

**MANAGEMENT AUDIT ATAS PEMBELIAN DAN PERSEDIAAN BAHAN
PADA P.T. INDUSTRI SANDANG II (PERSERO)
UNIT PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	20 - 07 - 95
Asal dari	-
Formulir	1 (satu) exp
Halaman	Harah
No. Inventaris	95 21 07 374
No. Kas	

OLEH :

ERNIAWATY MANNAN

87 01 071

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1995**

MANAGEMENT AUDIT ATAS PEMBELIAN DAN PERSEDIAAN BAHAN
PADA P.T. INDUSTRI SANDANG II (PERSERO)
UNIT PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG

OLEH :
ERNIAWATY MANNAN
87 01 071

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 26 JUNI 1995

T I M P E N G U J I

Nama dan Jabatan

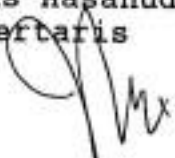
1. Drs. Harriyanto, M.Com (Ketua, FE-UH)
2. Drs. Syarifuddin, Ak (Anggota, FE-UH)
3. Drs. Abdul Latif, M.Si, Ak (Anggota, FE-UH)

Tandatangan

1. 
2. 
3. 

Disetujui Oleh :

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua, / Sekretaris


Drs. Mushar Mustafa, Ak

Tim Penguji Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,


Drs. Harriyanto, M.Com

KATA PENGANTAR

Rasa Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena terwujudnya skripsi ini adalah hasil dari pada berkah dan rehatnya yang dicurahkan kepada diri penulis baik berupa pemikiran, kesehatan, maupun kekuatan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, guna memenuhi salah satu dari beberapa syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini yang berjudul "MANAGEMENT AUDIT ATAS PEMBELIAN DAN PERSEDIAAN BAHAN PADA PT. INDUSTRI SANDANG II (PERSERO) UNIT PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG". Ini masih jauh dari kata sempurna baik mengenai materi maupun pembahasannya, namun demikian penulis telah berusaha sebaik mungkin ke arah itu.

Penghargaan dan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah banyak memberikan dorongan moril hingga selesainya skripsi ini. Khususnya kepada :

1. Bapak Drs. Rustam Muzakkir, AK dan Drs. Harriyanto, M.Com atas kesediaannya dan bantuannya dalam memberikan hingga selesai.
2. Bapak Pimpinan Fakultas, Ketua Jurusan dan segenap

Pandang, yang tak bosan-bosannya menerima, mengarahkan dan mengajar diri penulis selama masa kuliah.

3. Bapak Pimpinan Perusahaan PT. Industri Sandang II (Perseero) Unit Patun Makateks Ujung Pandang beserta stafnya atas kesediaannya menerima dan memberikan data yang lengkap kepada penulis untuk keperluan penyusunan skripsi ini.
4. Segenap sahabat dan rekan-rekan mahasiswa yang tak sempat penulis sebutkan satu persatu yang selama ini telah memberikan bantuan kepada penulis.
5. Dan akhirnya penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada Ayah dan Bunda beserta Kakak dan adik-adikku yang tercinta, yang telah lama menanti dan memberikan dorongan dan doa yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan study pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan yang setimpal kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, Amin Ya Rabbul Alamin.

Ujung Pandang, **Juni 1995**

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	11
KATA PENGANTAR	111
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Batasan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	6
BAB II. METODOLOGI	8
2.1. Daerah Penelitian	8
2.2. Metode Pengumpulan Data	8
2.3. Jenis dan Sumber Data	8
2.5. Sistematika Pembahasan	9
BAB III. LANDASAN TEORITIS	11
3.1. Management Audit	11
3.1.1. Pengertian Management Audit...	11

3.1.2. Perbedaan Management Audit - dengan Financial Audit	17
3.1.3. Siapa yang Melakukan Manage- ment Audit	18
3.1.3.1. Internal Auditor	18
3.1.3.2. Akuntan Pemerintah ..	18
3.1.3.3. Kantor Akuntan Publi.	18
3.1.4. Peran Management Auditor	19
3.1.5. Karakteristik Management Audi.	20
3.1.6. Tahap-Tahap Management Audit .	26
3.1.7. Kertas Kerja	32
3.2. Pembelian dan Persediaan	35
3.2.1. Pembelian	35
3.2.2. Persediaan	39
3.2.2.1. Pengendalian Perse- dian	41
3.2.2.2. Persediaan Optimal ..	44
3.2.2.3. Persediaan Pengaman .	46

PAB IV. GAMBARAN UMUM PT. INDUSTRI SANDANG II

(PERSERO) UNIT PATUN MAKATEKS	53
4.1. Sejarah dan Perkembangan	53
4.2. Struktur Organisasi	55
4.3. Pengelolaan Persediaan	59
4.3.1. Prosedur Pembelian	62
4.3.2. Prosedur Pengeluaran Barang ..	69

DAFTAR	V	MANAGEMENT AUDIT ATAS PEMBELIAN DAN PERSE-	
		DIAAN BAHAN PADA PT. INDUSTRI SANDANG II	
		(PERSERO) UNIT PATUN MAKATEKS	74
	5.1.	Pembiapan Pendahuluan	74
	5.2.	Penelitian Lapangan	76
	5.3.	Program Pemeriksaan/Program Audit ...	80
	5.4.	Pelaksanaan Pemeriksaan	81
	5.5.	Pelegoran	87
DAFTAR	VI.	KESIMPULAN DAN SARAN	89
	6.1.	Kesimpulan	89
	6.2.	Saran-Saran	90
DAFTAR		PUSTAKA	91
LAMPIRAN			

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 1. Perbedaan Management Audit dengan Financial Audit	17
TABEL 2. Program Audit	80
TABEL 3. Laporan Pemeriksaan	87

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar	1. Struktur Organisasi PT. Industri Sandang II (Persero) Unit Patun Makateks Pandang	Ujung 59
Gambar	2. Flow of Chart Pembelian Bahan Baku	65
Gambar	3. Flow of Chart Pembelian Suku Cadang, Ba- han Penolong dan lain-lain	68
Gambar	4. Flow of Chart Pengeluaran Barang Intern Unit Produksi	70
Gambar	5. Flow of Chart Pengeluaran Barang Ekstern	72

DAFTAR LAMPIRAN

- Kertas kerja 1. Kuisioner Manajemen Pembelian dan Perse
diaan Bahan Baku.
- Kertackerja 2. Anggaran Pembelian Bahan Baku Tahun 1991.
- Kertas kerja 3. Realisasi Pembelian Bahan Baku Tahun 1991
- Kertas kerja 4. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Perbulan
Tahun 1991.
- Kertas kerja 5. Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Perbulan
Tahun 1991.

B A B I

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu perkembangan dalam usaha akumulasi teori dan praktek manajemen ialah perhatian yang semakin besar yang diberikan pada pentingnya melakukan audit terhadap kemampuan para manajer menjalankan berbagai fungsinya. Perkembangan ini sangat menarik untuk didalami mengingat pentingnya peranan yang dimainkan oleh para manajer dalam mengemudikan jalannya roda organisasi. Artinya para manajerlah yang sesungguhnya bertanggungjawab atas segala sesuatu yang terjadi atau yang tidak terjadi dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan akhir.

Harapan untuk menghilangkan faktor-faktor penyebab kurang berhasil atau kegagalan dimasa depan terletak di tangan para manajer itu juga. Sudah barang tentu banyak cara yang dapat ditempuh untuk menghilangkan faktor-faktor negatif yang dihadapi termasuk peninjauan kembali seluruh langkah dalam proses administrasi dan manajemen. Akan tetapi salah satu cara yang perlu digunakan ialah menilai mutu dan kemampuan para manajer dalam organisasi dan apabila perlu meningkatkannya, inilah yang dimaksud management audit.

Management audit mulai dikenal di Indonesia pada

dasa warsa tujuh puluhan. Management audit bertujuan untuk memeriksa efisiensi dan efektivitas kegiatan dan juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang ditetapkan tersebut sudah berjalan dengan baik. Dengan demikian ruang lingkup penugasannya adalah lebih luas dari pada pemeriksaan keuangan, karena tekanan manajemen audit tidak hanya mencakup masalah keuangan belaka tetapi juga masalah di luar keuangan. Apabila pada pemeriksaan keuangan, pemeriksa banyak berkisar pada bukti pendukung terdiri dari catatan-catatan ataupun bukti-bukti pembukuan saja, maka pada management audit dituntut pula untuk mengamati dan menilai kegiatan yang melatar belakangi bukti-bukti tersebut.

Pemeriksaan pengelolaan (management audit) adalah suatu pemeriksaan yang dimaksudkan sebagai penilaian terhadap cara pengelolaan suatu organisasi dan bertujuan untuk membantu pimpinan organisasi tersebut untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Pemeriksaan di tekankan pada penilaian terhadap penggunaan barang, jasa, tenaga dan sebagainya. Di tinjau dari efisiensi dan kehematan (ekonomi).

Fungsi pembelian dianggap sangat penting karena

1) Prof. Tjitrosidolo Soemardjo, Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan (manajemen auditing). PT. Ichtiar Baru, Jakarta, 1980. hal. 8

mempengaruhi berbagai jenis pelaksanaan kegiatan pada bagian-bagian dalam suatu perusahaan. Dalam berbagai perusahaan, fungsi pembelian merupakan permulaan dari proses usaha.

Pembelian yang dilaksanakan secara ekonomis dan efektif amat diperlukan dalam upaya mencapai kondisi perusahaan yang sehat karena pembelian merupakan kegiatan yang biasanya memerlukan pengerahan sumber daya dalam jumlah besar. Dalam komponen harta (assets) perusahaan, persediaan biasanya memiliki nilai relatif 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 persediaan menjadi demikian penting. Latar belakang itu pulalah yang menjadi titik tolak mengapa pemeriksaan atas pembelian disini dihubungkan dengan pemeriksaan pengelolaan persediaan, karena pada dasarnya kedua aktivitas itu memang terkait antara satu dengan lainnya.

Pembelian adalah suatu fase penting dalam pengendalian arus barang ke dalam pabrik dari rekanan. Sebagai bagian dari aktivitas pengendalian barang secara keseluruhan maka tujuan pemeriksaan pembelian tidak dapat

dipisahkan begitu saja dengan tujuan pemeriksaan pengelolaan persediaan barang.

Dengan demikian tujuan pemeriksaan pembelian dan pengelolaan barang persediaan secara lebih terperinci sebagai berikut :

1. Memperoleh keyakinan bahwa barang yang dibeli adalah barang yang tepat, dengan kuantitas yang tepat, serta kualitas yang tepat pula.
2. Memperoleh keyakinan bahwa penyerahan barang-barang tersebut dilaksanakan pada tempat yang tepat dan saat yang tepat pula.
3. Memperoleh keyakinan bahwa pembelian dilaksanakan dari penjual yang tepat dan dengan harga yang tepat pula.
4. Memperoleh keyakinan bahwa tingkat persediaan dan perputaran persediaan telah mencapai tingkat optimal.
5. Memperoleh keyakinan bahwa pengelolaan persediaan telah mendukung tercapainya keuntungan maksimum dalam arti bahwa barang yang tepat, kuantitas yang tepat dan kualitas yang tepat benar-benar tersedia pada tempat yang tepat serta saat yang tepat untuk produksi.
6. Memberikan saran-saran dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan.

2) Nugroho Widjayanto, Pemeriksaan Operasional Perusahaan. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1985, hal. 276

1.2. Batasan Masalah

Karena ruang lingkup manajemen audit sangat luas yaitu seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan. Maka penulisan skripsi ini di batasi pada pembelian dan pengelolaan persediaan yang di ambil dari perusahaan PT. Industri Sandang II (PERSERO) Unit Patun Makateks Ujungpandang sebagai obyek pemeriksaan yang dilakukan, untuk menentukan apakah pembelian dan pengelolaan persediaan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Pembelian yang dilaksanakan secara ekonomis dan efektif amat diperlukan dalam upaya mencapai kondisi perusahaan yang sehat karena pembelian merupakan kegiatan yang biasanya memerlukan pengerahan dana dalam jumlah besar.

Berdasarkan hal di atas maka masalah dalam penulisan skripsi ini adalah penerapan Management Audit atas pembelian dan persediaan bahan yang kemungkinan dapat dilaksanakan oleh perusahaan PT. Industri Sandang II (PERSERO) Unit Patun Makateks dimasa yang akan datang, agar dapat membantu perusahaan menilai keberhasilan pengelolaan pembelian dan persediaan demi kelancaran operasi perusahaan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk menggambarkan dan menjelaskan management audit atas pembelian dan persediaan bahan yang memungkinkan untuk diterapkan pada PT. Industri Sandang II (Pesero) Unit Patun Makateks sebagai suatu alat yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan para manajer di dalam mengelola persediaan.
2. Untuk memberikan pandangan mengenai pentingnya suatu perusahaan melakukan semacam medical check up (penelitian kesehatan) untuk mengetahui apakah ada indikasi sesuatu yang akan menghambat perkembangan perusahaan betapa pun kecilnya sebagai peringatan dini bagi pengelola perusahaan.
3. Untuk mengetahui kebijaksanaan manajer perusahaan didalam mengelola persediaan dan mengemukakan peranan serta pentingnya pengendalian persediaan yang memadai guna menetapkan suatu tingkat persediaan yang optimum.

Adapun kegunaan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk memberikan informasi dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan tentang manajemen audit atas pembelian dan pengelolaan persediaan guna

menunjang kelancaran operasi perusahaan di masa yang akan datang.

2. Untuk menambah kepuhakaan Fakultas Ekonomi khueusnya tentang manajemen audit untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
3. Untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

B A B II

METODOLOGI

2.1. Daerah Penelitian

Dalam pengumpulan data ini, penulis melakukan penelitian pada PT. Industri Sandang II (PERSERO) Unit Patun Makateks yang berlokasi di Kotamadya Ujungpandang.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka melengkapi pembahasan skripsi ini, penulis menggunakan beberapa metode penelitian yaitu dengan cara :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu dengan mempelajari literatur-literatur, majalah-majalah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, guna memperoleh kerangka teoritis, sekaligus sebagai kerangka dasar dan alat analisa.

2. Penelitian Lapangan (Field research)

Yaitu dengan mengadakan penelitian lapangan ke obyek penelitian dalam hal ini PT. Industri Sandang II Unit Patun Makateks Ujungpandang.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Untuk menunjang pembahasan maka di gunakan dua macam

data, yaitu :

1. Data Primer

Untuk mengumpulkan data primer, penulis melakukan penelitian langsung pada obyek penelitian yaitu dengan jalan :

- Wawancara langsung dengan Pimpinan Perusahaan dan Pejabat yang berwenang yang terkait pada masalah yang diteliti.
- Mengamati secara langsung dan mempelajari dokumen-dokumen, formulir-formulir serta pencatatan-pencatatan lainnya yang dimiliki perusahaan.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh penulis dari membaca dan memahami literatur-literatur mengenai manajemen audit yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang di gunakan dalam membahas skripsi ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu suatu metode yang menggambarkan tentang penjelasan-penjelasan mengenai manajemen audit yang akan diterapkan pada fungsi pembelian dan pengelolaan persediaan.

2.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan skripsi ini adalah :

- Bab I : Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, batasan masalah, serta tujuan dan kegunaan penulisan.
- Bab II : Merupakan bab metodologi yang terdiri dari daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan.
- Bab III : Merupakan bab landasan teoritis yang menguraikan tentang pengertian manajemen audit, perbedaan manajemen audit dan financial audit, siapa yang melakukan manajemen audit, peran manajemen auditor, karakteristik manajemen audit, tahap-tahap manajemen audit, kertas kerja, pengertian pembelian dan pengelolaan persediaan.
- Bab IV : Merupakan bab gambaran umum perusahaan yang menguraikan tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, sistem dan prosedur pembelian dan prosedur pengeluaran barang.
- Bab V : Merupakan bab pembahasan tentang manajemen audit atas pembelian dan persediaan bahan, yang mencakup tahap pendahuluan, penelitian lapangan, program pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan dan pelaporan.
- Bab VI : Merupakan bab kesimpulan dan saran-saran.

B A B III LANDASAN TEORITIS



3.1. Management Audit

3.1.1. Pengertian Management Audit

Dengan semakin berkembangnya suatu usaha bisnis, para pemegang saham sudah tidak dapat mengikuti semua kegiatan perusahaannya sehari-hari.

Sebab itu mereka membutuhkan "Management Auditor" yang profesional sebagai "Mata dan Telinga" untuk membantu mereka dalam mengendalikan operasional perusahaan.

Konsep management audit adalah merupakan suatu alat yang pada akhir-akhir ini sedang dikembangkan dan hasilnya sudah dinikmati oleh kebanyakan perusahaan yang sudah maju. Management Audit berbeda dengan Financial Audit sedangkan dalam hal-hal tertentu pemeriksaan ini sama dengan pendekatan pemeriksaan operasional.

Pengertian management audit belum ada keseragaman, defienisinyapun bermacam-macam tergantung latar belakang pendidikan dan pengalaman para penulis yang mencoba membuat definisi. Untuk mendapatkan sekedar gambaran tentang pengertian management audit, maka penulis mengemukakan beberapa konsepsi tentang management audit.

Amin Widjaja Tunggal merumuskan pengertian management audit sebagai berikut :

"Management Audit adalah suatu tehnik yang secara teratur dan sistimatis digunakan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkungan obyek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan. (ALEJENDRO R

3

GOESPE/Lindberg/Cohn).

Leo Herbert dalam bukunya yang berjudul "Auditing The Performance of Management" mendefinisikan management Audit sebagai berikut :

"Management Auditing is :

1. Planning for, obtaining, and evaluating sufficient relevant, material, and competent evidence.
 2. By an independent auditor.
 3. On the audit objective of
 - a) whether an entity's management or employees have or have not accepted and carried out;
 - b) appropriate laws, regulations, policies, procedures, or other management standards for property using its resources.
 - c) in an efficient and economical manner;
 4. From this evidence on the audit objective, the auditors comes to an opinion or conclusion, and report to a third party.
 - a) with sufficient evidence in the report to convince the third party that the conclusion is accurate; and
 - b) with a recommendation for the possible
- 4
- correction of any deficiencies.

Nugroho Widjayanto dalam bukunya yang berjudul "Pemeriksaan Operasional Perusahaan" mengatakan:

3) Amin Widjaja Tunggal, Management Audit: Suatu Pengantar. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal. 2.

4) Leo Herbert, Auditing The Performance Of Management. 1979. hal. 7.

"Pemeriksaan operasional adalah suatu pemeriksaan yang tujuannya menilai organisasi dan efisiensi manajemen dari suatu perusahaan atau bagian dari suatu perusahaan. Pemeriksaan seperti ini dapat juga dipandang sebagai suatu bentuk kritik⁵

membangun disertai dengan pemberian rekomendasi.

Menurut Alexander Hamilton Institute, tujuan pemeriksaan operasional diutamakan untuk :

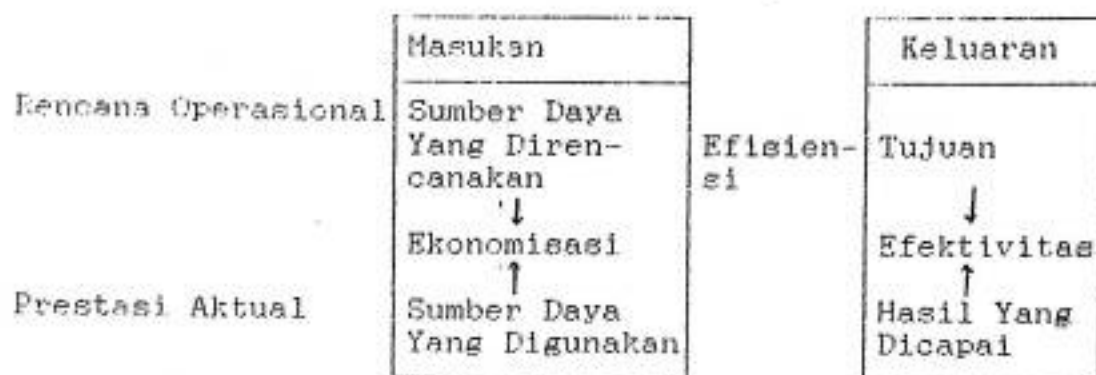
"mengevaluasi sumber-sumber yang dapat melengkapi data keuangan dan juga untuk menentukan apakah dasar-dasar transaksi telah terkendali dengan baik. Pemeriksaan harus teliti terhadap data-data yang dapat dipercaya, baik sumber data dari dalam⁶ maupun luar perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas nampak belum ada keseragaman konsep dalam management auditing, tetapi hampir semua ahli menyetujui bahwa jenis audit ini apapun namanya adalah perluasan dari financial audit yang bertujuan memeriksa dan mengevaluasi ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas dari suatu organisasi. Ekonomisasi merupakan ukuran masukan (measure of input), efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran (measure of output). Konsep ini dapat digambarkan sebagai

5) Nugroho Widjayanto, Pemeriksaan Operasional Perusahaan. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 1985. hal. 15.

6) Alexander Hamilton Institute, Management Audit, Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas. Penerbit Usaha Surabaya. 1986. hal. 13.

berikut :



Management audit akan meliputi berbagai macam fungsi yang saling berhubungan pada tingkatan-tingkatan manajemen dan memerlukan suatu dasar pengetahuan dari bermacam-macam disiplin. Pendekatan management audit ini harus mengikuti langkah-langkah dasar tertentu untuk setiap hubungan walaupun tujuan dari berbagai macam pemeriksaan itu berbeda-beda.

Menurut Alexander Hamilton Institute, bahwa penemuan pada pemeriksaan harus didukung oleh bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang nyata. Setiap pemeriksaan manajemen harus mengandung gambaran sebagai berikut :

1. Definisi ruang lingkup proyek
2. Rencana, persiapan dan organisasi
3. Pengumpulan fakta dan pembaharuan dokumen
4. Riset dan analisa
5. Laporan.

7) Ibid. hsl. 18-20.

ad.1. Definisi Ruang Lingkup Proyek

Baik pimpinan teratas maupun para staf yang berhubungan dengan management audit harus betul-betul dalam mneyawarah yang bulat untuk seluruh tujuan perencanaan. Dalam beberapa hal pemeriksaan manajemen ini dapat bertujuan umum atau mendetail dari setiap kegiatan organisasi tersebut. Dalam hal-hal lain, berbagai macam jenis permasalahan dapat dipecahkan misalnya kemungkinan berkurangnya kualitas dari hasil utama perusahaan dan pemeriksaan manajemen akan dilanjutkan untuk membuktikan sebab musababnya kemudian melakukan tindakan-tindakan pembetulan.

ad.2. Rencana, Persiapan dan Organisasi

Bila rencana proyek telah ditentukan, team pemeriksa manajemen akan melakukan tindakan perencanaan untuk memimpin tugasnya. Tindakan itu merencanakan berbagai langkah untuk membuktikan dokumen-dokumen dan mengestimasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap langkah yang akan dilakukan. Pemeriksaan manajemen pada tingkat ini adalah meneliti serta menelusuri lingkup setiap sumber dokumentasi, kemudian dianalisa dan selanjutnya diperbaharui.

ad.3. Pengumpulan Fakta dan Pembaharuan Dokumen

Tahap berikutnya dari pemeriksaan manajemen meliputi pengumpulan seluruh data pemberitahuan yang berhubungan dengan ruang lingkup dari proyek termaksud. Data ini

diperoleh dari surat-menyurat. Kebijaksanaan-kebijaksanaan dan berbagai prosedur serta informasi lainnya yang non-formal yang dapat diperoleh secara langsung dari para karyawan melalui wawancara.

sd.4. Riset dan Analisis

Riset dan analisis adalah tahap yang paling kritis dalam proses management audit. Pada tahap ini pemeriksa mengumpulkan semua bukti dan data yang sangat penting untuk mendukung suatu kesimpulan pendapat pada pimpinan teratas. Selanjutnya penelitian akan diubah sesuai dengan tujuan perencanaan dan mengevaluasi lingkup keadaan tertentu.

ad.5. Laporan

Pada tahap ini pemeriksaan manajemen akan membuat suatu ringkasan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan, uraian tujuan perencanaan, perkiraan yang terperinci atas penemuan-penemuan yang penting dan suatu pembicaraan alternatif-alternatif yang akan disampaikan pada pimpinan teratas untuk mengurangi permasalahan yang timbul.

Laporan manajemen audit berbeda dengan hasil pemeriksaan keuangan yang rutin atau pemeriksaan operasional dalam membantu pimpinan memutuskan berbagai alternatif tindakan korektif. Hasil pemeriksaan manajemen yang rutin biasanya dituangkan dalam suatu rekomendasi-rekomendasi tertentu yang melengkapi pada

suatu pengukuran kepercayaan.

3.1.2. Perbedaan Management Audit dengan Financial Audit

Berikut ini adalah uraian mengenai beberapa perbedaan pokok antara management audit dengan financial audit :

Tabel 1 Perbedaan Management Audit dengan Financial Audit

Karakteristik	Financial Audit	Management Audit
1. Tujuan	Menyatakan pendapat tentang kewajaran laporan keuangan	Menilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan, operasi dan fungsi
2. Ruang Lingkup	Data/catatan keuangan	Ukuran operasional yang sudah lalu, sekarang dan yang akan datang
3. Orientasi	Urusan keuangan dalam periode yang sudah lalu	Prinsip - prinsip operasional manajemen
4. Standar	Prinsip-prinsip akuntansi yang lazim dipakai atau diterima secara umum	Teknik - teknik operasi manajemen
5. Metode	Standar-standar pemeriksaan yang lazim dipakai/diterima secara umum	Definitif
6. Presisi (ketepatan)	Definitif	Relatif
7. Pemakai	Terutama pihak luar pemegang saham, publik, pemerintah	Biasanya intern umumnya pimpinan
8. Realisasi	Aktual	Potensial
9. Keharusan	Diharuskan oleh Undang-Undang/peraturan	Tidak harus terutama merupakan prerogatif pimpinan
10. Sejarah	Sudah berusia lama	Belum lama, berkaitan dengan adanya pendekatan (system approach)
11. Katalisator	Tradisi	Terutama permintaan pimpinan
12. Frekwensi	Teratur paling sedikit setahun sekali	periodik, tetapi kebanyakan saatnya tidak tertentu.

3.1.3. Siapa yang Melakukan Pekerjaan Management Audit Management audit dapat dilakukan oleh :

3.1.3.1. Internal Auditor

Internal auditor berada pada posisi yang unik untuk melakukan management audit dan beberapa orang menggunakan istilah "internal audit" dan "management audit" secara bergantian/identik. Walaupun demikian tidak tepat untuk menyimpulkan bahwa semua management audit dilaksanakan oleh internal auditor atau internal auditor hanya melakukan management audit. Suatu keuntungan internal auditor melakukan management audit adalah bahwa mereka menghabiskan semua waktu mereka bekerja untuk perusahaan yang mereka periksa. Sebab itu mereka mengembangkan pengetahuan yang baik tentang perusahaan dan usahanya, yang penting sekali untuk melakukan management audit yang efektif.

3.1.3.2. Akuntan Pemerintah

Auditor pemerintah biasanya memberi perhatian keduanya baik financial audit maupun management audit.

3.1.3.3. Kantor Akuntan Publik

Seorang klien sering juga menugaskan sebuah kantor akuntan publik melakukan management audit atas satu atau lebih bagian khusus dari usahanya. Biasanya penugasan ini terjadi jika perusahaan tidak mempunyai staf internal

KUPUP
14 * 10/14

auditor atau internal auditor kurang keahliannya dalam area tertentu.

3.1.4. Peranan Management Auditor

Nilai dan kredibilitas dari jasa management audit tergantung pada ketrampilan profesional dan pengalaman management auditor yang harus mampu secara menyeluruh memahami operasi yang di audit. Ini berarti seorang management auditor yang efektif harus telah mengembangkan kemampuan belajarnya, keterampilan mengerjakan audit dan pengalaman yang efektif dalam sistem pengendalian manajemen dan praktek di banyak usaha yang berlainan. Kelompok/tim management audit perlu merangkul kompetensi berbagai disiplin profesional seperti :

- Auditing
- Akuntansi
- System Engineering
- Riset operasi
- Aplikasi komputer
- Konsultasi manajemen
- Memiliki pengetahuan umum mengenai bisnis, manajemen umum, produksi, personel, sistem informasi, komputer, pemasaran, sumber daya manusia, perencanaan strategis dan lain-lain.
- Mempunyai pengetahuan di bidang hubungan antar manusia dan pengetahuan komunikasi.

- Kemampuan untuk menyesuaikan diri (karena terdapat variasi keadaan dan suasana dalam pemeriksaan)
- Kemampuan untuk memahami (karena pemeriksa selalu berhubungan dengan manusia).

Management auditor adalah anggota manajemen dan diharapkan mempunyai integritas dan melakukan "due professional care" dalam membuat pertimbangan pada informasi yang terbaik yang tersedia pada saat itu. Mereka harus bertindak seperti manajer dan siap berdiri di atas pertimbangan yang telah mereka buat.

Management auditor harus bertanggungjawab untuk kualitas dan integritas dari nasehat mereka.

3.1.5. Karakteristik Management Audit

Management audit mempunyai beberapa karakteristik penting. Karakteristik tersebut meliputi :

1. Tujuan pemeriksaan
2. Independensi
3. Pendekatan sistematis
4. Kriteria prestasi
5. Bukti pemeriksaan
6. Pelaporan dan rekomendasi" ⁸

Uraian masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut:

8) Supriyono. Pemeriksaan Manajemen (Management Auditing) dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1990, hal. 13.

1. Tujuan Pemeriksaan

Tujuan management audit adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kehematan. Management audit dapat dibedakan dengan financial audit dan compliance audit dari segi orientasinya terhadap waktu. Management audit berorientasi pada peningkatan prestasi manajemen diwaktu yang akan datang. Sedangkan financial audit dan compliance audit orientasi waktunya bersifat historis. Financial audit berhubungan dengan pelaporan kegiatan ekonomi masa lalu. Compliance audit berhubungan dengan kesesuaian kegiatan yang telah dilaksanakan dengan kebijakan, peraturan-peraturan, atau undang-undang yang ditentukan sebelumnya. Management audit berhubungan dengan peningkatan prestasi dan masa yang akan datang dan memusatkan pada sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

2. Independensi

Agar manfaat management audit dapat dicapai, maka audit tersebut harus bersifat independen. Independensi yang diperlukan oleh auditor dalam management audit meliputi :

- a. Bebas dari pengaruh pribadi atau pertanggungjawaban

atas kegiatan unit yang diperiksa.

- b. Dapat mengembangkan program audit tanpa pengaruh yang tidak sepantasnya.
- c. Dapat mengakses sepenuhnya bukti-bukti dan para karyawan yang diperlukan dalam pemeriksaan.
- d. Dapat memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif.
- e. Dapat memasukkan ke dalam laporan pemeriksaannya semua masalah yang dianggap perlu.

Independensi management audit tersebut harus dinyatakan dalam kebijakan organisasi dan usaha-usaha nyata dalam mempertahankan dan memelihara independensi secara profesional. Dalam kebijakan organisasi, independensi management audit digambarkan dalam status departemen internal audit.

3. Pendekatan Sistematis

Dalam definisi audit dikemukakan bahwa pemeriksaan merupakan proses sistematis, obyektif, dan rasional untuk mengumpulkan dan menilai bukti. Oleh karena itu, merencanakan dan melaksanakan management audit perlu menggunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten untuk:

- a. Memahami lingkungan pemeriksaan
- b. Menentukan tujuan pemeriksaan
- c. Menentukan apakah bukti yang tersedia dapat digunakan untuk mencapai tujuan pemeriksaan.

- d. Meneumpulkan dan menilai bukti.
- e. Mengembangkan konklusi pemeriksaan.
- f. Menyusun laporan untuk manajemen.
- g. Menentukan tindak lanjut atas laporan tersebut.

4. Kriteria Prestasi

Management audit harus memiliki kriteria pengukuran prestasi. Dengan kriteria tersebut pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi. Dalam financial audit kriteria untuk mengevaluasi penyajian laporan keuangan adalah prinsip akuntansi yang lazim. Namun dalam menilai prestasi suatu pusat pertanggungjawaban digunakan kriteria berupa anggaran atau standar untuk menilai pelaksanaan kegiatan. Management audit menggunakan kriteria atau standar prestasi yang telah ditetapkan lebih dahulu oleh manajemen puncak atau badan lain yang berwenang.

Jika belum ada kriteria prestasi yang ditentukan lebih dahulu, maka management audit dapat meminjam kriteria prestasi dari sumber lain dan mengembangkannya menjadi kriteria prestasi yang dapat untuk digunakan menilai prestasi organisasi atau bagian organisasi yang diperiksa. Pemeriksa perlu mempertimbangkan reaksi manajemen agar kriteria yang dikembangkan cocok untuk organisasi atau bagian organisasi yang diperiksanya. Kriteria prestasi yang tepat merupakan syarat yang sangat penting untuk kesuksesan management audit. Tanpa menggu-

nakan kriteria penilaian, pemeriksa tidak dapat mengevaluasi kegiatan yang diperiksanya. Agar kriteria pengukuran dapat digunakan dengan obyektif dan masuk akal maka penyusunannya perlu dilakukan dengan kerjasama antara pemeriksa dengan manajemen yang diperiksa.

5. Bukti pemeriksaan

Penilaian yang dilaksanakan oleh management audit sifatnya sistematis dan obyektif. Oleh karena itu, pemeriksa harus memahami dengan baik :

1. Perencanaan pemeriksaan bukti
2. Teknik-teknik untuk memperoleh dan menganalisis bukti.
3. Jenis-jenis bukti

Auditor harus dapat merencanakan, dan melaksanakan prosedur yang dirancang untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi yang dibuatnya. Jenis-jenis bukti dalam management audit dapat digolongkan menjadi :

- a. Bukti fisik
- b. Bukti dokumenter
- c. Bukti lisan
- d. Bukti analitis
- e. Bukti matematis

Auditor juga harus menentukan berapa jumlah bukti yang diperlukan dan bagaimana bukti tersebut dikumpulkan dan dievaluasi. Penentuan jenis, jumlah dan bagaimana bukti



tersebut dikumpulkan dan dievaluasi. dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman pemeriksa.

6. Pelaporan dan Rekomendasi

Karakteristik yang membedakan antara management audit dengan jenis pemeriksaan lainnya adalah terletak pada laporan pemeriksaan. Dalam pemeriksaan manajemen, laporan pemeriksaan menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan pemeriksaan, rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Rekomendasi yang tepat tidak hanya tergantung pada kemampuan management auditor untuk mengidentifikasi masalah dan penyebabnya, namun juga tergantung pada kemampuannya untuk mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif penyelesaian masalah. serta pembuatan rekomendasi.

Pembuatan rekomendasi merupakan bagian penting dan sekaligus merupakan tantangan bagi management auditor. Pembuatan rekomendasi yang tepat atas masalah-masalah yang rumit dan saling tergantung memerlukan pendidikan, pelatihan, pengalaman dan kecemerlangan management audit dalam mempertimbangkan dampak rekomendasinya pada organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan auditor diawali dengan kemampuan pemeriksa untuk mengidentifikasikan dengan tepat masalah-masalah, penyebab timbulnya, serta ketepatan rekomendasi yang dibuatnya.

3.1.6. Tahap-Tahap Management Audit

Agar management auditor dapat mencapai tujuannya maka perlu disusun rencana tahap-tahap pemeriksaan yang dilakukan. Setiap tahap pemeriksaan harus dirancang sedemikian rupa sehingga tiap tahap tersebut dapat mencapai tujuannya dan tahap sebelumnya akan mempengaruhi keberhasilan tahap-tahap berikutnya.

Tahap-tahap dalam management audit dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Persiapan pendahuluan
2. Penelitian lapangan
3. Program pemeriksaan
4. Pelaksanaan pemeriksaan
5. Pelaporan dan tindak lanjut.

Penjelasan masing-masing tahap adalah sebagai berikut :

1. Persiapan Pendahuluan

Agar management audit dapat dilakukan dengan baik, maka pemeriksa harus memahami lingkungan pemeriksaannya. Pemeriksa harus mempelajari dan mengevaluasi informasi yang tersedia agar mengetahui sejarah dan status organisasi yang diperiksanya. Pengetahuan mengenai industri, pemasok bahan baku, pemasaran dan pesaing, peraturan pemerintah dan faktor lingkungan lainnya merupakan pengetahuan penting yang harus dipahami pemeriksa. Faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap nilai dan

9) Ibid., hal. 25.

gaya manajemen, pengendalian unit organisasi, proses produksi dan sistem perencanaan dan pengendalian unit organisasi yang diperiksa. Informasi tersebut perlu dipahami sebelum management audit terhadap unit organisasi dilaksanakan.

Selama pemeriksaan, arsip pemeriksaan dapat memberikan informasi mengenai latar belakang unit atau fungsi yang ditelaah. Informasi yang dikumpulkan dalam persiapan pendahuluan meliputi :

1. Tujuan dan kebijakan manajer unit organisasi yang diperiksa.
2. Proses produksi.
3. Sumber yang digunakan meliputi sumber keuangan, sumber bahan, sumber daya manusia.
4. Elemen-elemen organisasi.
5. Sistem pengendalian yang digunakan oleh unit organisasi yang diperiksa.

Tujuan persiapan pendahuluan adalah untuk menjamin bahwa para auditor memahami lingkungan pemeriksaan dan mengidentifikasi aspek-aspek kritis kegiatan, resiko, atau masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan. Jika memungkinkan, telaah analitikal dan kuantitatif harus dilakukan. Telaah analitikal ini merupakan bagian dari tahap pemeriksaan ini. Telaah ini mencakup perbandingan dan evaluasi hasil-hasil yang dicapai saat ini dibandingkan dengan rata-rata industri

dan prestasi sesungguhnya masa lalu. Analisis ini bermanfaat untuk mengidentifikasikan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan. Telaah analitikal dapat membantu pemeriksa untuk memusatkan perhatiannya pada ketidak-efisienan, kurangnya perencanaan dan pengendalian, serta prestasi yang tidak hemat.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan tujuan untuk menentukan luasnya dan tekanan management auditor. Dalam tahap ini, auditor menggunakan informasi yang diperoleh dari tahap satu (penelitian pendahuluan) sebagai pedoman mempertanyakan pengelolaan kegiatan, penelaahan laporan-laporan dan keluaran sistem lainnya, dan mengobservasi kegiatan. Penelitian lapangan diarahkan pada pemikiran dasar bahwa unit organisasi yang diperiksa dan hasilnya dapat di identifikasikan dengan teliti masalah-masalah yang timbul, fungsi atau kegiatan yang peka, dan kegiatan unit yang diperiksa yang sulit untuk berhasil. Dalam tahap ini dapat digunakan kuesioner management audit. Jika penelitian lapangan telah selesai, auditor mempunyai pengetahuan yang cukup atas kegiatan unit yang diperiksa, dapat mengidentifikasikan aspek penting dan masalah unit organisasi yang diperiksa, dan dapat memutuskan usaha-usaha pemeriksaan. Setelah tahap penelitian lapangan diselesaikan, auditor dapat menyusun rencana sistematis untuk mengembangkan program audit.

3. Program Pemeriksaan (Program Audit).

Penyusunan program audit dalam bentuk dokumen tertulis dapat bermanfaat untuk perencanaan pemeriksaan, menyediakan pedoman untuk pengumpulan dan evaluasi bukti pemeriksaan, menunjukkan langkah-langkah terinci untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti yang cukup dan kompeten dalam rangka mencapai tujuan pemeriksaan yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, program audit harus konsisten dengan tujuan dan luasnya pemeriksaan, serta berisi prosedur pemeriksaan yang harus diterapkan. Program audit harus dikembangkan untuk tiap obyek yang diperiksa. Jika program audit dapat disusun dengan baik maka program tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pemeriksaan.

Dalam tahap penyusunan program audit, pemeriksa membuat program audit secara tertulis untuk memperoleh dan menganalisis bukti yang berhubungan dengan tujuan khusus yang telah diidentifikasi dalam tahap sebelumnya. Setiap program audit perlu dirancang dengan baik dan perlu mempertimbangkan lingkungan pemeriksaan, tujuan pemeriksaan, tersedianya bukti, dan teknik-teknik pemeriksaan yang perlu. Oleh karena itu, dalam program audit yang disusun biasanya meliputi tujuan pemeriksaan, sumber bukti, dan petunjuk mengenai bagaimana bukti tersebut diperoleh dan dianalisis.

4. Pelaksanaan Pemeriksaan

Pelaksanaan pemeriksaan meliputi semua pelaksanaan langkah-langkah yang ada dalam program audit untuk memperoleh dan menganalisis bukti, menarik kesimpulan pemeriksaan, dan menyusun rekomendasi. Biasanya tahap ini menyerap waktu yang paling banyak dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya. Dalam tahap ini auditor juga harus mengidentifikasi masalah-masalah khusus, memperoleh dan menganalisis bukti untuk menunjukkan sebab akibat, dan mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Dalam tahap ini harus digunakan teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan bukti yang cukup dan kompeten agar :

1. Masalah yang diidentifikasi benar-benar nyata dan bukan merupakan imajinasi saja.
2. Masalah-masalah yang saling berhubungan dapat diidentifikasi.
3. Hubungan sebab akibat yang saling berhubungan dapat ditentukan dengan sah.
4. Rekomendasi yang dibuat memungkinkan untuk diterapkan secara efisien dan efektif dan relevan dengan masalah yang timbul.

Dalam tahap ini, setiap langkah yang ada pada program pemeriksaan harus dilaksanakan dengan lengkap dan didokumentasikan dalam kertas kerja untuk menunjukkan metodologi yang digunakan, bukti yang dikumpulkan dan kesimpulan yang dibuat. Dokumentasi ini sangat penting

karena team pemeriksa akan menggunakan untuk melaporkan temuan-temuan, kesimpulan dan rekomendasi yang sah pada manajemen atas unit yang diperiksa.

5. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Pelaporan merupakan tahap kritis management audit. Dalam tahap ini temuan-temuan dan rekomendasi untuk perbaikan kelemahan dan kekurangan unit organisasi yang diperiksa dikomunikasikan kepada manajernya sehingga manajer dapat melaksanakan perbaikan-perbaikan terhadap unit organisasi yang dipimpinya. Pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Menyajikan fakta-fakta mengenai temuan pemeriksaan secara tepat dan jelas.
2. Kesimpulan yang dibuat didukung oleh temuan-temuan pemeriksaan.
3. Memberikan rekomendasi praktis atas penyelesaian masalah unit organisasi yang diperiksa.

Isi laporan management audit akan banyak berbeda antara satu dengan lainnya tergantung pada sifat perusahaan yang diperiksa dan tipe masalah yang perlu ditelaah. Akan tetapi pada umumnya suatu laporan management audit akan meliputi unsur-unsur seperti tujuan dan ruang lingkup penugasan, prosedur-prosedur yang digunakan oleh auditor, temuan-temuan khusus, dan rekomendasi.

Laporan management audit harus mencerminkan kemahiran jabatan yang diterapkan dalam semua tahap pemeriksaan

dan harus didukung oleh bukti dokumenter yang dicatat dalam kertas kerja. Dokumenter kertas kerja menyajikan catatan penting mengenai proses pelaksanaan pemeriksaan untuk memperoleh dan menganalisis bukti secara logis sehingga dapat disusun temuan-temuan dan kesimpulan pemeriksaan.

Tahap pelaporan juga meliputi tindak lanjut terhadap saran-saran yang telah diberikan di dalam laporan pemeriksaan. Dalam hal ini menentukan apakah saran-saran tindakan yang telah diberikan dalam laporan pemeriksaan telah dilaksanakan oleh manajer unit organisasi yang diperiksa.

3.1.7. Kertas Kerja

Kertas kerja adalah kertas-kertas yang dikumpulkan atau dibuat selama proses pemeriksaan, yang meliputi semua bukti yang dikumpulkan oleh pemeriksa guna memperlihatkan pekerjaan yang telah dilaksanakannya, metode, prosedur dan teknik pemeriksaan yang telah diikutinya, serta kesimpulan yang telah dibuatnya dan saran yang telah dirumuskannya.

Pada tahap pemeriksaan pendahuluan banyak informasi yang dikumpulkan di dokumentasikan pada kertas kerja dalam bentuk paparan (deskriptif). Dengan menganalisis paparan informasi tersebut, pemeriksa mungkin akan dapat menemukan bukti-bukti atas tiga elemen, yaitu kriteria,

penyebab, dan akibat dari sasaran pemeriksaan sementara. Bukti yang dikumpulkan selama pemeriksaan pendahuluan haruslah relevan dan berguna meskipun tidak perlu banyak jumlah (sufficient).

Kertas kerja merupakan bagian yang penting pada setiap pemeriksaan. Kertas kerja merupakan bukti mengenai apa yang dikerjakan oleh pemeriksa dan apa yang ditemukan pemeriksa selama melakukan pemeriksaan. Kertas kerja haruslah dapat memberikan dukungan pada setiap fakta yang di laporkan. Kertas kerja juga alat kontrol atas ketaatan pelaksana pemeriksaan dari program audit. Kertas kerja juga merupakan alat komunikasi di antara para pemeriksa. Kertas kerja dapat berfungsi sebagai bukti ditinjau dari segi hukum dan peraturan perundang-undangan. Kertas kerja merupakan dasar acuan dalam penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan merumuskan saran.

Kertas kerja memberikan suatu catatan informasi dan catatan yang berfungsi sebagai bukti yang dikumpulkan untuk kemudian dikembangkan guna mendukung kesimpulan yang ditarik atas sasaran pemeriksa. Sebagai suatu bukti catatan maka daya handalnya besar sekali kalau bukti catatan tersebut dibuat segera setelah di lakukan pengamatan dan analisis. Pemeriksa haruslah tidak menunda sampai saat penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pembuatan kertas kerja yang baik adalah :

1. Lengkap
2. Teliti
3. Ringkas
4. Jelas
5. Rapi

Penjelasan kelima faktor diatas adalah sebagai berikut :

1. Lengkap

Kertas kerja harus lengkap dalam arti:

- a. Berisi semua informasi pokok. Pemeriksa harus dapat menentukan komposisi semua data yang penting yang harus dicantumkan dalam kertas kerja.
- b. Tidak memerlukan tambahan penjelasan secara lisan.

2. Teliti

Dalam pembuatan kertas kerja, pemeriksa harus memperoleh ketelitian dalam penulisan dan perhitungan serta analisis sehingga kertas kerja yang dibuat bebas dari kesalahan tulis dan perhitungan.

3. Ringkas

Kadang-kadang pemeriksa belum berpengalaman melakukan kesalahan dengan melakukan pemeriksaan yang tidak relevan dengan tujuan pemeriksaan. Akibatnya ia membuat atau mengumpulkan kertas kerja yang banyak dan cenderung tidak bermanfaat dalam pemeriksaannya. Oleh

10Johny Setyawan, Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing), Penerbit BFFE Yogyakarta, 1988, Hal. 144.

35

karena itu, kertas kerja harus dibatasi pada informasi pokok saja dan relevan dengan tujuan pemeriksaan yang di lakukan serta disajikan secara ringkas. Pemeriksaan harus menghindari rincian-rincian yang tidak perlu. Analisis yang di lakukan oleh pemeriksa harus merupakan ringkasan dan penafsiran data dan bukan hanya hasil salinan dari analisis pihak yang diperiksa ke dalam kertas kerja pemeriksaan.

4. Jelas

Kejelasan penyajian informasi pada pihak-pihak yang akan memeriksa kertas kerja perlu diusahakan oleh pemeriksa. Penggunaan istilah yang menimbulkan arti ganda perlu dihindari. Penyajian informasi secara sistematis perlu dilakukan.

5. Rapi

Kerapian dalam pembuatan kertas kerja dan keteraturan penyusunan kertas kerja akan membantu pemeriksa senior dalam menelaah hasil pekerjaan stafnya serta memudahkan memperoleh informasi dari kertas kerja tersebut.

3.2. Pembelian dan Persediaan

3.2.1. Pembelian

Daur pembelian pada dasarnya berawal dari penetapan adanya kebutuhan barang dan jasa. Kebutuhan ini dapat berasal dari bagian pembelian sendiri atau dapat juga

timbul dari bagian lain yang membutuhkan barang sehubungan dengan tugas mereka masing-masing. Dalam hal ini mereka harus mengajukan suatu permintaan pembelian yang ditujukan kepada bagian pembelian.

Ada tiga hal pokok yang harus diperhatikan dalam prosedur pembelian, yaitu saat pemesanan, jumlah yang dipesan dan rekansn. Saat pemesanan amat tergantung pada kuantitas barang yang masih ada, rata-rata tingkat pemakaiannya dan jangka waktu pemesanan. Faktor lainnya yang mesti pula diperhatikan adalah biaya pemilikan dan penyimpanan kuantitas lebih yang berperan sebagai penvangga, serta faktor resiko dan kerugian akibat kerusakan barang. Faktor-faktor ini kemudian di kombinasikan dalam perhitungan "titik pemesanan kembali" untuk setiap komponen persediaan.

Dalam menetapkan pilihan rekanan mesti dikaitkan pada harga (yang acap kali dilaksanakan melalui penawaran), syarat pembayaran, kualitas, keandalan, lokasi dan saat penyerahan yang dijanjikan. Kemampuan kredit mungkin juga perlu dipertimbangkan, karena pesanan yang dilaksanakan tanpa memperhitungkan kemampuan akan selalu menyandang resiko kerugian atau kelambatan produksi.

Sistem pembelian digunakan dalam perusahaan untuk pengadaan barang yang diperlukan oleh perusahaan. Siklus pembelian terdiri dari dua sistem berikut ini: sistem pembelian dan sistem retur pembelian. Dalam perusahaan

manufaktur. sistem pembelian digunakan untuk melaksanakan pengadaan persediaan bahan baku, bahan penolong, suku cadang. bahan keperluan kantor dan aktiva tetap. Sistem retur pembelian digunakan untuk melaksanakan pengembalian barang yang telah dibeli kepada rekanan. karena adanya ketidaksesuaian antara barang yang dipesan dengan barang yang diterima oleh perusahaan atau karena sebab lain.

Mulyadi dalam bukunya "Sistem Akuntansi" mengemukakan bahwa sistem pembelian dibagi menjadi berbagai prosedur sebagai berikut :

- a. Prosedur permintaan pembelian
- b. Prosedur permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok.
- c. Prosedur order pembelian
- d. Prosedur penerimaan barang
- e. Prosedur pencatatan utang.
- f. Prosedur distribusi pembelian

.11

Lebih lanjut diuraikan setiap prosedur yang terdapat dalam siklus pembelian yaitu :

Prosedur permintaan pembelian.

Dalam prosedur ini bagian gudang mengajukan permintaan pembelian dalam formulir surat permintaan pembelian kepada Bagian Pembelian. Jika barang tidak disimpan di gudang. misalnya untuk barang-barang yang langsung dipakai, bagian yang memakai barang mengajukan permintaan pembelian langsung ke bagian pembelian dengan menggunakan surat permintaan pembelian.

Prosedur permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok.

Dalam prosedur ini, Bagian Pembelian mengirim surat permintaan penawaran harga kepada para pemasok untuk mempe-

11. Mulyadi, Sistem Akuntansi, Edisi Pertama, Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988, hal. 262.

roleh informasi mengenai harga barang dan berbagai syarat pembelian yang lain, untuk memungkinkan pemilihan pemasok yang akan ditunjuk sebagai pemasok barang yang diperlukan perusahaan. Dalam pembelian yang menyangkut jumlah rupiah yang besar, permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok dilakukan dengan cara tender.

Prosedur order pembelian.

Dalam prosedur ini Bagian Pembelian mengirim surat order pembelian kepada pemasok yang dipilih dan memberitahukan kepada unit-unit organisasi lain dalam perusahaan (misalnya bagian penerimaan barang, bagian yang meminta barang, dan bagian utang) mengenai order yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan.

Prosedur penerimaan barang.

Dalam prosedur ini Bagian Penerimaan melakukan pemeriksaan mengenai jenis, kuantitas dan mutu barang yang diterima dari pemasok dan kemudian membuat laporan penerimaan barang untuk menyatakan penerimaan barang dari pemasok tersebut.

Prosedur pencatatan utang.

Dalam prosedur ini Bagian Utang memeriksa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembelian (surat order pembelian, laporan penerimaan barang dan faktur dari pemasok) dan menyelenggarakan pencatatan utang atau mengarsipkan dokumen sumber sebagai catatan utang. Dalam transaksi-transaksi retur pembelian, dalam prosedur pencatatan utang ini bagian utang mencatat memo debit dalam kartu utang atau mengarsipkan memo debit ini ke dalam arsip bukti kas keluar yang belum dibayar.

Prosedur distribusi pembelian.

Prosedur ini meliputi distribusi rekening yang di debit dari transaksi pembelian untuk kepentingan pembuatan laporan.

Dari uraian di atas dapat ditambahkan bahwa unsur pengendalian intern yang terdapat dalam prosedur pembelian harus dapat memberikan jaminan bahwa :

1. Pembelian dilaksanakan oleh pihak yang berwenang dan dengan menggunakan penawaran yang kompetitif.
2. Pesanan pembelian untuk barang dan bahan baku hanya

- dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan dengan jumlah yang optimal.
3. Bilamana penyerahan barang tidak sesuai dengan jadwal harus dilakukan tindak lanjut seperlunya.
 4. Barang yang datang hanya dapat diterima oleh bagian penerimaan yang telah memperoleh wewenang dalam bentuk lembaran pesanan pembelian.
 5. Kuantitas dan kualitas barang yang diterima, harus disesuaikan dengan spesifikasi pesanan sebelum pembayarannya disetujui.
 6. Persyaratan, harga dan ketelitian administrasi faktur pemasok telah diyakini kebenarannya sebelum pembayaran disetujui.
 7. Barang-barang retur harus diperhitungkan penagihan kembalinya.
 8. Kebutuhan pemesanan kembali harus didasarkan pada saat tingkat persediaan telah mencapai batas keamanan minimum.

3.2.2. Persediaan

Perusahaan didalam melaksanakan operasinya, apakah itu perusahaan dagang atau industri akan selalu mengadakan persediaan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Oleh karena itu setiap usaha suatu perusahaan haruslah berusaha agar dapat mempertahankan suatu jumlah

yang optimum yang dapat menjamin kebutuhan bagi kelancaran kegiatan usahanya dalam jumlah dan mutu yang tepat serta biaya yang seminimum mungkin.

Persediaan merupakan investasi penting dan meminta perhatian yang besar dalam pengembangan teknik pengendalian dalam memelihara saldo persediaan yang cukup dengan biaya yang sekecil-kecilnya. Persediaan merupakan harta yang sensitif terhadap kekucuaan, penurunan harga pasar, pencurian, pemborosan, kerusakan dan kelebihan biaya sebagai akibat salah urus. Suatu alasan utama terjadinya kegagalan perusahaan adalah investasi yang terlalu besar dalam persediaan dan kurangnya pengambilan keputusan yang segera untuk menyelenggarakan tingkat persediaan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

Pengertian persediaan menurut Prinsip Akuntansi Indonesia (PAI 1984) adalah :

"Istilah persediaan digunakan untuk menyatakan barang berwujud yang tersedia untuk dijual (barang dagang/barang jadi), masih dalam proses produksi untuk diselesaikan kemudian dijual (barang dalam proses/pengolahan), akan dipergunakan untuk produksi barang jadi yang akan dijual (bahan baku dan bahan pembantu) dalam rangka kegiatan usaha normal perusahaan.¹²

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan

12) Prinsip Akuntansi Indonesia, 1984, IAI, hal. 31.

bahwa persediaan adalah harta atau barang, jelas sesuatu yang berwujud, karena itu perusahaan jasa tidak memiliki persediaan barang jadi karena hasil produaknya jasa (tidak berwujud). Persediaan dimiliki perusahaan untuk dijual dalam operasi sehari-hari atau dikonsumsi dalam proses produksi. Faktor yang amat berpengaruh didalam pengelolaan persediaan adalah tipe produk, tipe manufaktur dan keragaman. Ketiga faktor ini amat berpengaruh terhadap tingkat persediaan barang, tingkat pengendalian yang diterapkan dalam sistem pengendalian persediaan.

3.2.2.1. Perencanaan dan Pengendalian Persediaan

Dengan adanya sejumlah persediaan yang harus ditangani di dalam berbagai proses produksi dimana kegiatan tersebut sangat mempengaruhi kelancaran kegiatan proses produksi atau operasi perusahaan, maka diperlukan adanya suatu pengendalian persediaan dalam menetapkan suatu tingkat persediaan tertentu, karena jumlah persediaan masing-masing bahan baku akan mempengaruhi jalannya proses produksi serta aktivitas dan efisiensi perusahaan tersebut, sebagaimana yang dikatakan oleh Assauri tentang pengendalian persediaan bahwa :

".... pengendalian persediaan dapatlah dikatakan sebagai suatu kegiatan untuk menentukan tingkat dan komposisi dari pada part, bahan baku dan barang hasil produksi, sehingga perusahaan dapat melindungi kelancaran produksi dan penjualan serta

kebutuhan-kebutuhan pembelanjaan perusahaan dengan efektif dan efisien.¹³

Dari pengertian di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pengendalian persediaan dapat membantu perusahaan untuk tercapainya suatu tingkat efisiensi penggunaan modal dalam persediaan, pengaturan dan pengawasan atas barang-barang atau bahan-bahan yang dibutuhkan dengan biaya yang minimal, namun tidaklah berarti akan dapat menghilangkan sama sekali resiko yang mungkin timbul akibat adanya persediaan yang terlalu besar atau terlalu kecil, melainkan hanya dapat membantu mengurangi terjadinya resiko menjadi sekecil mungkin.

Ditinjau dari pandangan pimpinan, perencanaan persediaan yang baik harus menghindarkan pengakumulasian persediaan yang berlebihan dan yang tidak selayaknya. Usaha-usaha harus diarahkan kepada pengendalian pada titik perolehan dan melibatkan dua tujuan utama sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengendalian pembelian sehingga hanya akan dibeli dan ditimbun bahan yang diperlukan atau yang dibutuhkan.

13) Sofjan Assauri. Manajemen Produksi. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta, 1977. hal. 135.

2. Pengendalian terhadap wewenang untuk pelaksanaan produksi sehingga hanya dihasilkan produksi dalam kualitas dan jenis yang layak.

Selanjutnya Sofjan Assauri mengemukakan bahwa tujuan pengendalian persediaan adalah sebagai usaha untuk :

1. Menjaga jangan sampai perusahaan kehabisan bahan yang dapat mengakibatkan terhentinya proses produksi.
2. Menjaga agar supaya pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebihan agar biaya-biaya yang timbul dari adanya persediaan tidak terlalu besar.
3. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari, karena ini dapat berkaitan biaya pemesanan menjadi besar."

Pengelolaan persediaan yang paling efektif tidak datang dengan sendirinya, sebaliknya harus direncanakan dan diarahkan. Selain itu, pengalaman telah menunjukkan bahwa ada faktor atau kondisi tertentu yang merupakan prasyarat untuk mencapai pengelolaan persediaan yang efektif, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penetapan tanggung jawab dan wewenang yang jelas terhadap persediaan.
2. Sasaran dan kebijaksanaan yang dirumuskan dengan baik.

3. Fasilitas penggudangan dan penanganan yang memuaskan.
4. Klasifikasi dan identifikasi persediaan secara layak.
5. Standarisasi dan simplifikasi persediaan.
6. Catatan dan laporan yang cukup.
7. Tenaga kerja yang memuaskan.

3.2.2.2. Persediaan Optimal

Fungsi perencanaan produksi erat hubungannya dengan pengendalian persediaan, sebab dengan perencanaan tersebut perusahaan mempunyai dasar untuk dapat menentukan besarnya kebutuhan persediaan yang ada dalam gudang perusahaan untuk menjamin kelancaran operasi perusahaan. Penetapan besarnya kebutuhan inilah yang biasa disebut persediaan optimal.

Agar tingkat persediaan optimal dapat dicapai, maka diperlukan adanya pertimbangan yang berkenaan dengan :

1. Berapa jumlah persediaan bahan baku atau bahan mentah yang harus dipesan agar pesanan tersebut ekonomis.
2. Kapan dan berapa bahan baku tersebut dibeli.
3. Kapan akan mengadakan pembelian kembali.

Sehubungan dengan hal tersebut tentang jumlah pesanan, faktor pokok yang harus diperhatikan untuk menentukan jumlah pesanan ekonomis, baik ditinjau dari

segi pesanan yang dilakukan kepada pembeli ataupun pesanan yang dilakukan kepada pabrik sendiri adalah :

1. Posisi biaya optimum
2. Faktor resiko yang ada
3. Konsekuensi kehabisan persediaan

Untuk mengatasi hal ini maka Sofjan Assauri menggunakan dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

1. Order point system
2. Order cycle system.¹⁵

ad. 1. Order point system

Order point system adalah suatu cara pemesanan bahan, dimana pesanan dilakukan apabila persediaan yang ada telah mencapai suatu titik atau tingkat tertentu. Jadi dengan order point system, ditentukan jumlah persediaan pada tingkat tertentu yang merupakan batas waktu dilakukannya pesanan yang disebut order point atau reorder point. Apabila bahan-bahan yang tersedia terus dipergunakan, maka jumlah persediaan makin menurun dan sampai suatu saat akan mencapai titik batas dimana pemesanan harus dilakukan kembali, sehingga jarak (interval) waktu pemesanan antara satu pesanan dengan pesanan lain tidaklah sama, tergantung kepada fluktuasi penggunaan bahan dalam persediaan dan fluktuasi waktu

15) Ibid. hal. 191.

antara pesanan yang diadakan sampai dengan bahan-bahan yang dipesan diterima digudang perusahaan pabrik.

ad. 2. Order cycle system

Order cycle system adalah suatu cara pemesanan bahan dimana jarak (interval) waktu dari pemesanan tetap, misalnya tiap-tiap minggu atau tiap-tiap bulan. Jadi waktu pemesanan ditentukan dengan jarak yang tetap tanpa memperhatikan jumlah persediaan yang masih ada. Jumlah bahan yang dipesan ditetapkan sebesar selisih dari jumlah persediaan maksimum yang telah ditentukan dengan jumlah persediaan yang tersedia atau masih ada, sehingga jumlahnya berfluktuasi.

3.2.2.3. Persediaan pengaman (Safety Stock)

Persediaan pengaman atau sering disebut persediaan Pesi (safety stock) adalah persediaan tambahan yang diadakan untuk melindungi atau menjaga kemungkinan terjadinya kekurangan bahan yang mungkin disebabkan oleh penggunaan bahan baku yang lebih besar dari perkiraan semula. Adanya permintaan barang yang lebih besar dari langganan atau keterlambatan dalam penerimaan bahan baku yang dipesan. Oleh karena adanya tenggang waktu (lead time) dalam pemesanan bahan baku yang tidak dapat dihindarkan terjadinya, maka resiko kehabisan persediaan dapat terjadi karena persediaan yang telah ditetapkan berdasarkan taksiran akan habis sama sekali sebelum bahan



baku yang di pesan masuk ke gudang persediaan. Dalam keadaan seperti ini, tingkat pelayanan kepada langganan selama tenggang waktu hanya dapat dipertahankan dengan menciptakan suatu persediaan pengaman (safety stock).

Dalam penentuan besarnya persediaan pengaman digunakan rumus :

$$B = a \times \sigma_u$$

Dimana :

- B = Persediaan pengaman (safety stock)
 a = Police faktor yang diambil dari tabel leve of signifikan yang telah ditentukan.
 σ_u = Standar deviasi pemakaian bahan baku selama tenggang waktu (lead time)
 rumusnya adalah :

$$\sigma_u = \sqrt{\frac{L}{\tau} \sum_{i=1}^{\tau} \sigma_{di}^2}$$

dimana :

- L = Lead time yaitu waktu antara pesanan dilakukan hingga barang diterima digudang perusahaan.
 σ_{di} = Standar deviasi pemakaian bahan baku harian dengan rumus :

$$\sigma_{di} = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

dimana :

- x = pemakaiannya sesungguhnya
 \bar{x} = pemakaian rata-rata
 n = banyaknya data observasi

Untuk menentukan saat pemesanan kembali (Reorder Point), rumusnya adalah :

$$R = \bar{d}L + B$$

dimana :

- R = Reoder point yaitu batas dari jumlah persediaan yang ada dimana pemesanan harus dilakukan kembali.
- \bar{d} = Rata-rata pemakaian perhari
- L = Lead time
- B = Safety stock

Beberapa sistem pengendalian persediaan yang lazim diterapkan atau di lakukan pada perusahaan-perusahaan adalah :

1. Sistem Minimum Maksimum
2. Sistem Dua Kantung
3. Sistem Reservasi
4. Sistem Pengendalian Anggaran
5. Klasifikasi ABC.¹⁶

Penjelasan-penjelasan sistem di atas adalah :

Ad 1. Sistem Minimum Maksimum

Metode ini adalah yang paling tua dengan menentukan tingkat minimum dan maksimum persediaan dengan perhitungan. bilamana jumlah persediaan mencapai tingkat minimum maka dibuat pesanan baru untuk menambah jumlah persediaan hingga tingkat maksimum.

¹⁶⁾ Widjayanto Op.cit.. hal 299

Kunci pelaksanaan metode ini adalah pengalaman masa lalu yang harus dipelajari untuk menetapkan tingkat minimum dan maksimum.

Ad 2. Sistem Dua Kantung

Memerlukan setiap jenis barang ke dalam dua bagian. Bagian pertama digunakan untuk memenuhi permintaan barang antara penerimaan suatu pesanan dengan pemesanan berikutnya, bagian kedua berisi persediaan pengamanan yakni jumlah persediaan yang diperlukan antara saat pemesanan dilakukan sampai dengan barang yang dipesan tersebut tiba untuk digunakan perusahaan.

Ad 3. Sistem Reservasi.

Merupakan modifikasi sistem minimum maksimum dan sistem SQ. Tingkat persediaan tidak diturunkan begitu saja pada saat pengeluaran fisik, tetapi mensyaratkan ditetapkan terlebih dahulu permintaan barang sebelum dilaksanakan pengeluaran dan memerinci laporan status persediaan dalam jumlah yang dapat disediakan dan jumlah tersedia secara fisik. Jumlah persediaan yang dapat disediakan merupakan hasil perhitungan jumlah persediaan fisik yang ada dikurangi permintaan-permintaan yang belum dipenuhi dan ditambah persediaan yang masih dalam pesanan. Saat pemesanan kembali dalam sistem ini didasarkan pada Saldo Perkiraan yang dapat disediakan, bukan pada saldo perkiraan fisik.

Ad 4. Sistem Pengendalian Anggaran

Mengkoordinasi prosedur-prosedur persediaan di masa depan. Sehingga fungsi dasar dari sistem ini adalah menetapkan estimasi kebutuhan barang dan mengkoordinasikan arus persediaan aktual dengan yang direncanakan. Anggaran persediaan merupakan cara yang paling efektif jika diterapkan pada perusahaan yang menggunakan sistem pengendalian anggaran yang menyeluruh.

Dalam menyusun anggaran perjenis barang harus ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menetapkan kuantitas bahan yang diperlukan untuk setiap jenis barang yang akan dihasilkan selama periode anggaran.
- b. Mengumpulkan kuantitas masing-masing unsur/jenis bahan yang diperlukan untuk seluruh program produksi.
- c. Menetapkan untuk setiap unsur/jenis bahan, kuantitas yang harus ada ditangan secara periodik untuk memberikan margin of safety yang tepat bagi program produksi.
- d. Mengurangi persediaan bahan yang diharapkan ada pada awal periode anggaran untuk dapat menetapkan total kuantitas yang akan dibeli.
- e. Mengembangkan suatu program pembelian yang dapat menjamin bahwa bahan akan tersedia dengan kuantitas

yang cukup pada saat diperlukan.

Program pembelian harus mempertimbangkan pengaruh dari beberapa faktor seperti kuantitas pesanan yang paling ekonomis, biaya pengangkutan yang ekonomis dan tingkat keamanan terhadap penundaan/kelambatan produksi.

- f. Menguji jumlah persediaan yang dianggarkan dengan menggunakan tingkat perputaran standar.
- g. Menjabarkan persyaratan/kebutuhan persediaan dan pembelian dalam suatu fisik ke dalam jumlah uang, dengan cara mengaplikasikan harga bahan yang diperkirakan terhadap kuantitas yang dianggarkan.

Ad 5. Klasifikasi ABC

Persediaan di bagi dalam beberapa kelompok dan masing-masing kelompok ini dibuahkan sistem dan prosedur. Secara umum dapat dikatakan bahwa persediaan yang memerlukan biaya terbesar diberikan porsi pengendalian yang terbesar dan sebaliknya.

Dalam banyak perusahaan, cara pengendalian tertentu digunakan untuk hanya beberapa jenis persediaan, dan cara yang lain digunakan untuk jenis persediaan lain yang mempunyai kebutuhan pengendalian yang berbeda. Misalnya bahan perlengkapan dapat diselenggarakan atas dasar minimum maximum, dan persediaan barang jadi dengan

melalui pengendalian budgeter. Cara lain umpemanya melalui pengawasan langsung dari manajer terhadap pembelian, dapat dilaksanakan untuk berbagai baan yang kritis atau yang langka.

Penggunaan titik minimum maximum atau pembatasan persediaan sampai sekian hari penawaran serta penetapan rasio perputaran merupakan teknik yang tradisional atau yang dapat diterima dalam banyak perusahaan. Akan tetapi, dalam tahun terakhir ini, ada kecenderungan untuk menghubungkan tingkat persediaan secara cermat dan pembelian dengan kuantitas ekonomi. Teknologi yang lebih maju yang diperoleh melalui penggunaan komputer dan adanya pengiriman data yang lebih cepat dalam hubungannya dengan rumus matematis yang dapat membantu mencapai tujuan perusahaan untuk memaksimalkan hasil penghasilan atas investasi.

BAB IV
GAMBARAN UMUM PT. INDUSTRI SANDANG II
(PERSERO) UNIT PATUN MAKATEKS

4.1. Sejarah dan Perkembangan

PT. Industri Sandang II merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Lingkungan Departemen Perindustrian. Pembangunan industri sandang bermula dalam rangka menggerakkan usaha swasembada sandang pada tahun 1961 dan merealisasikan kebijaksanaan pemerintah untuk menyebarkan industri-industri ke seluruh wilayah Indonesia.

Pelaksanaan pembangunan proyek ini dilaksanakan oleh PN. Leppin Karya Yasa yang kemudian dilanjutkan oleh KOPROSAN (Komando Operasi Proyek Sandang). Setelah pembangunan tersebut selesai, berdasarkan PP. Nomor 6 tahun 1967 dibentuklah PN. Industri Sandang II yang bertugas mengelola 11 unit pabrik-pabrik pemintalan dan pertenunan.

Berdasarkan PP. Nomor 2 tahun 1977. PN. Industri Sandang dialihkan statusnya dan dipecah menjadi dua persero yaitu :

1. PT. Industri Sandang I yang berkantor pusat di Jakarta, dengan wilayah produksi Indonesia bagian barat.
2. PT. Industri Sandang II yang berkantor pusat di

Surabaya, dengan wilayah produksi Indonesia bagian timur.

Patun Makateks merupakan salah satu unit produksi dari PT. Industri Sandang II, yang pendiriannya dimulai dengan terbentuknya KOPROSAN pada tahun 1960 untuk membangun proyek-proyek pemintalan dan pertenunan di Indonesia maka sejak itu dibentuklah suatu team untuk menentukan lokasi pembangunan Patun Makateks Ujung Pandang. Lokasi yang dipilih untuk membangun Patun Makateks adalah di Parang Tambung yang terletak kurang lebih 2 kilometer di sebelah Selatan Kotamadya Ujung Pandang. Selanjutnya pada tahun 1962, dimulailah pelaksanaan pembangunannya berupa penimbunan, pembangunan gedung pabrik dan perumahan karyawan, yang terletak di atas areal tanah seluas 3,6 Ha. Adapun yang melaksanakan pemasangan mesin-mesin dan instalasi listrik yaitu PT. Rama dari Bandung.

Tahun 1964 diadakanlah produksi percobaan sambil mengadakan penyempurnaan pekerjaan, penyetelan mesin-mesin dan pengecekan jaringan instalasi listriknya. Akhirnya pada tanggal 26 Agustus 1965, maka diresmikanlah pembukaannya oleh pemerintah Republik Indonesia dan Patun Makateks merupakan proyek mandataris MPRS yang mempunyai mesin tenun 60 buah. Tahun 1979 ditambah lagi mesinnya sebanyak 25 buah mesin tenun bekas milik Sandrateks Ujung

Pandang. Tahun 1987 ditambah lagi mesinnya 61 buah yang merupakan pindahan dari Fabrik teks Tegal. Jadi jumlah mesin tenun pada Patun Makateks Ujung Pandang pada saat sekarang ini adalah 146 buah, dengan jumlah karyawan 224 orang dan jenisnya produksinya adalah kain blacu TR/TC.

Adapun daerah pemasaran Patun Makateks sebagian besar diserap oleh PT. Berdikari Seri Utama Floor Ujung Pandang sebagai kantung terigu dan sebagian kecil dipasarkan dalam wilayah Kotamadya Ujung Pandang dan daerah lain yang membutuhkannya.

Perlu dijelaskan dengan keberedaaan Patun Makateks ini, maka secara nasional turut serta membantu pembangunan khususnya bidang industri tekstil di Sulawesi Selatan dan telah menyerap tenaga kerja yang berarti turut serta mengurangi pengangguran.

4.2. Struktur Organisasi

Berdasarkan surat keputusan Direksi Perusahaan PT. Industri Sandang II No. 87/SK/K/79, yang merupakan tindak lanjut surat Keputusan Direksi No. 03/SK/K/79, maka pembagian kerja (job discription) pada Patun Makateks Ujung Pandang adalah sebagai berikut :

Pimpinan perusahaan ini dipegang oleh seorang manajer sebagai top executive yang berfungsi sebagai

kontrol terhadap seluruh aktivitas dan kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan dan kebijaksanaan perusahaan maka manajer Patun Makateks dibantu oleh tiga kepala seksi yaitu :

1. Kepala Seksi Umum
2. Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan
3. Kepala Seksi Produksi dan Teknik

Setiap kepala seksi tersebut di atas membawahi beberapa kepala urusan yaitu :

1. Kepala Seksi Umum bertugas membantu dan bertanggung jawab langsung kepada manajer dan membawahi :
 - a. Kepala urusan kepengendalian mutu (PMT)
 - b. Kepala urusan sekretariat
 - c. Kepala urusan personalia
2. Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan bertugas membantu dan bertanggungjawab langsung kepada manajer dan membawahi :
 - a. Kepala urusan keuangan/verefikasi
 - b. Kepala urusan pembukuan
 - c. Kepala urusan gudang
 - d. Kepala regu pembelian/penjualan
 - e. Kepala regu kassa
3. Kepala Seksi Produksi dan Teknik bertugas

membantu dan bertanggungjawab langsung kepada manajer dan membawahi :

- a. Kepala urusan pelaksanaan produksi I.II.III.
- b. Kepala urusan pencelupan/pinishing
- c. Kepala urusan bengkel/maintenance
- d. Kepala urusan diesel/listrik/ketel uap/air.
- e. Kepala urusan production planning quality PPQ)

Apabila melihat struktur organisasi dari pada perusahaan Patun Makateks Ujung Pandang maka dapat dikatakan bahwa struktur tersebut lini (garis).

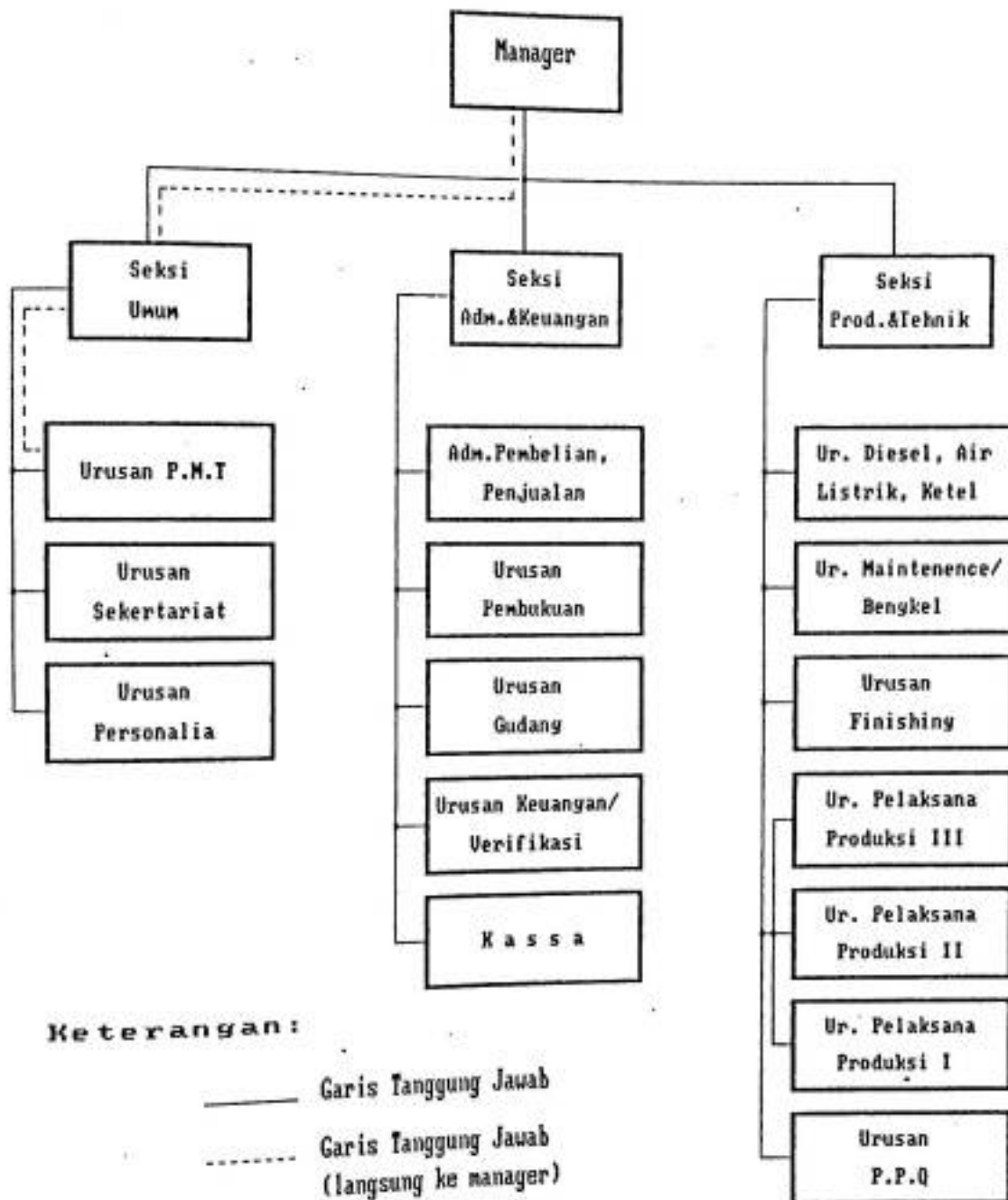
Dalam sistem organisasi ini, garis bersama dari pada kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada tiap-tiap tingkatan mulai dari manajer hingga kepada buruh. Tiap-tiap orang dalam organisasi ini, kecuali kaum buruh mempunyai satu atau beberapa bawahan dan tidak seorang pun yang mempunyai pengawas lebih dari satu orang.

Perusahaan Patun Makateks ini mempergunakan sistem organisasi garis sebagai pedoman, karena selain dari kesederhanaan juga mempunyai kedisiplinan kerja yang lebih terjamin. Hal ini disebabkan bahwa dalam sistem organisasi garis ada kesatuan dalam pimpinan.

Untuk jelasnya dapat dilihat gambar 1. struktur organisasi pada halaman berikut :

Gambar -1

Struktur Organisasi PT. (Persero) Industri Sandang II Unit Patun Makateks
 (Berdasarkan SK Direksi No. 83/SK/K/79 Tanggal 1 Maret 1979)



4.3. Pengelolaan Persediaan

Seperti yang nampak pada bagan struktur organisasi maka pengelolaan persediaan dikelola oleh seksi Administrasi dan Keuangan. Kepala seksi yang mengelola seksi ini, membawahi urusan keuangan dan verifikasi, urusan pembukuan, urusan gudang, administrasi pembelian/penjualan dan kassa. Bagian yang berhubungan erat dengan pengendalian manajemen persediaan adalah urusan gudang dan urusan pembelian/penjualan.

Uraian tugas (job Discription) dari bagian yang berhubungan dengan pengelolaan persediaan adalah :

- a. Seksi administrasi dan keuangan, bertugas :
 - Menyelenggarakan lalu lintas keuangan
 - Menyelenggarakan penjualan barang
 - Menyelenggarakan pengadaan barang
 - Melakukan pencatatan kekayaan dan hutang perusahaan
 - Menyiapkan bahan dan ikut serta menyusun anggaran
 - Melakukan analisa secara berkala atas pelaksanaan tugasnya
 - Menyelenggarakan administrasi, seksi administrasi dan keuangan.
 - Mengatur kerja serta memberikan rekomendasi atas pengangkatan, mutasi, promosi dan latihan

untuk karyawan diseksi administrasi dan keuangan.

- Menyelenggarakan penggudangan.
- Bertanggungjawab atas keamanan dan ketertiban barang-barang dan peralatan yang berada di seksi administrasi dan keuangan.

Seksi administrasi dan keuangan adalah pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan setingkat staf muda yang dalam melaksanakan tugas bertanggungjawab kepada manajer.

b. Administrasi Pembelian/Penjualan, bertugas :

- Melaksanakan administrasi penjualan.
- Melaksanakan administrasi penagihan piutang penjualan.
- Menyiapkan rencana pembelian barang kebutuhan secara periodik.
- Melaksanakan pembelian barang kebutuhan sesuai order pembelian.
- Melakukan administrasi pembelian.
- Menyiapkan laporan pembelian dan laporan penjualan secara periodik.
- Melakukan survei pasar.

Regu administrasi pembelian dan penjualan adalah staf pelaksana yang dipimpin oleh seorang

kepala regu setingkat operator utams yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan.

c. Urusan Gudang bertugas :

- Mengatur dan melaksanakan penerimaan barang.
- Mengatur dan melaksanakan penyimpanan serta pemeliharaan barang.
- Mengatur dan melaksanakan pengeluaran barang atas dasar permintaan barang.
- Mengatur dan melaksanakan pengendalian persediaan (inventory control) dan inventarisasi barang.
- Melakukan administrasi pergudangan.
- Melaksanakan stop opname di gudang.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi kondite kerja karyawan urusan gudang.

Urusan gudang adalah staf pelaksana yang dipimpin oleh seorang kepala gudang setingkat staf pertama dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan.

4.3.1. Prosedur Pembelian

Adapun prosedur pembelian bahan diuraikan sebagai berikut :

a. Pembelian bahan baku

- Bila jumlah bahan baku (benang tenun) telah mencapai jumlah minimum yang telah ditetapkan maka kepala gudang membuat Surat Permintaan beli/SPB yang ditanda tangani oleh kepala Seksi Administraei dan Keuangan dalam rangkap 2 (dua) ditujukan :

Lembar 1 : Manajer o/q pembelian.

Lembar 2 : Arsip.

- Atas dasar surat permintaan beli, bagian pembelian membuat surat order pembelian yang ditanda tangani manajer unit dalam rangkap 5 (lima) ditujukan :

Lembar 1 : Unit pemintalan/Rekanan.

Lembar 2 : Pmbukuan

Lembar 3 : Verifikasi

Lembar 4 : Gudang

Lembar 5 : Arsip

- Setelah barang sampai di gudang, kepala gudang mengadakan pencocokan antara barang dengan dokumen yang menyertainya seperti order pembelian atau surat pengantar pengiriman.
- Setelah barang yang diterima cocok dan sesuai dengan dokumen yang menyertainya, maka bagian gudang membuat Berita Acara penerimaan barang yang ditanda

tangani kepala gudang dan pihak pengirim dan diketahui oleh kepala Seksi Administrasi dan Keuangan dalam rangkap 5 (lima) :

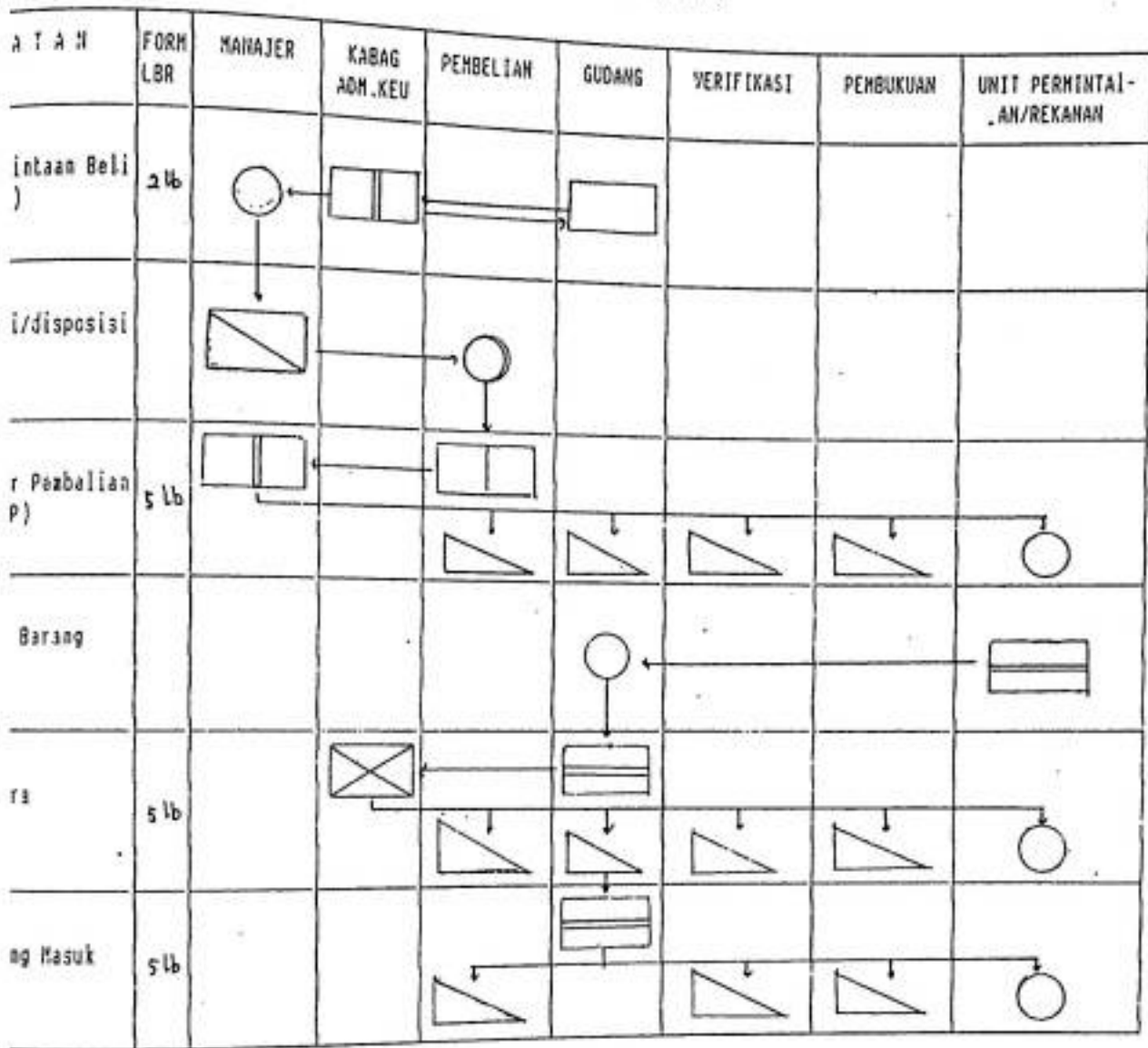
Lembar 1 : Unit pemintalan
Lembar 2 : Pembukuan
Lembar 3 : Verifikasi
Lembar 4 : Pembelian
Lembar 5 : Arsip

Untuk yang cocok dibuatkan Bukti Barang Masuk yang ditanda tangani oleh Kepala Gudang dalam rangkap 5 (lima) ditujukan :

Lembar 1 : Unit pemintalan
Lembar 2 : Pembukuan
Lembar 3 : Verifikasi
Lembar 4 : Pembelian
Lembar 5 : Arsip

- Bagian gudang saat terima barang melakukan pencatatan pada buku penerimaan barang.
 - Berdasarkan bukti barang masuk dilakukan pencatatan oleh karyawan gudang pada kartu gudang.
- Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar 2.

Gambar 2.
FLOW OF CHART : PEMBELIAN BAHAN BAKU



Legenda : Seksi Administrasi dan Keuangan Perusahaan.

b. Pembelian suku cadang, bahan penolong dan lain-lain

- Bagian yang membutuhkan barang mengajukan Surat Permintaan Kebutuhan Barang/SPKB kepada bagian gudang yang ditanda tangani oleh bagian yang membutuhkan barang dan diketahui Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan dan dibuat dalam rangkap 3 (tiga) :

Lembar 1 : Gudang
Lembar 2 : Kepala seksi administrasi dan keuangan.
Lembar 3 : Arsip

- Atas dasar surat permintaan kebutuhan barang di atas kepala gudang membuat Surat Permintaan Beli/SPB yang ditanda tangani Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan dalam rangkap 2 (dua) :

Lembar 1 : Manajer c/q pembelian
Lembar 2 : Arsip

- Atas dasar surat permintaan beli, manajer memerintahkan/mendisposisi surat tersebut ke pembelian yang selanjutnya bagian pembelian meminta minimal tiga rekanan yang tidak satu pemilik. Surat permintaan penawaran/SPP ditanda tangani manajer dalam rangkap 3 (tiga) :

Lembar 1 : Rekanan
Lembar 2 : Manajer c/q pembelian
Lembar 3 : Arsip

- Berdasarkan tawaran yang masuk bagian pembelian meneliti dan mengusulkan kepada manajer, rekanan yang memenuhi syarat dalam Daftar Penetapan Pesanan/DPP yang selanjutnya manajer menunjuk salah satu rekanan.
- Selanjutnya di buat Order Pembelian/OP dan atau kontrak jual beli yang ditand tangani manajer. Untuk barang yang langsung masuk gudang (langsung pakai) pada order pembelian diberi tanda "Langsung" atau kontrak jual beli dibuat dalam rangkap 5 (lima) :

Lembar 1 : Rekanan
Lembar 2 : Verifikasi
Lembar 3 : Bagian yang membutuhkan
Lembar 4 : Gudang
Lembar 5 : Arsip

- Untuk barang yang cocok dan sesuai dengan order pembelian atau kontrak jual beli, kepala gudang membuat Bukti Barang Masuk/BBM dibuat dalam rangkap 5 (lima) :

Lembar 1 : Rekanan
Lembar 2 : Verifikasi
Lembar 3 : Pembukuan
Lembar 4 : Bagian yang membutuhkan
Lembar 5 : Arsip

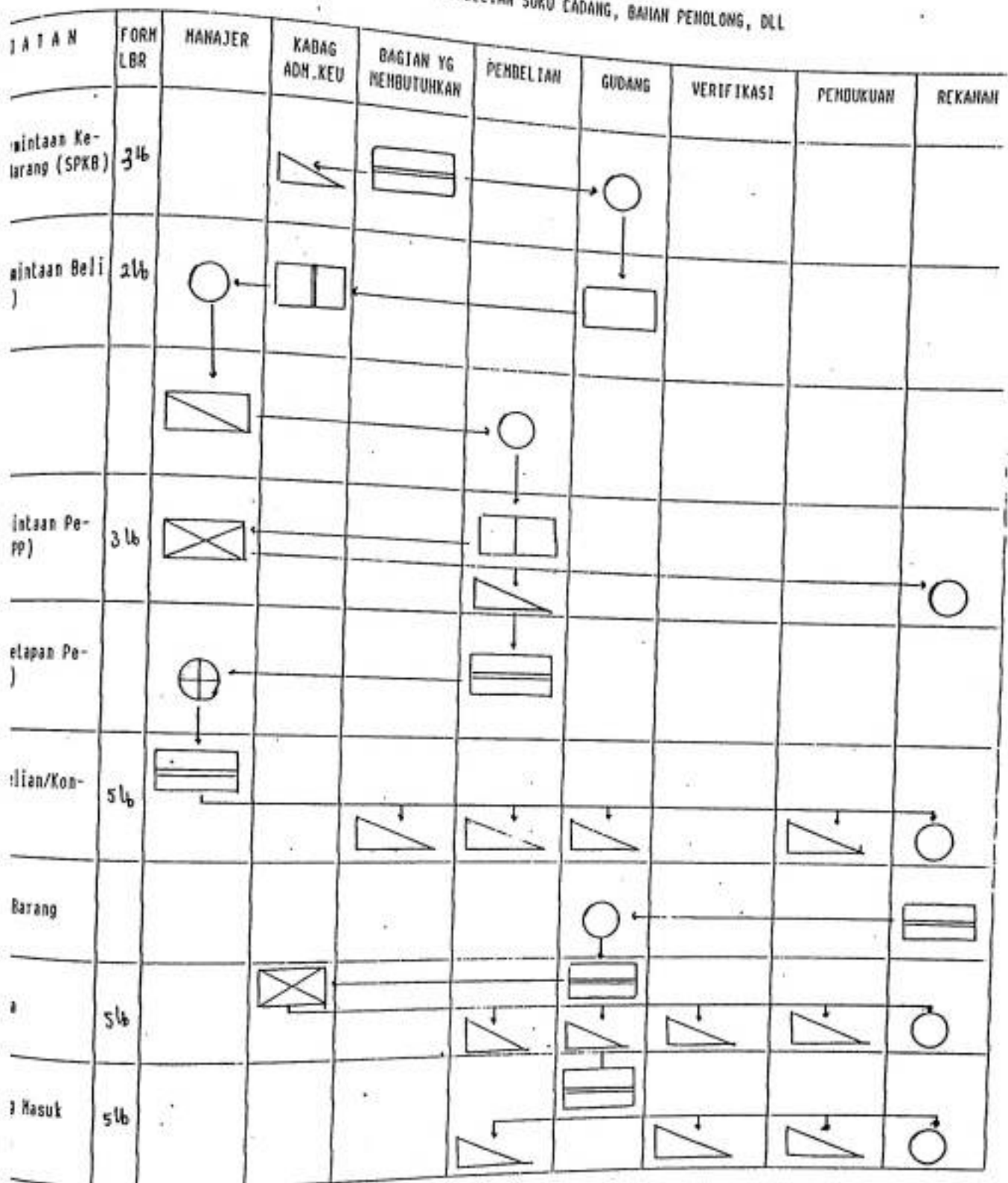
- Untuk barang yang tidak sesuai bagian pembelian mengembalikan barang tersebut kepada rekanan.
- Untuk barang yang tidak masuk gudang tetapi langsung

jadi biaya perlu dibuatkan Tanda Terima Barang yang ditandatangani oleh bagian yang membutuhkan barang dan diketahui oleh kepala gudang, dibuat dalam rangkep 5 (lima) :

Lembar 1 : Rekanan
Lembar 2 : Verifikasi
Lembar 3 : Bagian yang menerima barang
Lembar 4 : Pembelian
Lembar 5 : Arsip

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar 3

Gambar 3.
 FLOW OF CHART : PEMBELIAN SUKU CADANG, BAHAN PENOLONG, DLL



Per : Seksi Administrasi & Keuangan Perusahaan.

4.3.2. Prosedur Pengeluaran Barang

Adapun prosedur pengeluaran barang adalah sebagai berikut :

a. Pengeluaran barang dalam unit produksi

- Seksi atau bagian yang membutuhkan barang mengajukan surat permintaan kebutuhan barang/SPKB yang ditanda tangani oleh kepala bagiannya, dibuat dalam rangkap 2 (dua) ditujukan kepada :

Lembar 1 : Gudang
Lembar 2 : Arsip

- Setelah ada surat permintaan kebutuhan barang dan barang tersedia di gudang, maka kepala gudang membuat bukti barang keluar yang ditanda tangannya dan bagian yang meminta barang dalam rangkap 5 (lima) :

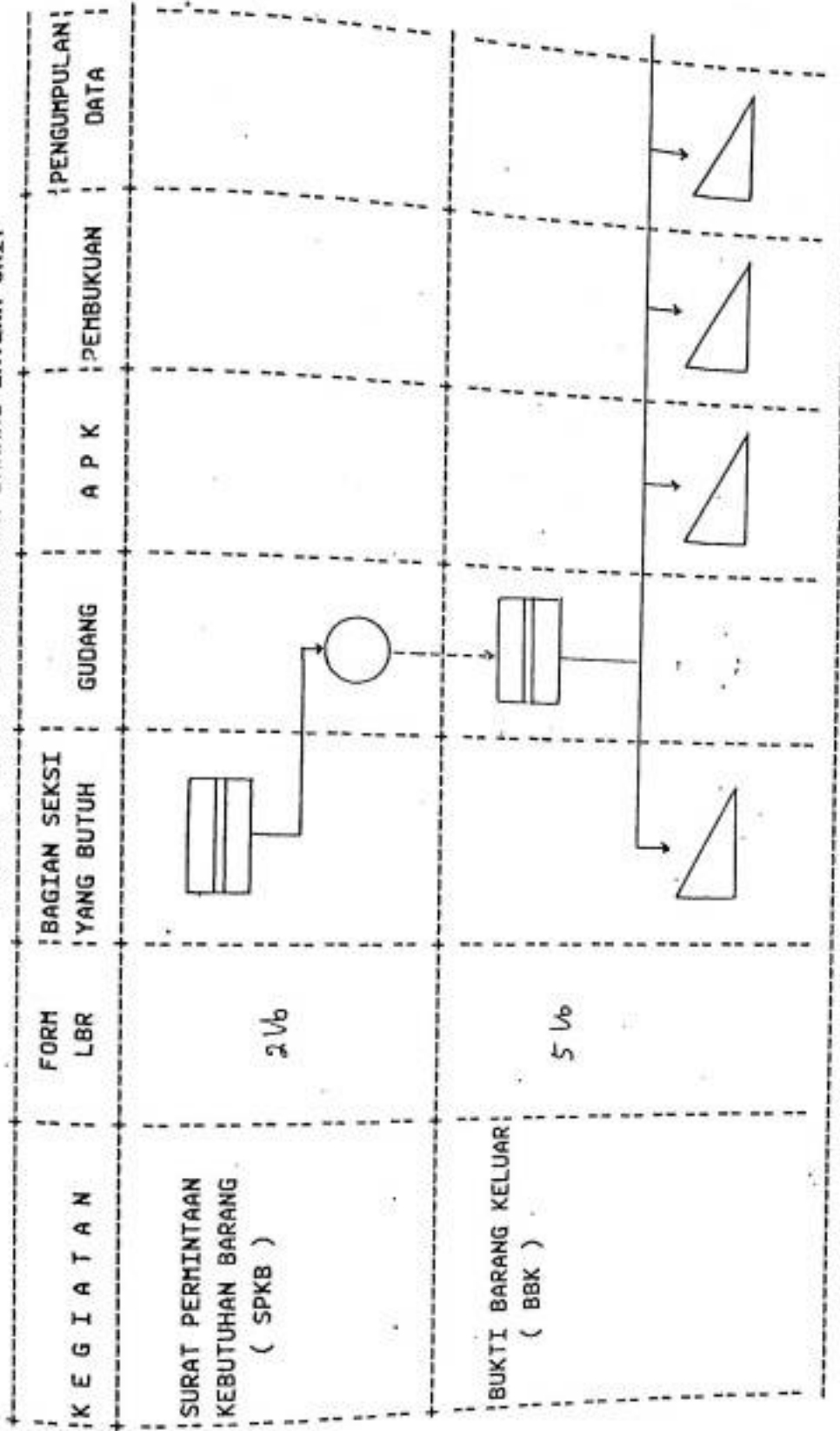
Lembar 1 : Gudang
Lembar 2 : Pembukuan
Lembar 3 : Verifikasi
Lembar 4 : Bagian yang meminta barang
Lembar 5 : Sesuai keperluan

- Tetapi bila barang yang diminta tidak ada atau barang digudang kurang, maka bagian gudang membuat dan memaraf surat permintaan beli yang ditanda tangani kepala seksi administrasi dan keuangan dalam rangkap 3 (tiga) yang diajukan kepada :

Lembar 1 : Manajer
Lembar 2 : Kepala seksi administrasi dan keuangan
Lembar 3 : Arsip

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar 4

FLUW UF CHAKI : PENGELUARAN BARANG INTERN UNIT



Sumber : Seksi Administrasi & Keuangan Perusahaan

b. Pengeluaran barang diluar unit (Ekstern)

- Berdasarkan Deliveri Order/DO yang dibuat oleh kepala administrasi dan keuangan yang ditanda tangani manajer dalam rangkap 4 (empat) :

Lembar 1 : Nasabah
Lembar 2 : Gudang
Lembar 3 : Pembukuan
Lembar 4 : Arsip

- Berdasarkan deleveri order, kepala gudang membuat bukti barang keluar yang ditanda tangani kepala gudang dan pihak yang menerima barang dalam rangkap 5 (lima) ditujukan kepada :

Lembar 1 : Gudang
Lembar 2 : Pembukuan
Lembar 3 : Verifikasi
Lembar 4 : Nasabah
Lembar 5 : Sesuai keperluan

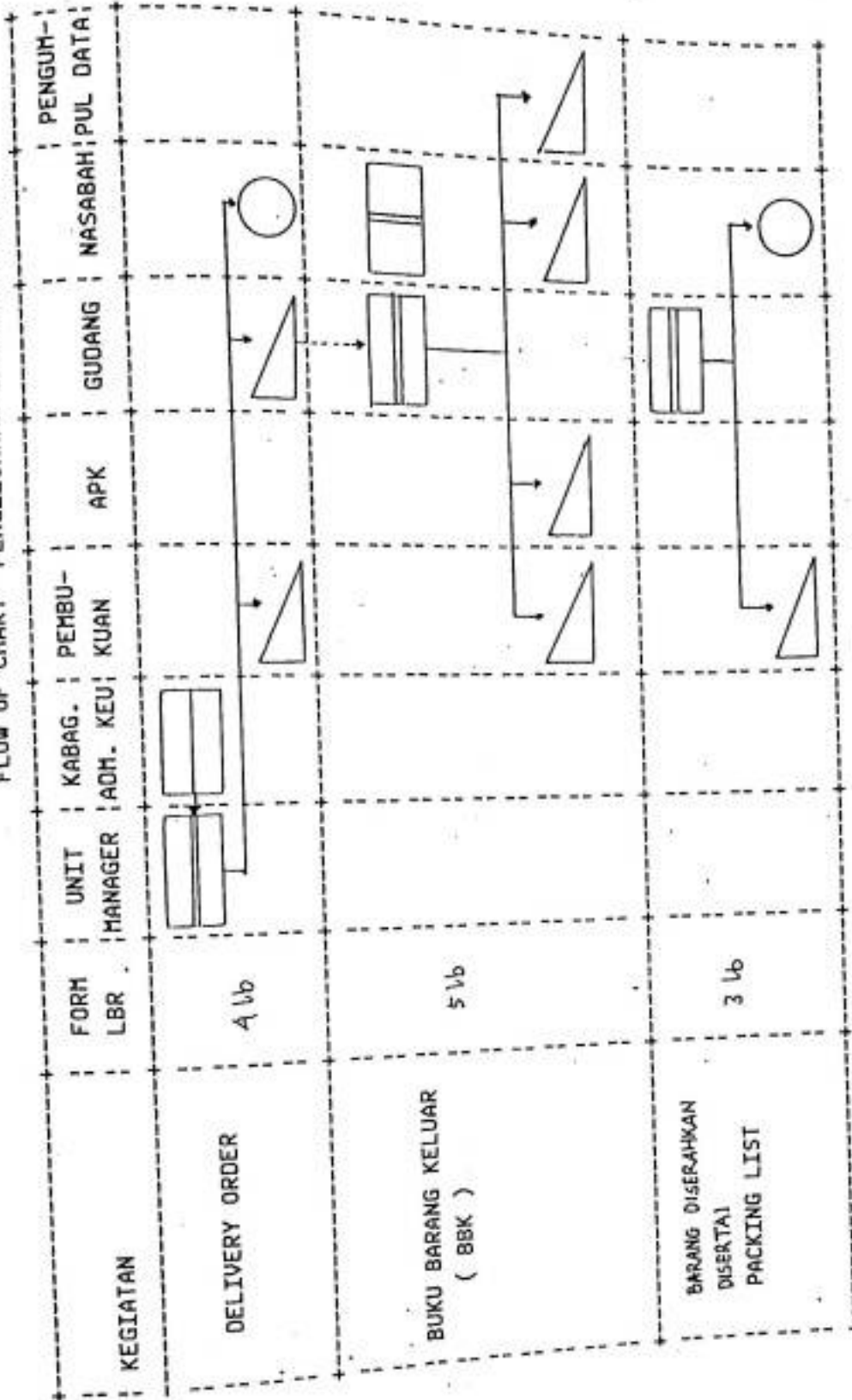
- Dibuat juga daftar perincian penyerahan barang (packing list) dalam rangkap 3 (tiga) :

Lembar 1 : Nasabah
Lembar 2 : Pembukuan
Lembar 3 : Arsip

- Barang dikirim ke nasabah bersama-sama bukti barang keluar dan packing list

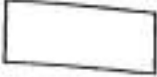
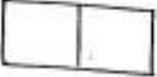

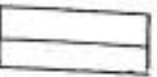


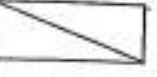
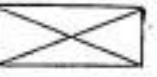





Untuk jelasnya dapat dilihat gambar 5

FLOW OF CHART PENGELUARAN BARANG EKSTERN



Sumber : Seksi Administrasi & Keuangan Perusahaan.

KETERANGAN GAMBAR

	= Dibuat
	= Diparaf
	= Ditandatangani
	= Dibuat dan diparaf
	= Dibuat dan ditandatangani (untuk arsip bagi yang membuat/tanda tangan tidak perlu ada )
	= Disposisi/rekomendasi
	= Disetujui/ditandatangani (untuk arsip bagi yang membuat/tanda tangan tidak perlu ada )
	= Saran
	= Diolah
	= Diputuskan
	= Ditujukan
	= Tembusan

BAB V
MANAGEMENT AUDIT ATAS PEMBELIAN DAN
PERSEDIAAN BAHAN PADA PT. INDUSTRI SANDANG II
(PERSERO) UNIT PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG

Sebagai model pemeriksaan untuk menerapkan tahap-tahap manajemen audit yang memungkinkan untuk dilaksanakan pada PT. Industri Sandang II (Persero) Unit Patun Makateks, maka penulis membatasi ruang lingkup pemeriksaan pada fungsi pembelian dan persediaan bahan khususnya bahan baku yang digunakan perusahaan ini.

Tahap-tahap pemeriksaan manajemen yang penulis lakukan adalah :

5.1. Persiapan Pendahuluan

Tahap pertama ini, penulis mempelajari dan memahami informasi tentang pelaksanaan pengelolaan persediaan pada perusahaan tersebut.

Unit Patun Makateks merupakan salah satu unit yang ada pada PT. Industri Sandang II yang berkantor pusat di Surabaya. Perusahaan ini menekankan pelayanan kepada langganannya dalam arti berusaha memenuhi berapa saja permintaan langganannya. Disamping itu demi kelancaran produksi sangat diperhatikan pengadaan bahan baku. Bahan baku yang digunakan adalah benang tenun 20's TR dan benang tenun 20's PE yang sumbernya berasal dari pembelian benang tenun kepada unit-unit pemintalan yang ada pada PT. Industri Sandang II.

Sumber bahan baku yang digunakan dalam perusahaan ini antara lain dari :

1. Patal Grati yang merupakan perusahaan pemintalan Grati dengan nama benang 20's PE (Polyster) dan 20's TR (Trivera Rayon).
2. Patal Tegal yang merupakan perusahaan pemintalan Tegal dengan nama benang 20' TR (Trivera Rayon).

Di dalam pengadaan bahan baku Patun Makateks hanya melakukan pembelian pada unit-unit pemintalan yang ada pada PT. Industri Sandang II, dimana perusahaan ini mencatat pembelian dan menambah persediaannya pada saat ada debet memo atau surat pemberitahuan pengiriman barang yang diterimanya dari unit yang mengirim barang. Jadi semua biaya yang timbul dan terjadi dan dikeluarkan dalam rangka penempatan persediaan pada tempat siap untuk digunakan, maka ini merupakan tanggungan perusahaan serta merupakan unsur penambahan harga pokok persediaan.

Metode penilaian persediaan yang digunakan adalah metode Last In First Out (LIFO) artinya bahwa harga barang yang telah dijual dinilai menurut harga pembelian barang yang terakhir masuk, sehingga persediaan yang masih ada/stock yang ada dinilai berdasarkan harga pembelian barang terdahulu. Setiap akhir tahun dilaksanakan stock

cpname atau persediaan di gudang. Untuk pengendalian persediaan telah ditetapkan suatu standar jumlah minimum persediaan bahan baku yakni bila persediaan tinggal masa pakai 5 kali maka pesanan diadakan sejumlah pemakaian untuk tiga bulan mendatang, surat permintaan beli dilakukan oleh bagian gudang sedang otorisasi ada pada Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan. Kepala gudang hanya bertanggung jawab secara fisik (jumlah) persediaan. Pada urusan pembukuan dibawah naungan seksi administrasi dan keuangan yang memberi pertanggungjawaban mengenai jumlah fisik dan harga persediaan.

Untuk memonitor aktivitas operasi adalah berdasarkan laporan-laporan yang disusun oleh bagian gudang dan laporan bagian pembukuan tentang administrasi gudang.

5.2. Penelitian Lapangan

Di dalam melaksanakan tahap penelitian lapangan penulis melakukan wawancara dengan menggunakan kuesioner management audit yang telah dirancang pada tahap persiapan pemeriksaan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner hanya membutuhkan salah satu jawaban pendek "ya", "tidak" dan "tidak dapat diterapkan". Jawaban "ya" merupakan indikasi bahwa fungsi atau aspek yang diperiksa telah berjalan dengan sebagaimana mestinya. Jawaban "tidak" merupakan indikasi suatu performance yang tidak diharapkan dan memerlukan

komentar atau penjelasan. Sedang jawaban "tidak dapat diter-
apkan" tidak usah diperhatikan dalam pemeriksaan.

Kuesioner manajemen audit pembelian dan persediaan
bahan baku dapat dilihat pada kertas kerja 1 (lampiran).
Adapun komentar atau jawaban negatif atau tidak dari kue-
sioner yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

Pertanyaan no. 18.

Tidak, karena cara pemesanan yang dilakukan sekarang
dianggap cukup baik.

Pertanyaan no. 19.

Tidak, karena kadang-kadang barang yang dibutuhkan
tidak ada digudang padahal barang tersebut sangat pent-
ing sehingga bagian pembelian terpaksa mengadakan
pembelian yang mendadak, misalnya suku cadang untuk
mesin-mesin tenun.

Pertanyaan no. 24.

Economic Order Quantity (EOQ) tidak pernah dihitung
karena perusahaan telah melakukan suatu kebijaksanaan
dalam pengadaan bahan baku yang dianggap baik, sedang
Reorder Point tidak dihitung tetapi ditetapkan
suatu standar minimum sebagai suatu reorder point.

Pertanyaan no. 25.

Persediaan pengaman tidak diselenggarakan karena perusa-
haan telah memakai sistem minimum maksimum untuk bahan

baku, sedang untuk barang yang lainnya tidak diadakan sistem minimum maksimum karena pesanan dilakukan berdasarkan adanya permintaan beli dari bagian yang membutuhkan.

Pertanyaan no. 31.

Laporan pembelian untuk bahan baku dibuat secara kwartalan yaitu sekali dalam tiga bulan atau empat kali dalam setahun sedangkan untuk bahan penolong dilakukan apabila ada mutasi.

Pertanyaan no.34.

Uraian tugas yang tertulis untuk masing-masing posisi di bagian gudang tidak ada karena hanya berpedoman pada pedoman pokok tugas-tugas dari ketetapan Direksi yang bersifat umum.

Pertanyaan no.45.

Tidak karena keamanan fisik barang terutama pada malam hari adalah merupakan tanggung jawab keamanan perusahaan (Satprem).

Kesimpulan atas jawaban negatif dari kuesioner yang penulis ajukan adalah bahwa pengelolaan persediaan dalam perusahaan ini belum cukup baik dan masih perlu ditingkatkan pengawasannya guna tercipta pengendalian persediaan yang memadai.

5.3. Program Pemeriksaan/Program Audit

Pada Tahap ini penulis menyusun suatu program audit sebagai pedoman di dalam melaksanakan pemeriksaan terhadap pembelian dan persediaan bahan.

Program audit ini dapat dilihat pada halaman berikut :

Tabel 2
 Program Audit atas Pembelian dan Persediaan Bahan Baku
 PT. Industri Sandang II (Persero)
 Unit Patun Makateks Ujung Pandang

U R A I A N	DILAKUKAN		KETERANGAN
	TGL	OLEH	
<p>Untuk mengevaluasi perencanaan dan pengendalian persediaan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelian dan persediaan bahan baku.</p> <p>Program Audit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisa antara anggaran dan realisasi pembelian bahan baku periode 1991. 2. Menganalisa antara anggaran dan realisasi produksi kain blecu periode 1991. 3. Menelaah kebijaksanaan perusahaan dalam pengadaan bahan baku. 4. Menyusun laporan manajemen audit atas pembelian dan persediaan bahan baku yang terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> - Tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan. - Prosedur yang digunakan. - Masalah yang ditemukan - Rekomendasi. 			

5.4. Pelaksanaan Pemeriksaan

Dalam tahap ini penulis melaksanakan pemeriksaan berdasarkan pada program pemeriksaan yang telah disusun dan telah disebutkan di atas.

Pada perusahaan PT. Industri Sandang II (Persero) Unit Patun Mekateks dalam pengadaan bahan baku telah menempuh kebijaksanaan untuk priod 1991 sebagai berikut :

No.	Keterangan	Bahan Baku	
		Benten 20's TR	Benten 20'PE
1.	Kebutuhan bahan baku tahun 1991	1944 bale	360 bale
2.	Harga perbale	Rp. 802.020,-	Rp. 764.205,-
3.	Biaya pesanan tiap kali pesan	Rp.1.300.000,-	Rp. 500.000,-
4.	Frekwensi pesanan 1 tahun	4 kali	2 kali
5.	Biaya penyimpanan	25% xH.perbale	24% xH.Perbale
6.	Lead time	5 hari	5 hari
7.	Jumlah hari kerja	300 hari	300 hari
8.	Persediaan pengaman (safety stock)	-	-

Sumber : Hasil wawancara dengan seksi administrasi dan keuangan

1. Membandingkan antara Anggaran dan Realisasi Pembelian Bahan Baku.

Pada langkah ini penulis melakukan analisa terhadap anggaran dan realisasi pembelian bahan baku periode 1991. Dengan menganalisa selisih harga bahan baku yang sesungguhnya dengan yang direncanakan.

Secara matematis, selisih harga bahan baku dinyatakan dengan rumus :

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} \times \text{KS}) - (\text{HSt} \times \text{KS}) \\ &= (\text{HS} - \text{HSt}) \times \text{KS} \end{aligned}$$

dimana SHB = Selisih harga bahan baku

HS = Harga beli sesungguhnya (realisasi) setiap satuan

KS = Kuantitas sesungguhnya yang dibeli

HSt = Harga beli yang direncanakan (anggaran) setiap satuan.

Data yang digunakan dalam perhitungan ini ada pada kertas kerja 2 dan 3.

Perhitungan selisih harga bahan baku adalah :

a. Untuk benang tenun 20's TR

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} \times \text{KS}) - (\text{HSt} \times \text{KS}) \\ &= (1902.020 \times 1944) - (835.250 \times 1944) \\ &= 1.559.126.880 - 1.623.726.000 \\ &= 64.599.120 \text{ (menguntungkan)} \end{aligned}$$

b. Untuk benang tenun 20's PE

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} \times \text{KS}) - (\text{HSt} \times \text{KS}) \\ &= (1764.205 \times 360) - (775.300 \times 360) \\ &= 375.113.800 - 279.108.000 \\ &= 3.994.200 \text{ (menguntungkan)}. \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas nampak bahwa perusahaan telah membeli bahan baku dengan harga beli lebih rendah dari pada harga beli yang dianggarkan. ini berarti pembelian



yang dilakukan adalah menguntungkan, yaitu untuk benang tenun 20'S TR adalah 84.599.120 sedang untuk benang tenun 20'S PE adalah 3.994.200. Hal ini disebabkan pembelian yang dilakukan secara kwartalan, yaitu 4 kali dalam setahun.

2. Menganalisa Anggaran dan Realisasi Produksi Kain Blacu TR/TC Makateka priode 1991

Pada langkah ini penulis menganalisa selisih antara jumlah produksi yang direncanakan dengan jumlah produksi yang dihasilkan.

Dengan melihat anggaran produksi dan realisasinya pada kertas berjs 5 yang menunjukkan bahwa :

Produksi yang direncanakan sebesar	=	1.971.800 meter
Produksi yang dihasilkan sebesar	=	2.027.570 meter

Selisih	=	55.770 meter

Selisih ini terjadi karena adanya pemakaian bahan baku yang melebihi dari yang dianggarkan sebesar 204 bale dari anggaran dengan perhitungan sebagai berikut :

Kwantitas pemakaian bahan (anggaran)	=	2100 bale
Kwantitas pemakaian bahan (realisasi)	=	2304 bale

Selisih	=	204 bale

Pemakaian bahan baku yang melebihi anggaran disebabkan karena pada waktu benang sedang dalam proses produksi terjadi kerusakan pada salah satu mesin tenun, sehingga benang-benang tersebut menjadi rusak (terputus-putus) dan menggantinya dengan benang yang baru.

3. Menelaah Kebijakanaksanaan Perusahaan dalam Pengadaan Bahan Baku .

a. Untuk Bahan Baku Benang Tenun 20's TR

Menurut Perusahaan

- Frekwensi pemesanan adalah 4 kali dalam setahun
- Jumlah setiap kali diadakan pemesanan adalah :

$$\frac{1944}{4} = 486 \text{ bale}$$

- Persediaan rata-rata $\frac{486}{2} = 243 \text{ bale}$

- Jumlah biaya :

Biaya pesanan = $4 \times \text{Rp } 1.300.000.$ = Rp. 5.200.000.

Biaya penyimpanan
= $66 \times 25\% (\text{Rp } 802.020) = \text{Rp. } 48.722.715.$

= Rp. 53.922.715.
=====

b. Untuk Bahan Baku Benang Tenun 20's FE

Menurut Perusahaan :

- Frekwensi pemesanan adalah 2 kali dalam setahun
- Jumlah setiap kali diadakan pesanan adalah :

$$\frac{360}{2} = 180 \text{ bale}$$

- Persediaan rata-rata = $\frac{180}{2} = 90$

- Jumlah biaya :
Biaya pesanan = $2 \times \text{Rp } 500.000,00$ = Rp 1.000.000,00
Biaya penyimpanan
= $90 \times 24\% (\text{Rp } 764.205)$ = Rp 16.506.900,00

Rp 17.506.900,00
=====

Berdasarkan perhitungan di atas nampak bahwa kebijaksanaan perusahaan dalam pengadaan Bahan Baku Benang Tenung 20'S TR memesan sebanyak 4 kali dalam setahun mengeluarkan biaya sebesar Rp.53.922.715,- sedang Bahan Baku Benang Tenung 20'S PE memesan : sebanyak 2 kali dalam setahun dengan mengeluarkan biaya sebesar Rp.17.506.900,-

Perusahaan ini dalam pengelolaan persediaan bahan baku tidak menyelenggarakan persediaan pengaman, dan perusahaan ini memesan kembali bahan baku bila standar minimum yang telah ditentukan telah tercapai yaitu pemakaian bahan baku tinggal 5 kali. Standar minimum inilah yang dianggap sebagai syarat untuk mengadakan pemesanan pembelian. dimana tenggang waktu (lead time) yaitu waktu antara saat dilaksanakannya pemesanan dengan waktu tibanya barang yang dipesan, adalah 5 hari. jadi untuk menentukan kapan dilakukan reorder point tanpa adanya persediaan pengaman adalah :

- Untuk bahan baku benang tenun 20's TR :

1944

Jumlah setiap kali memesan adalah ----- = 486 kali

4

yang tepat habis selama 3 bulan (75 hari), maka

486
pemakaian Perhari adalah $\frac{486}{75} = 6,5$ bale. lead

time 5 hari maka harus dilakukan juga persediaan
tinggal $5 \times 6,5 = 32,5$ bale. Dengan jumlah pesanan
486 bale.

- Untuk bahan baku benang tenun 20 TR

300
Jumlah setiap kali pesan adalah $\frac{300}{2} = 150$ bale

tepat habis 6 bulan (180) hari, maka pesanan harus
dilakukan bila persediaan tinggal $5 \times 1,2 = 6$ bale
dengan memesan sebanyak 180 bale.

Berdasarkan perhitungan di atas, lead time di-
asumsikan konstan tetapi dalam kenyataannya lead time ini
bervariasi dan menanggung resiko yang dapat mengakibatkan
kehabisan' persediaan atau kekurangan persediaan akibat
terlambatnya barang yang dipesan itu tiba, sehingga
menghambat jalannya produksi. Untuk menghilangkan penga-
ruh lead time yang bervariasi maka sebaiknya menyeleksi-
rakan persediaan pengaman untuk mengurangi resiko kekurangan
atau kehabisan persediaan.

5.5. Pelaporan

Langkah akhir dari tahap pemeriksaan adalah pelaporan hasil management audit atas pembelian dan persediaan bahan pada PT. Industri Sandang II (persero) Unit Patun Makateks Ujung pandang. Laporan pemeriksaan yang penulis susun adalah :

Tabel 3

LAPORAN MANAGEMENT AUDIT
PEMBELIAN DAN PERSEDIAAN BAHAN
PT. INDUSTRI SANDANG II (PERSERO)
UNIT PATUN MAKATES UJUNG PANDANG

=====

Kepada Yth :
Direktur PT. Industri Sandang II
(persero) Unit Patun Makateks
di Ujung Pandang.

Pada bulan Desember 1992 kami telah mengakhiri pemeriksaan manajemen kami atas pembelian dan persediaan bahan pada perusahaan bapak.

Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan umum penugasan ini yang mana penjabarannya dapat dilihat pada surat kami no. /10/1992 tertanggal 30 Oktober 1992, adalah sebagai berikut :

- Mendokumentasikan, menganalisa dan melaporkan status kegiatan pembelian dan pengelolaan persediaan.
 - Mengidentifikasi daerah-daerah yang memerlukan perhatian.
 - Menyusun rekomendasi untuk tindakan perbaikan.
- Management audit kami pada dasarnya ditekankan pada fungsi pembelian dan persediaan bahan baku. Laporan ini dibatasi hanya pada masalah-masalah yang ditemukan dalam fungsi pembelian dan persediaan.

Procedur-Procedur yang digunakan

Pemeriksaan manajemen yang kami lakukan meliputi wawancara dengan pejabat yang terkait dengan fungsi

pembelian dan persediaan bahan. Kami juga meninjau dan mengevaluasi dokumen-dokumen, sistem dan prosedur dan berbagai kebijaksanaan yang kami pandang perlu. Setelah menganalisa data yang ada, kami menyusun rekomendasi dan menyajikannya dalam laporan ini.

Masalah yang ditemukan

- Pegawai gudang tidak mengerti dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya, tugas yang dijalankan atas dasar pengarahannya kepala gudang.
- Sistem pengendalian persediaan yang dilakukan belum tepat, dalam hal menentukan kapan barang dipesan, beberapa kali dipesan, sehingga menimbulkan pemborosan biaya persediaan sebesar Rp. 1.766.912,00 untuk bahan baku benang tenun 20's TR dan Rp. 9.380.175 untuk bahan baku benang tenun 20's PE.
- Perusahaan selama ini tidak menyelenggarakan persediaan pengaman (safety stock), karena lead time yang digunakan diasumsikan konstan padahal kenyataannya lead time itu bervariasi, sehingga bila jadi variasi lead time maka perusahaan akan kekurangan atau akan kehabisan bahan baku akibat terlambatnya diketahui barang yang dipesan sehingga dapat menghambat jalannya produksi.

Rekomendasi

- Agar dibuat suatu pedoman mengenai uraian tugas dan tanggung jawab secara terinci untuk masing-masing pegawai bagian gudang dan menentukan sasaran yang hendak dicapai. Ini penting agar masing-masing pegawai setiap bekerja tidak perlu mendapat pengarahannya dan bimbingan dari atasan, dan tidak terjadi tumpang tindih tugas-tugas yang harus dijalankan.
- Agar supaya dalam proses produksi tidak terjadi kemacetan produksi akibat kekurangan atau kehabisan persediaan bahan baku, maka sebaiknya perusahaan menggunakan konsep persediaan pengaman (safety stock) untuk menanggulangi variasi lead time antara saat pemesanan dan penerimaan bahan baku.

Rekomendasi dalam penulisan ini, menurut penilaian kami dapat berupa hal-hal yang perlu dilaksanakan, untuk melakukan perbaikan dalam operasi perusahaan. Namun demikian kami sertakan temuan dalam laporan ini sebagai bahan pertimbangan bapak.

DAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. KESIMPULAN

Pada uraian-uraian dalam skripsi ini maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemeriksaan manajemen (management audit) merupakan peralatan baru yang keberadaannya telah disambut dengan sangat gembira oleh para pelaksana perusahaan dimanapun berada dan telah ditetapkan sebagai alat untuk mengevaluasi keefisienan dan keefektifan seluruh atau sebagian aktivitas kegiatan perusahaan.
2. Dengan melaksanakan management audit atas pembelian dan persediaan bahan akan dapat memberikan informasi tentang indikasi-indikasi yang menyebabkan pengelolaan persediaan tidak dilakukan dengan cukup efisien dan efektif, sehingga management audit memungkinkan untuk dapat diterapkan pada perusahaan PT. Industri Sandang II (Persero) Unit Patun Makateke Ujung pandang dimasa yang akan datang.
3. Pada PT. Industri Sandang II (Persero) Unit Patun Makateke di dalam perencanaan pemakaian bahan baku untuk produksi belumlah tepat, dimana terjadi pemakaian bahan baku melebihi yang dianggarkan, karena adanya kerusakan pada salah satu unit mesin tenun yang sudah cukup tua.

6.2. Saran-Saran

1. Untuk mengetahui apakah perencanaan dan pengendalian persediaan perusahaan telah dilakukan secara efisien, efektif dan ekonomis, maka sebaiknya perusahaan melakukan management audit agar memperoleh informasi yang menghambat perkembangan perusahaan didalam pengelolaan persediaan dan sekaligus memperoleh cara mengatasi hambatan tersebut.
2. Untuk mencegah terjadinya kemacetan di dalam proses produksi akibat kekurangan atau kehabisan persediaan bahan baku, karena bahan yang dipesan terlambat diterima maka sebaiknya perusahaan menyelenggarakan konsep persediaan pengaman (safety stock).
3. Agar tidak terjadi pemakaian bahan baku yang berlebihan karena adanya kerusakan mesin, maka sebaiknya mesin-mesin yang sudah cukup lama diservice kembali dengan mengganti alat-alat yang sudah aus, atau tidak memakai mesin itu lagi bila masa ekonomisnya sudah cukup.

DAFTAR PUSTAKA

- Aesaari Sofyan, Management Produksi, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1980.
- Herbert Leo, Auditing The Performance Of Management, Words Worth, Inc, California, 1979.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Norma Pemeriksaan Akuntan, Jakarta, IAI, 1986.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Prinsip Akuntansi Indonesia, Jakarta, IAI, 1984.
- Institute Hamilton Alexander, Management Audit: Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi, Penerbit Modern Business Report, 1501 Broadway, New York 1003 USA, Alih Bahasa Moch.Hazmy, 1986.
- Mulyadi, Pemeriksaan Akuntan (Auditing), Edisi Kedua, Bagian Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1985.
- Setyawan Johny, Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing), Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1988.
- Supriyono, Pemeriksaan Manajemen (Management Auditing), dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia, BPFE, Yogyakarta, 1988.
- Tjitrosidojo Soemardjo, Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan (Management Auditing), PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, Jakarta, 1980.
- Tunggal Amin Wijaya, Management Audit: Suatu Pengantar, Edisi Pertama, Rineka Cipto, Jakarta, 1992.
- Widjayanto Nugroho, Pemeriksaan Operasional Perusahaan, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1985.