



# AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI BAGIAN PENJUALAN PADA PT HOERBIGER

## KOMPRESOTAMA INDONESIA

Tiomsar Michael<sup>1</sup>

Carmel Meiden,S.E.,Ak.,M.Si<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Tiomsar Michael/34090431/2009/Audit Operasional Untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Bagian Penjualan Pada PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia/Pembimbing : Carmel Meiden, S.E., Ak., M.Si.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah bagian penjualan PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia telah berjalan efektif dan efisien. Desain penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu pendekatan induktif untuk menemukan atau mengembangkan pengetahuan yang memerlukan keterlibatan peneliti dalam mengidentifikasi pengertian atau relevansi fenomena tertentu terhadap individu. Jenis penelitian kualitatif dengan dimulai dari observasi, wawancara, kuesioner, dan kemudian diambil kesimpulan Hasil penelitian ini dapat menggambarkan tingkat efektifitas dan efisiensi dari bagian pejualan PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia. Dan juga menunjukkan temuan audit, kriteria, dan saran yang diberikan untuk perbaikan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kegiatan operasional penjualan pada PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia berada dalam kategori "Sedang" dan PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia telah berjalan dengan efisien.

Kata Kunci : Audit Operasional, Efisiensi, Efektifitas, Audit Internal, Sistem Pengendalian Manajemen

### ABSTRACT

Tiomsar Michael/34090431/2009/Operational Auditing for Evaluating The Effectiveness and Efficiency of Sales Division on PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia/Advisor: Carmel Meiden, S.E., Ak., M.Si.

The research's aim is to evaluate whether sales division on PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia has run efficiently and effectively. The design of research is the qualitative research design, it is an inductive approach, to examine or expand the information which involve the researcher to identificate mean or relevance of some phenomenon through individual. Qualitative research methods are observation, interview the head of related division, give a questionnaires to related division and at last, make a conclusion.The result of research would reflects the value of effectiveness and efficiency of PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia sales divison's operational and also shows an audit findings, criteria, and an advices The conclusion of research are PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia sales operational activity is in "Moderate" Category, which still can be categorized as effective, and runs efficiently.

Key Words : Operational Auditing, Efficiency, Effectiveness, Internal Audit, Management Control System

<sup>1</sup> Villa Nusa Indah Blok F 5 No 9 Gunung Putri - Bogor

<sup>2</sup> Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jalan Yos Sudarso Kav.87, Jakarta 14350

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.  
a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)



## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen dapat melakukan audit operasional apabila manajemen merasakan adanya kebutuhan untuk melakukan suatu proses audit, dan biasanya dilakukan oleh seorang internal auditor. Di akhir pemeriksaan, auditor akan memberikan laporan pemeriksaannya kepada manajemen berupa temuan-temuan audit mengenai efektifitas sistem pengendalian manajemen, kondisi ideal, dan saran – saran perbaikan untuk memperbaiki kelemahan – kelemahan yang ditemukan selama pelaksanaan audit operasional.

Dalam pelaksanaan audit operasional, internal auditor menggunakan media uji kepatutannya yaitu program pemeriksaan manajemen serta efisiensi dan efektifitas dari prosedur kegiatan dalam setiap bagian perusahaan, untuk itu peneliti mengumpulkan data-data lengkap dan hanya mengambil sesuai kebutuhan. Data tersebut diperoleh dari bagian perusahaan yang diaudit.

Salah satu bagian yang paling utama yang dapat mempengaruhi penetapan laba rugi suatu perusahaan adalah bagian penjualan. Bagian penjualan merupakan kegiatan utama dan paling penting bagi perusahaan karena dari bagian penjualan inilah perusahaan menjual barangnya dan menghasilkan pendapatan yang digunakan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Disamping itu, penjualan memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap laba perusahaan dimana laba yang optimal dapat dicapai apabila kegiatan penjualan yang dikelola dengan baik dan benar. Penjualan harus berjalan lancar dan diupayakan terus untuk ditingkatkan. Kegagalan untuk mencapai volume dan harga penjualan yang telah ditargetkan dapat menurunkan laba yang ingin diperoleh atau bahkan dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, penulis tertarik untuk melakukan pengamatan pada bagian penjualan PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia yang bergerak di industri permesinan pabrik. Penulis telah melakukan pengamatan awal dan wawancara dengan Manajer Penjualan dan Manajer Keuangan, penulis menemukan adanya permasalahan dalam bagian penjualan yaitu tidak tercapainya target penjualan pada bulan Mei 2013 (*Forecast* Rp. 2,322,807,297 > *Actual* Rp. 2,016,293,070) .

Permasalahan yang ditemukan mempengaruhi tingkat penjualan PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia secara langsung. Dan harus dilakukan penelaahan terhadap hal yang menjadi penghambat dalam pencapaian target penjualan yang dilakukan oleh PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia. Oleh sebab itu, perlu dilakukan audit operasional pada bagian penjualan.

Dengan dilakukannya audit operasional, perusahaan dapat mengetahui penyebab penyimpangan yang terjadi didalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses penjualan dengan menindaklanjuti implementasi atas saran perbaikan yang diberikan dalam laporan hasil audit manajemen menyadari pentingnya efektifitas dari bagian operasional perusahaan khususnya bagian penjualan. Diharapkan dengan pengimplementasian atas saran perbaikan tersebut, prosedur penjualan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis agar tercapai tujuan perusahaan yang maksimal.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, masalah yang dihadapi adalah bagian penjualan belum mencapai target penjualan di bulan Mei 2013 yang disebabkan oleh beberapa permasalahan yang dialami oleh perusahaan

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.



### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis antara lain:

1. Mengetahui apakah perusahaan telah melaksanakan prosedur atas bagian penjualan secara efisien.
2. Mengetahui apakah kegiatan operasional pada fungsi penjualan telah dilaksanakan secara efektif.
3. Mengetahui apakah prosedur penjualan dan prosedur pengendalian pada bagian penjualan telah diterapkan dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

### 2. KERANGKA TEORITIS

#### 2.1 Pengertian Audit

Pengertian yang dikemukakan oleh William F. Messier, Jr. *et al* (2012:11) dapat diartikan menjadi suatu proses sistematis mendapatkan dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif sehubungan dengan asersi atas tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dan menetapkan kriteria serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak – pihak yang berkepentingan.

#### 2.2 Audit Operasional

Menurut Alvins Arens *et al* (2012:13) Audit operasional merupakan peninjauan atas bagian manapundri prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menili efisiensi dan efektifitasnya. Pada saat selesai, pemeriksa akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

#### 2.3 Efisien dan Efektif

Pengertian efektif dan efisien menurut Sukrisno Agoes (2012:182), yaitu:

1. Efektifitas diartikan program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan, tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan
2. Efisiensi diartikan biaya (input) yang sama bisa dicapai hasil (output) yang lebih besar.

#### 2.4 Sistem Pengendalian Manajemen

Pengertian sistem pengendalian manajemen menurut IBK. Bayangkara (2008:26) adalah: “Sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis informasi, mengevaluasi, dan memanfaatkannya serta berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam melakukan pengendalian”

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu pendekatan induktif untuk menemukan atau mengembangkan pengetahuan yang memerlukan keterlibatan peneliti dalam mengidentifikasi pengertian atau relevansi fenomena tertentu terhadap individu. Jenis penelitian kualitatif dengan dimulai dari observasi, wawancara, kuesioner, dan kemudian diambil kesimpulan.



Penelitian kualitatif ini dipilih karena lebih sensitif dan adaptif terhadap peran dan berbagai pengaruh yang timbul. Disamping itu karena peneliti akan mencoba mengeksplorasi dan mengembangkan

### 3.2 Obyek Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia, sebuah perusahaan perwakilan dari Hoerbiger Group, yang melakukan penjualan dan pemasaran barang atas produk dari Hoerbiger Group serta melakukan pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan Hoerbiger Group di Indonesia. Secara khusus, objek penelitian yang diteliti adalah bagian penjualan perusahaan.

Objek penelitian yang dipilih sesuai dengan ruang lingkup penelitian ini, yaitu menilai apakah kegiatan yang dilakukan bagian penjualan perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk keperluan penelitian ini, penulis melakukan wawancara serta observasi ke PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia agar mendapat informasi yang terdapat pada perusahaan tersebut. Penulis melakukan penelitian ini pada periode Juni 2013.

### 3.3 Metode Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan tujuh perspektif menurut Donald R. Cooper dan Pamela S. Schindler (2011:147) :

#### 1. Tingkat perumusan masalah

Penelitian ini termasuk dalam studi formal (*formalized study*) karena peneliti hanya melihat permasalahan yang ada dan berusaha menjawab pertanyaan – pertanyaan sehubungan dengan permasalahan tersebut.

#### 2. Metode pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan metode observasi langsung ke perusahaan untuk fungsi penjualan di PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia. Dan untuk mendukung pengumpulan data yang diperlukan, penulis juga melakukan wawancara dan kuesioner untuk bagian yang bersangkutan.

#### 3. Pengendalian variabel – variabel oleh peneliti

Dilihat dari aspek kemampuan peneliti untuk memanipulasi variabel desain, penelitian ini termasuk *ex post facto*. Karena penelitian ini bersifat melaporkan apa yang telah terjadi dan tidak mampu memengaruhi variabel-variabel penelitian yaitu tingkat efektifitas dan efisiensi bagian penjualan yang ada didalam perusahaan,

#### 4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam studi deskriptif. Penelitian deskriptif menggambarkan, memaparkan, dan menganalisis fakta yang terjadi pada objek penelitian dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-



pertanyaan yang diajukan sehingga diperoleh gambaran yang jelas dan terperinci atas suatu keadaan serta hubungan antarpermasalahan yang terjadi.

### 5. Dimensi waktu penelitian

Penelitian ini termasuk dalam studi linas seksi (*cross-sectional*), selama obyek penelitian yang diamati tetap sama dalam periode tertentu.

### 6. Ruang lingkup penelitian

Penelitian yang dilakukan menggunakan studi kasus, karena lebih menekankan pada kedalaman analisis dan bukan pada keluasan, dalam hal ini pelaksanaan audit operasional atas bagian penjualan pada PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia, yang akan menjawab permasalahan yang ada.

### 7. Lingkungan penelitian

Penelitian ini memiliki desain penelitian lapangan, karena mengamati dan menjelaskan berbagai kondisi dan hubungan dalam situasi aktual melalui observasi dengan mengumpulkan data yang dianggap relevan

### 8. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya. Variabel penelitian ini selanjutnya akan digunakan sebagai pedoman dalam mencari data maupun informasi di lapangan.

Variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Kegiatan operasional dalam bagian penjualan

#### 1. Pelaksanaan Audit Operasional terhadap kegiatan operasional bagian penjualan

### 9. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang digunakan dalam prosedur pembelian untuk dilampirkan dalam penulisan ini, misalnya *Purchase Order*, *Receiving Slip*, dan dokumen lainnya.

#### 2. Observasi

Penulis melakukan pengamatan pada obyek penelitian secara langsung, yaitu pengamatan terhadap kegiatan operasional khususnya bagian penjualan pada perusahaan.

#### 3. Wawancara

Penulis mengadakan wawancara dengan pihak – pihak yang bersangkutan dalam perusahaan. Dalam hal ini, penulis bertindak sebagai pewawancara dan perusahaan sebagai pihak responden. Tanya jawab atau wawancara ini dimaksudkan agar penulis mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.

#### 4. Kuesioner

Penulis membuat kuesioner yang bertujuan untuk membuktikan atau menguatkan hasil dari pengamatan yang dilakukan penulis. Kuesioner ini ditujukan kepada bagian yang bersangkutan dengan fungsi pembelian dalam perusahaan yang diteliti.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan teknik analisis non statistik atau data kualitatif, yaitu dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis berbagai data bukan dalam bentuk angka yang diperoleh



melalui penelitian, tetapi menganalisis data yang diperoleh melalui penelitian atas fungsi penjualan yang dijalankan perusahaan.

**C** Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. **Survey Pendahuluan (*Preliminary Survey*)**

Pada survei pendahuluan, penulis akan melakukan pengamatan fisik sekilas untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan fungsi penjualan perusahaan, melakukan wawancara dengan manajemen, dan indikasi permasalahan – permasalahan yang ada. Jenis-jenis dokumen yang dikumpulkan antara lain sejarah dan profil perusahaan, struktur organisasi, dan data lain mengenai perusahaan.

2. **Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen (*Review and Testing of Management Control System*)**

Pada tahap ini, penulis melakukan penelaahan dan pengujian atas bukti yang telah didapatkan dengan cara membagikan kuesioner kepada beberapa karyawan yang terkait, untuk menguji unsur – unsur dari pengendalian intern yang dijalankan perusahaan.

Untuk menilai efektivitas digunakan kuesioner, kuesioner tersebut diisi jawaban yang dapat dipilih responden, yaitu jawaban “ya” dan “tidak”. Kemudian jawaban yang diisi “ya” dijumlahkan. Jumlah yang diisi jawaban “ya” dibagi dengan jumlah pertanyaan, kemudian dikali dengan seratus persen.

Jika dijabarkan, maka rumusnya adalah:

$$\frac{\sum "ya"}{n} \times 100 \%$$

Keterangan:

- (1). Untuk jumlah pengendalian yang dilaksanakan didapat dari jumlah pertanyaan dari kuesioner yang dijawab “ya”
- (2). Jumlah pengendalian intern didapat dari keseluruhan jumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner
- (3). Penilaian tingkat efektifitas selanjutnya digunakan kategori menurut Teguh Pudjo Muljono (1999:104) sebagai berikut, yaitu:
 

(a) Efektif, bila persentase “ya”	: 95% - 100%
(b) Cukup efektif, bila persentase “ya”	: 86% - 94%
(c) Sedang, bila persentase “ya”	: 63% - 85%
(d) Kurang Efektif, bila persentase “ya”	: dibawah 63%

3. **Pemeriksaan Mendalam (*Detail Examination*)**

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan analisis lebih lanjut pada temuan audit sesungguhnya dengan mencari apakah perusahaan telah berjalan efektif dan efisien, mengukur tingkat efisiensi, serta mencari penyebab dari masalah – masalah yang ada dan dampak dari masalah – masalah tersebut. Dari hasil penelaahan data, wawancara, dan observasi, maka akan dibuat Temuan Audit

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





#### 4. Pengembangan Laporan (*Report Development*)

Pada tahap terakhir setelah melakukan tahap – tahap diatas, penulis membuat laporan hasil pemeriksaan untuk disampaikan kepada pihak manajemen.

Setelah tahapan selesai dilakukan, penulis akan menilai temuan yang berhasil didapatkan untuk menyimpulkan apakah prosedur penjualan dalam perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penulis akan menganalisis faktor yang mungkin menyebabkan bagian penjualan tidak efektif dan tidak efisien.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan telah melakukan tahap pemeriksaan mendalam melalui wawancara dan observasi langsung ke perusahaan, kemudian penulis menentukan temuan audit pasti (*firm audit findings*) yang menjadi hasil dari penelitian ini, yaitu:

##### Temuan

Perusahaan tidak memiliki *standard operational procedure* baik secara tertulis maupun dalam bentuk *flow chart*

##### Dampak

Kegiatan operasi tidak dijalankan secara selaras oleh seluruh karyawan

##### Rekomendasi

Prosedur secara tertulis maupun dalam bentuk *flowchart* sebaiknya dibuat untuk memudahkan para karyawan untuk memahami prosedur yang ada dalam perusahaan

##### Temuan

Penerimaan piutang pelanggan tidak dilakukan tepat waktu sesuai dengan yang tertera pada surat perjanjian

##### Dampak

Perusahaan mengalami keterlambatan penerimaan pendapatan.

##### Rekomendasi

Perusahaan secara tertulis membuat sanksi atas keterlambatan pembayaran piutang kepada pelanggan

Adanya beberapa bagian yang menjalankan fungsi lebih dari satu. Bagian Penjualan melakukan fungsi penjualan dan fungsi pemberi otorisasi kredit dan Bagian Keuangan & Administrasi melakukan fungsi penagihan dan fungsi akuntansi

1. Dampak  
 a. Adanya peluang penyelewengan atau penyalahgunaan wewenang akibat dari tidak terpisahnya fungsi yang terkait yaitu fungsi pemberi otorisasi kredit dengan fungsi penjualan dan fungsi penagihan dengan fungsi akuntansi.

Rekomendasi  
 Pemisahan fungsi perlu dilakukan. Terutama fungsi penjualan dengan fungsi pemberi otorisasi kredit dan fungsi pencatat piutang untuk mengurangi potensi terjadinya kecurangan atau *fraud*

2. Temuan  
 Tidak dilakukannya *review* atas kinerja secara periodik dalam masing-masing bagian dalam perusahaan

Dampak  
 Masing-masing bagian dalam perusahaan tidak mengetahui apakah kinerjanya telah efektif atau belum.

Rekomendasi  
 Harus dilakukan *review* atas kinerja masing-masing bagian secara periodik untuk mengetahui tingkat efektifitas dan melakukan perbaikan atas langkah kinerja yang tidak efektif agar kinerja semakin baik dan efektifitas meningkat.

**Tabel Perhitungan Persentase Efektifitas**

Bagian	Pertanyaan	Jawaban Ya	Jawaban Tidak
Sales & Marketing	30	23	7
Finance & Administration	30	23	7
Total	60	46	14
Persentase	100%	76,67%	23,33%





Perhitungan :

$$\frac{\sum z}{\sum ya} \times 100\% = \frac{44}{60} \times 100\% = 76,67\%$$

Berdasarkan tabel perhitungan efektifitas tersebut, tingkat efektifitas atas pengendalian internal proses pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah sebesar 76,67% dan dapat digolongkan ke dalam spesifikasi “sedang” berdasarkan kriteria penilaian efektifitas oleh Teguh Pudjo Muljono (1999:104)

Berdasarkan data penjualan pada bulan Mei 2013 diketahui data sebagai berikut:

<i>Sales Budget</i>	<i>Total Actual Sales</i>
Rp243,619,909.00	Rp2,0,16,293,070

Berdasarkan data tersebut, maka dapat diketahui bahwa bagian penjualan pada PT. Hoerbiger Kompresotama Indonesia telah berjalan dengan efisien, karena *Total Actual Sales* > *Sales Budget*

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah dilakukan oleh penulis didapatkan hasil sebesar 76,67% yang menunjukkan bahwa kegiatan operasional penjualan pada PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia berada dalam kategori ”Sedang”.
- Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia telah berjalan dengan efisien. Hal ini dapat dilihat dari *Total Actual Sales* yang lebih besar dari pada *Sales Budget*
- Berdasarkan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa Bagian Penjualan PT Hoerbiger telah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah diterapkan perusahaan.
- Berdasarkan observasi penulis, hingga saat ini, perusahaan belum pernah melakukan penghapusan piutang pelanggan.
- Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis, PT Hoerbiger Kompresotama Indonesia tidak memiliki SOP (*Standard Operational Procedure*) yang tertulis.
- Berdasarkan hasil kuesioner penulis, penagihan piutang tidak dilakukan tepat waktu sesuai dengan perjanjian.
- Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan oleh penulis, tidak adanya fungsi *controller* seperti auditor internal atau manager operasional dalam perusahaan.
- Berdasarkan hasil observasi penulis, ada beberapa fungsi yang dijalankan secara tidak terpisah. Fungsi penjualan tidak terpisah dari fungsi pemberi otorisasi kredit dan fungsi pencatat piutang tidak terpisah dari fungsi penerimaan kas.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengantarkan sumber dan menyebutkan sumber.  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 2. Saran

Setelah melakukan penelitian dan observasi, beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Perlunya dilakukan peningkatan efektifitas terhadap pelaksanaan *Operational Managment* khususnya bagian penjualan.
2. Perlu ada SOP tertulis, dengan tujuan agar karyawan yang baru masuk dapat langsung menyesuaikan diri dengan prosedur yang ada.
3. Perusahaan sebaiknya mengingatkan para pelanggan yang hampir jatuh tempo pembayaran piutangnya.
4. Perlu dibentuknya suatu fungsi terpisah yang menangani pemberi otorisasi kredit dan penjualan, dan juga fungsi terpisah yang menangani penerimaan kas dan pencatatan piutang.

## 5. KEPUSTAKAAN

- Amin Wijaya Tunggal (2008), *Dasar-dasar Audit Operasional*, Jakarta : Harvarindo.
- Arvin A., Randal J. Elder, dan Marck S. Beasley (2012), *Auditing and Assurance Services : An Integrated Approach*, Edisi 14, New Jersey: Pearson Education International.
- Cooper, Donald R., Pamelas S. Schindler (2011), *Business Research Methods*, Boston : McGraw Hill.
- IBK. Bayangfara (2008), *Audit Manajemen-Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Messier, William F., Jr., Steven M. Glover dan Douglas F. Prawitt (2012), *Auditing and Assurance Service - A systematic Approach*, Edisi 8, New York : McGraw – Hill
- Sukrisno Agoes (2006), *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi Ketiga, Jilid satu dan dua, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sukrisno Agoes (2012), *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*, Buku satu dan dua., Edisi 4, Jakarta : Salemba Empat.
- Teeuh Pudjo Muljono (1999), *Bank Auditing – Petunjuk Pemeriksaan Intern Bank*, Edisi revisi ke-5, Jakarta : Djambatan.