

AUDIT OPERASIONAL
ATAS AKTIVITAS PEMBELIAN PADA BAGIAN PENGADAAN
Studi Kasus pada PT. Gunze Indonesia – Jakarta

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



oleh:

Laurensius Jolo Manuk

NIM : 962114155

NIRM : 9600511213031120141

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2006

SKRIPSI
AUDIT OPERASIONAL
ATAS AKTIVITAS PEMBELIAN PADA BAGIAN PENGADAAN
Studi Kasus pada PT. Gunze Indonesia - Jakarta

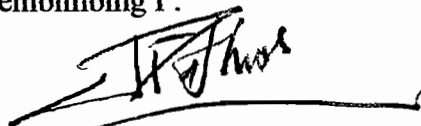
oleh:

Laurensius Jolo Manuk

NIM : 962114155

NIRM : 9600511213031120141

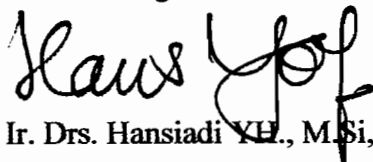
Pembimbing I :



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.

Tanggal: 03 April 2006

Pembimbing II :



Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si, Akt.

Tanggal: 10 Mei 2006

SKRIPSI
AUDIT OPERASIONAL
ATAS AKTIVITAS PEMBELIAN PADA BAGIAN PENGADAAN
Studi Kasus pada PT. Gunze Indonesia – Jakarta

oleh:

Laurensius Jolo Manuk

NIM : 962114155

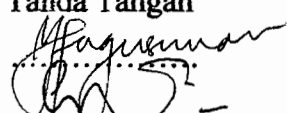
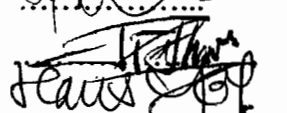
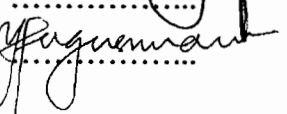
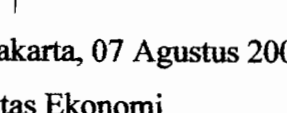
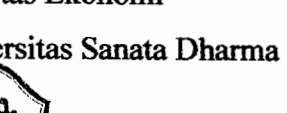
NIRM : 9600511213031120141

Telah dipertahankan di depan panitia penguji

Pada tanggal 1 Agustus 2006

Dan dinyatakan memenuhi syarat


Susunan Panitia Penguji

Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua : Dra. YFM. Gien A., M.M., Akt.	
Sekretaris : Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.	
Anggota : Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Akt.	
Anggota : Dra. YFM. Gien A., M.M., Akt.	

Yogyakarta, 07 Agustus 2006

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma


Dekan
Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.)

PERNYATAAN KEASLIHAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 27 juni 2006

Penulis



(Laurensius Jolo Manuk)

ABSTRAK

AUDIT OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS PEMBELIAN BAGIAN PENGADAAN Studi Kasus Pada PT. Gunze Indonesia – Jakarta

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dan menilai sejauh mana peran pemeriksaan operasional atas aktivitas pembelian di bagian pengadaan. Penelitian ini menggunakan metode riset lapangan dan riset kepustakaan.

Data yang digunakan adalah gambaran keadaan perusahaan secara umum dan sistem pengadaan bahan baku yang dilaksanakan oleh PT. Gunze Indonesia, serta berkas-berkas hasil oprasional audit tertanggal 30 Juni 2003.

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif analisis yaitu dengan memaparkan hasil penelitian mengenai sistem pengadaan bahan baku pada PT. Gunze Indonesia yang diaudit tim interen PT.Gunze Indonesia.

Hasil yang diperoleh selama penelitian ini adalah bahwa audit operasional berperan membantu pihak manajemen PT. Gunze Indonesia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pembelian oleh bagian pengadaan. Dengan demikian ada beberapa hal yang perlu ditinjau ulang berkaitan dengan kegiatan pengadaan bahan baku agar menjadi lebih efektif lagi diantaranya: 1. Tidak adanya peraturan yang melarang karyawan menerima hadiah dari pemasok. Sehingga dapat memungkinkan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan dan pemasok yang dapat mengakibatkan kerugian perusahaan secara materi. 2. Pemeriksaan yang berulang-ulang atas tagihan utang perusahaan oleh pemasok mengakibatkan jangka waktu pemeriksaan menjadi lama dan tidak efisien. 3. Hanya tanda tangan Presiden Direktur saja yang digunakan untuk menandatangani giro, yang dipakai untuk membayar kepada pemasok, sehingga jika Presiden Direktur berhalangan maka pembayaran kepada pemasok menjadi tertunda.

ABSTRACT

OPERATIONAL AUDIT OF BUYING ACTIVITIES IN SUPPLYING DEPARTMENT

Case Study in PT. Gunze Indonesia – Jakarta

The aims of this research were to study and evaluate the extent of the role of operational audit of the buying activities in supplying department. This research used the method of field research and library research.

The data used were the general description of condition of the company and the system of supplying the raw material that conducted by PT. Gunze Indonesia, and also the documents of operational audit result dated June 30th 2003.

The technique of data analysis used was descriptive analysis i.e. by explaining the research result about the supplying system of raw material in PT. Gunze Indonesia that had been audited by internal team of PT. Gunze Indonesia.

The result had been obtained during this research was that the operational audit have the role in helping the management of PT. Gunze Indonesia in planning, executing, and controlling the buying activity by the supplying department. Thus, there are some matters should be reviewed related to the activity of supplying raw material in order to be more effective, e.g. 1. There was no regulation that prohibits the employee from receiving any gifts from the supplier. Thus, it could possibly bring about any fraudulent conducted by the employee and the suppliers that could cause material loss to the company. 2. The continuous auditing for the bills of debt of the company by the supplier caused the auditing period become longer and inefficient. 3. It is only the signature of the President Director that could be functioned for signing the giro, that will be used for paying to the suppliers, so that if the President Director was in problem, the payment to the supplier will be delayed.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kasih, atas segala berkat dan karuniaNya sehingga tugas penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi dengan judul “AUDIT OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS PEMBELIAN PADA BAGIAN PENGADAAN” ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik tanpa bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang terkait, oleh karena itu penulis pada kesempatan ini juga menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Ir. P. Wiryono P., S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
2. Drs. Alex. Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
3. Ir. Drs. Hansiadi, Y.H, M.Si, Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
4. Drs. F.A. Joko Siswanto, M.M. Akt. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Ir. Drs. Hansiadi, Y.H, M.Si, Akt. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
7. Staf dan Karyawan Sekretariat Ekonomi Universitas Sanata Dharma
8. Staf dan Karyawan Perpustakaan Universitas Sanata Dharma
9. Iskandar S.E selaku *Finance & Acc. Ass Manager* PT Gunze Indonesia, Bekasi.
10. Staf dan Karyawan bagian pengadaan PT Gunze Indonesian, Bekasi.
11. Vithe-Novu, Pyanx-Ana, Hugo, Hanzer, Bes, Tiong, Shimba, Ndumdup dan semuanya saja yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungannya.
12. Alm. Ayah Hendrikus L. Manuk dan Ibunda Benedikta S. Wotan, *I love you all.*

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu berbagai saran, kritik, dan masukan bagi perbaikan akan diterima dengan senang hati.

Yogyakarta, Februari 2006

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Batasan Masalah.....	2
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
A. Pemeriksaan (<i>Auditing</i>).....	5
1. Definisi Pemeriksaan.....	5

2. Klasifikasi Pemeriksaan.....	5
B. Pemeriksaan Operasional.....	9
1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dengan Pemeriksaan Keuangan.....	13
3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	14
4. Jenis-Jenis Pemeriksaan Operasional.....	15
5. Kriteria dalam Pemeriksaan Operasional.....	16
6. Laporan Pemeriksaan Operasional.....	18
C. Pembelian dan Pengelolaan Barang Persediaan.....	24
1. Tujuan Pemeriksaan Pembelian dan Pengelolan Barang Persediaan.....	25
2. Pengendalian Intern Pembelian.....	26
BAB III METODA PENELITIAN.....	28
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	28
C. Obyek Penelitian.....	28
D. Data yang Dicari.....	28
E. Teknik Pengumpulan Data.....	29
F. Teknik Analisis Data.....	29
1. Tahap Pendahuluan.....	29
2. Tahap Pemeriksaan Mendalam.....	32

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	34
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	34
B. Misi atau Fungsi yang Diemban Perusahaan.....	34
C. Lokasi Perusahaan.....	36
D. Struktur Organisasi Perusahaan.....	38
E. Proses Produksi.....	46
BAB V PEMBAHASAN.....	48
A. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan.....	48
1. Pengamatan Sekilas pada Fasilitas Fisik.....	48
2. Tinjauan Umum Mengenai Prosedur Pembelian dan Pembayaran.....	50
3. Penelaahan Kebijaksanaan dan Prosedur Pengadaan barang.....	66
B. Tahap Pemeriksaan Mendalam.....	68
C. Pembahasan.....	75
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran-Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Kuesioner Pengamatan Sekilas	
pada Fasilitas Fisi.....	49
Tabel 5.2 Kuesioner Pemeriksaan Mendalam.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Bagan Organisasi PT. Gunze Indonesia.....	38
Gambar 4.2 Proses Produksi PT. Gunze Indonesia.....	47
Gambar 5.1 Jaringan Prosedur Pembelian Bahan Baku.....	53
Gambar 5.2 Prosedur Pembelian Bahan Baku Bagian Gudang.....	58
Gambar 5.3 Prosedur Pembelian Bahan Baku Bagian Logistik.....	59
Gambar 5.4 Prosedur Pembelian Bahan Baku Bagian Pembelian.....	60
Gambar 5.5 Prosedur Pembelian Bahan Baku Bagian Akuntansi dan Keuangan.....	61
Gambar 5.6 Prosedur Pembayaran Pada Bagian Logistik.....	64
Gambar 5.7 Prosedur Pembayaran Pada Bagian Akuntansi dan Keuangan.....	65

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan nasional pada hakekatnya ditujukan untuk menaikkan taraf hidup masyarakat dengan jalan mendorong dan mengembangkan kegiatan usaha masyarakat secara optimal. Pertumbuhan dan perkembangan kegiatan masyarakat ditandai dengan kegiatan pembangunan di berbagai sektor, dan dewasa ini telah terjadi pergeseran peran antar sektor dalam perekonomian nasional. Jika sebelumnya perekonomian ditandai dengan ketergantungan yang besar pada sektor primer, terutama minyak dan gas bumi, maka dewasa ini menjadi lebih beragam.

Sejalan dengan makin berkembangnya berbagai sektor dalam perekonomian nasional, maka makin besar pula kebutuhan akan manajemen yang baik untuk mengelola tiap sektor yang ada dalam perekonomian. Baik perusahaan yang ada di dalam sektor primer atau pun sektor sekunder, peranan manajemen merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dalam perusahaan.

Pada saat ini, di mana perekonomian makin berkembang dan batas antar negara pun sudah bukan merupakan halangan lagi telah menciptakan persaingan yang ketat dalam dunia usaha. Maka keberadaan manajemen yang baik untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi perusahaan merupakan keharusan yang tidak dapat dipungkiri

lagi. Saat ini hampir semua perusahaan berkembang dengan sangat pesat, apalagi dengan banyaknya perusahaan asing yang masuk dan ikut terjun dalam persaingan di dalam negeri. Dalam sebuah perusahaan, ketidakefektifan dan ketidakefisienan merupakan hal yang sangat merugikan perusahaan, karena dapat menjadi penyebab kekalahan dalam persaingan dengan perusahaan lain dan mengurangi keuntungan yang seharusnya dapat diperoleh perusahaan. Untuk membahas mengenai hal ini, maka pada penelitian ini, pemeriksaan operasional atas aktivitas pembelian untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi bagian pengadaan menjadi bahan evaluasi penulis.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam pengadaan bahan baku?

C. Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini ruang lingkup penelitian mencakup pemeriksaan operasional atas aktivitas pembelian pada bagian pengadaan. Bagian pengadaan yang dibahas terbatas pada sub-bagian logistik dan sub-bagian pembelian saja, dan aktivitas yang dimaksud adalah aktivitas pembelian barang yang dalam hal ini dibatasi pada aktivitas pembelian bahan baku.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan sehubungan dengan pengidentifikasian masalah di atas yaitu untuk mempelajari dan menilai sejauh mana peran pemeriksaan operasional atas aktivitas pembelian di bagian pengadaan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi semua pihak, antara lain:

1. Bagi perusahaan tempat dilakukan penelitian, semoga hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan masukan yang bermanfaat dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi di dalam perusahaan.
2. Bagi semua rekan mahasiswa, semoga hasil penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan untuk menambah pengetahuan.
3. Bagi penulis sendiri, penelitian ini menjadi alat untuk dapat lebih memahami teori yang didapat selama ini, dan menambah pengetahuan penulis tentang perusahaan yang bersangkutan.
4. Bagi Universitas Sanata Dharma, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bahan kepustakaan.

F. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan latar belakang, batasan masalah sampai sejauh mana pentingnya masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Dalam bab ini diuraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar atau acuan dalam melakukan penelitian ini.

Bab III Metoda Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan secara singkat sejarah umum perusahaan, misi atau fungsi yang diemban perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, serta proses produksi yang ada pada PT. Gunze Indonesia – Jakarta.

Bab V Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan tahap pemeriksaan pendahuluan dan tahap pemeriksaan mendalam serta hasil evaluasi penulis.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran-saran dari penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pemeriksaan (*Auditing*)

1. Definisi Pemeriksaan

Dalam upaya memahami arti pemeriksaan secara umum ada beberapa definisi tentang pemeriksaan (*auditing*) yang dapat dikemukakan dari beberapa sumber literatur.

Menurut Arens dan Loebbecke, dalam buku *Auditing* karangan Amir Abadi Jusuf (1999), *auditing* adalah:

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

Sedangkan Mulyadi (2002) mendefinisikan *auditing* sebagai berikut:

Suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2. Klasifikasi Pemeriksaan

Menurut Arens dan Loebbecke (1988), audit terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. *Audits of Financial Statement*

b. *Operational Audits*

c. *Compliance Audits*

Sedangkan menurut Cashin (1988), jenis audit dibagi menjadi lima jenis:

a. *Financial Audit* (Pemeriksaan Keuangan)

Pemeriksaan ini dilakukan sesuai dengan norma pemeriksaan akuntansi. *Financial audit* bukan merupakan tinjauan detail, tetapi merupakan tes akuntansi dan data-data yang ada dimana ruang lingkup dari tes itu ditentukan oleh auditor berdasarkan keputusan dan pengalamannya.

b. *Operational Audit* (Pemeriksaan Operasional)

Merupakan tinjauan terhadap efektivitas dan efisiensi prosedur dan metode yang dipakai dalam operasi produk perusahaan .

c. *Compliance Audit* (Pemeriksaan Ketaatan)

Dilaksanakan untuk menentukan apakah bagian atau orang yang diperiksa telah mengikuti prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi. Manajemen adalah pihak yang paling berkepentingan untuk mengetahui sejauh mana ketaatan ini berlangsung dengan baik.

d. *Performance Audit* (Pemeriksaan Kinerja)

Dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas dari pengendalian terhadap perusahaan diadakan kegiatan pengawasan terhadap seluruh kegiatan perusahaan. Ruang lingkup *performance audit* adalah menentukan sejauh mana kegiatan pengawasan dilakukan.

e. *Special Reviews* (Tinjauan Khusus)

Tinjauan khusus merupakan kegiatan pemeriksaan yang bukan merupakan pemeriksaan terhadap keuangan (*financial*), operasi (*operational*), ketaatan, dan pemeriksaan kinerja (*performance*). Seorang auditor mampu melakukan tinjauan yang khusus dan apakah independensi dari auditor itu merupakan hal yang penting terhadap tinjauan yang dilakukan, hanya merupakan batas yang ada terhadap tinjauan yang dilakukan; sebagai contoh banyak auditor tidak cukup mampu untuk merekomendasikan lokasi yang baik bagi suatu proyek tetapi sebagian mungkin dengan menggunakan teknik yang baik dapat membuat rekomendasi yang baik.

Dalam bukunya yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Perusahaan” Nugroho Wijayanto (1985) membagi pemeriksaan menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Pemeriksaan keuangan
- b. Pemeriksaan operasional
- c. Pemeriksaan sosial

Pemeriksaan sosial tumbuh dari adanya rasa ketidakpuasan masyarakat akibat dari semakin berkembangnya jangkauan kegiatan perusahaan sehingga sering terjadi persinggungan antara nilai-nilai lingkungan masyarakat dengan kepentingan perusahaan atau organisasi, misalnya pencemaran lingkungan, gaji di bawah standar minimum dan sebagainya. Pemeriksaan sosial diarahkan kepada masalah tersebut, yaitu dengan melakukan penilaian apakah suatu organisasi telah menunaikan tanggung jawab sosialnya atau belum.

Pemeriksaan (*auditing*) sebagai lapangan usaha jika dilihat dari siapa yang melakukan pemeriksaan menurut buku *Cashin's Handbook for Auditor* dapat dikelompokkan menjadi tiga golongan :

- a. Auditor Independen (*Independent Auditing*)
- b. Auditor Intern (*Internal Auditing*)
- c. Auditor Pemerintahan (*Governmental Auditing*)

Pada pokoknya pekerjaan yang dilakukan oleh auditor pada ketiga cabang itu adalah sama, yang membedakan hanyalah bahwa tiap cabang mempunyai tanggung jawab dan tingkat kebebasan yang berbeda.

Independent Auditing adalah pemeriksaan yang dilakukan akuntan publik (*Certified Public Accountant*) yang independen. Walaupun akuntan publik disewa oleh perusahaan tetapi tanggung jawab utamanya adalah terhadap masyarakat yang bergantung pada pendapat yang akan diberikan oleh akuntan publik terhadap laporan keuangan perusahaan. Akuntan publik dapat juga disewa oleh pihak ketiga untuk kepentingan pihaknya terhadap perusahaan yang diperiksa.

Internal Auditor bekerja bagi perusahaan sehingga agar dapat bekerja secara efektif maka dia harus independen dalam garis fungsi organisasi. *Internal Auditor* langsung berhubungan dengan pejabat tingkat atas seperti *audit committee* dari *board of directors*.

Governmental Auditing merupakan cabang pemeriksaan yang bekerja di instansi pemerintahan, dalam *governmental auditing* organisasi yang

diperiksa adalah organisasi pemerintah, baik departemen, BUMN, atau pun pemerintah daerah.

B. Pemeriksaan Operasional

Operasional auditing seringkali digunakan bergantian dengan istilah "*Management Auditing*", "*Performance Auditing*", "*Program Results Auditing*" dan "*Management Review*".

1. Pengertian Pemeriksaan Operasional

Nugroho Widjayanto (1985) dalam bukunya "Pemeriksaan Operasional Perusahaan", yang mengutip pendapat Corine T. Noorgard, mengemukakan definisi pemeriksaan operasional adalah :

Suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi atau bagian dari organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien.

Menurut Arens dan Loebbecke (1988), pemeriksaan operasional adalah :

Penelitian atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

Amin Widjaya Tunggal (2000), dalam bukunya "*Manajemen Audit*" mengutip pendapat beberapa ahli diantaranya :

- a. *An operational audit is an organized search for ways of improving efficiency and effectiveness, it can be considered a form of constructive criticism* (Dale L Flesher and Stewart Siewert)

- b. Secara singkat J. Santochi mendefinisikan "*Management Audit*" sebagai berikut : "*to assist management to better the performance of the organization*".
- c. *Operational audit is an impartial service to operational management which give assurance when appropriate that operational objectives are valid: that operational control information is reliable; and that operational activities are effective and efficient. It's also and agent for change by identifying and analyzing managerial problems and offering practical suggestions for improving operational effectiveness, efficiency or economy* (Venables & Impey)
- d. *Management audit* adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan. (Alejandro R. Gorospe/Linberg/Chon)
- e. Berdasarkan publikasi *Institute of Internal Auditor (IIA)*, "*Operational Auditing*" didefinisikan sebagai berikut: operasional auditing adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas operasi suatu organisasi atau bagian dari organisasi. Pemeriksaan operasional itu mengevaluasi apakah operasi dari organisasi atau bagian dari organisasi itu telah berjalan dengan efektif dan efisien. Dalam pemeriksaan operasional dilakukan perbandingan antara kondisi yang sebenarnya dengan kriteria atau standar yang ditetapkan manajemen dan kemudian dievaluasi.

Pada akhir pemeriksaan operasional, pemeriksa memberikan temuannya dan saran-saran atau rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi bagian yang diperiksa kepada manajemen, kemudian

manajemen akan menentukan tindak lanjut atas laporan yang diberikan oleh pemeriksa.

Inti dari konsep pemeriksaan operasional menurut Nugroho Widjayanto adalah adanya pemikiran bahwa jika para manajer ingin beroperasi dengan tajam dan kreatif tentu mereka memerlukan beberapa bentuk sistem peringatan dini (*early warning system*) yang dapat mendeteksi berbagai masalah yang merugikan dan berbagai kesempatan untuk pengembangan. Salah satu bentuk dari sistem peringatan dini itu adalah pemeriksaan manajemen. Dengan menggunakan pemeriksaan operasional, pihak manajemen dapat tetap mempertahankan efektivitas meskipun kerumitan usaha perusahaan semakin meningkat dan membutuhkan perhatian yang lebih besar dari manajemen sendiri.

2. Efektivitas dan Efisiensi

Untuk lebih memperjelas pengertian pemeriksaan manajemen, maka akan diuraikan pengertian dan penggunaan istilah efektivitas dan efisiensi agar dapat diperoleh keseragaman pemahaman di antara pembaca.

Uraian ini mengacu pada “Jurnal akuntansi dan auditing Indonesia“ (JAAI) Volume 5 No.2/Des/2001, yaitu:

a. Efektifitas

Menurut Dian Jung (1987), Efektivitas atau hasil guna dapat diartikan keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

Untuk menentukan apakah suatu aktivitas telah dijalankan secara efektif penilaiannya didasarkan atas tiga faktor penting yaitu :

- 1) *Output* yang dihasilkan.
- 2) Rancangan program alternatif (apakah tujuan tersebut lebih baik kalau dicapai dengan menggunakan rancangan program “X” daripada program “Y”).
- 3) Tujuan alternatif yang merupakan kemungkinan target atau sasaran yang lain (apakah tujuan-tujuan yang diinginkan telah dikaji dan memang layak guna dijadikan target atau sasaran pelaksanaan kegiatan dan apakah bobot dan prioritasnya tepat).

b. Efisiensi

Menurut Dian Jung (1987), efisiensi atau berdaya guna adalah suatu tingkat penggunaan biaya untuk melaksanakan suatu aktivitas atau untuk memperoleh sesuatu. Pengertian tersebut berhubungan dengan metode operasi.

Seandainya kita ingin menilai apakah suatu kegiatan telah dilaksanakan secara efisien atau tidak, maka kita dapat mendeteksi dengan pertanyaan berikut: ”apakah suatu kegiatan dilaksanakan dengan cara yang terbaik tanpa memerlukan tambahan biaya?”. Apabila pertanyaan diatas diterapkan pada suatu kegiatan dan memperoleh jawaban ”Ya” maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan secara efisien.

Jika pengertian efisiensi dijelaskan dengan konsep input-output maka hal tersebut dapat dinyatakan dengan formula berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

3. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dengan Pemeriksaan Keuangan

Menurut Arens dan Loebbecke (1988), ada tiga perbedaan antara pemeriksaan operasional dengan pemeriksaan keuangan. Ketiga perbedaan itu adalah:

- a. Tujuan pemeriksaan
- b. Distribusi laporannya.
- c. Penyertaan hal-hal yang bukan keuangan.

Pemeriksaan keuangan bertujuan untuk memeriksa apakah informasi historis telah dicatat dengan benar. Sedangkan pemeriksaan operasional menekankan pada efektivitas dan efisiensi. Pemeriksaan keuangan berorientasi pada pelaporan aktivitas ekonomi masa lalu, sedangkan pemeriksaan operasional memberikan perhatian pada peningkatan operasi di masa yang akan datang.

Dalam pemeriksaan keuangan laporan lebih ditujukan kepada pihak pemakai laporan keuangan, seperti pemegang saham dan bankir. Sedangkan pada pemeriksaan operasional, laporannya terutama ditujukan untuk manajemen. Karena pemakainya terbatas dan sifat pemeriksaannya bermacam-macam, maka laporan pemeriksaan operasional dapat bervariasi antara satu pemeriksaan dengan yang lainnya.

Pemeriksaan operasional meliputi berbagai aspek mengenai efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi, sehingga pemeriksaan ini dapat

mencakup berbagai macam aktivitas. Pemeriksaan operasional tidak terbatas pada masalah akuntansi, kebenaran pencatatan dan keabsahan dokumen-dokumen sedangkan pemeriksaan keuangan terbatas pada hal-hal yang secara langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan.

4. Tujuan Pemeriksaan Operasional

Menurut Sawyer (1988) pemeriksaan operasional mempunyai tiga tujuan, yaitu:

a. *Appraisal of Control* (Penilaian Terhadap Kontrol).

Pemeriksaan operasional bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian yang ada cukup memadai dan efektif untuk mencapai tujuan atau rencana operasi yang telah ditetapkan manajemen. Pemeriksa menginginkan agar dapat menyediakan informasi dan kepastian bagi manajemen, yaitu dengan adanya pengendalian yang cukup dan efektif tidak saja pada saat pemeriksaan namun juga pada masa yang akan datang, dengan asumsi tidak ada perubahan yang berarti pada pengendalian.

b. *Appraisal of Performance* (Penilaian Terhadap Pelaksanaan).

Dasar untuk mengevaluasi suatu kegiatan adalah pengembangan dan pelaksanaan standar kegiatan. Pemeriksaan bertujuan untuk menentukan apakah pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi telah sesuai dengan standar kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengevaluasi kegiatan, pemeriksa mengumpulkan informasi-informasi kuantitatif untuk menentukan apakah pekerjaan telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

c. *Assistance to Management* (Membantu Manajemen)

Tujuan utama pemeriksaan operasional adalah untuk membantu semua manajer di seluruh tingkatan perusahaan. Pemeriksaan operasional harus turut membantu manajemen dalam melaksanakan keempat fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, directing, dan controlling*.

5. Jenis-Jenis Pemeriksaan Operasional

Arens dan Loebbecke (1988) membagi pemeriksaan operasional menjadi tiga jenis yaitu:

- a. *Functional Audit*
- b. *Organizational Audit*
- c. *Special Assignment*.

Functional Audit adalah pemeriksaan yang dilakukan terhadap fungsi-fungsi operasi yang ada di dalam perusahaan, seperti fungsi penagihan, fungsi produksi, fungsi penggajian, fungsi penerimaan kas, dan sebagainya. Keuntungan dari pemeriksaan fungsional adalah seorang pemeriksa dapat mengembangkan keahliannya dan menggunakan seluruh waktunya dalam memeriksa suatu fungsi atau bagian dalam operasi perusahaan dan kelemahannya adalah dalam mengevaluasi hubungan antar fungsi.

Organizational Audit adalah pemeriksaan yang berhubungan dengan seluruh unit organisasi yang ada di dalam perusahaan seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanannya adalah bagaimana efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas adalah penting dalam pemeriksaan ini.

Special Assignment timbul atas permintaan manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk jenis pemeriksaan ini. Misalnya menentukan mengapa sistem EDP tidak efektif, menyelidiki kemungkinan adanya kecurangan dalam divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya dalam proses produksi.

6. Kriteria dalam Pemeriksaan Operasional

Kesulitan utama yang dihadapi dalam pemeriksaan operasional adalah menentukan kriteria untuk mengevaluasi apakah efektivitas dan efisiensi telah terjadi. Dalam pemeriksaan keuangan, Prinsip Akuntansi Indonesia (PAI) merupakan kriteria yang berlaku umum untuk menilai penyajian laporan keuangan yang wajar namun dalam pemeriksaan operasional tidak ada kriteria yang pasti.

Salah satu pendekatan untuk menentukan kriteria dalam pemeriksaan operasional adalah menyatakan bahwa tujuan pemeriksaan adalah untuk menentukan apakah beberapa aspek dalam perusahaan dapat dilaksanakan lebih efektif atau efisien dan merekomendasikan perbaikan.

Menurut Cashin (1988), ada beberapa sumber kriteria yang dapat digunakan untuk mengembangkan kriteria penilaian yang spesifik, di antaranya:

- a. *Historical Performance*
- b. *Comparable Performance*
- c. *Engineered Standard.*
- d. *Discussion and Agreement.*

Berikut ini penjelasan dari kriteria penilaian yang spesifik:

a. *Historical Performance* (Kinerja Historis).

Kriteria yang sederhana dapat ditentukan berdasarkan hasil aktual dari periode sebelumnya untuk perbandingan apakah sesuatu menjadi lebih baik atau lebih buruk. Kriteria ini mudah diperoleh, tetapi sebenarnya tidak memberikan informasi lebih jauh tentang seberapa baik atau buruk bagian itu melaksanakannya.

b. *Comparable Performance* (Kinerja yang dapat Dibandingkan).

Kriteria didapatkan dari kriteria yang telah ada baik yang ada di dalam organisasi sendiri atau pun dari organisasi lain yang sejenis. *Performance* dari bagian lain yang ada di dalam atau pun di luar organisasi yang dapat diperbandingkan merupakan sumber yang baik untuk mengembangkan kriteria.

c. *Engineered Standard* (Standar teknik).

Di dalam pemeriksaan operasional dimungkinkan untuk mengembangkan kriteria berdasarkan standar teknik, misalnya *time and motion studies* untuk menentukan tingkat produksi. Mengembangkan kriteria ini membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar meskipun dapat sangat efektif dalam memecahkan masalah utama operasi.

d. *Discussion and Agreement* (Diskusi dan Persetujuan).

Terkadang mencari kriteria yang obyektif sulit dan membutuhkan biaya yang besar sehingga kriteria dikembangkan melalui diskusi dan kesepakatan. Pihak-pihak yang harus terlibat dalam proses ini adalah

manajemen dari kesatuan yang diperiksa, pemeriksa dan pihak yang akan menerima laporan pemeriksaan.

7. Laporan Pemeriksaan Operasional

Melaporkan hasil audit kepada manajemen merupakan bagian yang terpenting dan menantang dari pekerjaan seorang *management auditor*. Nilai pekerjaan *management auditor* bukan datang dari pengumpulan informasi, akan tetapi berasal dari penilaian dan presentasi informasi tersebut. Kesadaran dan akseptasi manajemen terhadap konklusi dan tindakan yang cepat dalam menanggapi masalah yang dilaporkan adalah ukuran keberhasilan *management auditor*.

a. Peran Laporan Pemeriksaan Operasional

Laporan audit memainkan suatu peran yang unik dan berpengaruh dalam suatu organisasi. Ia merupakan suatu dokumen yang didistribusikan secara reguler kepada manajemen senior, dewan direksi, dan panitia audit. Laporan audit termasuk rekomendasi-rekomendasi untuk perubahan dalam prosedur dan standar. Ia meminta perhatian terhadap area yang mempunyai resiko tinggi. Ia melaporkan penilaian terhadap kualitas dari sistem dan prosedur.

Berdasarkan laporan ini, manajemen memutuskan arahan, strategi dan prioritas. Akseptasi terhadap rekomendasi audit dapat mempengaruhi biaya dan laba suatu organisasi. Inilah laporan yang manajemen bayarkan untuk membiayai pemeriksaan operasional. Di mata manajemen senior, dokumen ini adalah satu-satunya produk yang dihasilkan *management auditor*. Rencana,

anggaran, kertas kerja dan penilaian resiko adalah alat *management auditor* untuk menyusun produk final. Pekerjaan *management auditor* adalah menghasilkan laporan yang berkualitas sebaik mungkin sambil mengendalikan biaya produksinya.

b. Tujuan Suatu Laporan Pemeriksaan Operasional

Laporan *management auditor* adalah untuk memenuhi tujuan manajemen, bukan untuk auditor. Oleh sebab itu, untuk memproduksi suatu laporan yang berkualitas, *management auditor* pertama-tama harus menentukan bagaimana manajemen akan menggunakan laporan, karena eksekutif mengarahkan dan memantau organisasi. Mereka meminta bantuan pemeriksaan manajemen untuk menyadarkan mereka resiko sekarang, area masalah, dan masalah-masalah pengendalian. Apabila masalah dan resiko diidentifikasi dalam laporan audit, manajemen ingin mengetahui tindakan apa yang sedang atau yang telah dilakukan untuk mengatasinya. Dalam menentukan apakah akan mengambil tindakan atas rekomendasi audit, manajemen perlu menerima keabsahan dan butir-butir audit yang signifikan.

Menurut Cashin (1988) tujuan bisnis dari laporan audit adalah:

1) Untuk Memberi Informasi (*to inform*)

Pembaca eksekutif ingin dibuat sadar atas hasil pekerjaan audit dan diberi informasi mengenai kesimpulan audit. Laporan *management audit* harus menyajikan butir penting ini dengan gaya yang mudah dan cepat dimengerti manajemen.

2) Untuk Mendesak (*to persuade*)

Informasi yang disajikan kepada manajemen tingkat senior harus secara langsung dan signifikan terhadap organisasi. Manajemen harus diyakinkan terhadap manfaat dari rekomendasi sebelum rekomendasi tersebut disetujui untuk diambil tindakan. Manajemen senior harus melihat nilai informasi yang disajikan sebelum memberikan dukungan kepada *management audit*.

3) Untuk Mendapatkan Hasil (*to get result*)

Nilai yang terakhir dari laporan audit adalah kemampuan untuk mempromosikan tindakan. Akseptasi perubahan yang direkomendasikan untuk mengurangi resiko, mencegah masalah dan mengoreksi kesalahan adalah hasil yang diharapkan dari laporan. Semua pemeriksaan dan metode pelaporan mempunyai tujuan utama yaitu: mendapatkan hasil (*getting results*)

Laporan audit bukan ditulis untuk menggambarkan jumlah pemeriksaan yang dilakukan, untuk mendokumentasikan prosedur operasi, atau untuk mendidik pembaca tentang rincian sistem dan kebijakan. Usaha untuk memenuhi tujuan ini dalam laporan audit akan melayangkan fokus mereka, mengurangi perhatian pembaca, dan melemahkan kekuatan persuasif. Laporan audit menyajikan laporan konklusi dan rekomendasi departemen audit. Apabila audit manajemen meminta *management auditor* untuk memenuhi tujuan yang lain dengan yang digambarkan di sini, lakukan demikian dalam tipe yang lain. Jangan kompromi tujuan pelaporan

management audit intern dengan mencoba menyelesaikan tujuan lain dari sesuatu yang mengakibatkan tindakan atas rekomendasi audit.

c. Standar Kualitas untuk Laporan Pemeriksaan Operasional

Menulis secara efektif untuk *audience* pada tingkat tinggi memerlukan *management auditor* untuk memahami pengharapan tersebut. *Management auditor* harus mengumpulkan reaksi dan komentar *management audit* untuk memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen. *Management auditor* harus responsif terhadap permintaan khusus manajemen untuk isi, gaya atau frekuensi laporan. Setiap manajer kunci suatu organisasi akan mempunyai kebutuhan khusus, standar tertentu secara konsisten terhadap laporan audit. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2000) terdapat delapan standar kualitas yang diminta oleh pembaca terhadap laporan operasional audit, yaitu:

1) Langsung (*direct*)

Pembaca mengharapkan presentasi hasil yang terus terang dan berdasarkan fakta. Melindungi, mengkualifikasi atau menutupi temuan penting dapat menjengkelkan pembaca yang mencari kesimpulan dan rekomendasi. Laporan langsung menginformasikan kepada pembaca secara cepat dengan menggunakan:

- a) Kalimat pembuka yang konklusif
- b) Judul yang informatif
- c) Penyajian butir-butir penting terlebih dahulu

2) Ringkas (*succinct*)

Kalimat-kalimat singkat, meringkas ide-ide penting, berbicara lebih banyak daripada penjelasan panjang, merinci semua komponen atau pemikiran. Pembaca yang sibuk menghendaki presentasi dan tersusun rapat. Kualitas dan kerapian suatu laporan tergantung pada:

- a) Rincian yang terbatas
- b) Pemilihan item dari signifikansi yang paling besar
- c) Ringkasan dan data pendukung
- d) Gaya yang ringkas atau singkat

3) Tepat (*appropriate*)

Setiap laporan harus menggunakan suatu nada dan strategi yang tepat untuk informasi penting yang disajikan. Bahasa laporan harus kreatif. Kata-kata yang dipilih dan susunannya harus merefleksikan tingkat kepentingan yang bervariasi di antara item yang disajikan. Laporan paling tepat apabila penulis ingat untuk:

- a) Mengetahui kepentingan pembaca
- b) Memilih penekanan yang tepat
- c) Menyajikan informasi yang relevan dan sah

4) Persuasif (*persuasive*)

Pembaca perlu memperhatikan informasi yang dipresentasikan sebelum mereka termotivisir untuk melakukannya. Laporan audit harus relevan terhadap bisnis, menggambarkan resiko temuan dan manfaat rekomendasi.

Laporan yang persuasif termasuk:

- a) Meyakinkan dukungan simpulan
- b) Pengaruh dari kondisi yang digambarkan
- c) Kualifikasi pengaruh mereka

5) Konstruktif (*constructive*)

Laporan yang kritikal mendatangkan antagonisme, bukan kerjasama isi dan bahasa harus dipilih untuk menunjukkan manfaat positif dan mendapatkan komitmen dari pembaca. Laporan yang konstruktif meyakinkan:

- a) Sebab-sebab, bukanlah gejala-gejala dari masalah
- b) Keseimbangan positif dan negatif
- c) Kredit untuk tindakan manajemen

6) Berorientasi Hasil (*result oriented*)

Eksekutif tidak membaca secara sederhana untuk menemukan masalah, tetapi mempelajari jawaban. Laporan yang efektif menekankan hasil dengan memasukkan:

- a) Rekomendasi yang dapat diukur dan spesifik
- b) Solusi yang praktis dan berorientasi tindakan
- c) Deskripsi dan tindakan manajemen yang diambil

7) Mengundang Perhatian (*inviting*)

Laporan audit akan mendapat perhatian yang lebih banyak apabila ia mengundang perhatian untuk dibaca, bukan untuk mengintimidasi atau menggertak.

Laporan yang menarik pembaca termasuk:

- a) Ringkasan untuk pembaca (*executive summaries*)
 - b) Suatu format yang profesional
 - c) Seksi atau bagian yang singkat dan jelas
- 8) Tepat Waktu (*Timely*)

Nilai laporan audit adalah secara langsung berhubungan dengan kecepatan informasi laporan ditindaklanjuti. Auditor mempertahankan informasi mereka secara cepat waktu dengan menggunakan:

- a) Presentasi yang segera kepada manajemen lini
- b) Laporan interen untuk masalah-masalah yang serius
- c) Penekanan yang ketat terhadap standar ketepatan waktu

C. Pembelian dan Pengelolaan Barang Persediaan

Banyak manajer perusahaan yang yakin bahwa mereka dapat memperoleh laba hanya dengan membeli barang secara murah dan kemudian menjualnya kembali dengan harga yang lebih tinggi. Mereka berpikir secara sederhana karena mereka tidak memperhitungkan bahwa barang tersebut harus diterima, diproses, disimpan di gudang, dikelola, dikemas kembali, dan dikirim sebelum tiba di tangan pembeli. Kegiatan yang harus dilaksanakan antara membeli dan menjual ini seringkali memakan banyak dana dan sering pula mengandung kelemahan. Hanya dengan tenaga-tenaga terampil dan terlatih saja prosedur yang cukup panjang ini dapat teratasi. Kendatipun pengelolaan barang nampaknya bersifat rutin dan tidak perlu dianalisa, akan



tetapi dalam kenyataannya aktivitas ini cukup memerlukan pendekatan ilmiah dan prinsip-prinsip baku yang mesti diikuti secara konsisten.

1. Tujuan Pemeriksaan Pembelian dan Pengelolaan Barang Persediaan

Menurut Widjayanto Nugroho (1995),tujuan dari pemeriksaan pembelian dan pengelolaan barang persediaan antara lain adalah untuk:

- a. Memperoleh keyakinan bahwa pembelian dilaksanakan secara ekonomis dan efektif
- b. Menilai prosedur pembelian sehingga dapat diperoleh kepastian bahwa hanya barang yang dibutuhkan saja yang dibeli
- c. Menilai tata laksana pengelolaan barang dan mendeteksi berbagai kemungkinan kelemahan di dalamnya
- d. Menilai ketaatan para pelaksana pembelian dan pengelolaan barang terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku
- e. Memberikan saran dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan

Pembelian yang dilaksanakan secara ekonomis dan efektif amat diperlukan dalam upaya mencapai kondisi perusahaan yang sehat karena pembelian merupakan kegiatan yang biasanya memerlukan pengarahannya sumber daya dalam jumlah besar. Dalam komponen harta (*assets*) perusahaan, persediaan biasanya memiliki nilai relatif lebih tinggi dibandingkan dengan nilai komponen lainnya. Sehingga sedikit penyimpangan yang terjadi pada komponen ini akan mengakibatkan kerugian yang relatif material dibandingkan dengan jika penyimpangan itu terjadi pada komponen lainnya. Alasan inilah yang menjadi latar belakang mengapa pemeriksaan pembelian

dan pengelolaan barang persediaan menjadi demikian penting. Latar belakang ini pulalah yang menjadi titik tolak mengapa pemeriksaan atas pembelian

disini dihubungkan dengan pemeriksaan pengelolaan barang persediaan, karena pada dasarnya kedua aktivitas itu memang terkait antara satu dengan lainnya.

2. Pengendalian Intern Pembelian

Fungsi pembelian merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam perusahaan karena kelancaran proses produksi sangat tergantung pada fungsi ini dan juga investasi yang tersangkut dalam fungsi pembelian tidaklah kecil. Gagalnya fungsi pembelian dalam tugasnya dapat mengakibatkan tidak tepatnya waktu penyelesaian dan tidak sesuainya dana yang dikeluarkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (1995), untuk menghindari hal tersebut di atas maka harus dijalankan prosedur pembelian yang mengandung pengendalian intern yang harus dapat menjamin bahwa:

- a. Pembelian dilaksanakan oleh pihak yang berwenang dan dengan menggunakan penawaran yang kompetitif
- b. Pesanan pembelian untuk barang dan bahan baku hanya dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan dengan jumlah optimal
- c. Bilamana penyerahan barang tidak sesuai dengan jadwal harus dilakukan tindak lanjut seperlunya
- d. Barang yang datang hanya dapat diterima jika bagian penerimaan telah memperoleh wewenang dalam bentuk lembaran pesanan pembelian

- e. Kuantitas dan kualitas barang yang diterima harus disesuaikan dengan spesifikasi pesanan sebelum pembayaran disetujui
- f. Persyaratan, harga, dan ketelitian administrasi faktur rekanan telah diyakini kebenarannya sebelum pembayaran disetujui
- g. Barang-barang retur harus diperhitungkan penagihan kembalinya
- h. Kebutuhan pemesanan kembali harus didasarkan pada saat tingkat persediaan telah mencapai batas keamanan minimum

Dengan adanya pengendalian intern pada prosedur pembelian maka kerugian yang lebih besar yang dapat ditimbulkan dari kegagalan fungsi pembelian diharapkan dapat diperkecil.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT. Gunze Indonesia, Jakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Gunze Indonesia, Jakarta, Kawasan EJIP, Kav. 7 H-1, dusun. Sukaresmi, Lemah Abang, Bekasi.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama bulan Juli tahun 2003.

C. Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Kegiatan usaha
2. Struktur organisasi perusahaan

D. Data yang Dicari

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
2. Data tentang kegiatan usaha.

3. Struktur organisasi dan deskripsi jabatan.
4. Dokumen sumber dan pendukung.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian, yang dilakukan secara langsung pada subyek penelitian.
2. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Dalam pemeriksaan operasional diperlukan kerangka tugas sebagai pedoman dalam pemeriksaan. Tanpa adanya kerangka yang tersusun rapi maka akan sulit bagi pemeriksa untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam buku Pemeriksaan Operasional Perusahaan, Nugroho Widjayanto mengemukakan kerangka tugas yang dibagi dalam dua tahapan yaitu:

1. Tahap Pendahuluan :

Tahap *survey* pendahuluan memberikan kemungkinan terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan secara teratur. *Survey* pendahuluan dapat menjadi pedoman yang efektif dalam memanfaatkan sumber-sumber daya pemeriksaan yang langka untuk mencapai hasil yang terbaik. Dalam pemeriksaan yang berkaitan dengan masalah efisiensi, kegiatan *survey* pendahuluan dapat diarahkan pada

masalah penentuan daerah mana yang kiranya dapat menghemat waktu, uang, dan berbagai sumber berharga lainnya. Jika pemeriksaan berkaitan dengan penilaian keefektivan hasil program, maka *survey* pendahuluan dapat dicurahkan terutama kepada masalah pengidentifikasian sasaran program dan penetapan apakah informasi yang diperlukan untuk evaluasi hasil-hasil itu memang sudah tersedia.

Dengan menggunakan *survey* pendahuluan, pemeriksa akan memiliki cukup pengetahuan untuk mengidentifikasi berbagai bidang dan peristiwa yang dianggap penting dan juga untuk menentukan hal-hal apa, dan dimana memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Tahap pendahuluan terdiri dari empat fase yaitu:

a. Pengamatan Sekilas atas Fasilitas Fisik

Dalam fase pertama pemeriksaan pendahuluan ini, observasi langsung akan banyak bermanfaat untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan dan bagian-bagiannya. Dalam pengamatan fisik sekilas, pemeriksa harus mempelajari *indication* permasalahan. Pemeriksa biasanya mengadakan wawancara dengan pimpinan yang bertanggungjawab atas suatu fasilitas fisik atau menggunakan kuesioner yang telah tersusun menurut tekanan permasalahan tertentu. Dengan pengamatan fisik ke seluruh bagian, pemeriksa dapat memperoleh kesempatan untuk meninjau seluruh kegiatan dan mendapat gambaran nyata mengenai operasi perusahaan.

b. Mencari Data Tertulis

Dalam fase ke dua pemeriksaan pendahuluan ini, tujuan dari pemeriksaan operasional adalah menetapkan apakah perusahaan menerapkan praktek manajemen yang konsisten. Untuk itu pemeriksa harus mendapatkan dokumentasi yang dijadikan bahan banding dengan data per departemen. Pemeriksa mempunyai dua sumber yang dapat digunakan sebagai standar pengukuran yaitu standar dari perusahaan sendiri dan dari industri tempat perusahaan itu bergerak. Dalam usahanya untuk mencari standar perusahaan, pemeriksa harus bersandar pada data yang telah terakumulasi selama tahap ini, khususnya tujuan, sasaran, kebijaksanaan dan prosedur perusahaan.

c. Wawancara Dengan Manajemen

Pemeriksa harus belajar dari karyawan perusahaan, dalam arti memahami apa yang mereka rasakan dan bagaimana pandangan mereka terhadap suatu permasalahan tertentu. Pemeriksa dapat memperoleh informasi yang terbaik dengan jalan mewawancarai manajer yang berwenang menjalankan perusahaan untuk mengidentifikasi permasalahan.

d. Kegiatan Analisa

Pada tahap ini pemeriksa melaksanakan analisa terhadap dokumentasi yang sudah diperoleh pada tahap pencarian data tertulis. Kegiatan ini mencakup analisa laporan keuangan dan laporan manajemen intern lainnya. Pemeriksa harus menghitung rasio-rasio seperti *current ratio*, *quick ratio* dan perputaran harta. Rasio-rasio ini bila dibandingkan dengan

kriteria pengukuran kegiatan atau hendaknya dihitung untuk beberapa periode dengan tujuan untuk melihat perkembangannya.

Pemeriksa juga harus meninjau sistem pengendalian intern dan arus data transaksi yang bergerak dalam sistem akuntansi. Pemeriksa perlu untuk menaksir resiko dan ketidakefisienan bisnis untuk menetapkan daerah dan aktivitas yang dapat diperbaiki. Selanjutnya agar pemeriksa dapat mengorganisir temuan-temuan dan pemikirannya, pemeriksa harus menyusun *memoranda survey* yang merupakan alat pemeriksaan dan bukan sebagai laporan pemeriksaan resmi.

2. Tahap Pemeriksaan Mendalam

Dalam tahap pemeriksaan mendalam tercakup kegiatan-kegiatan:

- a. Studi lapangan meliputi:
 - 1) Wawancara dengan pegawai inti pada semua tingkat organisasi.
 - 2) Mengidentifikasi dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.
 - 3) Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen.
 - 4) Penelitian pengendalian intern, arus transaksi, penempatan pegawai, peralatan, formulir dan laporan.
 - 5) Pendiskusian dan pengusulan penggunaan kriteria pengukuran dengan pegawai yang sesuai.

b. Analisa meliputi:

- 1) Penghubungan data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan.
- 2) Penilaian resiko dan ketidakefisienan perusahaan untuk menentukan bidang dan aktivitas yang dapat ditingkatkan.
- 3) Pendiskusian temuan dan kesempatan perbaikan dengan pegawai yang bersangkutan.
- 4) Pengembangan alternatif, rekomendasi dan saran-saran.

Sebagai pedoman dalam menentukan tindakan apa yang harus dilaksanakan dalam pemeriksaan mendalam, pemeriksa dapat melihat pada *memoranda survey* yang telah mengidentifikasi daerah-daerah yang dianggap lemah sebagai hasil dari pemeriksaan pendahuluan.

Setelah tahap pendalaman selesai, pemeriksa dapat menyusun laporan pemeriksaan formal. Dalam penyusunan laporan antara lain tercakup kegiatan sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian dan pengkonsepan laporan yang meliputi pengutaraan temuan, rekomendasi dan saran.
- b. Pengembangan rencana implementasi dan tabel waktu rekomendasi bila mana selesai.
- c. Pendiskusian konsep laporan dengan para pejabat dan manajer yang sesuai dengan organisasi yang diteliti apabila berbeda dengan pihak yang memberikan tugas.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

PT. Gunze Indonesia adalah suatu perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang berstatus Perseroan Terbatas (*limited*) yang berlokasi di Kawasan East Jakarta Industrial Park (EJIP), Kav. 7H-1, dusun Sukaresmi, Lemah Abang, Bekasi 17550 dengan luas tanah 12.400 m² dan luas bangunan 7.611, 75 m². PT. Gunze Indonesia berdiri pada tanggal 17 Oktober 1991 dengan notaris publik Mr. Mudofir Hadi, SH., *The Deed Notary* dan dengan persetujuan Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 726/1PMDN/1991. PT. Gunze Indonesia mulai aktif memproduksi pada tanggal 12 Agustus 1992. PT. Gunze Indonesia bergerak dalam bidang pencelupan benang, yaitu mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi. Jenis benang yang dicelup adalah *plyster* (TSP), *polina*, *cotton*, *pylamin*, *lofty* dan lain-lain.

Dalam hal produk, PT. Gunze Indonesia mempunyai *standard color* dan dikemas sesuai dengan permintaan *customer*. Selain *standard color* yang dimiliki oleh PT. Gunze Indonesia, perusahaan juga memproduksi *special color* sesuai dengan permintaan *customer*.

B. Misi atau Fungsi yang Diemban Perusahaan

Ada tiga misi atau fungsi yang diemban perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:

1. Perusahaan sebagai unit bisnis (*Bussiness Unit*)

Perusahaan sebagai unit bisnis mempunyai pengertian bahwa kegiatan yang diselenggarakan perusahaan ditujukan untuk mendapatkan keuntungan sesuai target yang direncanakan, sehingga perusahaan dapat berkembang dan memenuhi segala kewajibannya termasuk juga sebagai sumber pendapatan negara yaitu dalam bentuk setoran pajak, restribusi, dan lain-lain.

2. Perusahaan sebagai agen pengembangan (*Agent of Development*)

Maksud dari agen pengembangan yaitu bahwa PT. Gunze Indonesia terkait sebagai bapak angkat bagi industri kecil yang bergerak dalam bidang pertekstilan, dimana mempunyai tugas antara lain menyediakan bahan baku dalam skala kecil, bantuan teknologi, bantuan modal, pemasaran dan lain-lain.

3. Perusahaan sebagai Stabilisator

Untuk dapat memenuhi misi stabilisator ini, sampai sekarang pihak perusahaan dalam hal ini PT. Gunze Indonesia memang belum mencapainya. Hal ini dikarenakan banyaknya pesaing, sehingga perusahaan belum dapat mencapai *market share* yang signifikan. Tetapi dengan perbaikan berkelanjutan yang terus dilaksanakan misalnya dalam hal struktur organisasi, prasarana produksi, administrasi, personil dan pemasaran yang semuanya bermuara pada kepuasan konsumen, diharapkan dimasa yang akan datang PT. Gunze Indonesia dapat mencapainya.

C. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dalam melakukan aktivitas maupun kegiatan operasi perusahaan. Beberapa aspek yang perlu untuk dipertimbangkan pada saat mendirikan perusahaan antara lain: aspek sosial, aspek ekonomi, teknis maupun praktisnya. Pada saat mendirikan perusahaan, PT. Gunze Indonesia telah mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya:

1. Segi Ekonomis

Mudah mendapatkan tenaga kerja yang potensial, dekat dengan jalan raya sehingga memudahkan para kontainer dalam melaksanakan aktivitas ekspor maupun impor menjadi lebih efektif dan efisien.

2. Segi Sosial

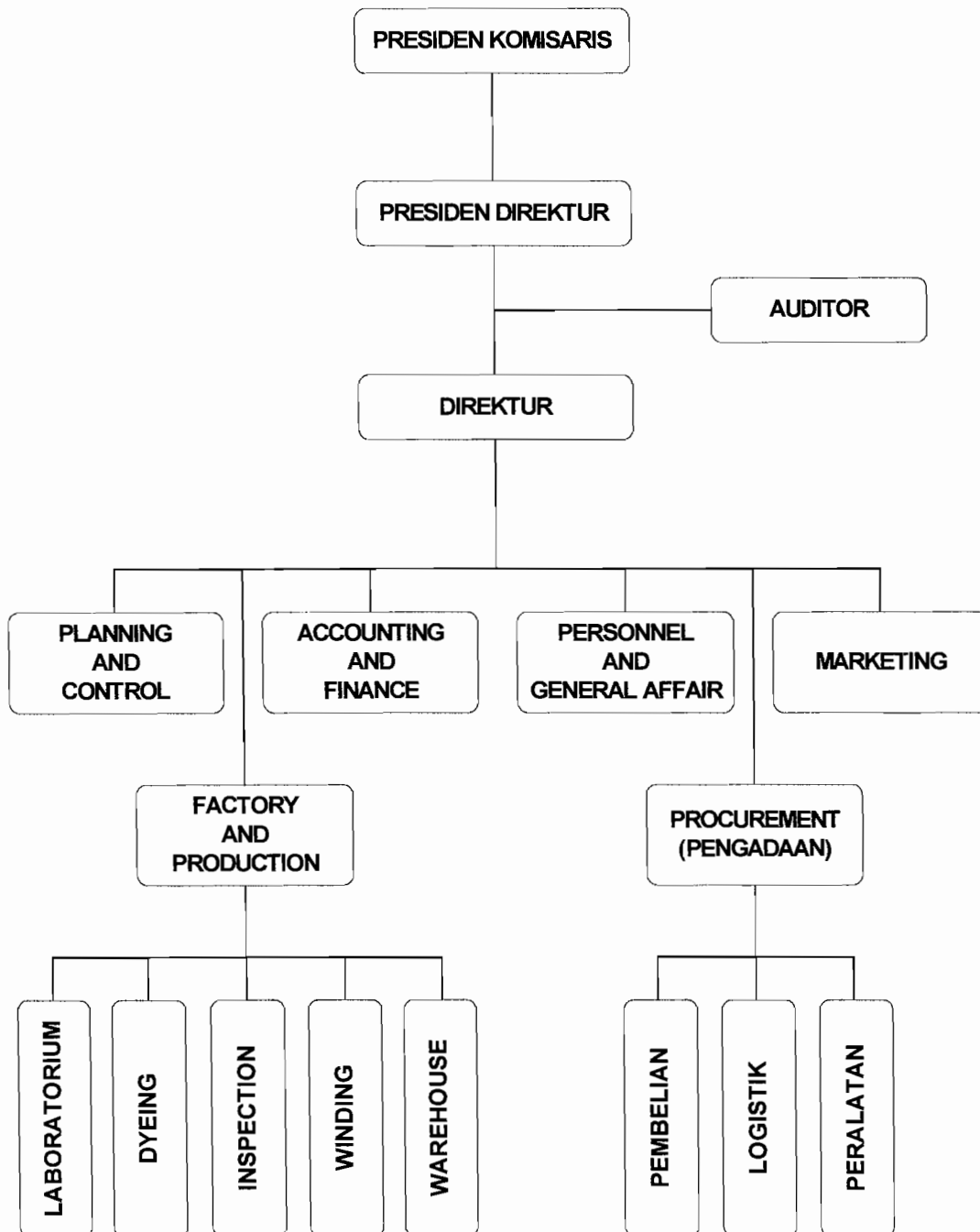
Masyarakat di sekitar lokasi sangat mendukung karena dengan berdirinya perusahaan ini akan berpengaruh terhadap kenaikan taraf hidup masyarakat disekitarnya, hal ini disebabkan karena sebagian besar tenaga kerjanya diambil dari daerah sekitar lokasi perusahaan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka PT. Gunze Indonesia membagi lokasinya menjadi beberapa bagian, yaitu: *head office* (kantor pusat) menempati atau berlokasi di kawasan EJIP, Kav. 7 H-1, dusun Sukaresmi, Lemah Abang Bekasi. Dua kantor cabang lagi masing-masing berlokasi di Jl. Pemuda No. 150, Lt. IV, Semarang (Jawa Tengah) dan di Jl. Prof. DR. Suria Sumantri Bandung (Jawa Barat).

Sementara kantor perwakilan (*representative office*) terletak di Plaza Great River Indonesia Lt. 14, Jl. Rasuna Said, Blok X-2, No.1, Kuningan Timur, Setia Budi, Jakarta, 12950.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Gunze Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 Bagan Organisasi PT. Gunze Indonesia

(Sumber PT. Gunze Indonesia)

Struktur organisasi perusahaan merupakan pola formal tentang bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas maka pimpinan akan lebih mudah mengendalikan seluruh kegiatan dalam perusahaan karena setiap individu dalam perusahaan mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi PT. Gunze Indonesia adalah sistem garis staf, dimana prinsip kesatuan komando tetap dipertahankan. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pimpinan tertinggi kepada unit dibawahnya.

Pada PT. Gunze Indonesia kekuasaan tertinggi ada pada dewan komisaris yang merupakan wakil para pemegang saham. Dewan komisaris ini dipilih dan diangkat oleh para pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham (RPUS). Tugas dewan komisaris adalah melakukan pengawasan terhadap presiden direktur dalam melaksanakan tugasnya. Hasil pengawasan tersebut akan dilaporkan kepada para pemegang saham melalui RPUS. Selain itu dewan komisaris juga berwenang mengangkat atau memberhentikan presiden direktur. Presiden direktur merupakan pejabat tertinggi yang bertanggungjawab atas kelangsungan hidup dan beroperasinya perusahaan. Presiden direktur juga bertugas menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan keputusan-keputusan yang strategis dalam perusahaan. Presiden direktur membawahi seorang auditor yang bertugas memeriksa seluruh kegiatan akuntansi perusahaan, diantaranya melakukan audit atau pemeriksaan terhadap anggaran perusahaan, pemeriksaan terhadap operasional

perusahaan serta pemeriksaan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan. Internal auditor ini bertanggungjawab secara langsung kepada presiden direktur dan seorang direktur yang bertugas mengkoordinasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, yaitu bagian *factory and production*, bagian *planning and control*, bagian *procurement*, bagian *production coordinator*, bagian *accounting and finance*, bagian *personnel and general affair* dan bagian *marketing*. Fungsi-fungsi dari bagian-bagian itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagian *Planning and Control* (Pengendalian)

Tugas bagian *planning and control* adalah bekerjasama dengan bagian *factory and production* untuk menyusun *time schedule* produksi dan mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan bagian *factory and production* yang merupakan pelaksana produksi. Bagian *planning and control* mengevaluasi apakah bahan, biaya dan waktu yang dipakai oleh bagian *factory and production* telah sesuai dengan rencana atau tidak. Bagian *planning and control* membuat *planning* keseluruhan dari teknis produksi yang akan dilaksanakan, juga memeriksa teknik pelaksanaannya.

2. Bagian *Procurement* (Pengadaan)

Bagian ini bertugas untuk menyediakan seluruh kebutuhan berupa bahan baku, peralatan dan transportasi yang dibutuhkan dalam proses atau kegiatan produksi. Bagian ini terdiri dari tiga sub bagian yaitu bagian *purchasing*, logistik dan peralatan.

Tugas bagian pembelian adalah membeli seluruh kebutuhan dari produksi yang akan dilaksanakan. Dalam melaksanakan pembelian bagian *purchasing* harus bekerjasama dengan bagian akuntansi dan keuangan serta bagian logistik. Tugas bagian logistik adalah mengelola bagian gudang dan menerima permintaan bahan dan peralatan ringan dari gudang. Jika barang yang diminta oleh gudang tidak tersedia maka bagian logistik akan membuat surat permintaan pembelian bahan yang akan diteruskan pada bagian pembelian.

Tugas bagian peralatan adalah menyediakan dan merawat seluruh alat-alat yang digunakan dalam proses produksi. Jika ternyata ada alat atau peralatan yang dibutuhkan dalam produksi tidak dimiliki oleh perusahaan maka bagian inilah yang berusaha untuk mendapatkannya baik dengan meminjam, membeli atau menyewa dari pihak luar. Untuk hal tersebut bagian peralatan harus bekerjasama dengan bagian pembelian.

3. Bagian *Factory and Production*

Bagian *factory and production* merupakan pelaksana dari suatu rangkaian kegiatan produksi. Dalam melaksanakan tugasnya, bagian ini membawahi beberapa sub bagian, antara lain sebagai berikut: laboratorium, *dyeing*, *winding*, *inspection* dan *warehouse*.

Adapun fungsi atau tugas dari masing-masing sub bagian tersebut adalah:

a) Laboratorium

Tugas bagian ini antara lain adalah untuk menjembatani bagian atau divisi *marketing* dengan produksi mengenai pewarnaan benang yang

dipesan oleh pelanggan atau *customer* dan menangani masalah kualitas dan kekencangan benang yang akan dijual. Divisi laboratorium ini sangat penting karena berhadapan dan harus menangani masalah kualitas benang.

b) *Dyeing*

Tugas bagian ini adalah memberikan pewarnaan atau *colour* terhadap benang yang akan dijual sesuai dengan pesanan pelanggan atau *customer*. Masalah yang sering dihadapi oleh bagian ini adalah adanya ketidakcocokkan warna yang dipesan karena kesulitan pencampuran warna bahan baku yang digunakan dalam proses ini. *Dyeing* ini adalah *chemical* warna yang biasanya bahan bakunya diimpor dari Jepang.

c) *Winding*

Tugas bagian ini adalah memproses benang yang sudah diwarnai (sudah di *dyeing*) untuk menggulung benang tersebut. Jadi kegiatan pokok dari bagian *winding* adalah menggulung atau memintal benang yang sudah diwarnai menjadi gulungan-gulungan kecil dengan ukuran-ukuran yang telah ditentukan.

d) *Inspection*

Tugas dan fungsi dari bagian *inspection* adalah menyortir akhir dari benang-benang yang telah diproduksi kemudian membungkus atau *packing* benang-benang tersebut kemudian menyerahkan benang-benang tersebut ke bagian *warehouse* untuk dikirim ke *customer* atau pelanggan.

e) *Warehouse*

Tugas dari bagian ini adalah melakukan penyimpanan barang. Setelah ada transaksi penjualan maka oleh *delivery* barang-barang tersebut dikirim ke tujuan atau ke *customer*.

4. Bagian *Accounting and Finance* (Akuntansi dan Keuangan)

Tugas bagian ini adalah menyediakan dana bagi seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dan menyelenggarakan kegiatan akuntansi secara teratur dan sistematis serta dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melakukan pekerjaan akuntansi PT. Gunze Indonesia menggunakan *system computerized* dan laporan yang terdapat dalam perusahaan ini berupa laporan laba/rugi, laporan neraca, laporan perubahan modal, laporan harga pokok penjualan serta laporan harga pokok produksi.

5. Bagian *Personnel and General Affair* (personalia dan umum)

Pada perusahaan yang berskala kecil, walaupun masalah personalia ada tetapi belum begitu kompleks seperti pada perusahaan besar. Pada perusahaan kecil biasanya pimpinan lebih mengenal karyawan dengan baik dan hubungan kekeluargaan diantara pimpinan dan karyawan terlihat dengan jelas. Dengan demikian segala masalah yang berhubungan dengan karyawan dapat dengan mudah diselesaikan. Sebaliknya pada perusahaan besar, hubungan kekeluargaan hampir tidak ada, bahkan untuk saling mengenal saja dapat dihitung.

Apabila masalah personalia tidak ditangani dengan baik dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, walaupun harus diakui bahwa hal

tersebut bukan satu-satunya faktor yang menentukan besar kecilnya prestasi perusahaan secara keseluruhan

Personalia merupakan bidang yang erat hubungannya dengan penarikan tenaga kerja, pemilihan tenaga kerja, penempatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, memberhentikan tenaga kerja, masalah upah dan masalah kerja. Bidang personalia ini mempunyai peranan yang sangat penting sebab apabila karyawan merasa kerasan maka perusahaan dalam mencapai tujuannya semakin mudah. Sering terjadi adanya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, hal ini dapat menyebabkan karyawan yang bekerja menjadi tidak tenteram pada saat menjalankan tugasnya dan akan membawa akibat bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Jadi, tugas bagian personalia dan umum adalah merumuskan ketentuan-ketentuan pokok di bidang umum dan personalia dan menanggulangi masalah-masalah personalia. Selain itu bagian ini juga bertugas untuk menyelesaikan masalah-masalah hukum, perijinan, perpajakan, keamanan dan kepentingan operasi perusahaan lainnya.

6. Bagian *Marketing* (Pemasaran)

Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang penting bagi setiap perusahaan, hal ini dikarenakan pemasaran merupakan kegiatan yang terakhir setelah proses produksi, yaitu memasarkan produk yang dihasilkan apakah produk tersebut laku dijual atau tidak.

PT. Gunze Indonesia dalam perkembangannya banyak sekali menghadapi persaingan dari perusahaan-perusahaan sejenis. Tetapi dengan bekerja

secara tepat guna dan pantang menyerah serta secara terus-menerus memperbaiki kualitas, akhirnya hasil produksi dari PT. Gunze Indonesia dapat diterima oleh pasar, baik itu pasar dalam negeri maupun luar negeri. Dalam hal penentuan kebijaksanaan harga, khususnya untuk menghadapi persaingan, perusahaan menetapkan harga sesuai dengan kualitas barang, biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses produksi termasuk didalamnya biaya tenaga kerja. Untuk pemasaran dalam negeri, PT. Gunze Indonesia lebih berkonsentrasi pada beberapa wilayah yang dianggap strategis seperti : Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Jawa dan Bali. Sedangkan untuk pemasaran ekspor, yaitu : Thailand, Singapura dan Jepang.

Saluran distribusi atau pemasaran pada PT. Gunze Indonesia menggunakan dua cara yaitu :

- a) Penjualan langsung ke *costumer*, yakni penjualan produk dari PT. Gunze Indonesia langsung ke *costumer* tanpa melalui perantara atau agen.
- b) Penjualan dengan perantara, yakni penjualan produk dari PT. Gunze Indonesia dengan atau melalui agen atau distributor dengan konsekuensi harus memberikan *fee* atau komisi kepada distributor tersebut.

E. Proses Produksi

Proses produksi pada PT. Gunze Indonesia adalah sebagai berikut: *raw material* yang masuk akan digulung di bagian *RT. Winder* kemudian akan dilanjutkan ke bagian *Dyeing* (pewarnaan). Di bagian *Dyeing* ini *raw material* benang ditambah dengan *raw material chemical* akan dicampur dengan tekanan tinggi dalam ketel uap. Setelah pewarnaan selesai maka benang akan dikeringkan atau *drying*. Setelah pengeringan selesai maka benang masuk ke proses selanjutnya yaitu bagian *winding* yang merupakan bagian penggulungan akhir. Di bagian ini benang akan digulung berdasarkan ukuran-ukuran tertentu sesuai pesanan dari pelanggan atau *customer*. Setelah itu benang masuk ke proses *inspection* yaitu proses pengepakan dengan melalui beberapa tahap penyortiran. Setelah penyortiran selesai maka benang akan masuk ke bagian *warehouse/gudang* untuk dirapikan dan selanjutnya dikirim ke pelanggan.

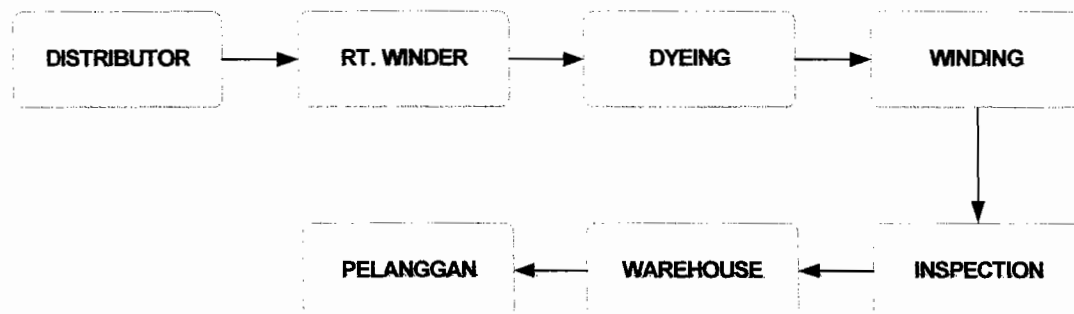
Secara teori bahan yang terkandung dalam suatu produk dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu bahan baku utama dan bahan penolong. Komponen yang termasuk kategori bahan baku oleh PT. Gunze Indonesia adalah:

- 1) Bahan baku Benang
- 2) *Chemical*
- 3) *Oil*
- 4) Solar

Sedangkan yang termasuk kategori bahan pembantu atau bahan penolong adalah sebagai berikut :

- 1) Plastik
- 2) Label
- 3) Dus
- 4) Lem

Secara garis besar kegiatan produksi yang dilakukan pada PT. Gunze Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Proses Produksi PT. Gunze Indonesia

(Sumber Bagian *Factory and Production* PT. Gunze Indonesia)

BAB V

PEMBAHASAN

A. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap ini merupakan tahap awal yang memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan penelitian secara teratur. Pada tahap pendahuluan ini dilakukan pengamatan atas fasilitas fisik, wawancara dengan manajer di bagian pengadaan dan melakukan pengamatan terhadap prosedur pelaksanaan di bagian pengadaan yaitu pada bagian logistik dan pembelian.

1. Pengamatan Sekilas Pada Fasilitas Fisik

Pengamatan yang dilakukan terhadap fasilitas fisik hanya terhadap kantor pusat PT. Gunze Indonesia. Dari pengamatan sekilas kantor pusat diketahui bahwa bagian pengadaan yang terdiri dari bagian pembelian peralatan dan logistik menempati gedung I lantai satu, bagian pengendalian serta direktur menempati lantai dua, bagian akuntansi dan keuangan, bagian personalia dan umum menempati lantai tiga, sedangkan *factory and production* menempati gedung II.

Pada bagian pengadaan, antara bagian pembelian dan logistik tidak terdapat pemisah ruangan sehingga karyawan dari kedua bagian tersebut dapat langsung berhubungan, baik dengan karyawan satu bagian atau dengan karyawan bagian lain.

Untuk membantu mendapatkan informasi dalam pengamatan sekilas pada fasilitas fisik ini digunakan daftar pertanyaan sebagai berikut: (Tabel 5.1)

Tabel 5.1
Kuesioner Pengamatan Sekilas Fasilitas Fisik

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain-Lain
1.	Apakah perlengkapan kantor yang ada sudah cukup memadai ?	X		
2.	Apakah jumlah telepon yang ada sudah cukup memadai ?	X		
3.	Apakah ada alat yang dapat dipakai untuk berkomunikasi antar bagian ?	X		
4.	Apakah ada catatan terhadap penggunaan sambungan telepon interlokal ?	X		
5.	Apakah tersedia mesin fotocopy ?	X		
6.	Apakah penggunaan mesin fotocopy tercatat ?		X	
7.	Apakah penerangan sudah cukup memadai ?	X		
8.	Apakah tersedia meja dan kursi yang cukup ?	X		
9.	Apakah tersedia tempat penyimpanan dokumen yang cukup?	X		
10.	Apakan ruangan yang tersedia sudah cukup memadai ?	X		
11.	Apakah di gudang tersedia telepon ?		X	
12.	Apakah ada alat komunikasi antara kantor pusat dan gudang ?	X		
13.	Apakah jumlah pegawai di bagian logistik sudah cukup memadai ?		X	



Tabel 5.1 (Lanjutan dari hal.50)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain-Lain
14.	Apakah jumlah pegawai di bagian pembelian sudah cukup memadai ?	X		
15.	Apakah jumlah pegawai di gudang sudah cukup memadai ?	X		
16.	Apakah formulir selalu dipranomori ?	X		
17.	Apakah tersedia alat pemadam kebakaran ?		X	

2. Tinjauan Umum Mengenai Prosedur Pembelian dan Pembayaran

a. Prosedur Pembelian

Kegiatan pembelian digunakan dalam perusahaan bertujuan untuk pengadaan barang, dalam hal ini bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan. Pada PT. Gunze Indonesia, fungsi yang terkait dalam kegiatan pembelian adalah sebagai berikut :

- 1) Fungsi Gudang
- 2) Fungsi Logistik
- 3) Fungsi Pembelian
- 4) Fungsi Akuntansi dan Keuangan

Penjelasan dari keempat fungsi yang terkait dengan kegiatan pembelian tersebut diatas adalah sebagai berikut:

1) Fungsi Gudang

Dalam kegiatan pembelian, fungsi gudang bertanggungjawab untuk mengajukan permintaan bahan baku sesuai dengan posisi persediaan yang ada dalam gudang dan untuk menyimpan bahan baku yang telah

diterima oleh fungsi logistik. Dalam struktur organisasi fungsi gudang berada di bawah Bagian Gudang (*warehouse*).

2) Fungsi Logistik

Fungsi logistik mempunyai tanggungjawab menentukan keputusan membeli atau tidak terhadap permintaan bahan baku dari fungsi gudang. Fungsi logistik juga bertanggungjawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap jenis, mutu dan kuantitas barang yang diterima dari pemasok guna menentukan dapat atau tidak barang tersebut diterima oleh perusahaan. Dalam struktur organisasi fungsi logistik berada di bawah Bagian Logistik.

3) Fungsi Pembelian

Fungsi pembelian bertanggungjawab untuk memperoleh informasi mengenai harga barang, menentukan pemasok yang dipilih dalam pengadaan barang, dan mengeluarkan order pembelian bahan baku kepada pemasok yang dipilih setelah ada keputusan membeli bahan baku dari fungsi logistik. Dalam struktur organisasi fungsi pembelian berada di bawah Bagian Pembelian.

4) Fungsi Akuntansi dan Keuangan

Fungsi akuntansi dan keuangan yang terkait dalam kegiatan pembelian dapat digolongkan menjadi dua, yaitu fungsi-fungsi pencatatan utang dan fungsi pencatatan persediaan. Dalam hal ini fungsi pencatatan utang bertanggungjawab untuk mencatat transaksi pembelian dalam register bukti kas keluar dan untuk menyelenggarakan arsip dokumen

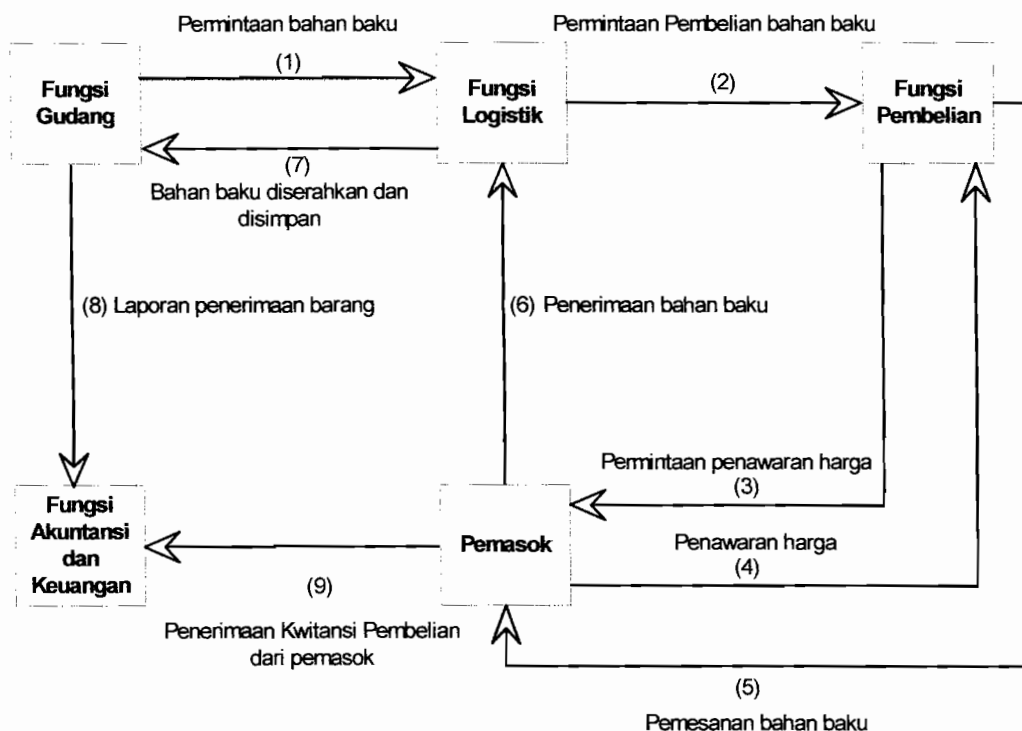
sumber (bukti kas keluar) yang berfungsi sebagai catatan utang atau menyelenggarakan kartu utang sebagai buku pembantu. Sedangkan fungsi pencatatan persediaan bertanggungjawab untuk mencatat harga pokok persediaan barang yang dibeli dalam kartu persediaan. Dalam struktur organisasi fungsi akuntansi dan keuangan berada dibawah Bagian Akuntansi dan Keuangan.

Secara garis besar transaksi pembelian yang dilakukan oleh PT. Gunze Indonesia mencakup prosedur sebagai berikut:

- 1) Fungsi gudang mengajukan permintaan bahan ke fungsi logistik
- 2) Fungsi logistik membuat pertimbangan apakah akan membeli bahan atau tidak. Jika diputuskan untuk membeli maka fungsi logistik akan mengajukan permintaan pembelian bahan ke fungsi pembelian.
- 3) Fungsi pembelian meminta penawaran harga dari berbagai pemasok.
- 4) Fungsi pembelian menerima penawaran harga dari berbagai pemasok dan melakukan pemilihan pemasok yang memenuhi kriteria.
- 5) Fungsi pembelian melakukan pemesanan bahan kepada pemasok yang telah dipilih.
- 6) Fungsi logistik menerima bahan yang telah dipesan dari pemasok kemudian melakukan pemeriksaan
- 7) Fungsi logistik menyerahkan bahan tersebut kepada fungsi gudang untuk disimpan
- 8) Fungsi gudang melaporkan penerimaan bahan kepada fungsi akuntansi dan keuangan

- 9) Fungsi akuntansi menerima tagihan dari pemasok dan atas dasar faktur tersebut fungsi akuntansi mencatat kewajiban (utang) yang timbul dari transaksi pembelian.

Apabila diuraikan lebih detail lagi, maka jaringan prosedur dalam transaksi pembelian bahan baku diatas dapat dilihat pada Gambar 5.1 berikut ini:



Gambar 5.1 Jaringan Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada PT. Gunze Indonesia

(Ringkasan Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada PT. Gunze Indonesia)

- 1) Bagian Gudang setiap hari harus memberikan laporan pengeluaran barang, laporan pemasukan barang dan laporan mutasi barang kepada Bagian Logistik berdasarkan Bukti Pengeluaran Bahan (BPH) dari gudang, Bukti Penerimaan Bahan Gudang (BPB) tersebut nantinya

akan digunakan oleh Bagian Gudang untuk membuat kartu gudang (*update* persediaan bahan). Kartu gudang dibuat rangkap dua, rangkap pertama untuk Bagian Logistik sedangkan rangkap yang kedua dijadikan arsip Bagian Gudang. Secara rutin Bagian Gudang melakukan pemeriksaan fisik persediaan dan membandingkannya dengan kartu gudang untuk mengetahui posisi persediaan sekarang. Apabila persediaan bahan habis atau hampir habis maka Bagian Gudang akan membuat Formulir Permintaan Bahan (FPB). Formulir Permintaan Bahan ini dibuat dua rangkap, lembar pertama ditujukan kepada Bagian Logistik sedangkan lembar kedua dijadikan arsip Bagian Gudang (**Gambar 5.2**).

- 2) Setelah menerima Formulir Permintaan Bahan (FPB) dari Bagian Gudang maka Bagian Logistik akan melakukan pemeriksaan dan membandingkan Formulir Permintaan Bahan tersebut dengan kartu gudang dan Rencana Anggaran Pelaksanaan Produksi (RAPP). Apabila setelah melakukan perbandingan ternyata oleh Bagian Logistik dinyatakan bahwa permintaan bahan belum diperlukan maka Formulir Permintaan Bahan tersebut akan dikembalikan lagi ke Bagian Gudang. Tetapi apabila permintaan bahan memang diperlukan maka Bagian Logistik akan menyetujui permintaan tersebut dan akan membuat Formulir Permintaan Pembelian Bahan (FPPB). Formulir Permintaan Pembelian Bahan ini dibuat tiga rangkap, lembar pertama ditujukan ke Bagian Pembelian, lembar kedua ke Bagian Gudang dan

yang terakhir lembar ketiga disimpan sebagai arsip Bagian Logistik

(Gambar 5.3)

- 3) Berdasarkan Formulir Permintaan Pembelian Bahan (FPPB) yang diterima dari Bagian Logistik, maka Bagian Pembelian akan membuat Surat Permintaan Penawaran Harga (SPPH) yang nantinya akan dikirimkan ke berbagai pemasok **(Gambar 5.4)**
- 4) Setelah Surat Permintaan Penawaran Harga (SPPH) diterima oleh para pemasok, kemudian para pemasok akan mengirimkan Surat Penawaran Harga (SPH) kepada Bagian Pembelian **(Gambar 5.4)**
- 5) Setelah Surat Penawaran Harga (SPH) yang dikirim oleh para pemasok diterima, maka selanjutnya Bagian Pembelian akan melakukan pemilihan pemasok yang memenuhi kriteria. Dalam hal ini berkaitan dengan harga, kualitas bahan, tempo pembayaran dan reputasi pemasok. Setelah mendapatkan pemasok yang memenuhi kriteria maka selanjutnya Bagian Pembelian akan membuat Formulir Order Pembelian Bahan (FOPB). Formulir Order Pembelian Bahan ini dibuat lima rangkap, dimana lembar pertama ditujukan untuk pemasok, lembar kedua untuk Bagian Gudang, lembar ketiga untuk Bagian Logistik, lembar keempat untuk Bagian Akuntansi dan Keuangan, dan yang terakhir lembar kelima akan disimpan sebagai arsip Bagian Pembelian **(Gambar 5.4)**
- 6) Setelah Formulir Order Pembelian Bahan diterima oleh pemasok, selanjutnya pemasok tersebut akan mengirimkan bahan sesuai dengan

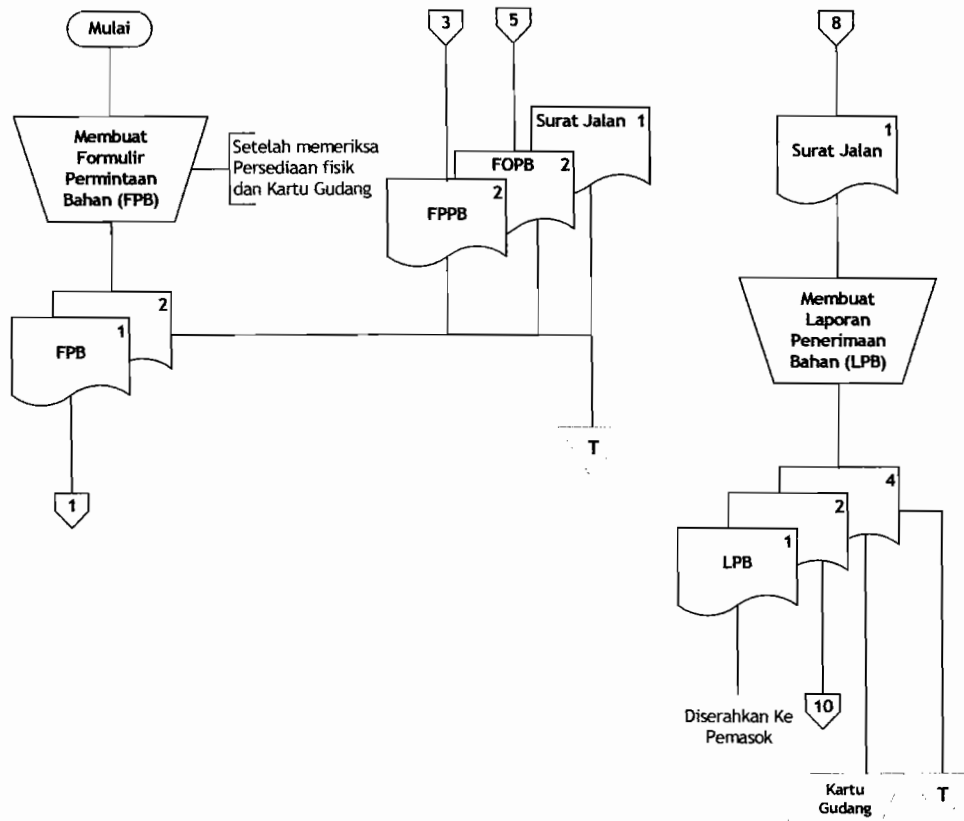
pesanan ke perusahaan. Bersamaan dengan bahan yang dikirim oleh pemasok, juga disertakan surat jalan yang terdiri dari dua rangkap. Bahan baku tersebut akan diterima oleh Bagian Logistik, selanjutnya Bagian Logistik akan melakukan pemeriksaan bahan yang dikirim dan membandingkannya dengan surat jalan yang menyertainya. Apabila barang yang dikirim sesuai dengan yang tertera dalam Formulir Order Pembelian Bahan (FOPB) maka Bagian Logistik akan menandatangani Surat Jalan lembar pertama dan membubuhinya dengan cap "*Sudah Diperiksa*". Selanjutnya Surat Jalan lembar kedua akan diserahkan lagi kepada pemasok. Setelah itu Surat Jalan lembar pertama dan bahan yang dipesan akan diserahkan ke Bagian Gudang untuk disimpan. Jika dalam pemeriksaan di Bagian Logistik ternyata bahan yang dipesan tidak sesuai dengan yang tertera pada Formulir Order Pembelian Bahan (FOPB) maka barang tersebut beserta surat jalan akan dikembalikan lagi ke pemasok (**Gambar 5.3**)

- 7) Setelah bahan baku diperiksa maka Bagian Logistik akan menyerahkannya ke Bagian Gudang untuk disimpan (**Gambar 5.3**)
- 8) Di Bagian Gudang bahan baku yang telah diserahkan dari Bagian Logistik selanjutnya akan disimpan. Kemudian Bagian Gudang akan membuat Laporan Penerimaan Bahan yang berguna sebagai bukti bahwa bahan yang dipesan atau dibeli telah sampai di Bagian Gudang. Laporan Penerimaan Bahan (LPB) dibuat tiga rangkap. Lembar pertama untuk Pemasok, lembar kedua ditujukan untuk Bagian

Pembelian, dimana Bagian Pembelian ini nantinya akan mencatat tanggal penerimaan bahan dan kemudian LPB lembar kedua tersebut diserahkan ke Bagian Akuntansi dan Keuangan bersamaan dengan kwitansi pembelian dari Pemasok. Dan yang terakhir LPB lembar ketiga akan disimpan sebagai arsip oleh Bagian Gudang. Dimana nantinya LPB arsip ini akan digunakan untuk membuat Kartu Gudang **(Gambar 5.1)**

- 9) Bagian Akuntansi dan Keuangan menerima tiga buah dokumen tembusan dari Bagian Pembelian. Dokumen pertama adalah Formulir Order Pembelian Bahan (FOPB), kedua Laporan Penerimaan Bahan (LPB lembar kedua) dan ketiga adalah Faktur Penjualan dari Pemasok. Kedua dokumen ini yaitu LPB lembar kedua dan Faktur Penjualan diserahkan bersama-sama setelah bahan yang dipesan diterima oleh Bagian Gudang. Ketiga dokumen ini nantinya oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan akan dibandingkan. Setelah dibandingkan dan sudah cocok semua maka Bagian Akuntansi dan Keuangan akan membuat Jurnal Pembelian dan Kartu Utang. Bagian Akuntansi dan Keuangan juga akan mencatat harga pokok persediaan barang yang dibeli. Selain itu bagian ini juga membuat Kontra Bon yang berguna sebagai penagihan piutang bagi pemasok apabila sudah jatuh tempo. Kontra Bon dibuat dua rangkap, dimana lembar pertama diserahkan ke pemasok dan lembar kedua dijadikan arsip Bagian Akuntansi dan Keuangan. **(Gambar 5.5)**

Bagian Gudang

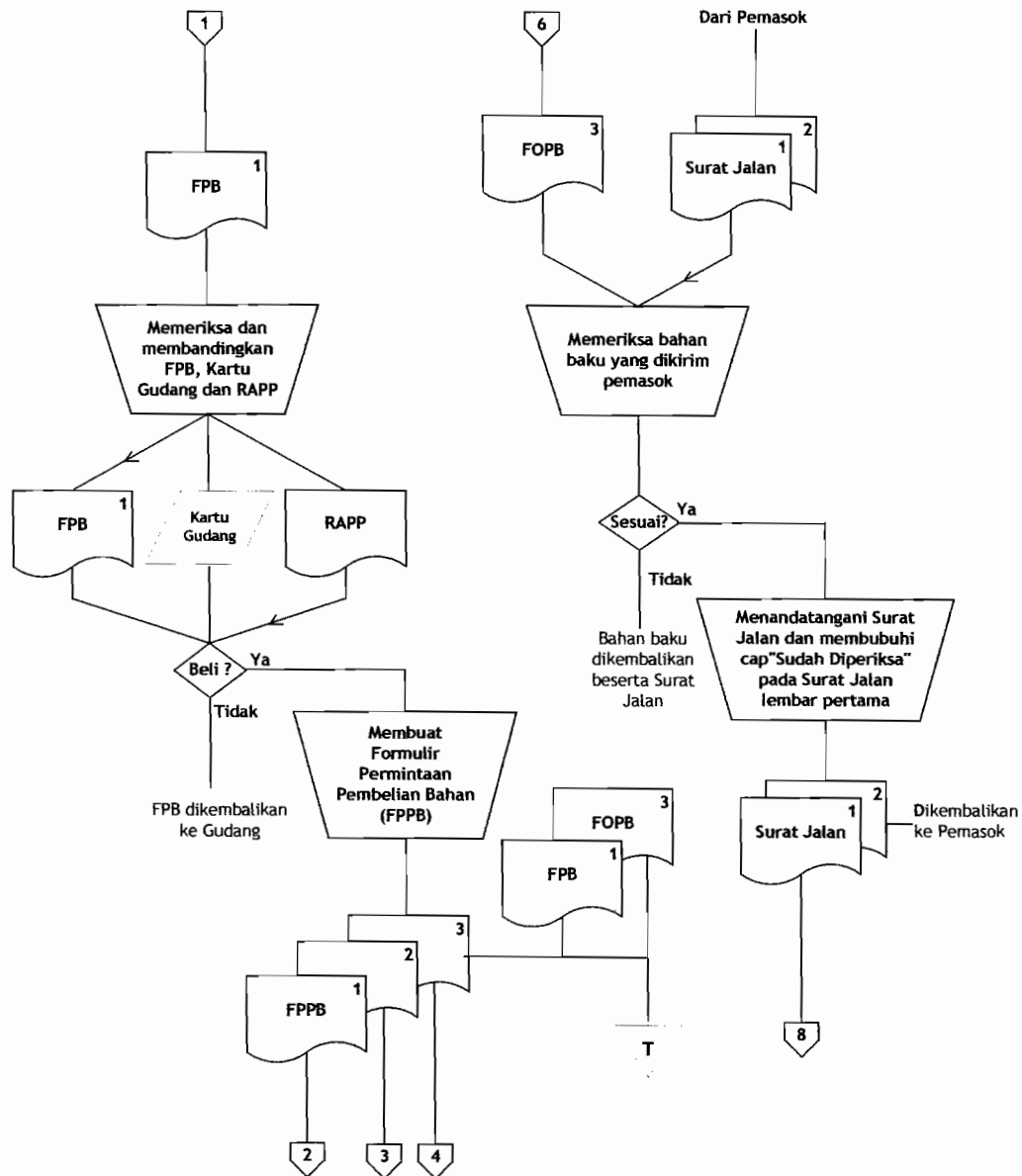


(Ket. Ringkasan prosedur pembelian bahan baku pada bagian pengadaan:)

- FPB : Formulir permintaan bahan
- FPPB : Formulir permintaan pembelian bahan
- FOPB : Formulir order pembelian bahan
- LPB : Laporan penerimaan bahan

Gambar 5.2 Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada Bagian Gudang.

Bagian Logistik



(Ket. Ringkasan prosedur pembelian bahan baku pada bagian logistik:)

RAPP : Rencana anggaran pelaksanaan produksi

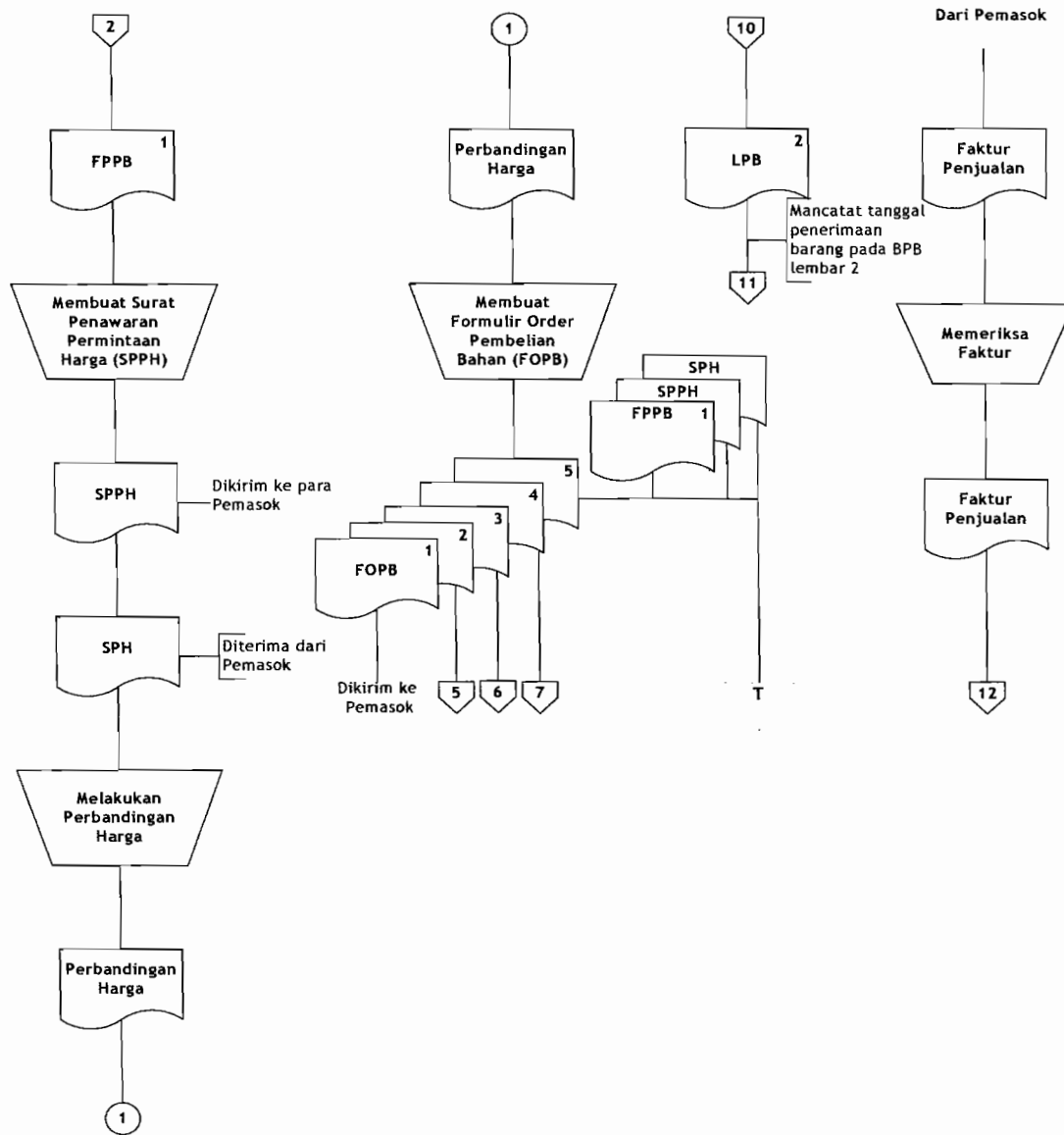
FPB : Formulir permintaan bahan

FPPB : Formulir permintaan pembelian bahan

FOPB : Formulir order pembelian bahan

Gambar 5.3 Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada Bagian Logistik.

Bagian Pembelian

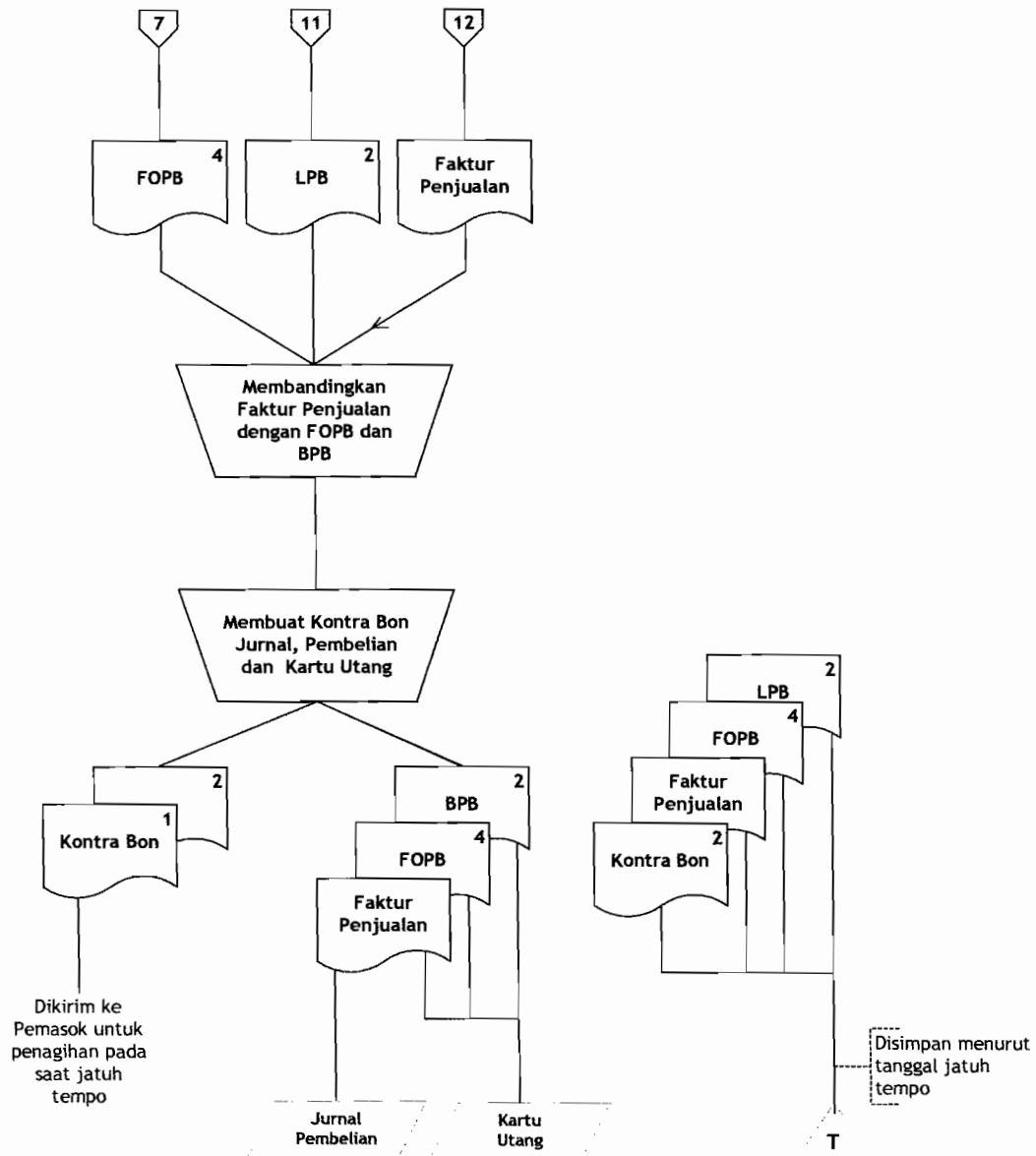


(ket. Ringkasan prosedur pembelian bahan baku pada bagian pembelian)

- FPPB : Formulir permintaan pembelian bahan
- FOPB : Formulir order pembelian bahan
- SPPH : Surat penawaran permintaan harga
- LPB : Laporan penerimaan bahan
- SPH : Surat penawaran harga

Gambar 5.4 Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada Bagian Pembelian.

Bagian Akuntansi dan Keuangan



(Ket. Ringkasan prosedur pembelian bahan baku pada bagian akuntansi dan keuangan:)

BPB : Bukti penerimaan bahan LPB : Laporan penerimaan bahan

FOPB : Formulir order pembelian bahan

Gambar 5.5 Prosedur Pembelian Bahan Baku Pada Bagian Akuntansi dan Keuangan.

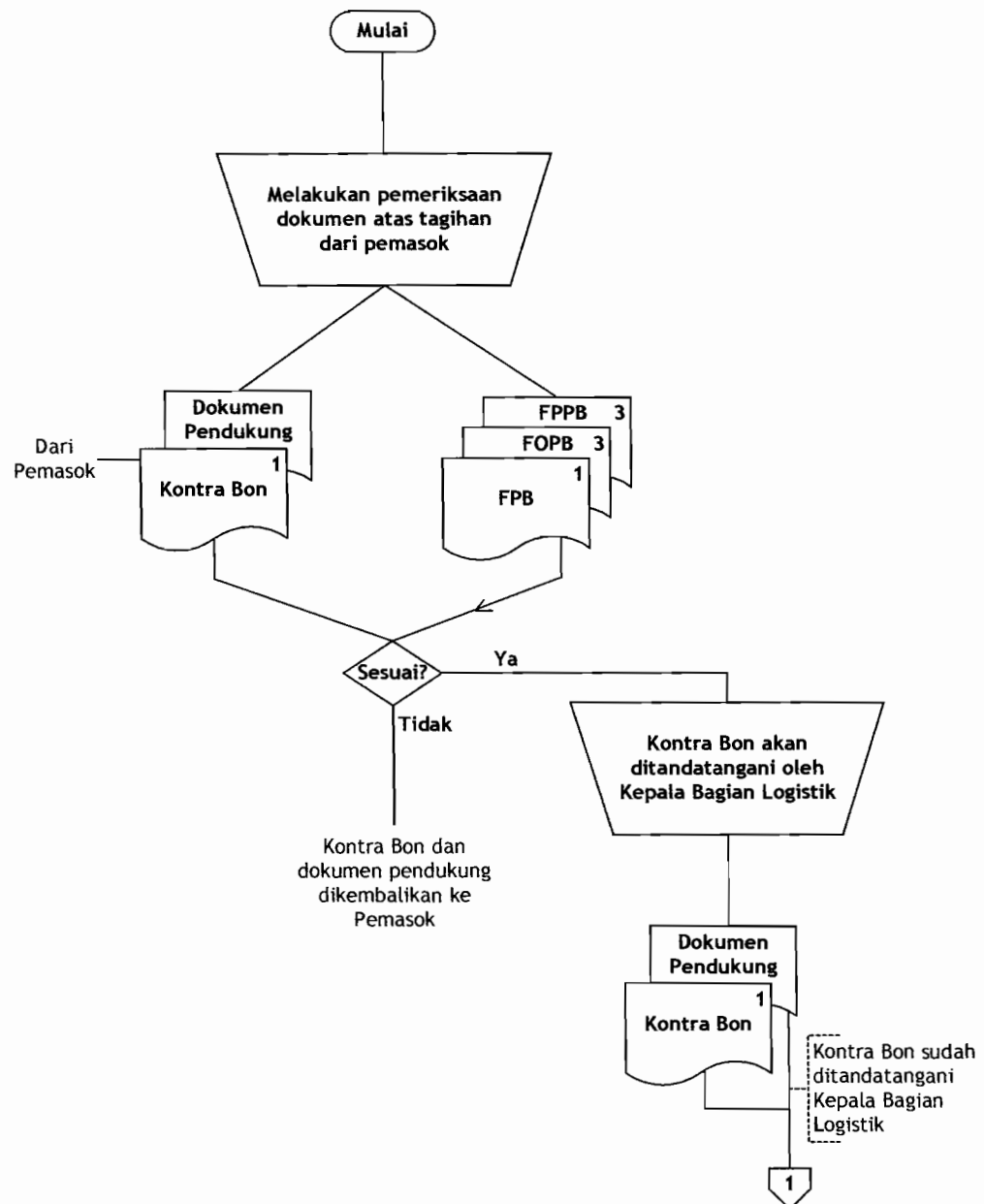
b. Prosedur Pembayaran

Dalam pengadaan bahan baku PT. Gunze Indonesia menggunakan sistem pembelian kredit. Berikut ini jaringan prosedur pembayaran terhadap pembelian bahan baku pada PT. Gunze Indonesia:

- 1) Pada saat jatuh tempo Pemasok akan menagih piutang atas penjualan barang dagangannya kepada PT. Gunze Indonesia. Pemasok akan membawa dokumen sebagai bukti yaitu Kontra Bon (Lembar Pertama) dan berbagai dokumen pendukung lain (Faktur Penjualan, Formulir Order Pembelian Bahan, Laporan Penerimaan Barang, Surat Jalan) ke Bagian Akuntansi dan Keuangan. Oleh bagian tersebut setelah diperiksa dokumen yang dibawa oleh Pemasok kemudian dikirim untuk dicocokkan dengan arsip yang ada di Bagian Logistik. Apabila dokumen yang dibawa oleh Pemasok telah sesuai atau tidak ada perbedaan dengan arsip yang ada di Bagian Logistik maka Kontra Bon tersebut (lembar pertama) akan ditandatangani oleh Kepala bagian Logistik. Kemudian Kontra Bon tersebut bersamaan dengan dokumen pendukung lain yang dibawa oleh Pemasok akan diserahkan ke Bagian Akuntansi dan Keuangan. Tetapi apabila setelah diperiksa ternyata dokumen yang dibawa oleh Pemasok tidak sesuai atau berbeda dengan arsip yang ada di Bagian Logistik maka semua dokumen yang dibawah oleh Pemasok akan dikembalikan lagi kepada Pemasok yang bersangkutan. (**Gambar 5.6**)

2) Di Bagian Akuntansi dan Keuangan, Kontra Bon (lembar pertama) yang sudah ditandatangani oleh Kapala Bagian Logistik beserta dokumen pendukung lain akan diperiksa lagi oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan. Setelah diperiksa dan ditandatangani, Bagian Akuntansi dan Keuangan kemudian akan mempersiapkan giro untuk pembayaran kepada Pemasok. Prosedur selanjutnya Giro, Kontra Bon (lembar pertama) dan dokumen pendukung lain akan diserahkan untuk diperiksa lebih lanjut kepada auditor. Setelah auditor memeriksa dan menilai bahwa pembayaran layak dilakukan, auditor akan menandatangani Kontra Bon lembar pertama dan kemudian menyerahkannya kembali bersama dokumen yang lain kepada bagian Akuntansi dan Keuangan. Bagian Akuntansi dan Keuangan selanjutnya akan meminta otorisasi pengeluaran giro kepada Presiden Direktur. Setelah giro diotorisasi dan ditandatangani oleh Presiden Direktur, selanjutnya Bagian Akuntansi dan Keuangan akan membuat Jurnal Pengeluaran Kas berdasarkan dokumen pendukung dari Pemasok dan dokumen arsip yang ada di Bagian Akuntansi dan Keuangan. Prosedur terakhir dari sistem pembayaran adalah menyerahkan kembali dokumen pendukung yang dibawa oleh Pemasok dan sudah ditandatangani oleh pejabat yang berwenang pada PT. Gunze Indonesia kepada Pemasok yang bersangkutan beserta giro untuk dicairkan di bank dimana PT. Gunze Indonesia menyimpan kasnya. **(Gambar 5.7)**

Bagian Logistik



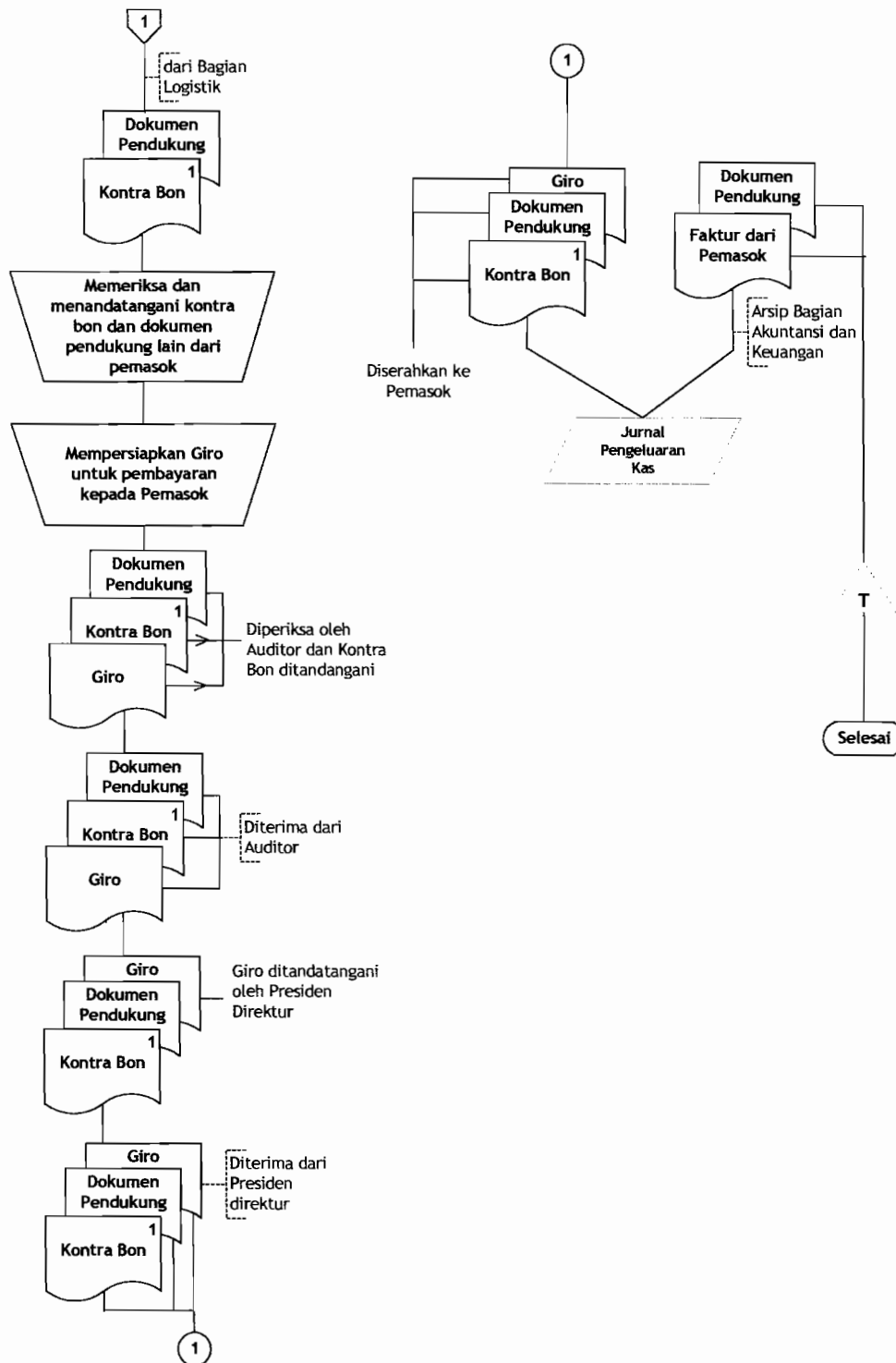
(Ket. Ringkasan prosedur pembayaran pada bagian logistik:)

FPB : Formulir permintaan bahan

FPPB : Formulir permintaan pembelian bahan . FOPB : Formulir order pembelian bahan

Gambar 5.6 Prosedur Pembayaran Pada Bagian Logistik.

Bagian Akuntansi dan Keuangan



Gambar 5.7 Prosedur Pembayaran Pada Bagian Akuntansi dan Keuangan.

3. Penelaahan Kebijakan dan Prosedur Pengadaan Barang

Tahap ini merupakan tahap pemahaman kebijaksanaan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan khususnya Bagian Pengadaan. Setelah Bagian Gudang memasukkan permintaan bahan pada Bagian Logistik maka Bagian Logistik akan segera memeriksa permintaan itu dengan melihat pada kartu persediaan di gudang dan RAP dari produksi. Apabila ternyata barang yang diminta telah melebihi jumlah yang diperbolehkan dalam RAP maka kepala Bagian *Factory and Production* harus meminta persetujuan direktur dan pengendalian, namun persetujuan itu diminta hanya terhadap barang yang berharga tinggi seperti *chemical* (bahan kimia) atau bahan baku benang. Untuk barang seperti dus atau plastik tidak selalu dibutuhkan persetujuan dari direktur dan pengendalian namun cukup dengan persetujuan kepala Bagian Pengadaan, hal itu diperbolehkan untuk menghindari terjadinya proses permintaan persetujuan yang berulang kali terhadap barang yang nilainya tidak terlampau besar.

Untuk permintaan barang dari gudang selain dilihat kartu persediaan gudang juga dilihat apakah memang barang yang diminta akan dibutuhkan dalam kegiatan produksi atau tidak dengan melihat RAP yang ada.

Bagian pembelian setelah mendapatkan formulir Permintaan Pembelian Bahan dari bagian logistik, segera mencari nama *supplier* yang dapat memenuhi kebutuhan. Jika ternyata barang yang diminta adalah barang baru yang khusus atau berjumlah banyak maka bagian pembelian akan

menghubungi beberapa *supplier* yang dapat menyediakan barang tersebut dengan telepon dan meminta mereka mengirimkan Surat Penawaran Harga.

Kebijaksanaan di Bagian Pembelian adalah barang yang dibutuhkan tidak boleh bersumber dari satu *supplier* saja, kebijaksanaan itu bertujuan untuk menghindarkan kemungkinan terjadinya ketergantungan, karena bila mana *supplier* mengalami hambatan dalam mengirimkan barang karena suatu sebab maka pelaksanaan produksi menjadi tidak lancar, yang tentu saja dapat mengakibatkan bertambahnya biaya operasi pelaksanaan produksi.

Setelah Surat Penawaran Harga diterima dari para *supplier* maka bagian pembelian akan membandingkannya satu dengan yang lain dan memilih beberapa *supplier* yang terbaik berdasarkan harga, reputasi dan jangka waktu pembayaran. Untuk barang yang berjumlah banyak, bagian pembelian bisa saja mengadakan ikatan kontrak terhadap para *supplier* dengan harga yang telah ditentukan dan disamaratakan untuk seluruh *supplier*. Jika telah terjadi perikatan kontrak, dan apabila terjadi keterlambatan atau ketidakmampuan pihak *supplier* untuk menyediakan barang yang diminta pada waktunya, maka Bagian Pembelian dapat menuntut *supplier* yang bersangkutan berdasarkan kontrak yang telah disepakati sebelumnya.

Untuk barang yang biasa dipakai dalam setiap kegiatan produksi seperti dus atau lem Bagian Pembelian sudah mempunyai daftar *supplier* yang sudah menjadi rekanan tetap, yang jumlahnya pun tidak hanya satu tetapi beberapa *supplier* untuk menghindarkan ketergantungan terhadap satu *supplier*.

Dalam memesan barang kepada *supplier* seringkali pemesanan dilakukan dengan telepon, namun walaupun pemesanan dilakukan dengan telepon, order atau pesanan bahan tetap dikirimkan kepada *supplier* sehingga pada saat *supplier* menagih OPB tersebut bersama-sama dengan dokumen lainnya dapat diterima Bagian Akuntansi dan Keuangan dengan lengkap untuk dapat ditukarkan dengan Kontra Bon.

B. Tahap Pemeriksaan Mendalam

Dalam tahap pemeriksaan mendalam ini kegiatan penelitian dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan kuesioner. Didukung oleh data pengamatan sekilas fasilitas fisik, tinjauan umum prosedur pembelian dan pembayaran serta penelaahan kebijaksanaan dan prosedur pengadaan barang yang diperoleh dari tahap pemeriksaan pendahuluan, diharapkan dalam tahap ini dapat ditemukan pemahaman tentang pengendalian intern yang ada pada bagian pengadaan PT. Gunze Indonesia karena akan sangat membantu dalam pengidentifikasian peran *operational audit* dalam peningkatan efektivitas dan etisiensi aktivitas pembelian bahan baku oleh bagian pengadaan PT. Gunze Indonesia.

Berikut ini adalah kuesioner yang digunakan dalam membantu pelaksanaan kegiatan pemeriksaan mendalam :

Tabel 5.2
Kuesioner Pemeriksaan Mendalam

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain- Lain
1.	Apakah perusahaan mempunyai suatu sistem pembelian yang terpusat ?	X		
2.	Apakah untuk setiap pembelian selalu dipergunakan pesanan pembelian ?	X		
3.	Apakah pemesanan barang dapat dilakukan melalui telepon?	X		
4.	Apakah bagian pembelian selalu mengusahakan harga dan suplai yang terbaik atas barang yang diperlukan ?	X		
5.	Apakah bagian-bagian lain selalu memandang bagian pembelian sebagai sumber informasi dalam memecahkan setiap permasalahan mengenai barang ?		X	
6.	Apakah permintaan pembelian selalu dilayani tepat waktu ?		X	
7.	Apakah tersedia katalog-katalog dan daftar harga yang tengah berlaku ?	X		
8.	Apakah bagian pembelian mempunyai hubungan yang baik dengan bagian-bagian lainnya ?	X		
9.	Apakah petugas bagian akuntansi dan keuangan selalu dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan dari bagian pembelian?	X		

Tabel 5.2 (Lanjutan dari hal.70)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain- Lain
10.	Apakah bagian pengadaan mempunyai RAP dari Pabrik atau Produksi ?	X		
11.	Apakah sebelum dipersiapkan pesanan pembelian diisyaratkan harus ada permintaan pembeliannya ?	X		
12.	Apakah selalu diusahakan untuk memiliki persediaan serendah mungkin namun selalu mengelakkan kemungkinan kelangkaan barang ?	X		
13.	Apakah bagian pembelian selalu memanfaatkan diskon ?		X	
14.	Apakah bagian pembelian selalu mencoba untuk memusatkan pembelian pada perusahaan tertentu untuk mendapatkan diskon kuantitas ?	X		
15.	Apakah pembelian mendesak selalu dihindari ?	X		
16.	Apakah bagian pembelian selalu meminta penawaran harga dari rekanan ?	X		
17.	Apakah syarat-syarat penawaran selalu dipertimbangkan dengan seksama, seperti misalnya mengenai pengangkutan, diskon dan layanannya ?	X		
18.	Apakah pesanan pembelian berisi harga ?	X		
19.	Apakah para karyawan bagian pembelian memiliki pengetahuan yang cukup memadai mengenai produk yang mereka tangani ?	X		

Tabel 5.2 (Lanjutan dari hal.71)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain-Lain
20.	Apakah para karyawan bagian pembelian selalu berusaha memperoleh informasi mengenai adanya jenis barang yang baru ?	X		
21.	Apakah ada suatu arsip mengenai prestasi rekanan untuk dijadikan petunjuk mana yang paling dipercaya dalam situasi mendesak ?	X		
22.	Apakah <i>salesman</i> rekanan selalu dicegah untuk berhubungan dengan pimpinan bagian lain ?	X		
23.	Apakah ada suatu kebijakan mengenai hadiah-hadiah yang diterima dari rekanan ?		X	
24.	Apakah laporan pembelian dibuat secara bulanan ?	X		
25.	Apakah ada pejabat yang memeriksa laporan pembelian ?	X		
26.	Apakah kuantitas barang diperiksa dengan dokumen pengirimannya ?	X		
27.	Apakah selalu dilakukan pemeriksaan fisik terhadap barang yang ada di gudang dan pabrik ?	X		
28.	Apakah tagihan-tagihan yang datang selalu dilunasi dalam jangka waktu yang telah ditentukan ?		X	
29.	Apakah ada pengendalian yang diterapkan untuk menghindari pembayaran ganda ?	X		

- 6) Pemeriksaan fisik yang dilakukan oleh bagian logistik terhadap barang yang berada di gudang dan pabrik atau produksi dapat mencegah timbulnya selisih antara catatan dan kenyataan yang sebenarnya.
- 7) Formulir-formulir yang digunakan telah diberi nomor urut (*prenumbered*), sehingga dapat mencegah adanya formulir yang hilang dan memudahkan dalam penyusunan arsip.
- 8) Adanya bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran atas barang dari gudang merupakan pengendalian yang baik dalam upaya menjaga tidak terjadinya kehilangan barang tanpa tanggung jawab yang jelas. Bukti penerimaan juga menjadi dasar bagi perusahaan untuk membayar sejumlah uang atas barang yang diterima dari *supplier*.
- 9) Adanya pemeriksaan atas faktur dan order atau pesanan bahan dan bukti penerimaan di pabrik atau produksi yang didapat dari *supplier* pada saat menagih dengan cara mencocokkannya dengan tembusan order atau pesanan bahan dan bukti penerimaan di pabrik atau produksi dan pemberian tanda terhadap faktur dan dokumen lainnya setelah dilakukan pembayaran terhadap *supplier*, dapat menghindari terjadinya pembayaran ganda dan pembayaran atas barang yang fiktif.

Sedangkan beberapa kelemahan yang ditemukan pada prosedur dan pengendalian intern yang dijalankan oleh bagian pengadaan antara lain :

- 1) Tidak adanya peraturan dari pihak manajemen untuk melarang karyawannya menerima hadiah dari *supplier* (baik berupa hadiah barang ataupun komisi). Adanya hadiah dari *supplier* dapat

Tabel 5.2 (Lanjutan dari hal.71)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain- Lain
20.	Apakah para karyawan bagian pembelian selalu berusaha memperoleh informasi mengenai adanya jenis barang yang baru ?	X		
21.	Apakah ada suatu arsip mengenai prestasi rekanan untuk dijadikan petunjuk mana yang paling dipercaya dalam situasi mendesak ?	X		
22.	Apakah <i>salesman</i> rekanan selalu dicegah untuk berhubungan dengan pimpinan bagian lain ?	X		
23.	Apakah ada suatu kebijakan mengenai hadiah-hadiah yang diterima dari rekanan ?		X	
24.	Apakah laporan pembelian dibuat secara bulanan ?	X		
25.	Apakah ada pejabat yang memeriksa laporan pembelian ?	X		
26.	Apakah kuantitas barang diperiksa dengan dokumen pengirimannya ?	X		
27.	Apakah selalu dilakukan pemeriksaan fisik terhadap barang yang ada di gudang dan pabrik ?	X		
28.	Apakah tagihan-tagihan yang datang selalu dilunasi dalam jangka waktu yang telah ditentukan ?		X	
29.	Apakah ada pengendalian yang diterapkan untuk menghindari pembayaran ganda ?	X		

Tabel 5.2 (Lanjutan dari hal.72)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Lain- Lain
30.	Apakah barang yang dikirimkan selalu disertai dengan surat jalan ?	X		
31.	Apakah barang yang dikirimkan terkadang langsung disertai faktur ?	X		
32.	Apakah bukti-bukti yang ada dikirimkan kepada bagian yang seharusnya menerima selalu tepat pada waktunya ?		X	
33.	Apakah ada laporan khusus jika biaya yang dikeluarkan melebihi RAP ?	X		

Penilaian Terhadap Pengendalian intern Bagian Pengadaan

Berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan dan hasil dari wawancara dengan pihak manajemen dan observasi langsung yang dilakukan, ditemukan adanya beberapa kebaikan dan kelemahan yang ada pada prosedur dan pengendalian intern yang dijalankan di bagian pengadaan.

Beberapa kebaikan pada prosedur dan pengendalian intern yang dijalankan oleh bagian pengadaan antara lain :

- 1) Adanya sistem pembelian terpusat yang dapat memperkecil timbulnya ketidakteraturan dan pemborosan dalam pembelian barang yang dibutuhkan. Dengan adanya sistem pembelian yang terpusat, bagian pembelian dapat meminta potongan harga kepada *supplier* karena kuantitas barang yang besar.

- 2) Adanya Rencana Anggaran Pelaksanaan dari bagian pengendalian sangat berguna dalam mengendalikan pengeluaran dari *Factory and Production* terutama pengeluaran untuk bahan baku. Dengan adanya RAP kecurangan dan ketidakefisienan dalam pemakaian bahan baku dapat ditekan sekecil mungkin.
- 3) Adanya laporan persediaan dari gudang sangat membantu bagian logistik dalam melaksanakan pekerjaannya mengatur dan menyediakan barang yang dibutuhkan di pabrik dalam aktifitas produksi.
- 4) Adanya daftar *supplier* di bagian pembelian sangat membantu bagian pembelian dalam tugasnya mencari *supplier* yang dapat menyediakan barang yang dibutuhkan terutama dalam keadaan yang sangat mendesak.
- 5) Adanya ruangan khusus di bagian pembelian yang berisikan contoh-contoh barang dari *supplier* sangat membantu bagian pembelian dalam menetapkan *supplier* mana yang dapat menyediakan barang yang diminta dan juga adanya contoh barang dari *supplier* dapat menambah pengetahuan bagi bagian pembelian dan terutama oleh *Factory and Production* sebagai pelaksana, terhadap barang yang masih baru. Dengan adanya contoh-contoh barang dari *supplier*, bagian pembelian dapat memeriksa dan membandingkan barang dari tiap *supplier*, sehingga bagian pembelian dapat memesan barang dari *supplier* yang menyediakan barang yang terbaik.

- 6) Pemeriksaan fisik yang dilakukan oleh bagian logistik terhadap barang yang berada di gudang dan pabrik atau produksi dapat mencegah timbulnya selisih antara catatan dan kenyataan yang sebenarnya.
- 7) Formulir-formulir yang digunakan telah diberi nomor urut (*prenumbered*), sehingga dapat mencegah adanya formulir yang hilang dan memudahkan dalam penyusunan arsip.
- 8) Adanya bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran atas barang dari gudang merupakan pengendalian yang baik dalam upaya menjaga tidak terjadinya kehilangan barang tanpa tanggung jawab yang jelas. Bukti penerimaan juga menjadi dasar bagi perusahaan untuk membayar sejumlah uang atas barang yang diterima dari *supplier*.
- 9) Adanya pemeriksaan atas faktur dan order atau pesanan bahan dan bukti penerimaan di pabrik atau produksi yang didapat dari *supplier* pada saat menagih dengan cara mencocokkannya dengan tembusan order atau pesanan bahan dan bukti penerimaan di pabrik atau produksi dan pemberian tanda terhadap faktur dan dokumen lainnya setelah dilakukan pembayaran terhadap *supplier*, dapat menghindari terjadinya pembayaran ganda dan pembayaran atas barang yang fiktif.

Sedangkan beberapa kelemahan yang ditemukan pada prosedur dan pengendalian intern yang dijalankan oleh bagian pengadaan antara lain :

- 1) Tidak adanya peraturan dari pihak manajemen untuk melarang karyawannya menerima hadiah dari *supplier* (baik berupa hadiah barang ataupun komisi). Adanya hadiah dari *supplier* dapat



menimbulkan kerjasama antara karyawan perusahaan terutama Bagian Pembelian, dengan pihak *supplier* untuk membeli barang yang berasal dari *supplier* tertentu.

- 2) Keterlambatan pengiriman laporan dan tembusan bukti penerimaan dan pengeluaran barang dari pabrik atau produksi dan gudang dapat memperlambat kerja bagian lainnya seperti Bagian Logistik, Bagian Pembelian dan Bagian Akuntansi dan Keuangan.
- 3) Pemeriksaan terhadap faktur, surat jalan, order atau pesanan bahan, dan bukti penerimaan di pabrik atau produksi dari *supplier* ketika menagih oleh Bagian Logistik, kemudian oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan dan Bagian Audit dinilai terlalu lama dan sangat tidak efisien.
- 4) Peraturan bahwa hanya tanda tangan presiden direktur yang dapat dipakai untuk menandatangani giro yang dapat menyebabkan tertundanya pembayaran kepada *supplier*, karena jika presiden direktur berhalangan karena sakit atau sebab lainnya maka semua pembayaran akan tertunda.

C. Pembahasan

Audit operasional berperan membantu pihak manajemen PT. Gunze Indonesia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pembelian oleh bagian pengadaan. Informasi dan kepastian yang dihasilkan dari pemeriksaan operasional sangat membantu pihak manajemen PT. Gunze Indonesia dalam menjalankan fungsinya.

Pada prinsipnya kegiatan pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh Tim Audit Internal, bertujuan memberikan suatu keyakinan pendapat kepada pihak manajemen PT. Gunze Indonesia. Rekomendasi dari Audit Internal kemudian ditindak lanjuti oleh manajemen PT. Gunze Indonesia. Hasil analisa penulis menunjukkan bahwa hasil *operational audit* telah berhasil diterapkan pada Bagian Pengadaan PT. Gunze Indonesia sehingga berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi pada bagian yang dimaksud, diantaranya:

1. Dapat menekan resiko kerugian perusahaan (PT. Gunze Indonesia).
Dalam hal ini kemungkinan kecurangan itu terjadi seperti ketika pemeriksaan oprasional belum dilakukan, terutama antara karyawan Bagian Pembelian dengan pihak *supplier* dapat diatasi. Dengan demikian peningkatan kefektivan dapat terjaga. Atau dengan kata lain pihak manajemen PT. Gunze Indonesia dapat memaksimalkan keberhasilan perusahaannya, setelah menerapkan aturan yakni larangan bagi karyawannya untuk tidak menerima hadiah dari pihak *supplier*. Karena aturan ini dianggap sebagai salah satu cara yang cukup efektif dalam menunjang upaya pencapaian tujuan perusahaan. Demikian halnya kriteria standar dari tim audit internal PT. Gunze Indonesia, yang menyatakan tugas dari Bagian Pembelian adalah memilih *supplier* yang tepat. *Supplier* yang dipilih harus benar-benar dapat memenuhi beberapa hal penting yaitu:
 - a) Kualitas barang yang dijual oleh *supplier* baik.

- b) *Supplier* dapat memenuhi kuantitas barang yang diminta, baik dalam jangka pendek ataupun dalam jangka panjang.
 - c) Pengiriman barang yang tepat pada waktu yang sudah ditentukan.
 - d) Dapat memberikan *service* yang baik, baik *before sales service* ataupun *after sales service*.
 - e) Harga barang tidak terlalu mahal.
 - f) Stabilitas *finansial* dari *supplier* baik sehingga kontinuitas dan pengiriman yang tepat waktu dapat terjamin.
2. Prosedur pembayaran utang Bagian Pengadaan PT. Gunze Indonesia kepada pihak *supplier*, menjadi lebih efisien atau lebih berdaya guna, dalam arti:
- a) Pekerjaan pemeriksaan terhadap kontra bon serta dokumen pendukung lainnya (Faktur Penjualan, Formulir Order Pembelian Bahan, Laporan Penerimaan Barang, Surat Jalan) pada akhirnya cukup dilaksanakan oleh Bagian Logistik serta Bagian Akuntansi dan Keuangan. Kebijakan ini diterapkan atas pertimbangan kriteria standar Tim Audit Internal PT. Gunze Indonesia yang menyatakan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan penerimaan faktur dan dokumen lainnya dari *supplier*, untuk ditukarkan dengan kontra bon dan mencocokkan bukti yang berasal dari *supplier* dengan bukti pemesanan dan penerimaan barang merupakan pekerjaan Bagian Pengadaan yaitu sub Bagian Logistik. Dan pengendalian intern harus dibuat efektif dan efisien

sehingga tidak terjadi pengendalian yang malah menjadi berlebihan dan tidak mencapai tujuan yang diharapkan.

- b) Telah diterapkannya kebijakan baru yakni Presiden Direktur bukan merupakan satu-satunya orang yang dapat menandatangani giro untuk pembayaran kepada *supplier*. Kewenangan penandatanganan giro dapat dikuasakan kepada pihak interen perusahaan yang dipercayakan, sehingga tidak menghambat prosedur pembayaran terhadap pihak *supplier* meskipun Presiden Direktur berhalangan untuk jangka waktu yang cukup lama. Atas pertimbangan yang mengacu pada kriteria standar yang menyatakan bahwa hubungan yang baik dengan *supplier* harus dibina sehingga antara perusahaan dan *supplier* dapat saling mendukung. Jika pembayaran kepada *supplier* tertunda akan menimbulkan ketidakpercayaan dari *supplier* terhadap perusahaan, dan hal itu dapat mengakibatkan *supplier* menolak untuk menyediakan barang yang dibutuhkan oleh perusahaan. Penolakan dari *supplier* untuk menyediakan barang yang diminta selama penundaan pembayaran oleh perusahaan mengakibatkan tertundanya pekerjaan yang telah direncanakan dan hal itu berarti timbulnya kerugian bagi perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berkaitan dengan audit operasional yang telah dilakukan oleh Auditor Intern yang bersangkutan pada PT. Gunze Indonesia, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa audit operasional berperan membantu pihak manajemen PT. Gunze Indonesia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pembelian oleh bagian pengadaan.

B. Saran-saran

1. Sebaiknya dibuat peraturan yang melarang karyawan menerima hadiah dari Pemasok dan pada saat pemilihan Pemasok dilakukan pengawasan terhadap proses pemilihan Pemasok. Penilaian ulang terhadap Pemasok baik terhadap harga, kualitas, kuantitas dan ketepatan pengiriman sebaiknya dilakukan agar diketahui Pemasok mana yang tidak memenuhi syarat lagi.
2. Sebaiknya kontra Bon, faktur dan cobby Laporan Penerimaan Barang (LPB) cukup diperiksa oleh Bagian Logistik dan Bagian Akuntansi dan Keuangan. Pembuatan Kontra Bon oleh Akuntansi dan Keuangan sebelum diadakan pemeriksaan oleh Bagian Logistik dan Auditor atas faktur dan cobby Laporan Penerimaan Barang sebaiknya ditiadakan, karena pembuatan Kontra Bon dan pemeriksaan sebaiknya dilakukan langsung

oleh Bagian Logistik kemudian Bagian Akuntansi dan Keuangan sehingga dengan demikian pemeriksaan tidak terlalu memakan waktu yang lama.

3. Sebaiknya tidak hanya Presiden Direktur saja yang dapat menandatangani giro, tetapi ada pejabat yang diberikan wewenang apabila Presiden Direktur berhalangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens Alvian A and Loebbecke James K. (1988) *Auditing an Integrated Approach*. Seventh Edition. Prentice-Hall International, Inc
- Cashin, James A; Nevwirth, Paul D; and Lexi, John F.(1988).*Cashins Hand Book For Auditors*. 2nd ed. Singapore. McGraw-Hill Book Co
- Halim Abdul.(2002) *Auditing 1 (Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan)*. Edisi ke-2 Revisi. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. *Standar Profesional Akuntan Publik per-1 Januari 2001*. Jakarta Salemba Empat.
- Ikatan Akuntansi Indonesia.(1992).*Norma Pemeriksaan Akuntansi (Edisi Revisi)* Jakarta. Rineka Cipta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (1990). *Exposure Draft NPA Suplemen no 7 Pertimbangan Struktur Pengendalian Dalam Suatu Pemeriksaan Laporan Keuangan*. Jakarta. IAI.
- Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*. Volume V no 2. Desember 2001. Yogyakarta. FE UII.
- Jusuf Abadi, Amir. (1993). *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Buku I edisi ke-5, edisi Indonesia Jakarta. Salemba Empat.
- Jusuf Abadi, Amir. (1999). *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Buku 2 edisi Indonesia Jakarta. Salemba Empat.
- Jusuf, Haryono AL. (2001). *Auditing (Pengauditan)*. Buku 1. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Munawir S. (1999). *Auditing Modern*. Buku 1. Edisi ke-4. Yogyakarta. BPFEE.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku 1. Edisi ke-6. Jakarta. Salemba Empat.
- Sawyer B. Lawrence; dittenhofer A. Moritimer; Scheiner H. James.(2005) *Audit Internal Sawyer* Buku 1. Edisi ke-5 Indonesia Jakarta. Salemba Empat.
- Tunggal Widjaja, Amin. (1995). *Audit Managemen Kontemporer*. Cetakan Pertama. Jakarta. Harvarindo.
- Tunggal Widjaja, Amin. (2000) *.Managemen Audit*. Jakarta. PT.Rineka Cipta.

Widjayanto, Nugroho.(1985).*Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta.
Lembaga Penerbit FE UI.

P.T. GUNZE INDONESIA

GUNZE

Bekasi, 08 Agustus 2003

SURAT KETERANGAN

No : 004/GNZ/03

Yang bertanda tangan di Bawah ini saya,

Nama : ISKANDAR
Jabatan : Finance & Accounting Manager

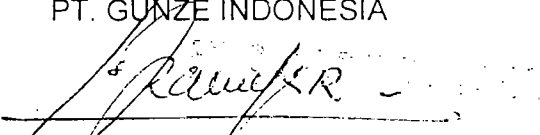
Menerangkan bahwa,

Nama : Lorensius Jolo Manuk
Mahasiswa : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi)
NIM : 962114155

Telah melakukan penelitian selama bulan Juli tahun 2003, dengan mempelajari data-data yang dibutuhkan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/skripsi pada perusahaan : PT. GUNZE INDONESIA yang beralamatkan di Kawasan Industri EJIP, Kav. 7H-1, Desa Sukaresmi, Lemah Abang, Bekasi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami
PT. GUNZE INDONESIA


ISKANDAR
Fin. & Acct. Manager

