badan usaha sehingga data-data tersebut tidak dapat membuat laporan penjualan secara otomatis karena tidak ada data-data yang terintegasi antara satu sama lain. Disamping itu, nomor faktur penjualan juga tidak diinputkan secara pre-numbered sehingga untuk membuat laporan penjualan harus mencocokkan nomor faktur tersebut ke dalam program *visplant* dengan setiap transaksi penjualan yang terjadi.

- *Effect:* Dengan pencatatan data yang dilakukan masih manual sehingga dapat menyebabkan keterlambatan dalam penerbitan laporan penjualan. Keterlambatan penerbitan laporan penjualan tersebut juga dapat mempengaruhi keterlambatan pengambilan keputusan dalam menjamin kontinuitas badan usaha. Selain itu, pencatatan data yang masih manual juga menyebabkan kekeliruan pencatatan nomor faktur serta kekeliruan proses penagihan kepada pelanggan sehingga data menjadi tidak akurat.
- *Recommendation:* Untuk meningkatkan pencatatan transaksi yang tepat dan akurat, penyimpanan data sebaiknya dilakukan secara komputerisasi pada setiap transaksi yang terjadi supaya antara data yang satu dengan yang lain dapat terintegrasi dan terprogram secara otomatis dalam database badan usaha. Disamping itu, pembuatan dokumen dan pencatatan sebaiknya dilakukan *pre-numbered* terutama pada nomor faktur penjualan sehingga meminimalkan kekeliruan dalam proses penagihan kepada pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pelaksanaan audit operasional yang dilakukan terhadap aktivitas penjualan pada PT. Varia Usaha Beton di Waru ditemukan beberapa hal yang dapat dianggap sebagai *critical problem area* untuk ditindak lanjuti. Dengan melakukan analisis pengendalian internal yang diterapkan di badan usaha berdasarkan COSO *framework* serta melakukan wawancara, observasi dan analisis dokumen pada aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan dan dikaitkan dengan teori yang ada, maka diperoleh temuan audit, dampak, dan rekomendasi perbaikan. Rekomendasi perbaikan ini bertujuan agar aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas penjualan di PT. Varia Usaha Beton Waru menjadi semakin efektif dalam mencapai tujuannya, terutama pada aktivitas penjualan beton masonry yang memproduksi genteng.

Temuan Audit

Berdasarkan hasil pelaksanaan audit operasional terhadap aktivitas penjualan di PT. Varia Usaha Beton di Waru, terutama pada aktivitas penjualan beton masonry telah ditemukan temuan-temuan audit, sebagai berikut:

- a. Daftar harga produk yang tidak ter-update secara otomatis dan masih ditulis secara manual sejak awal berdirinya. Daftar harga produk tersebut hanya di tempel di meja atau disimpan di catatan masing-masing karyawan penjualan.
- b. Adanya perangkapan fungsi, yaitu fungsi pengawasan dan penyimpanan kas merangkap sebagai fungsi operasional. Perangkapan fungsi ini dilakukan oleh bagian administrasi piutang yang merangkap menjadi bagian penjualan.
- c. Tidak adanya sanksi bagi karyawan penjualan yang tidak dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan badan usaha. Tidak adanya sanksi tersebut dapat menyebabkan karyawan tidak melakukan tugasnya semaksimal mungkin sehingga mempengaruhi kinerja badan usaha dalam mencapai target selanjutnya.
- d. Pencatatan data atas transaksi penjualan masih ada yang dicatat secara manual, yaitu pembuatan nomor faktur penjualan dan laporan penjualan harian. Pembuatan laporan penjualan tersebut dilakukan dengan menginputkan kuantitas, harga, nama produk, dan nomor faktur penjualan ke dalam Microsoft Excel tanpa secara otomatis terprogram dari database badan usaha.

Implikasi

Setelah dilakukan audit operasional terhadap aktivitas penjualan diketahui bahwa terdapat implikasi yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan badan usaha. Implikasi merupakan suatu akibat yang dapat terjadi jika temuan audit yang diperoleh tidak ditindak lanjuti. Berikut implikasi yang dapat ditimbulkan, antara lain:

1. Dapat menyebabkan kekeliruan dalam memberikan harga kepada pelanggan karena tidak ter-*updatenya* daftar harga produk secara otomatis dalam database badan usaha.
2. Penggabungan fungsi yang dilakukan oleh bagian administrasi piutang dan bagian penjualan dapat menimbulkan kecurangan pencurian kas, serta tidak adanya tanggung jawab pada setiap pekerjaan.
3. Tidak adanya penerapan *punishment* bagi karyawan penjualan dapat mempengaruhi kinerja badan usaha, khususnya kinerja karyawan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan sehingga membuat tujuan badan usaha tidak tercapai secara maksimal.
4. Pencatatan data yang masih manual dapat menyebabkan kekeliruan pencatatan, serta pembuatan laporan penjualan memerlukan banyak waktu sehingga laporan penjualan yang dihasilkan menjadi tidak akurat.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil audit operasional terhadap aktivitas penjualan, maka terdapat beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan. Rekomendasi ini bertujuan untuk memperbaiki kebijakan dan prosedur-prosedur yang ada untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal terhadap seluruh kegiatan operasional, terutama terhadap aktivitas penjualan dalam mencapai tujuannya. Berikut rekomendasi yang dapat diberikan, antara lain:

1. Sebaiknya pengendalian internal yang diterapkan pada aktivitas penjualan lebih ditingkatkan lagi untuk meminimalkan kelemahan yang ada. Pengendalian internal yang perlu diperbaiki terutama pada kelemahan yang terdapat pada evaluasi pengendalian internal.
2. Sebaiknya daftar harga produk yang dijual selalu di *update* secara otomatis dalam database badan usaha untuk mengintegrasikan antara data yang satu dengan data lainnya agar terprogram secara otomatis dalam pembuatan setiap dokumen supaya tidak terjadi kekeliruan dalam memberikan harga ke pelanggan.
3. Sebaiknya bagian administrasi piutang terdiri dari 2 orang yaitu, bagian penyimpanan dan bagian pencatatan sehingga tugas tersebut tidak menjadi

tanggung jawab satu orang saja guna untuk mencegah terjadinya kecurangan. Disamping itu, bagian penjualan juga diberikan sumber daya yang cukup guna meningkatkan kegiatan operasional khususnya pada pelayanan pemesanan dan pemasaran produk.

4. Sebaiknya manajer menetapkan suatu kebijakan *punishment* kepada setiap karyawan penjualan secara tertulis. Adanya penerapan *punishment* diharapkan akan memotivasi karyawan agar bekerja lebih proaktif dalam meningkatkan kinerjanya.
5. Sebaiknya penyimpanan data dilakukan secara komputerisasi supaya dapat mengintegrasikan semua data transaksi yang terjadi dalam database badan usaha secara otomatis guna untuk meningkatkan pencatatan secara akurat.
6. Sebaiknya, pembuatan dokumen dan pencatatan dilakukan *pre-numbered* terutama pada nomor faktur penjualan sehingga meminimalkan kekeliruan dalam proses penagihan kepada pelanggan.

Keterbatasan Penelitian

Selama penelitian yang dilakukan pada aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan, peneliti hanya melakukan audit operasional pada aktivitas penjualan beton masonry saja dengan jangka waktu pengambilan data bulan Desember 2013 hingga bulan April 2014. Dalam proses pengambilan data-data yang diperlukan peneliti mengalami kesulitan berupa keterbatasan akses terhadap data-data yang dimiliki oleh badan usaha. Keterbatasan akses tersebut membuat peneliti hanya bisa melakukan analisis dokumen yang ada tanpa diperbolehkan mendapatkan salinan dokumen tersebut, serta data-data yang diperoleh melalui hasil wawancara dari pihak-pihak yang berhubungan dengan proses penjualan dan observasi. Rekomendasi yang diberikan tidak dapat menjadi dasar pengambilan keputusan untuk jenis badan usaha dan kegiatan operasional dalam badan usaha lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes. Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jilid 1. Edisi Keempat. Jakarta. Salemba Empat.

- Akmal. 2009. *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Edisi 2. Jakarta. PT.INDEKS JAKARTA.
- Arens, Alvin A. Beasley, Mark S. Elder, Randal J. 2012. *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach*. Fourteenth Edition. Pearson Education, Inc.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Management Audit, Prosedur dan Implementasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Bisnis Industri. 2014. Perkembangan Pasar Konstruksi, <http://m.bisnis.com/industri/read/20140112/45/196836/pasar-konstruksi-2014-capai-rp407-triliun>. Diakses pada 16 Agustus 2014 pukul 11.45.
- Boyton, William C., Johnson, Raymond N. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting*. Eighth Edition. United States of America. John Wiley & Sons, Inc.
- Efferin, Sujoko. Stevanus Hadi Darmaji, dan Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi – Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Edisi I. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lawrence B, Sawyer, Mortimer A. Dittenhoffer, James H, Scheiner. 2006. *Audit Internal Sawyer*. Edisi 5, Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge*. 7 th ed. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons.
- Rob, Reider. 2002. *Operational Review Workbook-Case Studies, Forms, and Exercises*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshal B. Steinbart, Paul. 2012. *Accounting Information Systems Global 12th edition*. England: Pearson Education Limited.
- Sindonews. 2013. Jasa Konstruksi dan Beton Indonesia Naik Signifikan. <http://ekbis.sindonews.com/read/797684/34/jasa-konstruksi-dan-beton-indonesia-naik-signifikan>. Diakses pada 16 Agustus 2014 pukul 11.00.