

**PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN**

**(Studi kasus pada PT “X” di Bandung)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam  
menempuh ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama**



**Disusun oleh :**

**NAMA: ANTONIUS EFFENDI**

**Nrp : 01. 01. A53**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS WIDYATAMA**

**Terakreditasi (*Accredited*)**

**SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)**

**Nomor: 039/BAN-PT/AK-VII/S1/XI/2003**

**Tanggal 6 Nopember 2003**

**2004**

**PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN**

(Studi kasus pada PT “X” di Bandung)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat  
dalam menempuh ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama

**Disusun oleh :**

**Nama : ANTONIUS EFFENDI**

**Nrp : 01. 01. A53**

**Menyetujui,**

**Dosen Pembimbing,**

**Co. Pembimbing,**

**(H. Sudarli G., S.E., Ak., Dipl. Df., MBA.)**

**(Rafael G. Aida Wijaya, S.E.)**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi,**

**Ketua Jurusan Akuntansi,**

**(Prof. Dr. H. Surachman Sumawihardja, S.E.)**

**(Bachtiar Asikin, S.E., M.M.)**

***“With God In Your Heart”***

**Hold God in your heart and the joy that you find  
Will dispel any darkness and leave clouds behind  
Hold God in your heart and the warmth of His glow  
Will bring you His sunshine  
Wherever you go**

***(Patricia Emme)***

**My Life, My Hope, My Strength is in YOU**

**ABSTRAK**

**PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN**

Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan, semakin bertambah pula masalah yang dihadapi perusahaan. Pimpinan sulit untuk mengawasi seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Meskipun demikian pimpinan tetap harus dapat mengetahui masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan, sehingga bila timbul masalah dapat segera dicari penyebabnya. Selain itu manajemen juga memerlukan suatu alat untuk mengevaluasi kegiatannya dan memberikan cara pemecahan bila ditemukan adanya kelemahan atau kecurangan. Alat ini juga harus dapat memberikan rekomendasi untuk dilakukannya tindakan korektif.

Adapun alat bantu yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut adalah audit operasional. Dengan dilakukannya audit operasional, perusahaan berharap dapat menunjang efektivitas bagian yang diaudit. Berdasarkan masalah di atas, penulis mencoba untuk melakukan penelitian pada PT “X” di Bandung yang bergerak di bidang tekstil khususnya produksi kain tenun. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pelaksanaan audit operasional fungsi penjualan yang diterapkan dalam perusahaan (2) untuk mengetahui tingkat efektivitas penjualan yang telah dilaksanakan, dan (3) untuk mengetahui peranan audit operasional fungsi penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis dengan melakukan survei dan mengumpulkan data dari responden yang telah ditentukan. Penelitian ini didukung oleh pengujian hipotesis terhadap dua variabel, yaitu variabel independen (peranan audit operasional) dan variabel dependen (efektivitas penjualan). Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah pengisian kuesioner, wawancara, dan observasi terhadap objek yang diteliti.

Dengan demikian, hipotesis yang penulis kemukakan yaitu: **“Audit operasional atas kegiatan penjualan yang dilaksanakan dengan memadai, berperan dalam menunjang efektivitas penjualan.”**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	2
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Kegunaan Penelitian .....	3
1.5 Kerangka Pemikiran .....	3
1.6 Metodologi Penelitian .....	5
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1 Konsep Tentang Peranan .....	7
2.2 Audit .....	7
2.2.1. Pengertian Auditing .....	7
2.2.2. Jenis-jenis Audit .....	9
2.3 Audit Operasional.....	10
2.3.1. Pengertian Audit Operasional .....	10
2.3.2. Jenis-jenis Audit Operasional .....	11
2.3.3. Ruang Lingkup Audit Operasional .....	12
2.3.4. Tujuan Audit Operasional.....	15
2.3.5. Keterbatasan Audit Operasional .....	16
2.3.6. Tahap-tahap Audit Operasional .....	16
2.3.6.1 Tahap Pendahuluan .....	17
2.3.6.2 Tahap Audit Mendalam .....	19

2.3.6.3 Tahap Pelaporan .....	20
2.4 Penjualan .....	21
2.4.1 Pengertian Penjualan .....	21
2.4.2 Tujuan Penjualan.....	22
2.4.3 Efektivitas Penjualan .....	23
2.5 Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas Penjualan .....	24

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian .....	27
3.2 Metode Penelitian .....	27
3.2.1 Penentuan Responden .....	27
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.2.3 Operasionalisasi Variabel .....	29
3.2.4 Variabel dan Skala Pengukuran .....	29
3.2.5 Teknik Pengembangan Instrumen.....	31
3.2.6 Analisis Pengujian Hipotesis .....	31

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

4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	34
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	34
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	34
4.1.3 Aktivitas Perusahaan .....	46
4.2 Sistem dan Prosedur Penjualan .....	47
4.3 Pelaksanaan Audit Operasional Atas Kegiatan Penjualan .....	50
4.3.1 Kualifikasi Audit Operasional .....	50
4.3.2 Program Audit Operasional .....	50
4.3.3 Pelaksanaan Audit Operasional .....	52
4.3.3.1 Tahap Pendahuluan .....	52
4.3.3.2 Tahap Audit Mendalam .....	54
4.3.3.3 Tahap Pelaporan .....	55

4.3.4	Tindak Lanjut atas Hasil Audit .....	56
4.4	Efektivitas Penjualan .....	57
4.4.1	Analisis Anggaran dan Realisasi Penjualan .....	57
4.4.2	Analisis Biaya Penjualan .....	59
4.5	Pengujian Hipotesis .....	60
4.5.1	Analisis Deskriptif Kualitatif.....	60
4.5.2	Analisis Statistik .....	62

## **BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Simpulan .....	64
5.2	Saran.....	66

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1 : Anggaran dan Realisasi Penjualan tahun 2001.....	68
Tabel 2 : Anggaran dan Realisasi Penjualan tahun 2002.....	70
Tabel 3 : Anggaran dan Realisasi Biaya Penjualan tahun 2001.....	72
Tabel 4 : Anggaran dan Realisasi Biaya Penjualan tahun 2002.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 : Struktur Organisasi.....	74
Lampiran 2 : Bagan Arus Penjualan.....	75
Lampiran 3 : Kuesioner.....	78
Lampiran 4 : Hasil Jawaban Kuesioner.....	89
Lampiran 5 : Order Penjualan.....	93
Lampiran 6 : Faktur.....	94
Lampiran 7 : Surat Perintah Keluar Barang.....	95
Lampiran 8 : Surat Jalan.....	96
Lampiran 9 : Daftar Perincian Barang.....	97
Lampiran 10 : Surat Survey.....	98
Lampiran 11 : Kartu Bimbingan Skripsi .....	99
Lampiran 12 : Revisi Skripsi .....	101

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Memasuki era perdagangan bebas, persaingan dunia usaha demikian ketat. Hal tersebut merupakan tantangan bagi Indonesia yang sedang mengalami keterpurukan di segala bidang khususnya di bidang ekonomi, saat ini Indonesia terus berjuang untuk terus memperbaiki keadaan ekonomi tersebut. Masalah yang timbul antara lain adalah bertambahnya jumlah pengangguran karena lapangan pekerjaan yang semakin terbatas. Terbatasnya lapangan pekerjaan ini disebabkan antara lain karena perusahaan-perusahaan yang ada kurang dapat bertahan menghadapi kenaikan harga faktor-faktor produksi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Pembangunan ekonomi harus terus dilakukan dan mendapat perhatian utama karena mempunyai pengaruh yang besar dalam usaha mempertahankan stabilitas perekonomian di Indonesia.

Salah satu sektor yang diharapkan oleh pemerintah untuk menopang kemajuan ekonomi adalah sektor perdagangan. Hal ini diperlukan dalam rangka mempersiapkan diri menuju era perdagangan bebas dunia usaha. Saat ini semakin banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan disebabkan bidang perdagangan cukup memberikan prospek yang baik walaupun banyak dari mereka yang gagal dalam melaksanakan kegiatan operasinya.

Banyak yang berpendapat bahwa kegagalan tersebut disebabkan oleh keadaan ekonomi yang belum stabil, persaingan yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat pesat, padahal sebagian besar kegagalan tersebut disebabkan perusahaan tidak mengetahui bagaimana cara untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain ditambah lagi perusahaan tersebut tidak mengikuti perkembangan dunia perdagangan yang terjadi.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan keuntungan yang maksimal tidak terlepas dari adanya pengendalian yang efektif atas semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, sebab itu perusahaan harus berusaha untuk menghindari adanya pemborosan dalam hal-hal yang dapat membawa kerugian bagi perusahaan.

Audit operasional sebagai bagian dari fungsi pengendalian merupakan suatu alat bagi manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Manajemen harus memperhatikan segala aspek dalam perusahaan terutama unsur-unsur yang dapat mempengaruhi penetapan laba rugi perusahaan. Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi penetapan laba rugi perusahaan adalah penjualan, karena dengan adanya kegiatan penjualan memungkinkan terciptanya pendapatan yang selanjutnya setelah dikurangi dengan berbagai biaya operasi akan menciptakan laba yang dalam jangka panjang berguna untuk menjamin kontinuitas perusahaan atau rugi yang dalam jangka waktu tertentu dapat membuat perusahaan tidak dapat lagi melanjutkan usahanya.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT “X” yaitu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil khususnya tenun (*weaving*) yang berada di Jalan Raya Laswi No. 5 Desa Biru Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. Berdasarkan perbandingan laporan penjualan tahun 2001 dan 2002, pihak manajemen perusahaan menilai efektivitas realisasi penjualan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan khususnya pihak manajemen dalam meningkatkan efektivitas penjualan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENJUALAN (Studi kasus pada PT “X” di Bandung)”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi masalah sehubungan dengan peranan audit operasional di bidang penjualan adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelaksanaan audit operasional atas penjualan dalam perusahaan telah dilaksanakan secara memadai.
2. Apakah penjualan telah dilaksanakan secara efektif pada perusahaan.
3. Bagaimana peranan audit operasional atas penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud penelitian adalah mendapatkan jawaban atas masalah-masalah yang ada diidentifikasi masalah dan tujuan penelitian adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan audit operasional atas penjualan yang telah dilaksanakan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas penjualan yang telah dilaksanakan.
3. Untuk mengetahui peranan audit operasional atas penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat digunakan sebagai masukan yang dapat membantu pihak manajemen dalam menjalankan operasinya dan memberikan gambaran tentang pentingnya audit operasional dalam menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan aktivitas manajemen dalam mencapai efektivitas penjualan.
2. Bagi penulis, diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan wawasan serta pemahaman dan perbandingan antara teori dengan praktek yang sebenarnya mengenai peranan audit operasional terhadap kegiatan penjualan dalam suatu perusahaan akan bertambah jelas dan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada UNIVERSITAS WIDYATAMA di Bandung.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, yang dapat digunakan sebagai bahan referensi serta dapat digunakan untuk menambah pengetahuan, wawasan, dan pemahaman terbatas mengenai judul yang diteliti.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Dengan berkembangnya suatu perusahaan diikuti dengan kompleksnya aktivitas yang dijalankan, hal ini menuntut pelaksanaan aktivitas yang efisien dan efektif untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan untuk mengetahui perbandingan sampai sejauh mana tujuan yang ditetapkan

tersebut tercapai dibandingkan dengan kondisi yang ada perlu dilakukan audit. Audit yang dilakukan tidak cukup hanya audit keuangan saja yang menekannya pada penilaian yang sistematis dan obyektif serta berorientasi historis dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tentang ketelitian dan keandalan data keuangan serta pengamanan harta atas kewajaran laporan keuangan yang diperiksa.

Pimpinan perusahaan juga memerlukan informasi yang menyangkut aktivitas operasional perusahaan, audit ini merupakan perluasan dari audit keuangan disebut audit operasional perusahaan.

Proses audit operasional adalah evaluasi atas pelaksanaan berbagai kegiatan operasional perusahaan khususnya aktivitas penjualan dalam perusahaan. Hasil dari evaluasi ini adalah kesimpulan berupa laporan mengenai tingkat efektivitas penjualan yang ada di perusahaan.

Selanjutnya efektivitas penjualan masing-masing dapat diketahui dari perbandingan biaya operasi penjualan, perbandingan perencanaan penjualan, perbandingan perencanaan penjualan dengan realisasi penjualan, pencapaian laba kotor dan tingkat ROI (*Return on Investment*). Pada sisi lain, dengan melakukan perbandingan dapat diketahui bahwa semakin kecil nilai perbandingan angka efisiensi berarti semakin baik pencapaian efisiensi tersebut. Sedangkan semakin besar perbandingan angka efektivitas berarti semakin baik pencapaian efektivitas tersebut.

Definisi audit operasional yang dikemukakan oleh Arens dan Loebbecke yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf (1999:4) adalah sebagai berikut:

**“Audit operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya.”**

Dapat disimpulkan dari definisi di atas, bahwa proses audit operasional adalah evaluasi atas pelaksanaan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Hasil evaluasi ini berupa efektivitas yang telah dicapai perusahaan. Sasarannya adalah membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja yang terdiri dari efisiensi dan efektivitas. Sasaran ini diwujudkan dalam bentuk rekomendasi yang bersifat konstruktif.

Pada prinsipnya audit operasional merupakan alat bantu teknis bagi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dari proses kegiatan yang dilakukan. Dalam penulisan skripsi ini, penulis memilih kegiatan penjualan dengan alasan bahwa kegiatan penjualan merupakan sumber yang utama untuk menghidupi perusahaan. Pengelolaan penjualan dari perusahaan yang baik tidak saja akan menyebabkan tidak tercapainya sasaran penjualan tetapi juga akan mempengaruhi pendapatan yang seharusnya diterima oleh perusahaan. Jadi secara langsung atau tidak, prestasi yang dicapai oleh bagian penjualan akan mempengaruhi bagian-bagian lainnya. Selain itu pengelolaan penjualan yang tidak baik juga dapat menghabiskan sumber daya perusahaan yang pada akhirnya akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Efektivitas penjualan tercapai apabila realisasi penjualan lebih besar dari perencanaan penjualan dan biaya penjualan lebih kecil dari anggaran biaya penjualan. Di samping itu temuan dari hasil audit operasional harus disertai rekomendasi kepada manajemen dan adanya tindak lanjut oleh perusahaan atas rekomendasi sehingga dapat menunjang efektivitas penjualan.

Berdasarkan hasil pemikiran di atas, penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut: **"Audit operasional atas kegiatan penjualan yang dilaksanakan dengan memadai, berperan dalam menunjang efektivitas penjualan."**

## **1.6 Metodologi Penelitian**

Penelitian pada dasarnya adalah suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisa data yang dilakukan dengan metode ilmiah secara efisien dan sistematis yang hasilnya berguna untuk mengetahui persoalan atau keadaan dalam usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau membuat keputusan dalam rangka pemecahan masalah.

Adapun penelitian yang dilakukan ini merupakan suatu pendekatan studi kasus dengan metode penelitian deskriptif analitis, yaitu suatu metode penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya serta memberikan gambaran dan analisis mengenai masalah-masalah yang ada sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti.

Teknik penelitian yang digunakan oleh penulis dalam melakukan penulisan skripsi ini meliputi:

1. Metode Penelitian lapangan (*Field Research Method*)

Dalam melakukan penelitian ini metodologi penelitiannya adalah studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu metode yang mempelajari secara intensif latar belakang dan keadaan sekarang suatu objek penelitian berdasarkan informasi yang ada, dikumpulkan, diklasifikasikan, dan diinterpretasikan sehingga didapat suatu informasi yang akurat.

Adapun kegiatan yang dilakukan adalah:

- a. Observasi, merupakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
- b. Wawancara secara langsung dengan pejabat dan staf perusahaan yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan penjelasan yang berhubungan dengan objek penelitian yang dibahas.
- c. Kuesioner yaitu pertanyaan tertulis yang disampaikan kepada pejabat yang berwenang.

2. Metode penelitian perpustakaan (*Library Research Method*)

Yaitu teknik pengumpulan data penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan beberapa literatur, buku ataupun berbagai jenis sumber data lainnya yang memiliki hubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang diperoleh digunakan penulis sebagai landasan teori dalam penelitian.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi objek penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah pada PT “X” yang berlokasi di Jalan Raya Laswi No. 5 Desa Biru Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2003 sampai dengan bulan Oktober 2003.

## **BAB II**

### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

#### **2.1 Konsep Tentang Peranan**

Pengertian peranan menurut Komaruddin (1994:768) adalah:

1. Bagian dari tugas utama yang harus dilakukan oleh seseorang dalam manajemen.
2. Pola perilaku yang utama diharapkan dapat menyertai suatu status.
3. Bagian atau fungsi seseorang dalam kelompok atau pranata.
4. Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.
5. Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.

Definisi tersebut dapat memberikan petunjuk bahwa yang melakukan suatu peranan adalah sesuatu yang nyata atau konkrit bukan sesuatu yang abstrak. Jadi maksud dari skripsi ini adalah untuk mempelajari sejauh mana peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas kegiatan penjualan.

#### **2.2 Audit**

Audit merupakan bagian dari pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan dari jauh ataupun dari dekat. Pengawasan yang dilakukan dari dekat dengan berhubungan langsung pada objek yang diawasi disebut audit, sedangkan pengawasan itu sendiri bagian dari pengendalian.

##### **2.2.1 Pengertian Auditing**

Secara garis besar dapat dikatakan dengan suatu aktivitas membandingkan antara kenyataan yang ada dengan yang seharusnya ada. Pada dasarnya setiap audit bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan sudah selaras dengan yang digariskan. Oleh karena itu, terdapat 2 (dua) unsur yang selalu ditemukan dalam audit, yaitu kondisi dan kriteria.

Kondisi adalah kenyataan yang ada atau keadaan yang melekat pada objek yang diperiksa, sedangkan kriteria yang biasa disebut standar, adalah hal yang seharusnya dikerjakan atau hal yang seharusnya melekat pada objek yang diperiksa. Kriteria merupakan bahan pembanding sehingga auditor dapat menentukan apakah kondisi menyimpang atau tidak.

Menurut Arens dan Loebbecke (2000:9), definisi auditing adalah sebagai berikut:

*“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person.”*

Auditing adalah proses pengumpulan dan evaluasi bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi untuk menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Pengertian auditing menurut Mulyadi (2002:9) adalah sebagai berikut:

**“Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”**

Dari definisi tersebut, dapat diketahui adanya beberapa karakteristik yang umumnya terdapat dalam definisi auditing, antara lain:

1. Suatu proses sistematis

Auditing merupakan suatu proses sistematis, yaitu berupa rangkaian langkah atau prosedur yang logis, terencana, terorganisir dan bertujuan.

2. Untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif

Proses sistematis tersebut bertujuan untuk memperoleh bukti yang mendasari pernyataan yang dibuat oleh individu atau badan usaha, serta untuk mengevaluasi tanpa memihak atau berprasangka terhadap bukti-bukti tersebut.

3. Pernyataan mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi  
Yang dimaksud pernyataan mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi adalah hasil proses akuntansi yang terdiri dari proses pengidentifikasian, pengukuran dan penyampaian informasi ekonomi.
4. Menetapkan tingkat kesesuaian  
Pengumpulan bukti mengenai pernyataan dan evaluasi terhadap hasil pengumpulan bukti tersebut dimaksudkan untuk menetapkan tingkat kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.
5. Kriteria yang ditetapkan  
Kriteria atau standar yang dipakai sebagai dasar untuk menilai pernyataan dapat berupa:
  - a. Peraturan yang ditetapkan oleh suatu badan legislatif
  - b. Anggaran atau ukuran prestasi lain yang ditetapkan oleh manajemen
  - c. Prinsip akuntansi berterima umum
6. Penyampaian hasil  
Penyampaian hasil dilakukan secara tertulis dalam bentuk laporan audit yang harus memuat informasi mengenai kesesuaian informasi yang diperiksa dengan kriteria yang ditetapkan.

### **2.2.2 Jenis-jenis Audit**

Jenis audit menurut Arens dan Loebbecke yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf (1999:4) yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan  
Audit laporan keuangan bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan sesuai kriteria-kriteria tertentu. Audit ini dilakukan oleh auditor independen dengan tujuan menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.
2. Audit Kepatuhan  
Audit kepatuhan bertujuan menentukan apakah klien telah mengikuti prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang, seperti pemerintah atau pimpinan perusahaan.

### 3. Audit Operasional

Audit operasional merupakan penelaahan atas bagian dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan organisasi tersebut. Pada akhir audit operasional akan diajukan saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi organisasi.

## 2.3 Audit Operasional

Semakin berkembangnya suatu badan usaha maka semakin besar pula kebutuhan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial yang efektif dan efisien agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Karena itu dibutuhkan alat yang dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu alat tersebut adalah audit operasional.

### 2.3.1 Pengertian Audit Operasional

Menurut Arens and Loebbecke (2000:12) mengemukakan definisi audit operasional sebagai berikut:

*“An operational audit is a review of any part of an organization’s operating procedures and method for the purpose of evaluating efficiency and effectiveness.”*

Menurut Institute of Internal Auditing (IIA) sebagaimana dikutip oleh Boynton dan Walter (1996:846) audit operasional dapat didefinisikan sebagai berikut:

*“Operational auditing is a systematic process of evaluating an organization’s effectiveness, efficiency, and economy of operation under management’s control and reporting to appropriate person the result of the evaluation along with recommendations for improvement.”*

Setelah mempelajari definisi-definisi tersebut di atas terlihat beberapa hal yang merupakan inti dari pengertian audit operasional, yaitu sebagai berikut:

1. Audit operasional merupakan penelaahan yang sistematis atas kegiatan atau keadaan pada suatu organisasi dengan tujuan untuk memeriksa efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan.

2. Audit operasional bertujuan menilai cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam objek audit operasional berupa kegiatan, program, unit, atau fungsi yang menjadi bagian dari suatu organisasi sudah berjalan dengan baik.
3. Tujuan pokok diadakannya audit operasional adalah untuk:
  - a) Menilai efisiensi, efektivitas, dan kehematan.
  - b) Mengidentifikasi kemungkinan perbaikan.

Sesuai dengan tujuan mengidentifikasi kemungkinan terjadi peningkatan atau perbaikan, maka audit tidak bertujuan untuk mencari kesalahan di masa lalu, melainkan lebih berorientasi ke masa depan untuk membantu manajemen dalam:

- a) Meningkatkan efisiensi dan kehematan dalam penggunaan sumber daya dalam suatu kesatuan ekonomi, atau suatu lingkungan organisasi.
- b) Meningkatkan efektivitas pencapaian hasil atau tujuan, program, atau aktivitas yang telah ditetapkan.
- c) Mengurangi pemborosan yaitu dengan melalui pelaporan kegiatan audit dan rekomendasi mengenai tindakan perbaikan yang dapat dilakukan.

### 2.3.2 Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Arens dan Loebbecke (2000:799-800) audit operasional dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

#### 1. *Functional*

*Functions are a means of categorizing the activities of a business such as the billing function or production function. As the name implies, a functional audit deals with one or more functions in a organization. A disadvantage of functional auditing is the failure to evaluate interrelated functions*

#### 2. *Organizational*

*An operational audit of an organization deals with an entire organizational unit, such as a department, branch, or subsidiary. The emphasis in an organizational audit is on how efficiently and effectively functions interact. The plan of organization and the methods to coordinate activities are especially important in this type of audit.*

### 3. *Special Assignments*

*Special operational auditing assignments arise at the request of management. There are a wide variety of such audits. Examples include determining the cause of an ineffective EDP system, investigating the possibility of fraud in a division, and making recommendations for reducing the cost of manufactured product.*

#### **2.3.3 Ruang Lingkup Audit Operasional**

Perbedaan pokok antara audit operasional dengan audit keuangan adalah terletak pada ruang lingkup auditnya. Audit keuangan bertujuan memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan dan menekankan terselenggaranya pengendalian internal perusahaan dan hasil audit keuangan seringkali dilaporkan pada pihak diluar perusahaan seperti pemegang saham, masyarakat umum dan juga manajemen, sedangkan audit operasional bertujuan untuk mengetahui kegiatan, mengidentifikasi kemungkinan terjadinya perbaikan atau peningkatan dan memberikan rekomendasi perbaikan atau peningkatan terhadap kegiatan yang sedang berjalan dan hasil audit operasional biasanya dilaporkan kepada manajemen perusahaan.

Audit operasional mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada audit keuangan. Pada audit keuangan penalaahan dilakukan terutama atas kejadian yang langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan, sedangkan pada audit operasional penekanannya tidak hanya pada masalah keuangan saja tetapi juga mencakup masalah-masalah diluar keuangan dengan memberikan rekomendasi perbaikan operasional yang diperlukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Ruang lingkup pelaksanaan audit operasional untuk suatu perusahaan harus berdasarkan keputusan manajemen dengan memperhatikan berbagai pertimbangan-pertimbangan tertentu. Para pelaksana audit harus memperhatikan tujuan manajemen perusahaan mengadakan audit ini.

Para pelaksana audit operasional harus independen dimana menurut IIA yang dikutip Hiro Tugiman (1997:16) yang dimaksud independensi adalah:

“Independensi: Audit internal harus mandiri dan terpisah dari kegiatan yang diperiksanya

- a. Status organisasi: Status organisasi dari unit audit internal (bagian pemeriksa internal) haruslah memberi keleluasaan untuk memenuhi dan menyelesaikan tanggung jawab pemeriksaaan yang diberikan kepadanya.
- b. Objektivitas: Para pemeriksa internal haruslah melaksanakan tugasnya secara objektif.”

Secara ringkas perbedaan antara audit operasional dan audit keuangan dapat dipandang dari beberapa karakteristik sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Operasional**

<b>KARAKTERISTIK</b>	<b>AUDIT KEUANGAN</b>	<b>AUDIT OPERASIONAL</b>
<b>Tujuan</b>	Menyatakan pendapat atas kewajaran laporan keuangan	Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan
<b>Ruang Lingkup</b>	Catatan keuangan	Fungsi atau operasi
<b>Orientasi</b>	Berorientasi ke masa lalu	Berorientasi ke masa yang akan datang
<b>Pelaksana Audit</b>	Auditor ekstern	Auditor ekstern maupun intern yang independen dan kompeten
<b>Standard Penilaian</b>	Prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum	Prinsip-prinsip dan praktek yang sehat dalam pengelolaan operasi

<b>Pemakai</b>	Manajemen dan pihak ekstern (pemegang saham, pemerintah)	Manajemen perusahaan
----------------	--	----------------------

Salah satu kesulitan yang umum dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria audit untuk menilai efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam audit operasional tidak terdapat suatu kriteria tertentu yang berlaku secara umum untuk setiap audit.

Arens dan Loebbecke (2000:803-804) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam audit operasional, yaitu:

1. *Historical performance;*
2. *Comparable performance;*
3. *Engineered standards;*
4. *Discussion and agreement.*

*Historical performance* merupakan kriteria yang didasarkan pada hasil aktual periode sebelumnya. Dalam hal ini, prestasi kerja periode berjalan dibandingkan dengan prestasi periode sebelumnya. Kriteria ini seringkali tidak memberikan gambaran yang tepat mengenai keadaan organisasi yang sesungguhnya, karena kemungkinan adanya perubahan keadaan dari dua periode yang berbeda.

*Comparable performance* merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh organisasi lain yang sejenis.

*Engineered standard* merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standard rekayasa, seperti penggunaan *time and motion study* untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi. Kriteria ini efektif untuk menyelesaikan masalah operasional yang penting, tetapi pembuatan kriteria ini memakan waktu dan biaya yang cukup tinggi karena memerlukan suatu keahlian khusus.

*Discussion an agreement* merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan persetujuan bersama antara manajemen dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam audit operasional. Kriteria umum ini digunakan karena pembuatan kriteria yang lain seringkali sulit dan membutuhkan biaya tinggi.

### 2.3.4 Tujuan Audit Operasional

Menurut Carmichael dan Willingham (1996:629) tujuan audit operasional adalah sebagai berikut:

**1. Assess performance**

*Any operational audit involves an assessment of the reviewed organization's performance. To assess performance is to compare the manner in which an organization is conducting activities (1) to objectives established by management or the engaging party, such as organizational policies, standards, and goals, and (2) to other appropriate measurement criteria.*

**2. Identify opportunities for improvement**

*Increased economy, efficiency, or effectiveness are the broad categories under which most improvements are classified. The practitioner may identify specific opportunities for improvements by analyzing interviews with individuals (within or outside of the organization), observing operations, reviewing past and current reports, studying transactions, making comparisons with industry standards, exercising professional judgment based on experience, or other appropriate means.*

**3. Develop recommendations for improvement or further action**

*The nature and extent of recommendations developed in the course of operational audits vary considerably. In many cases, the practitioner may be able to make specific recommendations. In other cases, further study, not within the scope of engagement, may be required, and the practitioner may simply cite reasons why further study of a specific area may be appropriate.*

Menurut Nugroho Widjayanto (1985:81) tujuan audit operasional adalah:

1. Untuk menilai kegiatan yang tengah berjalan;
2. Untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan untuk perbaikan;
3. Mencari peluang untuk penyempurnaan dan pengembangan;
4. Pengembangan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keekonomisan.

### 2.3.5 Keterbatasan Audit Operasional

Menurut Nugroho Widjayanto (1985:23-24) ada beberapa keterbatasan dari audit operasional:

#### 1. Waktu

Waktu menjadi faktor yang sangat membatasi, karena auditor harus memberikan informasi kepada manajemen secara cepat atau setidaknya tepat waktu untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Sebaiknya audit operasional dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

#### 2. Keahlian Auditor

Kurangnya pengetahuan banyak dikeluhkan oleh para auditor operasional karena tidak mungkin bagi seorang auditor mengetahui dan menguasai berbagai disiplin bisnis. Auditor operasional hanya lebih ahli dalam bidang audit daripada dalam bidang bisnis.

Nugroho Widjayanto (1985:23) mengatakan:

**“Menurut aturannya auditor operasional hanya lebih ahli dalam suatu bidang audit daripada dalam bidang bisnis kliennya. Karena bagian yang bersangkutan diperiksa oleh orang yang tidak ahli secara teknis, maka pemeriksaitu harus dibatasi pada kekurangan-kekurangan yang umum saja.”**

#### 3. Biaya

Biaya juga merupakan salah satu faktor pembatas, karena itu tentu saja biaya audit harus lebih kecil dari jumlah uang yang dapat dihemat. Oleh karena itu auditor harus mengabaikan masalah kecil yang mungkin dapat memakan biaya jika diselidiki lebih lanjut.

### 2.3.6 Tahap-tahap Audit Operasional

Audit operasional memerlukan suatu kerangka tugas sebagai pedoman kerja karena tanpa adanya kerangka yang tersusun dengan baik, auditor akan banyak menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya mengingat kegiatan struktur perusahaan saat ini telah semakin maju dan rumit.

Menurut Arens dan Loebbecke (2000:760-762), tahap-tahap audit operasional adalah sebagai berikut:

1. *Planning*;
2. *Evidence accumulation and evaluation*;
3. *Reporting and follow-up*.

Menurut Nugraha Widjayanto (1985:29) audit operasional terbagi dalam tiga tahap:

1. Tahap Pendahuluan
2. Tahap Audit Mendalam
3. Tahap Pelaporan

Ketiga tahapan tersebut akan membantu auditor untuk bekerja secara aktif, sistematis dan teratur, baik untuk satu maupun seluruh audit.

### **2.3.6.1 Tahap Pendahuluan**

Tahapan pendahuluan memungkinkan terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan secara teratur. Tahap ini dapat dijadikan pedoman yang efektif dalam memanfaatkan sumber-sumber daya audit yang langka untuk mencapai hasil yang terbaik. Ruang lingkup dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tahap ini banyak tergantung kepada keahlian dan pengalaman auditor, pengetahuannya atas bidang yang diperiksa, ukuran dan kerumitan aktivitas atau program, tipe audit yang akan dilakukan, daerah geografis kegiatan organisasi serta sifat penugasannya apakah merupakan penugasan baru atau penugasan yang berlanjut. Dari tahap pendahuluan, auditor akan memperoleh informasi umum dan informasi latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas, program atau sistem dari objek yang diperiksanya.

Tahapan pendahuluan dapat meliputi kegiatan sebagai berikut:

#### **1. Pengamatan atas fasilitas fisik**

Dalam melakukan pengamatan fisik, observasi langsung akan banyak bermanfaat untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan dan bagian-bagiannya. Disini auditor juga perlu mewawancarai masing-masing pimpinan yang bertanggung jawab atas suatu fasilitas fisik.

Dalam hal ini auditor biasanya menggunakan kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu sesuai dengan tekanan permasalahan yang dihadapi. Dengan pengamatan fasilitas fisik ke seluruh bagian, auditor dapat memperoleh kesempatan untuk meninjau seluruh bagian kegiatan dan mendapatkan gambaran nyata mengenai operasi perusahaan.

## **2. Mencari data tertulis**

Tujuan pada tahap ini adalah menetapkan apakah perusahaan menerapkan praktek manajemen yang konsisten, untuk itu auditor harus mendapatkan dokumen tertulis yang dijadikan bahan perbandingan dengan data per departemen. Dokumen-dokumen tertulis tersebut adalah sasaran dan tujuan perusahaan yang tertulis, petunjuk kebijaksanaan dan prosedur perusahaan, uraian tugas, bagan organisasi, anggaran, laporan-laporan intern per departemen, laporan keuangan, bagan arus yang dibuat oleh auditor ekstern dan lain sebagainya.

## **3. Wawancara dengan personil manajemen**

Pada wawancara auditor harus memahami apa yang dirasakan oleh karyawan perusahaan dan bagaimana pandangan mereka terhadap suatu permasalahan tertentu. Orang yang ahli dalam suatu perusahaan adalah mereka yang menjalankan perusahaan, karenanya auditor dapat memperoleh informasi yang terbaik dengan jalan mewawancarai para manajer untuk mengidentifikasi permasalahan.

## **4. Analisis Keuangan**

Langkah pertama dalam tahap analisa ini mencakup analisa laporan keuangan dan laporan manajemen intern lainnya. Auditor operasional harus menghitung rasio-rasio tradisional seperti *current ratio*, *quick ratio*, perputaran piutang, dan perputaran harta. Rasio-rasio ini perlu diperbandingkan dengan rasio-rasio dari perusahaan yang dianggap beroperasi dengan efisien. Rasio keuangan hendaknya dihitung untuk beberapa periode dengan tujuan untuk melihat perkembangannya dari tahun ketahun. Auditor juga memerlukan menaksir resiko dan ketidakefisienan bisnis untuk menetapkan daerah dan aktivitas yang dapat diperbaiki.

### 2.3.6.2 Tahap Audit Mendalam

Dengan melaksanakan audit mendalam, auditor akan memperoleh kesempatan lebih luas untuk memperkuat dan meyakinkan kesimpulan yang diperoleh dari tahap audit pendahuluan. Dengan dilaksanakannya audit mendalam, auditor pada dasarnya memusatkan tugasnya pada proses perolehan dan pengukuran bukti. Semua bukti pendukung yang diperoleh diukur dan dianalisis. Hal ini perlu dilakukan mengingat adanya keterbatasan waktu dan biaya dalam pelaksanaan audit operasional.

Tahap audit mendalam meliputi kegiatan evaluasi terhadap temuan-temuan audit, membandingkannya dengan kriteria yang seharusnya, serta melakukan penilaian atas hasil perbandingan. Pada akhir tahap ini, auditor akan menyusun kesimpulan audit serta mengembangkan rekomendasi mengenai berbagai tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Informasi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun laporan audit.

Dalam tahap audit mendalam ini tercakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Studi lapangan, yang meliputi antara lain:
  - a. Wawancara dengan pegawai inti pada semua tingkat organisasi
  - b. Mengidentifikasi dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan
  - c. Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen
  - d. Penelitian pengendalian intern
  - e. Penelitian arus transaksi
  - f. Penelitian penempatan pegawai, peralatan, formulir dan laporan
  - g. Penelitian aspek-aspek inti aktivitas fungsional dengan menggunakan kuesioner khusus
  - h. Pendiskusian dan pengusulan penggunaan kriteria pengukuran dengan pegawai yang sesuai
2. Analisis, yang meliputi antara lain:
  - a. Penghubungan dan perbandingan berbagai data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran

- b. Penilaian resiko dan inefisiensi perusahaan untuk menentukan bidang dan aktivitas yang dapat ditingkatkan
- c. Pendokumentasian temuan hasil audit dan manfaat hasil potensial
- d. Penegasan kembali kriteria pengukuran
- e. Pendiskusian temuan hasil audit dan berbagai kesempatan perbaikan
- f. Pengembangan berbagai alternatif perbaikan, rekomendasi, dan saran-saran

### **2.3.6.3 Tahap Pelaporan**

Setelah tahap audit mendalam selesai, auditor bertanggung jawab untuk melaporkan hasil auditnya kepada manajemen atau pihak lain yang memberikan penugasan melalui suatu laporan hasil audit. Dengan demikian, pihak perusahaan dapat mempertanggungjawabkan dan mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Bentuk sifat laporan akan tergantung pada permintaan pihak yang memberikan penugasan atau kebijaksanaan auditor. Tetapi suatu laporan biasanya mengandung uraian mengenai kegiatan apa yang akan dikerjakan dalam audit, daerah mana yang perlu mendapat perbaikan dan rekomendasi yang diusulkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Isi laporan audit operasional berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, tergantung pada sifat perusahaan yang diperiksa dan tipe masalah yang ditelaah.

Namun secara umum, laporan hasil audit operasional akan memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Tujuan dan lingkup audit
2. Prosedur audit yang digunakan auditor
3. Temuan khusus hasil audit
4. Rekomendasi tindakan perbaikan

## 2.4 Penjualan

### 2.4.1 Pengertian penjualan

Penjualan adalah tindak lanjut dari pemasaran dan merupakan kegiatan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Melalui aktivitas penjualan ini perusahaan berhubungan dengan pihak lain, dimana terjadi transaksi penyerahan barang dan perolehan kas yang senilai dengan barang tersebut.

Menurut Kohler (1984:415) definisi penjualan adalah sebagai berikut:

*“A business transaction involving delivery (i.e the giving) of a commodity, an item of merchandise, or a service, in exchange for the receipt of cash, a promise to pay, or money equivalent, or for any combination of these items of the amount of such cash, promise to pay or money equivalent.”*

Pengertian penjualan yang dikemukakan oleh Guritno (1992:350) adalah sebagai berikut:

**“Penjualan adalah perbuatan atau hal menjual, khususnya berupa pengalihan kepemilikan dan hak atas suatu milik (property) dari seseorang kepada orang lain dengan kategori tertentu.”**

Dari definisi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa penjualan adalah suatu pengalihan atau pemindahan hak kepemilikan atas barang atau jasa dari penjual kepada pihak pembeli yang disertai dengan penyerahan imbalan dari pihak penerima barang atau jasa sebagai timbal balik atas penyerahan tersebut.

Untuk memperoleh hasil yang terbaik dalam upaya pencapaian tujuan yang diterapkan oleh perusahaan, aktivitas penjualan perlu direncanakan dengan baik terlebih dahulu.

Dalam perencanaan penjuala harus diperhatikan kondisi perusahaan (kemampuan untuk memproduksi atau memasarkan) artinya untuk dapat mencapai rencana volume penjualan, haruslah selalu memperhatikan keadaan perekonomian di masa mendatang, dan dalam hal ini, bagian penjualan harus selalu diikutsertakan dalam penentuan penjualan agar jumlah yang ditentukan adalah jumlah yang memungkinkan untuk dicapai.

Secara umum, penjualan dapat dibagi menjadi:

1. Penjualan tunai
2. Penjualan kredit

### 1. Penjualan tunai

Penjualan tunai terjadi apabila penyerahan barang atau jasa segera diikuti dengan pembayaran dari pembelian. Sedangkan penjualan kredit ada tenggang waktu antara saat penyerahan barang dan atau jasa dalam penerimaan pembelian.

### 2. Penjualan kredit

Dalam penjualan yang dilakukan secara kredit, pada saat penyerahan barang dan atau jasa, penjual menerima tanda bukti penerimaan barang dari pembeli sekaligus merupakan pernyataan untuk melakukan pembelian di kemudian hari. Bukti inilah yang menimbulkan adanya piutang dari pihak penjual.

Keuntungan dari penjualan tunai adalah hasil dari penjualan tersebut langsung terealisasi dalam bentuk kas yang dibutuhkan perusahaan untuk mempertahankan likuiditasnya, tetapi saat ini umumnya pembelian lebih cenderung dilakukan secara kredit. Oleh karena itu dalam rangka usaha untuk memperbesar volume penjualannya, umumnya perusahaan menjual produknya secara kredit. Penjualan kredit tidak segera menghasilkan pendapatan kas, tetapi kemudian menimbulkan piutang. Kerugian dari penjualan secara kredit adalah timbulnya biaya administrasi piutang dan kerugian akibat piutang tidak tertagih.

#### 2.4.2 Tujuan Penjualan

Dalam suatu perusahaan, kegiatan penjualan merupakan kegiatan yang paling penting karena dengan adanya kegiatan penjual tersebut terbentuklah laba yang dapat menjamin kontinuitas perusahaan.

Menurut Cushing (1988:302) tujuan perusahaan adalah:

*“All business transaction must produce a product or provide a service for which of market demand exists. From this market must be generate a stream of revenue suffucient to cover the firm’s cost expense, replace as assets, and provide it’s capital supplier’s with a return oon their investment.”*

Jadi dapat disimpulkan bahwa semua perusahaan harus mengklasifikasikan suatu produk atau memberikan jasa sesuai permintaan penjualan. Penjualan harus menghasilkan suatu aliran pendapatan yang cukup untuk menutup biaya operasi perusahaan dan dapat memberikan suatu keuntungan bagi investor.

Tujuan penjualan pada umumnya adalah untuk mencapai laba optimal dengan modal yang minimal. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai sasaran dan misi tertentu, menurut Winardi (1989:98) sasaran-sasaran penjualan itu antara lain sebagai berikut:

1. Memenuhi tujuan dalam sebuah organisasi.
2. Memenuhi gambaran kepada orang lain dalam sebuah organisasi tentang arti spesifik peranan mereka dalam organisasi.
3. Menimbulkan konsisten dalam hal pengambilan keputusan antara sejumlah besar manajer yang berbeda.
4. Memberikan dasar untuk menyusun perencanaan spesifik.
5. Memberikan landasan untuk tindakan korektif serta pengawasan.

#### **2.4.3 Efektivitas Penjualan**

Pengertian efektivitas menurut Arens dan Loebbecke (2000:798) adalah:

*“Efficiency refers to the resources used to achieve objectives, where as effectiveness refers to the accomplishment of objectives”*

Menurut Hans Kartikahadi yang dikutip oleh Sukrisno Agoes (1996:680) yang dimaksud efektivitas adalah:

“Efektivitas adalah produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas kerja, kuatitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan”

Suatu penjualan dapat dikatakan efektif jika perusahaan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya perkembangan penjualan yang dapat dilihat dari volume penjualan terus-menerus meningkat dan adanya anggaran penjualan yang dapat segera direalisasikan.
2. Transaksi penjualan dicatat sesuai dengan tanggal dan diarsip dengan nomor urut.

3. Kegiatan penjualan mulai dari penerimaan order penjualan sampai dengan penyerahan barang dapat diselesaikan sesuai dengan order yang diterima dari pelanggan, sehingga operasi perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan efisien.
4. Terdapat kepuasan pelanggan atas produk yang dipesannya.

## **2.5 Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas Penjualan**

Efektivitas operasi merupakan kegiatan pokok yang penting di dalam suatu perusahaan, karena dari kegiatan itu sasarannya adalah penghematan (waktu, tenaga dan biaya) dan pencapaian tujuan perusahaan. Efektivitas memang berhubungan satu dengan yang lain, tetapi tidaklah selalu seiring sejalan. Dalam suatu organisasi yang menerapkan pencapaian tingkat efisiensi yang tinggi, mungkin akan terhambat dalam hal pencapaian efektivitas atau sebaliknya. Jadi efisiensi dapat menjadi pelengkap tetapi juga dapat bertentangan dengan efektivitas. Oleh karena itu diperlukan suatu upaya untuk mengendalikan tingkat efektivitas dalam pelaksanaannya. Untuk mengetahui hal tersebut diperlukan adanya suatu audit operasional atas suatu kegiatan guna mengetahui tercapai atau tidaknya efektivitas yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Peranan audit operasional atas fungsi penjualan dalam hubungannya untuk mencapai efektivitas perusahaan meliputi seluruh aspek dan kegiatan yang bersangkutan dengan penjualan. Hal ini dapat dilihat dari tujuan audit operasional aktivitas penjualan seperti yang dikemukakan oleh Nugroho Widjayanto (1985:228), yaitu:

“Tujuan dilakukannya audit operasional atas kegiatan penjualan adalah:

- 1 Menilai pelaksanaan kegiatan penjualan.
- 2 Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan penjualan.
- 3 Mencari alternatif dalam usaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas penjualan.
- 4 Mengembangkan rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan dan peningkatan prestasi.”

Dalam melakukan penilaian kegiatan penjualan, auditor harus berpegang pada prinsip bahwa prosedur yang ditetapkan dalam audit telah mengandung

pokok-pokok pengendalian yang cukup, sehingga dapat mengurangi risiko ketidakefisienan dan ketidakefektifan hingga pada tingkat terendah, akan tetapi auditor harus menyadari bahwa pengendalian yang berlebihan akan mengakibatkan kegiatan menjadi kurang efisien dan kurang efektif sehingga dalam hal ini auditor harus berdiri pada posisi keduanya.

Efektivitas operasi penjualan adalah kegiatan pokok terpenting di dalam suatu perusahaan karena dari aktivitas penjualan ini sasarannya adalah pencapaian laba yang optimal. Oleh karena itu suatu upaya dalam peningkatan efektivitas operasi penjualan sangat diperlukan.

Efektivitas operasi penjualan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan cara meningkatkan kuantitas atau volume penjualan dengan melihat kemampuan perusahaan dalam menyalurkan barang-barang, kebijaksanaan, strategi yang ditetapkan oleh perusahaan agar penjualan efektif. Penjualan efektif dapat tercapai dengan melakukan berbagai kegiatan pemasaran seperti penilaian kebutuhan, riset pemasaran, pengembangan produk, penetapan harga dan saluran distribusi. Jika pemasaran berhasil mengidentifikasi kebutuhan konsumen, mengembangkan produk yang tepat dan menetapkan harga yang wajar, mendistribusikannya serta mempromosikannya secara efektif, akan dapat meningkatkan penjualan. Sampai saat ini belum ada format standar atas fungsi penjualan, tetapi pada umumnya setiap audit yang dilakukan meneliti enam aspek utama dari operasi penjualan yaitu: tujuan, kebijakan, organisasi, metode, prosedur, dan personel.

Efektivitas penjualan diukur dengan cara membandingkan rencana dengan pelaksanaannya. Jika target penjualan yang direncanakan adalah sebesar  $y\%$  sedangkan pelaksanaannya lebih kecil dari  $y\%$  dapat dikatakan penjualan tersebut tidak efektif.

Dengan adanya analisa dan pengujian atas aktivitas penjualan, akan didapatkan dua kemungkinan yaitu hal-hal yang dapat mendukung dan hal-hal yang kurang mendukung dalam mencapai efektivitas kelancaran operasi perusahaan khususnya penjualan perusahaan. Auditor dapat memberikan rekomendasi atau saran-saran bagi perusahaan untuk mempertahankan prestasi atau menanggulangi kelemahan yang ada dalam upaya mencapai efektivitas penjualan. Dari rekomendasi atau saran-saran yang diberikan oleh auditor,

perusahaan akan segera dapat mengambil tindakan untuk menanggulangi kelemahan dan meningkatkan prestasinya melalui alternatif-alternatif yang direkomendasikan berdasarkan penilaian kegiatan dan analisa penjualan.

Jadi audit operasional atas fungsi penjualan membantu semua fungsi yang ada dalam perusahaan untuk mencapai efektivitas aktivitas penjualan dengan mengidentifikasi masalah secara dini kemudian memberikan saran untuk memungkinkan diambilnya tindakan korektif.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah mengenai peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas penjualan pada PT “X” yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil khususnya tenun (*weaving*) yang terletak di Jalan Raya Laswi No. 5 Desa Biru Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung.

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode penelitian yang berupa pengumpulan data yang sesuai dengan keadaan sebenarnya serta memberikan gambaran dan analisis mengenai masalah-masalah yang ada sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti. Ada dua jenis data yang dikumpulkan:

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan berhubungan langsung dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur yang ditulis oleh para pakar dibidangnya yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

Dengan menggunakan metodologi penelitian diatas, maka langkah-langkah yang harus ditempuh ada lima yaitu: penentuan responden, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, teknik pengembangan data, analisis data dan hasil pengujian hipotesis.

##### **3.2.1 Penentuan Responden**

Untuk mendukung penelitian ini penulis memilih responden yang sesuai dengan identifikasi masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Alat yang digunakan untuk mengukur data yang dihasilkan dari responden adalah kuesioner.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Berdasarkan hipotesis yang dikemukakan penulis maka responden yang berkaitan dengan penelitian ini

adalah individu-individu yang berkaitan dengan peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas penjualan.

Dalam penelitian ini responden yang dimaksud antara lain:

- a. Responden variabel independen yaitu Direktur, *Internal Auditor*, Kepala Bagian Penjualan, Kepala Bagian Akuntansi dan Kepala Bagian PPIC.
- b. Responden variabel dependen yaitu Kepala Bagian Penjualan, Kepala Bagian Akuntansi, Bagian Penjualan, Bagian Gudang dan Bagian Keuangan Piutang.

### **3.2.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

#### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data primer.

Data primer ini dapat diperoleh melalui:

- a. Kuesioner (*Questionnaire*), yaitu daftar pertanyaan yang disiapkan oleh penulis berupa formulir yang diajukan secara tertulis kepada para pejabat yang berwenang yang terkait dengan masalah yang diteliti.
- b. Wawancara (*Inquiry*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian.
- c. Observasi (*Observation*), yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung di lapangan terhadap objek yang diteliti. Objek yang akan diteliti adalah dokumen-dokumen audit operasional dan pengendalian intern penjualan perusahaan. Data yang dihasilkan dari observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan auditor dan pengendalian intern dalam penjualan dan dapat juga dijadikan alat untuk memvalidasi jawaban yang diperoleh dari jawaban kuesioner.

## 2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder, yaitu penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dengan membaca sumber-sumber, menganalisis dan menarik suatu kesimpulan melalui buku-buku yang menjadi buku wajib dalam mata kuliah yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Penelitian ini akan menjadi landasan teoritis bagi pelaksanaan analisis yang akan dilakukan.

### 3.2.3 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu cara untuk mengukur suatu konsep atau bagaimana caranya sebuah konsep harus diukur yang terdapat variabel bebas dan variabel terikat. Penulis menguraikan atau menjabarkan variabel-variabel yang terdapat didalamnya, yang terdiri dari dua variabel:

#### 1. Variabel Independen atau Variabel Bebas

Suatu variabel digolongkan sebagai variabel bebas apabila dalam hubungannya dengan variabel lain, variabel tersebut fungsinya menerangkan atau mempengaruhi keadaan lainnya. Data informasi yang menjadi variabel bebas ialah “Peranan Audit Operasional”.

#### 2. Variabel Dependen atau Variabel Terikat

Suatu variabel digolongkan variabel terikat atau tidak bebas apabila dalam hubungannya dengan variabel lain, keadaan variabel tersebut diterangkan atau dipengaruhi oleh variabel yang diharapkan. Data informasi yang menjadi variabel terikat ialah “Efektivitas Penjualan”

### 3.2.4 Variabel dan Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengujian variabel independen adalah ordinal dengan instrumen survei berupa kuesioner, wawancara dan observasi. Skala pengukuran variabel dependen adalah ordinal dan rasio dengan instrumen kuesioner dan observasi. Berikut ini adalah tabel yang menguraikan indikator variabel dan skala pengukuran yang digunakan:

### Variabel dan Skala Pengukuran

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala	Instrumen
Variabel Independen: “Peranan Audit Operasional Yang Memadai”	Kualifikasi Auditor	1. Independensi	Ordinal	Kuesioner
		2. Kompetensi	Ordinal	Kuesioner
	Operasional: Pelaksanaan Audit Operasional	1. Program Audit	Ordinal	Kuesioner
		2. Tahap Pendahuluan	Ordinal	Kuesioner
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengamatan sekilas atas fasilitas fisik</li> <li>• Mencari data tertulis</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Kegiatan analisis</li> </ul>		
3. Tahap Audit Mendalam	Ordinal	Kuesioner		
4. Tahap Pelaporan	Ordinal	Kuesioner		
5. Temuan dan Rekomendasi	Ordinal	Kuesioner		
Variabel Dependen: “Efektivitas Penjualan”	Tercapainya tujuan penjualan	1. Target dan Realisasi Penjualan tahun 2001-2002 (dalam unit dan rupiah)	Rasio	Kuesioner
		2. Anggaran dan Realisasi Biaya Penjualan tahun 2001-2002 (dalam rupiah)	Rasio	Kuesioner
		3. Tindak Lanjut	Ordinal	Kuesioner

### **3.2.5 Teknik Pengembangan Instrumen**

Data yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana audit operasional yang dilakukan dalam perusahaan dan apakah ada pengaruhnya terhadap efektivitas penjualan setelah dilaksanakannya audit operasional atas fungsi penjualan dikumpulkan melalui kuesioner yang harus diisi oleh responden.

Kuesioner yang akan digunakan penulis dalam mengumpulkan data terdiri dari dua bagian, yaitu:

1. Menyangkut identitas umum responden yang terdapat dalam pertanyaan tipe A antara lain: 1) Nama; 2) Jenis Kelamin; 3) Pendidikan Terakhir; 4) Jabatan; 5) Lama Bekerja, yang ditanyakan melalui metode pertanyaan terbuka, yaitu metode pertanyaan dimana kemungkinan jawabannya tidak ditentukan terlebih dahulu dan responden bebas memberikan jawaban.
2. Berkaitan dengan peranan audit operasional fungsi penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan. Kuesioner akan diajukan dengan metode pertanyaan tertutup (pertanyaan tipe B) dan pertanyaan terbuka (pertanyaan tipe C). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan di mana kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain. Responden akan ditanya mengenai fakta yang ada dalam perusahaan tentang peranan audit operasional fungsi penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan. Alternatif jawaban yang diberikan adalah: Ya, Ragu-ragu, dan Tidak.

### **3.2.6 Analisis Pengujian Hipotesis**

Metode yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif kualitatif

Penulis melakukan analisis mengenai informasi-informasi dan data yang berhasil di peroleh baik yang dilakukan dengan wawancara maupun observasi. Hipotesis yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah audit operasional fungsi penjualan yang memadai, berperan dalam menunjang efektivitas penjualan.

## 2. Analisis statistik

Pengujian data hipotesis merupakan suatu cara dalam statistik untuk menguji anggapan dasar yang masih bersifat sementara sehingga dapat ditarik kesimpulan statistik mengenai diterima atau ditolakny hipotesis.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis statistik adalah sebagai berikut:

- a. Memisahkan setiap jawaban responden sesuai dengan jawaban yang diberikannya yaitu Ya (Y), Ragu-ragu (R), dan Tidak (T).
- b. Menjumlahkan total jawaban Ya (Y), Ragu-ragu (R), dan Tidak (T).
- c. Membandingkan jumlah jawaban Ya (Y) dengan jawaban kuesioner.
- d. Membuat persentase perhitungan dengan cara:

Untuk menghitung nilai persentase hasil jawaban para responden menggunakan perhitungan:

$$\frac{\Sigma \text{Jawaban "Ya"}}{\Sigma \text{Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

- e. Membuat kesimpulan

Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan prosentase, penulis akan menggunakan ketentuan yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1990:302) yang menyebutkan klasifikasi sebagai berikut:

1. *0,00 – 0,25 = no association or low association (weak association)*
2. *0,25 – 0,50 = moderately low association (moderately weak association)*
3. *0,51 – 0,75 = moderately high association (moderately strong association)*
4. *0,76 – 1,00 = high association (strong association) up to perfect association*

Pernyataan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. 0% - 25%, berarti audit operasional fungsi penjualan **tidak berperan** dalam menunjang penjualan yang efektif.
2. 26% - 50%, berarti audit operasional fungsi penjualan **sedikit berperan** dalam menunjang penjualan yang efektif.

3. 51% - 75%, berarti audit operasional fungsi penjualan **berperan** dalam menunjang penjualan yang efektif.
4. 76% - 100%, berarti audit operasional fungsi penjualan **sangat berperan** dalam menunjang penjualan yang efektif

### 3. Analisis Efektivitas Penjualan

Penulis melakukan analisis terhadap data dan laporan-laporan produksi yang diperoleh dari perusahaan untuk mendukung pengujian hipotesis analisis deskriptif kualitatif dan analisis statistik. Efektivitas penjualan dicapai jika volume penjualan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Jika tidak memenuhi kuantitas yang telah ditetapkan, penjualan dianggap tidak memenuhi target atau tidak efektif.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT “X” merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang tekstil khususnya produksi kain tenun (*weaving*). PT “X” memiliki bentuk hukum Perseroan Terbatas. Perusahaan terletak di Jalan Raya Laswi No. 5 Desa Biru Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung.

PT “X” pertama kali berdiri pada tanggal 8 Agustus 2000, berdasarkan akta No. 51 dari notaris Hani Rahmawati, S.H. Akta pendirian perusahaan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. 2554.HT.01.01.Th.2001.

Bidang usaha yang dilakukan oleh PT “X” adalah memproduksi berbagai jenis kain tenun dan juga menerima order makloon berdasarkan pesanan dari pelanggan. Sebagian besar hasil produksi dan pesanan pengerjaan makloon berasal dari daerah Bandung, Jakarta, Pekalongan dan Tasikmalaya.

Jenis kain tenun yang dihasilkan perusahaan antara lain:

- Kain BSY
- Kain DTY
- Kain Jordan
- Kain Chifone
- Kain Peachkin
- Kain Tessa

##### **4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Dalam suatu perusahaan yang berbadan hukum Perseroan terbatas, diperlukan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dan jelas kepada tingkatan pimpinan yang lebih menengah dalam unit organisasi sehingga pimpinan dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang penting dan menyangkut kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Diperlukan sistem komunikasi yang baik, cepat dan mudah dalam struktur organisasi sehingga semua tingkatan dapat berkomunikasi, baik secara vertikal maupun horisontal. Perlu adanya suatu azas “*check and balance*” dalam struktur organisasi sehingga menjamin terdapatnya pembagian kerja, tanggung jawab antar bagian dan pengendalian intern yang memadai.

Struktur organisasi PT “X” disusun dengan memperhatikan tingkatan manajemen agar arus komunikasi efisien dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat. Penentuan tingkatan manajemen ini dilakukan dengan memperhatikan faktor rentang kendali dari masing-masing jabatan.

Adapun uraian tugas dari masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi PT “X” adalah sebagai berikut:

### **1. Komisaris**

Tugas dan tanggung jawab Komisaris adalah sebagai berikut:

- Meminta laporan pertanggungjawaban dari Direktur mengenai pelaksanaan ketentuan-ketentuan pokok perusahaan secara periodik atau sewaktu-waktu bilamana diperlukan.
- Mengusulkan untuk mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham bilamana diperlukan.
- Memberikan saran kepada Direktur dalam pelaksanaan tugasnya baik diminta maupun tidak.
- Mengawasi pelaksanaan ketentuan-ketentuan pokok perusahaan sebagaimana ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham.

### **2. Direktur**

Tugas dan tanggung jawab Direktur adalah sebagai berikut:

- Menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta menyiapkan rencana pengembangan, rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan termasuk rencana-rencana lainnya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
- Mengawasi Kepala Bagian Pembelian, Kepala Bagian Pemasaran dan Penjualan, Kepala Bagian PPIC, Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan, serta Kepala Bagian Personalia dan Umum dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

- Mengadakan penilaian-penilaian terhadap kegiatan perusahaan dan prestasi kerja bawahannya secara berkala serta mengadakan perbaikan bila dianggap perlu.
- Mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan.
- Menyetujui pengangkatan semua tingkatan manajemen.
- Membina hubungan kerja yang harmonis di antara para bawahan dan sesama karyawan.
- Bertindak atas nama perusahaan dalam hubungan dengan pihak luar untuk kepentingan perusahaan.

### **3. Auditor Internal**

Tugas dan tanggung jawab Auditor Internal adalah sebagai berikut:

- Merencanakan dan mengusulkan kepada Direktur mengenai kebijakan, prosedur dan program di bidang audit.
- Merencanakan dan membuat program kerja dan jadwal audit atas unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- Meneliti dan menilai efektivitas dan penerapan struktur pengendalian intern di bidang akuntansi, keuangan, operasional dan kegiatan perusahaan lainnya serta berusaha untuk mengembangkan pengendalian intern yang lebih efektif.
- Membuat laporan mengenai hasil kegiatan audit dan perbaikan kepada Direktur.
- Membantu dan memelihara hubungan baik dengan akuntan publik dalam pemecahan masalah-masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
- Menganalisis dan menginterpretasikan laporan keuangan yang dibuat oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan serta melaporkannya kepada Direktur.
- Melakukan audit atas administrasi dan keuangan serta kekayaan seluruh perusahaan.

#### **4. Sekretaris**

Tugas dan tanggung jawab Sekretaris adalah sebagai berikut:

- Menyelenggarakan tertib administrasi perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan Direktur.
- Menerima tamu-tamu yang berkepentingan dengan Direktur.
- Menerima telepon dan mencatat pesan dari pihak ketiga untuk disampaikan kepada Direktur.
- Mencatat jadwal kerja dan janji-janji antara Direktur dengan pihak ketiga.
- Mengarsip dokumen-dokumen penting milik perusahaan dengan rapih dan teratur.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur.

#### **5. Kepala Bagian Pembelian**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Pembelian adalah sebagai berikut:

- Merumuskan kebijakan pelaksanaan seluruh pembelian perusahaan.
- Merencanakan kegiatan pembelian sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- Mengikuti perkembangan pasar yang dapat mempengaruhi pembelian.
- Mengkoordinasi pekerjaan bawahannya agar bekerja secara optimal.
- Memeriksa, mempertimbangkan dan memutuskan permohonan pembelian barang dari departemen lainnya sesuai dengan wewenang yang ditetapkan perusahaan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur.

Kepala Bagian Pembelian mengawasi dua bagian lain di bawahnya yaitu:

##### **A. Pembelian Produksi**

Tugas dan tanggung jawab Pembelian Produksi adalah sebagai berikut:

- Menyusun dan mengusulkan perencanaan pembelian bahan baku dan suku cadang yang diperlukan oleh Bagian Produksi dan Gudang.
- Menerima permintaan pembelian bahan baku dan suku cadang dari yang telah disetujui Bagian PPIC dan meyakini bahwa barang-barang yang diminta memang benar-benar dibutuhkan.

- Membuat Order Pembelian untuk permintaan pembelian yang disetujui oleh Kepala Bagian Pembelian.
- Melaksanakan pembelian barang yang telah disetujui Kepala Bagian Pembelian secara efisien.
- Mencari barang-barang substitusi apabila barang yang diperlukan tidak ada dan mengusulkannya kepada Kepala Bagian Pembelian.
- Membina hubungan yang baik dengan para pemasok.
- Mengawasi proses penerimaan barang dari rekanan dan mengajukan klaim apabila barang yang datang tidak sesuai dengan pesanan.
- Mencatat setiap transaksi pembelian dalam Buku Pembelian.
- Menyelenggarakan administrasi dan mengarsip dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dan suku cadang.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Pembelian.

## **B. Pembelian Umum**

Tugas dan tanggung jawab Pembelian Umum adalah sebagai berikut:

- Menyusun dan mengusulkan rencana pembelian barang umum yang diperlukan oleh tiap-tiap departemen.
- Menerima permintaan pembelian barang umum dari tiap-tiap departemen dan meyakini bahwa barang-barang yang diminta memang benar-benar barang yang dibutuhkan.
- Membuat Order Pembelian untuk permintaan pembelian yang telah disetujui oleh Kepala Bagian Pembelian.
- Melaksanakan pembelian barang umum yang telah disetujui Kepala Bagian Pembelian secara efisien.
- Mencari barang-barang substitusi apabila barang yang diperlukan tidak ada dan mengusulkannya kepada Kepala Bagian Pembelian.
- Mengawasi proses penerimaan barang dari rekanan dan mengajukan klaim apabila barang yang datang tidak sesuai dengan pesanan.
- Menjalin hubungan yang baik dengan para rekanan.
- Mencatat setiap transaksi pembelian barang umum dalam Buku Pembelian.

- Menyelenggarakan administrasi dan mengarsip dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pembelian umum.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Pembelian.

## **6. Kepala Bagian Penjualan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Penjualan adalah sebagai berikut:

- Menyusun rencana promosi dan penjualan produk-produk perusahaan sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan.
- Menganalisis perkembangan situasi dan harga di pasar yang dapat mempengaruhi pemasaran hasil produksi dan mengadakan penyesuaian atas perubahan-perubahan yang terjadi dengan tidak menyimpang dari rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- Menganalisis hasil penjualan dan membandingkannya dengan rencana yang sudah ditetapkan untuk mengambil tindakan koreksi yang diperlukan dan menyusun rencana dan program penjualan selanjutnya.
- Membina hubungan yang baik dengan para pelanggan dengan meningkatkan mutu pelayanan serta berusaha untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru.
- Memotivasi staf yang berada di bawahnya serta mengatur kerja sama yang harmonis antara staf dengan atasan maupun sesama staf.
- Menindaklanjuti keluhan-keluhan pelanggan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur .

Kepala Bagian Penjualan mengawasi dua bagian lain di bawahnya yaitu:

### **A. Penjualan Barang**

Tugas dan tanggung jawab Penjualan Barang adalah sebagai berikut:

- Menerima pesanan penjualan barang dari pelanggan.
- Membuat Order Penjualan berdasarkan pesanan dan syarat-syarat yang telah disepakati dengan pelanggan.
- Melaksanakan penjualan barang berdasarkan Order Penjualan yang telah disetujui.
- Menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan.

- Menyelenggarakan administrasi dan mengarsip dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penjualan.
- Menerima, memeriksa dan menyetujui setiap formulir yang diterima sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditentukan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Penjualan.

## **B. Penjualan Jasa**

Tugas dan tanggung jawab Penjualan Jasa adalah sebagai berikut:

- Menerima permintaan makloon atau makloon perbaikan dari pelanggan.
- Membuat Order Penjualan Makloon berdasarkan permintaan dan syarat-syarat yang telah disepakati dengan pelanggan.
- Menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan.
- Menyelenggarakan administrasi dan mengarsip dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penjualan jasa.
- Menerima, memeriksa dan menyetujui setiap formulir yang diterima sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditentukan.
- Menjalankan dengan baik setiap prosedur penjualan jasa yang telah ditetapkan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Penjualan.

## **7. Kepala Bagian PPIC (*Production Planning Inventory Control*)**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian PPIC adalah sebagai berikut:

- Merencanakan, mengkoordinasikan kegiatan bagian produksi agar mencapai hasil yang optimal dengan menggunakan sumber daya yang efisien.
- Membuat anggaran untuk bagian yang ada di bawahnya dan mengawasi pelaksanaannya.
- Membuat Surat Perintah Kerja untuk pelaksanaan produksi sesuai dengan pesanan.
- Melaksanakan pembinaan keterampilan dan pengembangan pengetahuan bagi segenap karyawan di Bagian Produksi.

- Mengevaluasi dan mengusulkan berbagai penggantian, perbaikan, penyempurnaan, dan pengadaan fasilitas produksi dalam rangka meningkatkan kemampuan produksi.
- Mengawasi ditaatinya disiplin kerja, peraturan, keselamatan kerja, kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, serta mengambil tindakan pencegahan apabila diketahui terdapat unsur-unsur yang diperkirakan dapat menimbulkan kecelakaan maupun yang dapat merugikan perusahaan.
- Mengawasi pelaksanaan proses produksi sesuai dengan order kerja baik penggunaan mesin, bahan baku, waktu proses dan tenaga kerja.
- Bertanggung jawab atas hasil pekerjaan dan kegiatan di bagiannya.
- Bekerja sama dengan Kepala Bagian lainnya dalam mencapai efektivitas kelompok kerja yang optimal.
- Memeriksa laporan yang dibuat oleh bagian di bawahnya.
- Bersedia menerima dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur selain tugas pokok yang sudah ada dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan pokok perusahaan.

Kepala Bagian PPIC mengawasi dua bagian lain di bawahnya yaitu:

#### **A. Bagian Produksi**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Produksi adalah sebagai berikut:

- Membina hubungan kerja sama yang baik dan dinamis dengan Kepala Bagian PPIC untuk meningkatkan kelancaran dan produktivitas kerja.
- Mengkoordinasi pekerjaan para bawahannya untuk mencapai hasil yang optimal.
- Memastikan dipatuhinya disiplin kerja untuk mencapai keefisienan dan keefektifan kerja yang berlaku di Bagian Produksi.
- Memastikan tersedianya dan terpeliharanya peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam kegiatan produksi.
- Mengevaluasi dan mengusulkan penggantian, perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan-penyempurnaan fasilitas produksi dalam rangka meningkatkan kemampuan produksi.

- Memastikan dipatuhinya prosedur kerja di Bagian Produksi supaya terjaganya keselamatan kerja karyawan pada saat produksi.
- Menjaga terlaksananya proses produksi sesuai dengan prosedur untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi sesuai dengan standar Perusahaan.
- Menjamin penyelenggaraan administrasi dan pengarsipan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan transaksi pembelian serta menyusun Laporan Produksi untuk dilaporkan kepada Kepala Bagian PPIC secara berkala.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian PPIC.

## **B. Bagian Gudang**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Gudang adalah sebagai berikut:

- Mengajukan pemesanan barang kepada Bagian Pembelian untuk barang-barang kebutuhan produksi yang sebelumnya telah diketahui tidak tersedia di gudang.
- Menyediakan informasi atas persediaan bahan baku dan hasil produksi.
- Melaksanakan penyimpanan, pengendalian, dan penyediaan bahan baku, bahan pendukung, barang jadi serta peralatan lainnya untuk keperluan produksi.
- Mengendalikan dan mengawasi penyimpanan persediaan bahan baku, bahan pembantu, barang jadi dan suku cadang.
- Mengkoordinasikan dan mengawasi tugas-tugas karyawan pada bagian-bagian di bawahnya.
- Memeriksa laporan yang dibuat oleh bagian di bawahnya.
- Bersedia menerima dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian PPIC selain tugas pokok yang sudah ada dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan pokok perusahaan.

## **8. Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan adalah sebagai berikut:

- Menyiapkan data keuangan perusahaan dan membuat anggaran keuangan perusahaan.
- Menjamin kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang serta pengawasan fisik keuangan secara keseluruhan sesuai dengan ketentuan-ketentuan pokok perusahaan.
- Menyetujui setiap penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan yang didukung oleh bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran uang yang sah.
- Mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan kas, perbankan, penagihan kepada pihak ketiga, perpajakan, hutang dan akuntansi.
- Menyelenggarakan kegiatan akuntansi dan keuangan secara tertib, tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Berhak menentukan dan memberikan bantuan kepada pihak ketiga yang ditunjuk oleh perusahaan sebagai pemeriksa pembukuan/audit.
- Menganalisa posisi saldo kas dan bank, hutang-hutang, likuiditas dan solvabilitas keuangan perusahaan.
- Bertanggung jawab atas pembuatan laporan keuangan perusahaan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur.

Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan mengawasi dua bagian lain di bawahnya yaitu:

### **A. Bagian Akuntansi**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Akuntansi adalah sebagai berikut:

- Membantu Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan dalam mengurus hal-hal yang berhubungan dengan pembukuan, perhitungan harga pokok dan perpajakan.
- Mengawasi penyelenggaraan catatan akuntansi dan pengarsipan dokumen-dokumen dengan tertib dan teratur.
- Bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan laporan keuangan, yang sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia.

- Bertanggung jawab atas kebenaran, kewajaran dan keandalan pencatatan-pencatatan yang dilaksanakan di Bagian Akuntansi.
- Membuat laporan yang berkaitan dengan Akuntansi Keuangan untuk diserahkan kepada Kepala Akuntansi dan Keuangan secara berkala dan sewaktu-waktu bilamana diperlukan.
- Mengawasi pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan dan membuat laporan atas penyimpangan-penyimpangannya.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan.

#### **B. Bagian Keuangan**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Keuangan adalah sebagai berikut:

- Mengkonsolidasi rencana anggaran dari bagian-bagian ke dalam suatu anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan yang menyeluruh.
- Mengawasi dan melakukan penerimaan dan pengeluaran uang kas dan surat-surat berharga serta mengadakan perhitungan fisik atas uang kas perusahaan secara berkala.
- Menyerahkan laporan mengenai pemasukan dan pengeluaran kas perusahaan dan laporan lainnya secara berkala kepada Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan.
- Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan kegiatan penagihan piutang dan administrasinya.
- Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan kegiatan pembayaran hutang dan administrasinya.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan.

#### **9. Kepala Bagian Personalia dan Umum**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Personalia dan Umum adalah sebagai berikut:

- Merumuskan, menyusun dan mengembangkan kebijakan, rencana dan program kerja untuk meningkatkan pelayanan di bidang personalia dan umum.

- Menyusun program pengembangan tenaga kerja dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pekerja serta mengadakan penilaian atas hasilnya.
- Mengawasi pelaksanaan pencarian, seleksi, penerimaan dan penempatan karyawan pada bagian-bagian yang membutuhkannya.
- Mengikuti perkembangan peraturan pemerintah di bidang perburuhan dan menerapkannya dalam perusahaan.
- Mengawasi pelaksanaan pekerjaan di bidang hubungan masyarakat, perburuhan serta urusan umum lainnya yang meliputi pemeliharaan, kebersihan kantor, pabrik, peralatan serta kendaraan bermotor.
- Mengatasi masalah-masalah yang timbul di bidang personalia dan umum.
- Mengadakan penilaian atas prestasi kerja bawahannya secara berkala.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur .

Kepala Bagian Personalia dan Umum mengawasi dua bagian lain di bawahnya yaitu:

#### **A. Bagian Personalia**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Personalia adalah sebagai berikut:

- Mengurus pengangkatan, promosi, mutasi dan pemberhentian pekerja sesuai dengan wewenang yang ditetapkan perusahaan.
- Mengembangkan serta menetapkan peraturan dan kebijakan kepegawaian yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah dan mengawasi pelaksanaannya.
- Mengatur dan mengawasi pelaksanaan pencarian dan seleksi pekerja, serta bekerja sama dengan bagian lain dalam penerimaan dan penempatan pekerja sesuai dengan minat dan kemampuannya serta kebutuhan perusahaan.
- Memeriksa hasil perhitungan gaji sebelum diserahkan kepada Kepala Bagian Personalia dan Umum.
- Mengawasi perhitungan dan pembayaran gaji kepada karyawan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Personalia dan Umum.

## **B. Bagian Umum**

Tugas dan tanggung jawab Bagian Umum adalah sebagai berikut:

- Menyusun jadwal penggunaan kendaraan untuk keperluan dinas, antar-jemput pekerja, pengangkutan barang dan keperluan lainnya.
- Mengurus masalah perijinan yang bersifat umum dan berkaitan dengan kepentingan operasional perusahaan.
- Mengatur dan mengawasi pemeliharaan dan kebersihan kantor, pabrik dan lingkungan perusahaan.
- Mengawasi serta bertanggung jawab atas pencatatan, penerimaan dan pengeluaran barang yang bersifat umum, seperti alat tulis kantor, obat-obatan dan perlengkapan lainnya.
- Bertanggung jawab atas penyimpanan dan pemeliharaan barang nonproduksi atau umum agar selalu dalam keadaan baik.
- Membuat laporan mengenai besarnya biaya yang dikeluarkan tiap kendaraan misalnya biaya servis dan reparasi, bensin, oli, dan lain-lain.
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan di bidang keamanan dan ketertiban.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Personalia dan Umum.

### **4.1.3 Aktivitas Perusahaan**

PT “X” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kain tenun. Tujuan dari pendirian perusahaan adalah memperoleh laba secara optimal dan kelangsungan perusahaan sehingga mampu menjadi semakin besar. Berdasarkan tujuan tersebut maka aktivitas PT “X” dikelompokkan ke dalam lima aktivitas utama yaitu pembelian, penjualan, produksi, akuntansi dan keuangan, personalia dan umum.

Aktivitas pembelian meliputi kegiatan pembelian bahan baku, suku cadang maupun umum. Dalam melakukan pembelian, bagian pembelian harus melakukannya berdasarkan permintaan pembelian barang dari bagian gudang atau dari bagian yang membutuhkan, setelah itu bagian pembelian akan menghubungi rekanan untuk melakukan pembelian barang yang diminta.

Aktivitas penjualan meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan penjualan barang dan jasa. Bagian penjualan mengenalkan produk-produk perusahaan kepada pelanggan dan melakukan penawaran barang tersebut kepada pelanggan. Setelah mendapat pesanan barang dari pelanggan maka bagian penjualan akan berkoordinasi dengan bagian gudang mengenai persediaan barang yang dipesan, bila persediaan ada maka barang langsung dikirim.

Aktivitas produksi meliputi seluruh kegiatan di bagian produksi dan pengelolaan barang di gudang, baik untuk persediaan bahan baku, barang jadi, maupun suku cadang dan persediaan lainnya. Bagian produksi harus mencatat seluruh kejadian produksi yang terjadi serta mutasi barang yang terjadi antar bagian produksi maupaun dengan bagian gudang. Bila persediaan barang di gudang menipis atau habis, bagian gudang dapat melakukan permohonan pembelian barang ke bagian pembelian setelah berkoordinasi dengan bagian penjualan untuk mencegah terjadinya pembelian barang yang tidak diperlukan.

Aktivitas akuntansi dan keuangan meliputi kegiatan yang berhubungan pencatatan dan pelaporan akuntansi umum, akuntansi persediaan, akuntansi pajak, akuntansi biaya, keuangan kas besar dan kecil, keuangan bank, keuangan hutang, keuangan piutang dan penggajian.

Aktivitas personalia dan umum meliputi kegiatan di bidang personalia dan kegiatan yang bersifat umum. Bagian personalia mengkoordinasikan kegiatan yang berhubungan dengan kepegawaian.

#### **4.2 Sistem dan Prosedur Penjualan**

Dalam menjalankan aktivitas penjualan, PT "X" menerapkan beberapa kebijakan penjualan yang harus dipatuhi. Kebijakan dalam hal ini adalah peraturan atau seperangkat aturan yang menuntun dan mengarahkan tindakan-tindakan dalam aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun kebijakan penjualan yang ada di PT "X" antara lain:

1. Transaksi penjualan harus disertai dokumen-dokumen pendukung yang lengkap antara lain Order Penjualan, Faktur, Surat Jalan dan Surat Perintah Keluar Barang.

2. Setiap dokumen yang berkaitan dengan kegiatan penjualan harus diotorisasi oleh pihak-pihak yang terkait dalam sistem dan prosedur penjualan.
3. Setiap rektur penjualan harus disetujui oleh Kepala Bagian Penjualan dan dibuat nota kredit.
4. Untuk cek/giro, uang, bukti transfer yang diterima harus dibuat tanda terima Bukti Terima Kas/Bank beserta keterangan yang jelas.
5. Untuk penjualan kredit pelunasan piutang jangka waktunya dua sampai empat minggu.

Penjualan hasil produksi kain tenun dilakukan secara kredit penerimaan pembayarannya. Adapun prosedur penjualan yang ada pada PT "X" adalah sebagai berikut:

1. Bagian penjualan menerima order pembelian dari pelanggan. Setelah menerima order, bagian penjualan melakukan konfirmasi ke PPIC untuk mengetahui persediaan yang ada sehingga memastikan apakah pesanan dapat disetujui atau tidak, bila tidak disetujui maka pesanan tidak diproses lebih lanjut, bila disetujui maka bagian penjualan membuat:
  - a. Order Penjualan rangkap lima yang akan didistribusikan kepada:
    1. Lembar kesatu untuk keuangan piutang
    2. Lembar kedua untuk pelanggan
    3. Lembar ketiga untuk akuntansi
    4. Lembar keempat untuk PPIC
    5. Lembar kelima untuk arsip penjualan
  - b. Surat Perintah Keluar Barang (SPKB) rangkap dua yang akan didistribusikan kepada:
    1. Lembar kesatu untuk gudang
    2. Lembar kedua untuk arsip penjualan
2. Berdasarkan SPKB lembar kedua maka bagian gudang menyiapkan barang yang akan dikirim serta menyiapkan dokumen-dokumen antara lain:
  - a. Daftar Perincian Barang rangkap dua yang akan didistribusikan kepada:
    1. Lembar kesatu untuk gudang
    2. Lembar kedua untuk arsip penjualan

b. Surat Jalan (SJ) rangkap lima yang akan didistribusikan kepada:

1. Lembar kesatu untuk pelanggan
2. Lembar kedua untuk keuangan piutang
3. Lembar ketiga untuk penjualan
4. Lembar keempat untuk akuntansi
5. Lembar kelima untuk arsip gudang

Setelah dokumen-dokumen siap, bagian gudang menyerahkan Surat Jalan lembar 1,2,3,4 dan Daftar Perincian Barang lembar 1 ke bagian penjualan.

3. Berdasarkan SJ dan Daftar Perincian Barang dari bagian gudang yang dicocokkan dengan arsip Order Penjualan lembar kelima dan SPKB lembar kedua maka bagian penjualan membuat Faktur rangkap empat yang akan didistribusikan kepada:

1. Lembar kesatu untuk keuangan piutang
2. Lembar kedua untuk pelanggan
3. Lembar ketiga untuk akuntansi
4. Lembar keempat untuk arsip penjualan

Setelah Faktur dibuat, bagian penjualan menyerahkan Faktur lembar 2, SJ lembar 1,2,3,4 dan Daftar Perincian Barang lembar 1 ke bagian gudang.

4. Setelah menerima dokumen-dokumen dari bagian penjualan maka serahkan barang beserta Faktur, SJ dan Daftar Perincian Barang ke bagian pengiriman untuk dikirim ke pelanggan.
5. Bagian pengiriman mencocokkan barang yang akan dikirim dengan dokumen pendukung, setelah dicocokkan maka dilakukan pengiriman barang. Untuk pelanggan dalam kota dilakukan oleh bagian pengiriman perusahaan sedangkan untuk pelanggan luar kota maka pengiriman diserahkan ke perusahaan ekspedisi yang ada.
6. Setelah bagian pengiriman kembali, maka SJ lembar 2 diserahkan ke keuangan piutang, SJ lembar 3 ke penjualan, SJ lembar 4 ke akuntansi.
7. Bagian keuangan mencatat transaksi penjualan ke dalam kartu piutang berdasarkan Order Penjualan lembar 1, Faktur lembar 1 dan SJ lembar 2.
8. Bagian akuntansi mencatat dan menjurnal transaksi penjualan barang secara kredit berdasarkan Order Penjualan lembar 3, SJ lembar 4, Faktur lembar 3.

### **4.3 Pelaksanaan Audit Operasional Atas Kegiatan Penjualan**

#### **4.3.1 Kualifikasi Audit Operasional**

Audit operasional di PT “X” dilaksanakan oleh *Internal Auditor* yang mempunyai kualifikasi sebagai berikut:

##### **1. Independensi**

Pada PT “X”, *Internal Auditor* bertanggung jawab langsung kepada Direktur. Berdasarkan kedudukannya dalam struktur organisasi perusahaan *Internal Auditor* berada pada bagian yang terpisah dari bagian-bagian yang lain sehingga dapat melakukan audit secara objektif dan tidak dapat dipengaruhi oleh bagian-bagian lain yang terdapat dalam ruang lingkup auditnya.

Auditor operasional pada PT “X” tidak mempunyai hubungan kekerabatan dengan salah satu staf atau kepala bagian dari objek yang diaudit sehingga mampu menghasilkan laporan yang objektif sesuai dengan fakta yang ada tanpa ada tekanan atau pengaruh dari pihak manapun.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kualifikasi audit operasional ditinjau dari segi independensi telah memadai.

##### **2. Kompetensi**

Auditor operasional pada PT “X” memiliki kompetensi yang cukup tinggi di bidangnya dan dilakukan oleh orang yang cukup terlatih dan berpengalaman.

Auditor operasional memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan tugasnya sebagai *Internal Auditor*, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif, dan mampu menghadapi dan menilai berbagai situasi yang terjadi yang mempengaruhi bidang yang diaudit. Hal ini menunjukkan kegiatan audit yang dilakukan selama ini, berjalan dengan lancar dan tidak ada keluhan dari objek yang diaudit.

#### **4.3.2 Program Audit Operasional**

Auditor harus membuat program audit terlebih dahulu sebelum melaksanakan tahap-tahap audit operasional dimana program audit harus disusun secara sistematis dan terarah sehingga audit operasional dapat berjalan secara efektif.

Program audit adalah salah satu bagian penting dalam proses audit, karena didalamnya terdapat berbagai petunjuk mengenai langkah-langkah atau tindakan yang harus diambil selama melakukan audit. Program audit merupakan suatu rangkaian yang sistematis dari prosedur-prosedur audit untuk mencapai tujuan audit. PT “X” menyusun program audit setiap akhir tahun dan waktu pelaksanaannya setahun sekali.

Program audit operasional PT “X” berisi hal-hal sebagai berikut:

1. Objek Audit  
Pada prosedur penjualan yang menjadi objek audit adalah bagian-bagian yang terlibat langsung dengan penjualan, yaitu:
  - a. Bagian Penjualan
  - b. Bagian Akuntansi dan Keuangan
  - c. Bagian Gudang
2. Tujuan audit atas kegiatan penjualan pada PT “X” yaitu:
  - a. Untuk mengetahui sejauh mana kebijakan, prosedur dan ketentuan penjualan telah dilaksanakan oleh semua pihak.
  - b. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan penjualan serta mengusahakan upaya penanggulangannya.
  - c. Mencari alternatif dan usaha meningkatkan efektivitas penjualan
  - d. Menyusun rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan dan peningkatan kegiatan penjualan.
3. Ruang lingkup audit operasional  
Ruang lingkup audit operasional penjualan pada PT “X” difokuskan pada aktivitas bagian penjualan meliputi prosedur-prosedur, kebijakan penjualan, dan kelengkapan dokumen pendukung.
4. Langkah-langkah audit terdiri dari:
  - a. Tahap audit pendahuluan, yang terdiri dari:
    1. Pengamatan sekilas atas fasilitas fisik
    2. Pengamatan prosedur kegiatan penjualan dengan mencari data tertulis
    3. Pengamatan prosedur kegiatan penjualan melalui wawancara dengan personil manajemen maupun karyawan.

Tahap audit pendahuluan ini bertujuan agar perencanaan dan pelaksanaan audit operasional atas kegiatan penjualan berjalan dengan baik serta untuk menentukan hal-hal penting yang memerlukan audit lebih mendalam karena adanya permasalahan.

b. Tahap audit mendalam, yang terdiri dari:

1. Studi lapangan
2. Kegiatan analisis

Tahap audit mendalam ini bertujuan untuk melakukan audit mendalam pada temuan-temuan yang diperoleh pada tahap pendahuluan.

c. Laporan audit operasional

Laporan audit operasional merupakan tahap akhir dari kegiatan audit operasional yaitu untuk melaporkan hasil audit operasional penjualan.

### **4.3.3 Pelaksanaan Audit Operasional**

PT “X” melaksanakan audit operasional terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Tahap pendahuluan
2. Tahap audit mendalam
3. Tahap laporan

#### **4.3.3.1 Tahap Pendahuluan**

Adanya tahap pendahuluan ini memungkinkan pelaksanaan audit memiliki arah yang jelas. Pada tahap pendahuluan ini auditor dapat mengetahui keadaan perusahaan secara umum, mengidentifikasi berbagai peristiwa yang dianggap penting dalam kegiatan operasional perusahaan dan juga menentukan hal-hal yang memerlukan perbaikan dan penelaahan lebih lanjut.

Informasi umum tentang perusahaan, terutama kegiatan penjualan dapat diperoleh melalui:

##### **1. Pengamatan atas Fasilitas Fisik**

Pengamatan atas fasilitas fisik pada PT “X” bertujuan untuk meninjau seluruh kegiatan penjualan untuk mendapatkan gambaran nyata mengenai operasi perusahaan khususnya aktivitas penjualan, sehingga dapat dipelajari indikasi masalah serta menemukan hal-hal yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Auditor melakukan pengamatan atas fasilitas fisik yang terdapat di perusahaan dengan meninjau keadaan di sekitar lingkungan perusahaan secara langsung serta mengamati tata letak bagian yang diaudit

Adapun temuan dari pengamatan atas fasilitas fisik pada PT “X” antara lain:

- a. Pemrosesan atas kegiatan operasional perusahaan bersifat semi komputer, hal ini karena belum semua pencatatan dilakukan secara komputerisasi, masih terdapat pencatatan secara manual seperti kartu gudang per kain, kartu persediaan bahan baku.

Auditor merekomendasikan agar pencatatan secara manual tetap dilakukan sehingga perusahaan tetap mempunyai *back up* data atas transaksi.

- b. Gudang kain hasil produksi letaknya berjauhan dengan bagian pengiriman sehingga proses pengiriman barang ke pelanggan agak terhambat.

Auditor merekomendasikan agar perusahaan melakukan pengaturan letak gudang kain agar pengiriman dapat dilaksanakan dengan cepat.

- c. Pengaturan penyimpanan kain hasil produksi di gudang kain belum memadai. Hal ini karena terbatasnya karyawan bagian gudang kain sehingga jumlah karyawan tidak sebanding dengan pekerjaan, akibatnya terdapat kain yang disimpan tidak berdasarkan jenisnya.

Auditor merekomendasikan agar perusahaan menambah dua orang karyawan laki-laki dengan kualifikasi pendidikan minimal SLTP di bagian gudang agar pekerjaan penyimpanan kain lebih rapi dan teratur.

## 2. Mencari Data Tertulis

Tujuan dilakukannya pencarian data tertulis yaitu untuk mendapatkan informasi apakah perusahaan telah menerapkan praktek manajemen secara konsisten atau untuk mendapatkan bahan perbandingan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Auditor operasional mencari data tertulis yang berhubungan dengan kegiatan penjualan, berupa dokumen-dokumen yaitu data tertulis yang dijadikan bahan analisa.

Adapun data tertulis yang berhasil diperoleh auditor antara lain:

- a. Bagan struktur organisasi dan uraian tugas.
- b. Contoh-contoh dokumen yang digunakan dalam aktivitas penjualan.
- c. Anggaran penjualan dan realisasi penjualan tahun 2001 dan 2002.

- d. Anggaran biaya penjualan dan realisasinya untuk tahun 2001 dan 2002.

Berdasarkan data tertulis mengenai struktur organisasi diketahui bahwa di dalam struktur organisasi perusahaan tidak terdapat bagian/departemen audit operasional akan tetapi fungsinya dalam perusahaan tetap ada dan dilakukan oleh audit internal. Hal ini karena di dalam fungsi audit internal sudah tercakup fungsi audit operasional sehingga tidak perlu dibuat bagian/departemen baru dalam struktur organisasi perusahaan.

### **3. Wawancara dengan Manajemen**

Pada tahap ini auditor melakukan wawancara dengan pihak manajemen dan beberapa karyawan perusahaan Bagian Akuntansi dan Keuangan, Bagian Gudang, Bagian Penjualan dengan tujuan untuk lebih memahami kebijakan yang dijalankan oleh perusahaan memperoleh informasi mengenai pelaksanaan kegiatan pada bagian yang sedang diaudit dan memperoleh informasi mengenai permasalahan yang ada. Pada tahap ini auditor tidak menemukan temuan yang mengindikasikan adanya penyimpangan prosedur dan kebijakan penjualan.

Wawancara ini sifatnya hanya memberikan gambaran sekilas tentang keadaan perusahaan secara umum. Dengan adanya wawancara dengan manajemen maka auditor akan memiliki cukup pengetahuan untuk mengidentifikasi berbagai bidang dan peristiwa yang dianggap penting dan juga untuk menentukan hal-hal apa dan dimana yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Informasi yang berhasil dikumpulkan pada tahap ini akan dijadikan bahan untuk menyusun suatu rencana atas audit mendalam.

#### **4.3.3.2 Tahap Audit Mendalam**

Tahap audit mendalam dilakukan pada temuan yang diperoleh pada tahap pendahuluan. Jadi auditor melakukan penyelidikan lebih lanjut terhadap bagian-bagian yang dianggap bermasalah dan melakukan audit mendalam.

Adapun tahapan yang dilakukan untuk memperoleh informasi antara lain:

##### **1. Studi Lapangan**

Pada tahap ini, auditor operasional akan menfokuskan perhatiannya pada bagian yang berhubungan dengan penjualan. Auditor melakukan pengamatan secara langsung atas kegiatan penjualan mulai dari penerimaan pesanan penjualan

sampai dengan penerimaan pembayaran piutang, dengan tujuan untuk mengetahui secara rinci mengenai prosedur penjualan yang diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap ini auditor akan mendapat temuan yang bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas manajemen yang diperiksanya dan auditor mengkonfirmasi temuan tersebut pada pihak yang bersangkutan yang kemudian akan ditindaklanjuti.

## **2. Kegiatan Analisis**

Auditor operasional melakukan analisis terhadap temuan yang diperolehnya, dengan tujuan mengetahui faktor-faktor yang melatarbelakangi masalah-masalah yang telah ditemukan sehingga dapat diteliti secara lebih mendalam.

Analisis yang dilakukan auditor antara lain:

- a. Menganalisis temuan yang didapat yang berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh bagian yang bersangkutan.
- b. Menganalisis sampai sejauh mana temuan tersebut dapat merugikan perusahaan.
- c. Memberikan rekomendasi dan saran-saran perbaikan.

Adapun temuan yang dianalisis antara lain:

- a. Kurangnya koordinasi antara bagian PPIC dengan bagian penjualan sehingga bagian penjualan kurang mendapat informasi mengenai jumlah persediaan barang jadi yang ada di gudang sehingga pesanan dari pelanggan tidak dapat di *follow up* saat itu juga harus menunggu konfirmasi yang cukup lama dari bagian PPIC.
- b. Terdapat pengiriman kain hasil produksi dimana jumlah fisik yang tidak sesuai dengan daftar pengiriman barang. Hal ini menyebabkan adanya keluhan dari pelanggan berkaitan dengan masalah tersebut.

### **4.3.3.3 Tahap Pelaporan**

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari kegiatan audit operasional yaitu membuat laporan hasil audit operasional. Laporan audit operasional atas penjualan dibuat secara tertulis dan disampaikan kepada Direktur. Laporan harus disusun secara objektif, jelas dan singkat agar isinya mudah dimengerti. Laporan audit operasional pada umumnya meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Tujuan dan ruang lingkup audit, untuk memberikan gambaran manfaat tersebut kepada pembaca.
2. Temuan audit, yang dijelaskan secara objektif dalam bahasa yang jelas dan sederhana.
3. Saran dan rekomendasi, untuk mengambil tindakan yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah yang ada.

#### **4.3.4 Tindak Lanjut atas Hasil Audit**

Tindak lanjut atas hasil audit operasional merupakan indikasi yang menunjukkan sampai sejauh mana audit yang telah dilakukan mendapat tanggapan dan dukungan dari Direktur, karena segala usaha yang dilakukan dalam melaksanakan audit operasional akan berarti apabila disertai dengan tindak lanjut atas saran atau rekomendasi yang telah diberikan.

Adapun saran dan rekomendasi yang telah ditindaklanjuti oleh perusahaan antara lain:

1. Adanya koordinasi antara bagian PPIC dengan bagian penjualan dimana bagian PPIC membuat tembusan data mengenai persediaan barang jadi per jenis kain ke bagian penjualan sehingga bagian penjualan dapat mem-*follow up* pesanan dari pelanggan dengan cepat.
2. Adanya pengecekan bersama antara bagian gudang dengan bagian pengiriman untuk setiap pengiriman kain ke pelanggan sehingga kesalahan pencatatan antara jumlah fisik kain dengan daftar pengiriman barang dapat diminimalkan.
3. Penambahan karyawan bagian gudang sebanyak dua orang sehingga penyimpanan kain menjadi lebih rapi dan teratur berdasarkan jenis kain.

Adapun saran dan rekomendasi yang belum ditindaklanjuti oleh perusahaan antara lain:

1. Tata letak gudang barang jadi dengan bagian pengiriman belum mendapat perhatian karena besarnya biaya yang diperlukan untuk perubahan tata letak pabrik jika dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.

#### **4.4 Efektivitas Penjualan**

##### **4.4.1 Analisis Anggaran dan Realisasi Penjualan**

Analisis prestasi penjualan dilakukan untuk mengetahui prestasi penjualan PT “X”, sehingga dapat ditentukan apakah aktivitas penjualan telah berjalan efektif. Dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner yang dilakukan penulis untuk menilai efektivitas penjualan dari segi target dan realisasi penjualan yang dianggarkan perusahaan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan setiap tahunnya dan selisih yang ada masih dalam batas toleransi. Untuk selisih pencapaian realisasi penjualan, perusahaan membuat kebijakan bahwa jika selisih (kurang) antara 3% sampai dengan 5% dari anggaran yang telah ditetapkan untuk periode yang bersangkutan maka penjualan tersebut sudah memenuhi target penjualan.

Untuk mengetahui tingkat efektivitas penjualan perusahaan, penulis menggunakan data yang diambil dari bagian penjualan PT “X” selama dua periode yaitu penjualan tahun 2001 dan 2002 yang akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis varians apakah penjualan telah sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan dalam anggaran. Persentase varians yang terjadi dihitung dengan membandingkan penjualan aktual dengan anggaran penjualan pada tahun yang bersangkutan. Anggaran penjualan beserta penjualan aktual tahun 2001 dan 2002 dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

Tabel 4.1  
 Anggaran dan Realisasi Penjualan  
 PT “X” tahun 2001  
 (dalam unit dan rupiah)

Jenis Kain	Anggaran		Realisasi		Selisih	
	Unit (Meter)	Rupiah	Unit (Meter)	Rupiah	Unit (Meter)	Rupiah
BSY	222.500	2.769.250.000	235.817	2.932.869.400	13.317	163.619.400
DTY	205.000	2.304.000.000	207.879	2.335.527.350	2.879	31.527.350
Jordan	222.500	2.281.500.000	226.770	2.326.851.400	4.270	45.351.400
Chifone	205.000	1.792.500.000	211.470	1.848.820.550	6.470	56.320.550
Peachkin	222.500	2.876.500.000	229.581	2.967.853.100	7.081	91.353.100
Tessa	222.500	3.133.250.000	231.405	3.257.982.100	8.905	124.732.100
Jumlah	1.300.000	15.157.000.000	1.342.922	15.669.903.900	42.922	512.903.900

Sumber: Bagian Akuntansi dan Keuangan PT “X” yang telah diolah.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa total penjualan tahun 2001 adalah 1.342.922 meter senilai Rp 15.669.903.900 sedangkan total penjualan yang ditargetkan adalah 1.300.000 meter senilai Rp 15.157.000 sehingga dapat dilihat adanya selisih (lebih) 42.922 meter senilai Rp 512.903.900 dengan tingkat efektivitas sebesar 3,30% (dalam unit meter) dan 3,38% (dalam rupiah).

Tabel 4.2  
 Anggaran dan Realisasi Penjualan  
 PT “X” tahun 2002  
 (dalam unit dan rupiah)

Jenis Kain	Anggaran		Realisasi		Selisih	
	Unit (Meter)	Rupiah	Unit (Meter)	Rupiah	Unit (Meter)	Rupiah
BSY	275.000	3.596.000.000	282.124	3.689.772.800	7.124	93.772.800
DTY	245.000	2.848.500.000	258.515	3.006.786.750	13.515	158.286.750
Jordan	257.500	2.868.250.000	266.207	2.966.275.300	8.707	98.025.300
Chifone	262.500	2.472.500.000	268.920	2.528.989.600	6.420	56.489.600
Peachkin	245.000	3.318.750.000	260.476	3.530.303.400	15.476	211.553.400
Tessa	280.000	4.118.000.000	280.127	4.120.143.000	127	2.143.000
Jumlah	1.565.000	19.222.000.000	1.616.369	19.842.270.850	51.369	620.270.850

Sumber: Bagian Akuntansi dan Keuangan PT “X” yang telah diolah.

Berdasarkan 4.2 dapat diketahui bahwa total penjualan tahun 2002 adalah 1.616.369 meter senilai Rp 19.842.270.850 sedangkan total penjualan yang ditargetkan adalah 1.565.000 meter senilai Rp 19.222.000.000 sehingga dapat dilihat adanya selisih (lebih) sebesar 51.369 meter senilai Rp 620.270.850 dengan tingkat efektivitas sebesar 3,28% (dalam unit meter) dan 3,27% (dalam rupiah).

Dari hasil persentase selama dua tahun terakhir ini maka dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas tahun 2001 dibandingkan tahun 2002 menurun dari 3,30% menjadi 3,28% (dalam unit meter) dan 3,38% menjadi 3,28% (dalam rupiah). Target penjualan untuk masing-masing periode tercapai akan tetapi terjadi penurunan dalam persentase efektivitas penjualan baik dalam unit maupun rupiah antara tahun 2001 jika dibandingkan dengan tahun 2002.

#### 4.4.2 Analisis Biaya Penjualan

Besarnya biaya penjualan yang terjadi juga mempengaruhi besarnya tingkat efektivitas penjualan dalam menganalisis penjualan yang terjadi. Biaya penjualan yang dikeluarkan oleh PT “X” meliputi biaya transportasi, biaya pengiriman, biaya gaji bagian penjualan, biaya asuransi.

Perusahaan mempunyai kebijakan bahwa jika selisih (lebih) realisasi biaya penjualan tidak melebihi 2,5% dari anggaran biaya penjualan yang telah ditetapkan untuk periode yang bersangkutan maka selisih biaya penjualan tersebut masih dapat ditoleransi.

Berikut ini anggaran dan biaya penjualan PT "X" tahun 2001 dan 2002.

Tabel 4.3  
Anggaran dan Realisasi Biaya Penjualan  
PT "X" tahun 2001 dan 2002  
(dalam rupiah)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
2001	1.200.000.000	1.144.786.769	(55.213.231)	(4,60)
2002	1.440.000.000	1.355.498.894	(84.501.106)	(5,87)

Sumber: Bagian Akuntansi dan Keuangan PT "X" yang telah diolah.

Dari tabel 4.3 dapat dilihat biaya penjualan tahun 2001 yang terjadi adalah Rp 1.144.786.769 dan tahun 2002 adalah Rp 1.355.498.894 sedangkan anggaran biaya penjualan yang ditetapkan perusahaan tahun 2001 adalah Rp 1.200.000.000 dan tahun 2000 adalah Rp 1.440.000.000.

Persentase antara total biaya penjualan dengan anggaran tahun 2001 adalah 4,60% dan tahun 2002 adalah 5,87%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya penjualan yang dikeluarkan oleh PT "X" berada di bawah anggaran.

## 4.5 Pengujian Hipotesis

### 4.5.1 Analisis Deskriptif Kualitatif

Hipotesis ini dirumuskan untuk mengetahui berperannya audit operasional dalam menunjang efektivitas penjualan di PT "X". Penulis melakukan penelitian terhadap perusahaan dan menyebarkan kuesioner berisi pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Kuesioner disebarkan kepada delapan orang responden yaitu Direktur, *Internal Auditor*, Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan, Kepala Bagian Penjualan, Kepala Bagian PPIC, Bagian Gudang, Bagian Penjualan dan Bagian Keuangan Piutang.

Hipotesis dianalisis berdasarkan kuesioner yang disebarakan tersebut. Hasil jawaban dari responden, pihak manajemen dan auditor dapat dilihat pada tabel hasil jawaban kuesioner yang terdapat pada lampiran.

Audit operasional atas penjualan yang dilakukan perusahaan yaitu:

a. Tahap pendahuluan

Langkah awal yang dilakukan oleh auditor adalah melakukan survei pendahuluan pada bagian penjualan dan bagian lain yang terkait dengan penjualan sehingga auditor memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengetahui keadaan bagian yang diaudit. Auditor juga melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik sehingga auditor memperoleh informasi mengenai fasilitas fisik perusahaan, misalnya kantor bagian penjualan dan kondisi fisik gudang. Auditor juga mencari data tertulis sehingga auditor dapat memastikan bahwa perusahaan terutama pada bagian penjualan telah menerapkan praktik-praktik manajemen secara konsisten, misalnya prosedur penerimaan pesanan sampai prosedur pengiriman barang telah berjalan sebagaimana mestinya. Auditor juga mengadakan wawancara dengan manajemen agar auditor dapat memahami kebijakan-kebijakan yang dijalankan oleh perusahaan.

b. Tahap audit mendalam

Pada tahap ini auditor melakukan studi lapangan, di mana auditor melakukan pengamatan secara langsung atas kegiatan penjualan mulai dari penerimaan pesanan sampai pengiriman barang. Auditor juga melakukan kegiatan analisis untuk mengetahui kelemahan-kelemahan kegiatan penjualan dan untuk mengetahui penyimpangan antara rencana dan realisasi penjualan.

c. Tahap pelaporan

Pada tahap ini auditor membuat laporan hasil audit yang terdiri dari ringkasan audit pendahuluan yang terdiri dari informasi mengenai objek yang diaudit serta hasil audit yang mencakup temuan-temuan, rekomendasi dan hal-hal yang perlu diperhatikan.

#### 4.5.2 Analisis Statistik

Analisis statistik merupakan suatu analisis dalam mengukur indikator peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas penjualan. Analisis ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada para responden untuk mengukur berperan tidaknya audit operasional fungsi penjualan dalam menunjang efektivitas penjualan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengolahan kuesioner sebagai berikut:

- Memisahkan tiap-tiap jawaban responden sesuai dengan jawaban yang diberikan yaitu: Ya, Ragu-ragu dan Tidak.
- Menjumlahkan berapa banyak jawaban Ya, Ragu-ragu dan Tidak.
- Membandingkan antara jawaban Ya dengan jumlah jawaban kuesioner.
- Menghitung persentase sebagai berikut:

##### **Variabel Independen :**

##### **Peranan Audit Operasional**

Jumlah jawaban "Ya"	=	385
Jumlah jawaban "Ragu-ragu"	=	0
Jumlah jawaban "Tidak"	=	<u>170</u>
Jumlah jawaban kuesioner	=	555

Maka persentase yang didapatkan:

$$= \frac{\Sigma \text{Jawaban "Ya"}}{\Sigma \text{Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

$$= \frac{385}{555} \times 100\% = 69,37\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, persentase keberannya audit operasional sebesar 69,37%, maka dapat disimpulkan bahwa peranan audit operasional pada PT "X" berperan.

##### **Variabel Dependen :**

##### **Efektivitas Penjualan**

Jumlah jawaban "Ya"	=	85
Jumlah jawaban "Ragu-ragu"	=	0
Jumlah jawaban "Tidak"	=	<u>40</u>
Jumlah jawaban kuesioner	=	125

Maka persentase yang didapatkan:

$$\begin{aligned} &= \frac{\Sigma \text{Jawaban 'Ya'}}{\Sigma \text{Jawaban Kuisioner}} \times 100\% \\ &= \frac{85}{125} \times 100\% = 68\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, persentase efektivitas penjualan sebesar 68%, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan penjualan pada PT “X” efektif.

Dengan demikian maka hipotesis yang penulis kemukakan, yaitu: **“Audit operasional atas kegiatan penjualan yang dilaksanakan dengan memadai, berperan dalam menunjang efektivitas penjualan”**, dapat diterima.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis serta didukung dengan data yang diperoleh dari hasil penelitian, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yaitu:

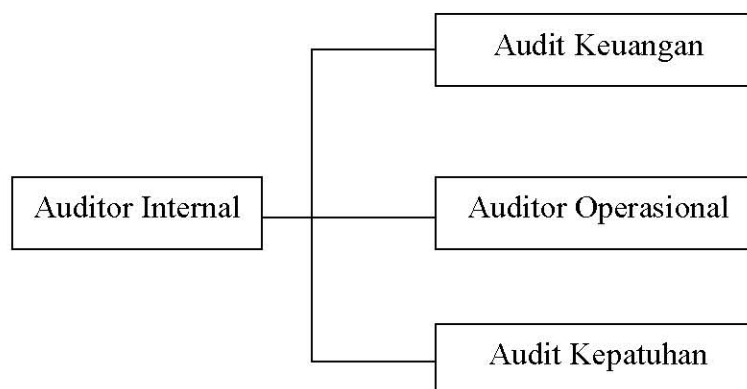
1. Pelaksanaan audit operasional yang dilaksanakan oleh PT “X” telah memadai, hal ini dapat dilihat dari:
  - a. Keberadaan auditor internal yang merupakan pelaksana fungsi audit operasional di mana kedudukannya terpisah atau independen dari departemen atau unit yang diauditnya, tidak bergabung atau berada di bawah departemen tertentu dalam struktur organisasi, tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan salah satu staf atau kepala bagian dari bagian yang diaudit dan memiliki keleluasaan dalam melaksanakan tugasnya.
  - b. Audit operasional dilaksanakan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan formal yang sesuai dengan tugasnya yaitu memiliki pendidikan terakhir S1 Akuntansi dan dilakukan oleh orang yang cukup terlatih dan berpengalaman.
  - c. Audit operasional yang dilaksanakan oleh PT “X” didukung oleh program audit yang baik dan didukung oleh tahap-tahap audit operasional yang terdiri dari tahap audit pendahuluan, tahap audit mendalam dan tahap pelaporan.
  - d. Adanya struktur organisasi dan uraian tugas tertulis yang telah disusun dengan baik sehingga wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam organisasi menjadi jelas.

2. Penjualan untuk periode tahun 2001 dan 2002 telah dilaksanakan dengan efektif oleh PT “X”, hal ini dapat dilihat dari:
  - a. Data penjualan yang berhasil penulis kumpulkan selama dua periode yaitu tahun 2001 dan 2002. Dari data penjualan tahun 2001 dan 2002 dapat disimpulkan bahwa tercapainya target penjualan baik dari jumlah unit maupun nilai dalam rupiah. Untuk tahun 2001 tingkat efektivitas penjualan adalah sebesar 3,30 % (dalam unit) dan 3,38% (dalam rupiah), sedangkan pada tahun 2002 tingkat efektivitas penjualan adalah sebesar 3,28% (dalam unit) dan 3,27% (dalam rupiah) di atas anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
  - b. Biaya penjualan yang lebih rendah dari anggaran biaya penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk tahun 2001 biaya penjualan lebih rendah 4,60% jika dibandingkan dengan anggaran biaya penjualan, sedangkan pada tahun 2002 realisasi biaya penjualan lebih rendah 5,87% jika dibandingkan dengan anggaran biayanya.
3. Audit operasional berperan dalam menunjang efektivitas penjualan pada PT “X”, hal ini dapat dilihat dari:
  - a. Pelaksanaan aktivitas penjualan selalu berpedoman pada kebijakan, sistem dan prosedur penjualan yang telah diterapkan.
  - b. Temuan-temuan pada saat pelaksanaan audit telah dilaporkan dengan disertai saran dan rekomendasi perbaikan, telah ditindaklanjuti oleh pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan efektivitas penjualan.
  - c. Hasil analisis statistik dari kuesioner yang disebar ke bagian-bagian yang terkait dengan aktivitas penjualan sebesar 69,37% responden memberikan jawaban bahwa audit operasional berperan dalam menunjang efektivitas penjualan pada PT “X”.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyampaikan saran untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas penjualan yaitu:

- a. Sebaiknya kebijakan mengenai selisih (kurang) persentase pencapaian anggaran penjualan sebesar 3%-5% dituangkan dalam surat keputusan secara tertulis dan bukan berupa kebijakan lisan.
- b. Sebaiknya ditentukan bahwa kepala audit operasional tidak dirangkap oleh kepala audit internal karena perangkapan fungsi tersebut bisa menimbulkan kelemahan independensi audit operasional.
- c. Sebaiknya perusahaan membuat kontrak pembelian bahan baku benang untuk jangka waktu 4 sampai dengan 6 bulan periode yang akan datang untuk mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga benang yang mempunyai pengaruh kuat terhadap harga jual kain tenun produksi perusahaan.
- d. Sebaiknya rekomendasi yang diberikan oleh auditor kepada manajemen perusahaan untuk mengatasi kelemahan efektivitas penjualan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip biaya manfaat.
- e. Sebaiknya struktur organisasi bagian auditor internal yang memuat semua fungsi audit internal menurut penulis adalah:



**DAFTAR PUSTAKA**

- Arens, Alvin A, and James K. Loebbecke, 2000, *Auditing an Integrated Approach*, 8<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Boynton, Raymond N. Johnson and Walter G. Kell, 2001, *Modern Auditing*, 7<sup>th</sup> edition, New York: John Willey and Sons, Inc.
- Carmichael, Willingham and Carroll A. Schaller, 1996, *Auditing Concept and Methods: A Guide to Current Auditing Theory and Practise*, 6<sup>th</sup> edition, Singapore: Mc Graw Hill International Editions.
- Champion, Dean J., 1990, *Basic Statistic For Sosial Research*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Mac Millan Publishing Co.
- Komarudin, 1994, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi ke 2 Jakarta: Bina Aksara
- La Midjan, 1995, *Sistem Informasi Akuntansi 1*, Edisi ke 5, Lembaga Informatika Akuntansi Bandung.
- Mulyadi dan Kanaka Puradiredja, 1998, *Auditing*, Edisi Ke 6, Jakarta: Salemba Empat.
- Widjayanto, Nugroho, 1985, *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*: Edisi Ke 1, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada :

Yth : Bapak/Ibu

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir program Strata Satu (S-1) Jurusan Akuntansi pada Universitas Widyatama, kami bermaksud mengadakan penelitian mengenai “Peranan Audit Operasional Dalam Menunjang Efektivitas Penjualan.”

Agar penelitian ini dapat terlaksana, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu agar meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang kami lampirkan bersama surat ini, kami akan mengambil kembali kuesioner tersebut. Kami akan tetap merahasiakan identitas Bapak/Ibu sebagai sumber data.

Kami mengucapkan terima kasih atas bantuan yang Bapak/Ibu berikan.

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Hormat Saya,  
Penulis

(H.Sudarli G. SE, AK MBA, MM)

(Antonius Effendi)

## DAFTAR PERTANYAAN

### **Petunjuk Pengisian**

Pertanyaan terdiri dari tiga tipe pertanyaan yaitu pertanyaan tipe A, B dan C. Pertanyaan tipe A merupakan pertanyaan umum sedangkan pertanyaan tipe B dan C merupakan pertanyaan khusus di mana pertanyaan tipe B merupakan pertanyaan pilihan tertutup dengan tiga macam pilihan jawaban yang telah disediakan yaitu Y (Ya), R (Ragu-ragu) dan T (Tidak). Berilah tanda “**X**” pada kolom jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat. Sedangkan pertanyaan tipe C merupakan pertanyaan terbuka di mana Bapak/Ibu dipersilahkan mengisi titik-titik yang telah disediakan.

### **A. Pertanyaan Umum**

1. Nama : .....
- (bila tidak keberatan)
2. Jenis Kelamin : .....
3. Pendidikan Terakhir : .....
4. Jabatan : .....
5. Lama Bekerja : .....

### **B. Pertanyaan Khusus**

Berikut ini adalah pertanyaan mengenai peranan audit operasional pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja. Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda “X” pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

#### **DAFTAR PERTANYAAN UNTUK VARIABLE INDEPENDEN**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan dan Pernyataan</b>	<b>Y</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Independensi</b>				
1.	Apakah auditor operasional mempunyai hubungan kekerabatan dengan staf/direktur bagian yang diaudit ?			
2.	Apakah departemen audit operasional bergabung atau berada di bawah bagian/departemen lain dalam perusahaan?			
3.	Wewenang audit operasional selain melakukan audit: a. Perancangan sistem b. Pelaksanaan sistem			
4.	Bagian audit operasional bertanggung jawab langsung kepada: a. Direktur b. Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan c. Kepala bagian/departemen audit			
5.	Apakah auditor operasional ikut serta dalam pelaksanaan fungsi-penjualan dalam perusahaan ?			
6.	Apakah auditor operasional memiliki keleluasaan dalam melakukan audit ?			
<b>Kompetensi</b>				
7.	Apakah auditor operasional mempunyai latar belakang pendidikan formal yang sesuai dengan pekerjaannya?			
8.	Pendidikan terakhir auditor yang melakukan audit operasional: a. Lulusan S1 jurusan akuntansi dengan pengalaman kerja di bidang audit selama 1-2 tahun b. Lulusan S1 jurusan akuntansi dengan pengalaman kerja di bidang audit selama 3-5 tahun c. Lulusan S1 jurusan akuntansi dengan pengalaman kerja dibidang audit selama lebih dari 5 tahun d. Lulusan S1 jurusan akuntansi dengan belum memiliki pengalaman kerja			

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
9.	Apakah anggota auditor operasional diikutsertakan dalam pendidikan pelatihan kualifikasi di bidang audit operasional: a. Pendidikan formal di luar perusahaan b. Pendidikan informal di luar perusahaan c. Pendidikan informal di dalam perusahaan			
10.	Apakah auditor operasional mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif ?			
11.	Apakah audit operasional dilakukan oleh orang yang berpengalaman ?			
<b>Program Audit</b>				
12.	Apakah auditor operasional membuat program audit setiap kali pelaksanaan audit ?			
13.	Program auditor operasional ditandatangani oleh: a. Direktur b. Internal auditor c. Kepala Akuntansi dan Keuangan			
14.	Apakah dalam program audit terdapat: a. Tujuan audit b. Prosedur audit c. Skedul audit d. Ruang lingkup audit e. Latar belakang audit			
15.	Apakah waktu pembuatan program audit: a. Sebelum memulai pengamatan sekilas atas fasilitas fisik b. Pada waktu melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik c. Sesudah melakukan pengamatan atas fasilitas fisik			
16.	Langkah-langkah yang dilakukan auditor operasional di tempat Bapak/Ibu bekerja dalam pembuatan program audit: a. Berusaha memperoleh informasi mengenai latar belakang pelaksanaan audit b. Membuat perencanaan awal terlebih dahulu (termasuk tujuan audit) c. Memahami struktur pengendalian intern bagian yang akan diaudit			
17.	Program audit yang telah dibuat akan didistribusikan kepada: a. Staf audit yang melaksanakan penugasan b. Kepala bagian/departemen c. Direktur d. Komisaris			
18.	Apakah auditor operasional dalam melaksanakan audit sesuai/berpedoman pada program audit yang telah dibuat?			

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
19.	Apakah waktu pelaksanaan program audit: a. Setahun sekali b. Satu semester sekali c. Setiap triwulan			
<b>Tahap Audit Pendahuluan</b>				
<b>A. Pengamatan Sekilas Atas Fasilitas Fisik</b>				
20.	Apakah tujuan melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik: a. Untuk mendapatkan gambaran umum mengenai operasi perusahaan b. Untuk mempelajari indikasi permasalahan yang ada			
21.	Auditor operasional melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik saat: a. Setelah program audit selesai dibuat b. Bersamaan waktu dengan waktu pembuatan program audit			
22.	Pelaksanaan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik oleh auditor operasional dilakukan dengan: a. Mengamati fasilitas fisik bagian/departemen yang diaudit b. Mengamati <i>lay out</i> bagian/departemen yang diaudit c. Membagikan kuesioner audit kepada staf bagian/departemen yang diaudit			
23.	Apakah temuan-temuan yang ditemukan oleh auditor operasional langsung dicatat dalam kertas kerja ?			
24.	Laporan temuan-temuan dalam pengamatan sekilas atas fasilitas fisik dibuat secara: a. tertulis b. lisan			
<b>B. Mencari Data Tertulis</b>				
25.	Tujuan auditor operasional mencari data tertulis dari bagian/departemen yang diaudit adalah: a. Untuk mengumpulkan informasi mengenai kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen b. Untuk membandingkan dan menilai apakah perusahaan telah menerapkan kebijakan dan prosedur tersebut secara konsisten dalam praktek manajemen			
26.	Pencarian data tertulis dilakukan oleh: a. Internal Auditor b. Auditor Eksternal c. Kepala bagian –bagian yang diaudit			

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
27.	Auditor operasional mencari data tertulis mengenai: a. Sasaran dan tujuan perusahaan b. Kebijakan dan prosedur perusahaan c. Bagan organisasi dan uraian tugas d. Laporan-laporan intern manajemen e. Formulir-formulir f. Peraturan-peraturan pemerintah atau instansi yang berwenang			
28.	Auditor operasional mencari data tertulis dengan cara: a. Meminta data kepada staf dan kepala bagian/departemen yang diaudit b. Mengamati pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan c. Membagikan kuesioner audit			
<b>C. Wawancara Dengan Manajemen</b>				
29.	Tujuan dilakukannya wawancara dengan manajemen: a. Untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan kegiatan bagian/departemen yang diaudit b. Untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan yang ada			
30.	Apakah auditor operasional tidak mengalami kesulitan saat mewawancarai orang-orang yang bekerja dibagian objek yang diaudit?			
31.	Wawancara dengan manajemen yang biasanya dilakukan oleh auditor operasional berupa: a. Tanya jawab langsung b. Tanya jawab melalui telepon c. Tanya jawab melalui kuesioner secara tertulis			
32.	Apakah hasil wawancara dengan manajemen langsung dicatat oleh auditor operasional dalam kertas kerja berikut temuan-temuannya ?			
33.	Hasil wawancara dengan manajemen akan dilaporkan secara: a. Tertulis b. Lisan			
<b>D. Kegiatan Analisis</b>				
34.	Tujuan dilakukannya kegiatan analisis yang dilakukan oleh auditor operasional: a. Untuk melihat perkembangan pelaksanaan fungsi dari bagian/departemen yang diaudit b. Untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dan yang memerlukan pemeriksaan lebih mendalam c. Untuk memikirkan kemungkinan yang akan terjadi			

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
35.	Yang terlibat dalam kegiatan analisis tahap ini: a. Staf audit yang melaksanakan penugasan b. Dibantu oleh seluruh staf yang ada di bagian/departemen audit			
36.	Kegiatan analisis tahap audit pendahuluan ini meliputi: a. Analisis laporan keuangan b. Analisis laporan-laporan intern manajemen			
37.	Apakah data operasional juga selalu dianalisis untuk mengetahui pelaksanaan prosedur yang ditetapkan ?			
<b>Tahap Audit Mendalam</b>				
<b>A. Studi Lapangan</b>				
38.	Tujuan dilaksanakannya studi lapangan pada tahap audit mendalam ini adalah: a. Untuk mengamati semua kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam bagian/departemen yang diaudit secara lebih rinci b. Untuk memfokuskan perhatian yang lebih besar terhadap masalah/daerah yang lemah dalam bagian/departemen yang diaudit			
39.	Apakah temuan-temuan yang ditemukan dalam studi lapangan ini akan dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan audit ?			
40.	Apakah tindakan perbaikan yang diperlukan dalam penyelesaian masalah yang ada yang selalu didasarkan pada hasil studi lapangan semata ?			
<b>B. Analisis</b>				
41.	Kegiatan analisis yang dilakukan oleh auditor operasional pada tahap ini meliputi: a. Perbandingan berbagai data yang dikumpulkan dengan kriteria pengujian b. Penilaian atas resiko dan faktor independensi dalam perusahaan c. Pendokumentasian berbagai hasil temuan audit d. Diskusi mengenai temuan-temuan hasil audit dan berbagai kesempatan perbaikan e. Pengembangan berbagai perbaikan, rekomendasi dan saran			
42.	Apakah hasil temuan pada tahap audit mendalam kegiatan analisis ini selalu didiskusikan ?			
<b>Tahap Pelaporan</b>				
43.	Apakah laporan hasil audit disampaikan secara: a. Lisan b. Tulisan			
44.	Apakah waktu penyajian dari laporan audit tersebut: a. Selalu tepat waktu, sesuai dengan rencana b. Pernah tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan			

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
45.	Apakah di dalam laporan audit terdapat pendapat para pejabat yang berwenang pada temuan, kesimpulan, dan rekomendasi auditor ?			
46.	Apakah laporan hasil audit disampaikan kepada: a. Direktur b. Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan c. Kepala bagian lainnya			
<b>Temuan dan Rekomendasi</b>				
47.	Apakah temuan-temuan yang diperoleh auditor operasional: a. Dikonfirmasikan kepada objek yang diperiksa b. Didiskusikan dengan pihak yang bersangkutan c. Dilaporkan kepada Direktur d. Dilaporkan kepada Komisaris			
48.	Apakah saran dan rekomendasi yang disampaikan kepada <i>top management</i> mendapat tanggapan positif ?			
49.	Apakah auditor sebelum mengajukan rekomendasi mendiskusikan terlebih dahulu dengan: a. Direktur b. Kepala Bagian Penjualan c. Pegawai yang bersangkutan d. Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan			
50.	Apakah auditor operasional selalu memberikan saran-saran yang membangun berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh?			

### DAFTAR PERTANYAAN VARIABEL DEPENDEN

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Y	R	T
<b>Efektivitas Penjualan</b>				
<b>1.1</b>	<b>Target dan Realisasi Penjualan</b>			
1.	Apakah perusahaan mempunyai budget penjualan ?			
2.	Apakah budget penjualan selalu tercapai ?			
3.	Apakah ada penilaian terhadap hasil penjualan dengan budget penjualan ?			
4.	Apakah produk dipasarkan pada lokasi yang memadai ?			
5.	Apakah tenaga pemasaran yang digunakan sudah efektif ?			
6.	Apakah mutu produk selalu ditingkatkan tiap tahunnya ?			
7.	Laporan penjualan yang dihasilkan sudah memuat informasi-informasi lengkap seperti: a. Jumlah pesanan b. Retur c. Informasi lainnya			
8.	Apakah ada sanksi atau denda bagi tenaga penjual yang tidak mampu memenuhi target penjualan ?			
9.	Apakah perusahaan menetapkan target penjualan minimum bagi salesman ?			
10.	Setiap unit dalam departemen penjualan telah mengintegrasikan diri untuk mencapai target penjualan			
11.	Apakah realisasi biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan penjualan tidak menyimpang dari biaya yang dianggarkan ?			
12.	Apakah perusahaan menggunakan jasa biro iklan ?			
13.	Apakah fasilitas penjualan yang ada dalam perusahaan mendukung efektivitas perusahaan ?			
<b>1.2</b>	<b>Anggaran dan Realisasi Biaya Penjualan</b>			
14.	Apakah kenaikan biaya penjualan tidak diikuti dengan peningkatan laba perusahaan ?			
15.	Apakah biaya penjualan yang terealisasi sesuai dengan biaya penjualan yang dianggarkan ?			
16.	Analisis biaya penjualan berperan dalam meningkatkan laba			
<b>1.3</b>	<b>Tindak Lanjut</b>			
18.	Apakah temuan dan rekomendasi dari audit operasional telah ditindaklanjuti			
19.	Apakah terdapat temuan dan rekomendasi auditor operasional yang tidak ditindaklanjuti?			
20.	Apakah auditor operasional melakukan pemantauan terhadap: a. Pelaksanaan <i>follow up</i> b. Hasil <i>follow up</i> yang dilakukan			

C. Pertanyaan Terbuka

1) Bagaimana sejarah perusahaan di PT X ?

.....  
.....  
.....

2) Bagaimana struktur organisasi dan uraian tugas yang ada dalam PT X ?

.....  
.....  
.....

3) Apa tujuan dan manfaat audit operasional terhadap efektivitas penjualan?

.....  
.....  
.....

4) Bagaimana langkah-langkah audit operasional yang diterapkan pada PT X ?

.....  
.....  
.....

5) Bagaimana kedudukan internal auditor di perusahaan ?

.....  
.....  
.....

6) Indikator-indikator apa saja yang menunjukkan sudah tercapainya peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas penjualan ?

.....  
.....  
.....

Jika ada komentar atau saran, Bapak/Ibu dapat menuliskannya di bawah ini:

.....  
.....  
.....

Bandung,.....

(.....)

Nama dan stempel perusahaan

Bila tidak keberatan

## HASIL PENYEBARAN KUESIONER

### VARIABEL INDEPENDEN : PERANAN AUDIT OPERASIONAL

No	Responden					Jumlah Jawaban		
	1	2	3	4	5	Y	R	T
1.	T	T	T	T	T	0	0	5
2.	T	T	T	T	T	0	0	5
3a.	T	T	T	T	T	0	0	5
3b.	T	T	T	T	T	0	0	5
4a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
4b.	T	T	T	T	T	0	0	5
4c.	T	T	T	T	T	0	0	5
5.	T	T	T	T	T	0	0	5
6.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
7.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
8a.	T	T	T	T	T	0	0	5
8b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
8c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
8d.	T	T	T	T	T	0	0	5
9a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
9b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
9c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
10.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
11.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
12.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
13a.	T	T	T	T	T	0	0	5
13b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
13c.	T	T	T	T	T	0	0	5
14a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
14b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
14c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
14d.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
14e.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
15a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
15b.	T	T	T	T	T	0	0	5
15c.	T	T	T	T	T	0	0	5
16a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
16b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
16c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
17a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
17b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
17c.	T	T	T	T	T	0	0	5

No	Responden					Jumlah Jawaban		
	1	2	3	4	5	Y	R	T
17d.	T	T	T	T	T	0	0	5
18.	T	T	T	T	T	0	0	5
19a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
19b.	T	T	T	T	T	0	0	5
19c.	T	T	T	T	T	0	0	5
20a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
20b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
21a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
21b.	T	T	T	T	T	0	0	5
22a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
22b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
22c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
23.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
24a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
24b.	T	T	T	T	T	0	0	5
25a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
25b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
26a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
26b.	T	T	T	T	T	0	0	5
26c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27d.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27e.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
27f.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
28a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
28b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
28c.	T	T	T	T	T	0	0	5
29a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
29b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
30.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
31a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
31b.	T	T	T	T	T	0	0	5
31c.	T	T	T	T	T	0	0	5
32.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
33a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
33b.	T	T	T	T	T	0	0	5
34a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
34b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
34c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
35a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0

No	Responden					Jumlah Jawaban		
	1	2	3	4	5	Y	R	T
35b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
36a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
36b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
37.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
38a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
38b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
39.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
40.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
41a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
41b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
41c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
41d.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
41e.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
42.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
43a.	T	T	T	T	T	0	0	5
43b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
44a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
44b.	T	T	T	T	T	0	0	5
45.	T	T	T	T	T	0	0	5
46a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
46b.	T	T	T	T	T	0	0	5
46c.	T	T	T	T	T	0	0	5
47a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
47b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
47c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
47d.	T	T	T	T	T	0	0	5
48.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
49a.	T	T	T	T	T	0	0	5
49b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
49c.	T	T	T	T	T	0	0	5
49d.	T	T	T	T	T	0	0	5
50.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
<b>Jumlah Jawaban</b>						385	0	170

## HASIL PENYEBARAN KUESIONER

### VARIABEL DEPENDEN : EFEKTIVITAS PENJUALAN

No	Responden					Jumlah Jawaban		
	1	2	3	4	5	Y	R	T
1.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
2.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
3.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
4.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
5.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
6.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
7a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
7b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
7c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
8.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
9.	T	T	T	T	T	0	0	5
10.	T	T	T	T	T	0	0	5
11.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
12.	T	T	T	T	T	0	0	5
13.	T	T	T	T	T	0	0	5
14.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
15.	T	T	T	T	T	0	0	5
16.	T	T	T	T	T	0	0	5
17.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
18a.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
18b.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
18c.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
19.	Y	Y	Y	Y	Y	5	0	0
20.a	T	T	T	T	T	0	0	5
20.b	T	T	T	T	T	0	0	5
<b>Jumlah Jawaban</b>						85	0	40