

**PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENILAI
EFEKTIFITAS FUNGSI KEUANGAN PADA
PT. FAJAR INSAN NUSANTARA LOGISTICS DI SIDOARJO**

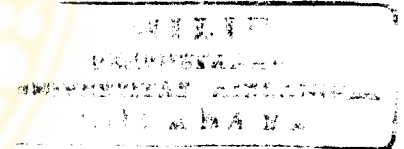
SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



A.352/05

Nur
P



DIAJUKAN OLEH :

MUHAMMAD HERU NURCAHYO

No. Pokok : 049912754

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

SKRIPSI

**PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENILAI
EFEKTIFITAS FUNGSI KEUANGAN
PT. FAJAR INSAN NUSANTARA LOGISTICS DI SIDOARJO**

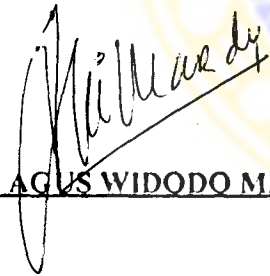
DIAJUKAN OLEH :

MUHAMMAD HERU NURCAHYO

No. Pokok : 049912754

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

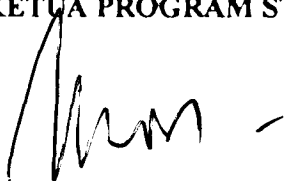


Drs. AGUS WIDODO MARDIJUWONO, Msi., Ak

TANGGAL ...

7/9 - 2005

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak

TANGGAL ...

7-9-05

Surabaya.....8-8-2005.....

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Drs. AGUS WIDODO MARDIJUWONO, Msi., Ak

ABSTRAKSI

Perusahaan dituntut untuk dapat menjalankan operasinya secara efektif agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu factor dalam mencapai efektifitas adalah dengan audit operasional. Agar kegiatan keuangan tetap efektif diperlukan pengawasan dan pengevaluasian oleh manajemen melalui audit operasional. Audit operasional merupakan teknik untuk mengevaluasi keefektifan prosedur kegiatan keuangan., sehingga dengan dilaksanakan audit operasional pada fungsi keuangan diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi keefektifan fungsi keuangan.

Dalam penelitian ini permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana menerapkan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi keuangan PT FIN Logistics di Sidoarjo. Pendekatan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus.

Dalam skripsi ini, berdasarkan data-data yang telah diperoleh dapat diketahui bahwa FIN Logistics Surabaya telah melaksanakan kegiatan keuangan secara efektif, namun untuk tahun 2003 terjadi peningkatan pengeluaran biaya usaha khususnya untuk biaya personalia dari yang dianggarkan.

Berdasarkan temuan tersebut perusahaan diharapkan lebih meningkatkan lagi kinerja operasional perusahaan baik untuk *Airfreight*, *Seafreight*, maupun Domestik serta lebih mengefisiensikan lagi pengeluaran untuk biaya-biaya usahanya khususnya biaya untuk personalia

KATA PENGANTAR

Allhamdulillah

Puji Syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmatNya peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “ Penerapan Audit Operasional Dalam Menilai Efektifitas Fungsi Keuangan Pada PT Fajar Insan Nusantara Di Sidoarjo.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Atas segala bantuan, bimbingan serta dorongan berbagai pihak, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS. Ak selaku Ketua Program Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak Drs. Agus Widodo Mardijuwono, Msi.,Ak selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas waktu dan kesabarannya dalam membimbing peneliti untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Ibu Dra. Iswajuni, Ak selaku dosen pembimbing revisi yang senantiasa membimbing peneliti.
5. Ibu Dien Mardhiyah, SE selaku dosen wali yang senantiasa mendukung peneliti menyelesaikan skripsi ini

6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, terima kasih atas jasa dan bantuannya yang sangat bermanfaat dan tak ternilai ini.
7. Bapak Andrianto Soedjarwo selaku *Branch Manager* PT FIN Logistics Cabang Surabaya, serta para staf akuntansi PT FIN Logistics, khususnya Bapak Bagus Adriwira yang telah membimbing dan membantu penulis dengan sepenuh hati.
8. Bapak dan Ibuku, terima kasih atas dukungannya, yang senantiasa dengan kesabarannya menunggu putranya menyelesaikan sekolah serta kasih sayangnya yang sangat besar kepada putranya. Putramu hanya bisa berdo'a semoga keluarga ini selamat dunia akhirat dan semoga Bapak dan Ibu segera menjadi Haji yang Maburr... Amin.
9. Mas Rio dan Mbak Luluk terima kasih dorongan morilnya, semoga Mas dan Mbak menjadi pasangan kekal abadi selama-lamanya.
10. Buat temen-temenku senasib seperjuangan angkatan '99: Royan 'Nistelro'I', Dedy, Hambram 'Tuck', Dadan, Bean, Ipul 'Iwul', Bedor, Sarimi, C-gitts dan lain-lain, Hamzah, Catur dkk, Ntunk dkk dan semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Surabaya, Agustus 2005

Peneliti

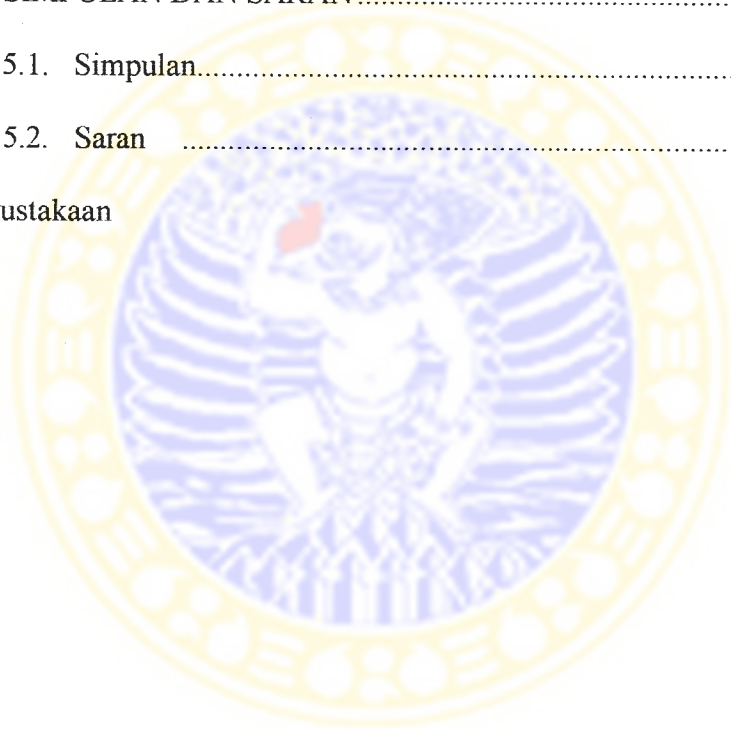
DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Tanda Persetujuan Proposal	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Landasan Teori	7
2.1.1. Definisi auditing	7
2.1.2. Jenis-jenis auditing	8
2.1.3. Audit Operasional	12
2.1.3.1. Definisi audit operasional	12
2.1.3.2. Jenis-jenis audit operasional	14
2.1.3.3. Perbedaan audit operasional dan audit keuangan	15
2.1.3.4. Komponen audit operasional	15

2.1.3.5. Karakteristik audit operasional	16
2.1.3.6. Unsur-unsur audit operasional.....	19
2.1.3.7. Tujuan audit operasional.....	19
2.1.3.8. Manfaat audit operasional	21
2.1.3.9. Teknik-teknik audit operasional	23
2.1.3.10. Tahap-tahap audit operasional	24
2.1.3.11. Proses audit operasional.....	28
2.1.3.12. Pihak yang melakukan audit operasional	29
2.2. Pengendalian	30
2.2.1. Pengendalian dalam suatu organisasi	30
2.2.2. Pengendalian atas Pusat Pertanggungjawaban	31
2.3. Fungsi keuangan.....	32
2.3.1. Definisi Fungsi Keuangan	32
2.3.2. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan	33
2.3.3. Kegiatan fungsi keuangan	34
2.3.4. Proses audit operasional fungsi keuangan.....	35
2.3.5. Efektifitas operasional dan pengukuran kinerja ..	37
2.4. Penelitian sebelumnya.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	41
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	42
3.3. Jenis dan Sumber Data	42
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	43

3.5. Teknik analisa	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	45
4.1.1. Sejarah singkat PT. FIN Lologistics.....	45
4.1.2. Gambaran Umum Operasional Perusahaan	47
4.1.3. Budaya Perusahaan.....	48
4.1.4. Visi Perusahaan.....	49
4.1.5. Misi Perusahaan	49
4.1.6. Struktur Organisasi.....	49
4.1.7. Jumlah Tenaga Kerja.....	54
4.1.8. Status Tenaga Kerja	56
4.2. Rencana Kerja Divisi Operasional	56
4.2.1. Airfreight.....	56
4.2.2. Seafreight	56
4.2.3. Domestik	57
4.3. Deskripsi Hasil Penelitian	57
4.3.1. Tujuan Umum Perusahan.....	57
4.3.2. Tujuan Keuangan Perusahaan	58
4.3.3. Program Kerja Keuangan	58
4.3.4. Struktur Organisasi Fungsi Keuangan.....	59
4.3.5. Voucher Pembayaran	62
4.3.6. Beda Biaya Operasi Dengan Biaya Usaha	63
4.4. Perbandingan Anggaran Dengan Realisasi	64

4.4.1. Pendapatan Operasional Perusahaan.....	64
4.4.2. Biaya Operasional Perusahaan.....	65
4.4.3. Biaya Usaha.....	67
4.5. Laporan Laba (Rugi) Perusahaan.....	69
4.6. Temuan Audit.....	72
4.7. Rekomendasi.....	74
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	76
5.1. Simpulan.....	76
5.2. Saran.....	77
Daftar Kepustakaan	



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1 : Perbandingan antara Audit Laporan Keuangan, Audit Ketaatan dan Audit Operasional	19
Tabel 4.1 : Pendapatan Operasional Perusahaan Tahun 2002.....	64
Tabel 4.2 : Pendapatan Operasional Perusahaan Tahun 2003.....	65
Tabel 4.3 : Perbandingan Biaya Operasi dengan Anggaran Tahun 2002.....	66
Tabel 4.4 : Perbandingan Biaya Operasi dengan Anggaran Tahun 2003.....	67
Tabel 4.5 : Perbandingan Biaya Usaha dengan Anggaran Tahun 2002.....	68
Tabel 4.6 : Perbandingan Biaya Usaha dengan Anggaran Tahun 2003.....	68
Tabel 4.7 : Laporan Laba (Rugi) Perusahaan Tahun 2002.....	70
Tabel 4.8 : Laporan Laba (Rugi) Perusahaan Tahun 2003.....	71

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 : Perbandingan antara Audit operasional dengan Audit Laporan Keuangan.....	18
Gambar 2.2 : Elemen-elemen Proses Kendali.....	31
Gambar 4.1 : Struktur organisasi FIN Logistics.....	53
Gambar 4.2 : Struktur organisasi fungsi keuangan.....	62



BAB I

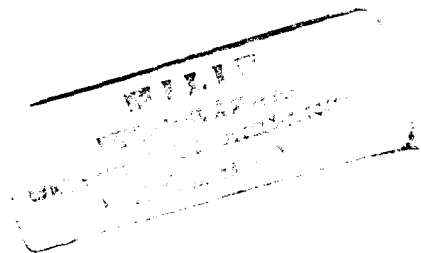
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dengan semakin terbatasnya sumber kekayaan alam sebagai faktor modal serta semakin majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah menjadikan dunia usaha sebagai ajang pertarungan yang semakin bersifat kompetitif. Oleh karena itulah maka perusahaan sebagai tempat bergabungnya orang-orang atau para pemilik haruslah dikelola secara profesional agar tujuan untuk meningkatkan kemakmuran bagi para pemilik, tenaga kerja yang ada didalamnya, serta pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat dapat tercapai. Lingkungan bisnis yang memiliki karakteristik perubahan seperti itu menyebabkan perusahaan harus bersikap lebih fleksibel dalam beradaptasi dengan perubahan.

Dengan semakin banyaknya perusahaan yang berkembang, maka sangatlah diperlukan suatu sarana komunikasi antara pihak manajemen dengan investor. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh seorang calon investor adalah dengan mempelajari kinerja perusahaan yang dapat dilihat melalui fungsi keuangan perusahaan yang telah diaudit oleh auditor.

Suatu perusahaan dikelola dan dijalankan berdasarkan strategi tertentu, baik pada tingkat perusahaan, tingkat satuan bisnis, tingkat bidang fungsional dan tingkat operasional. Berbagai tingkat strategi tersebut pada umumnya dinyatakan dalam suatu rencana aksi untuk diimplementasikan.



Tantangan persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sejenis menuntut akan adanya suatu kinerja yang tinggi bagi setiap perusahaan. Pengukuran suatu kinerja secara akurat hanya dapat dilakukan bila suatu perusahaan mampu menyusun laporan keuangan yang mencerminkan keadaan ekonomi perusahaan pada periode yang bersangkutan

Perusahaan bekerja pada suatu lingkungan tertentu. Salah satu lingkungan tersebut adalah lingkungan keuangan. Lingkungan keuangan merupakan faktor-faktor eksternal keuangan yang mempengaruhi keputusan-keputusan keuangan yang akan diambil. Manajer keuangan perlu memahami apa dan bagaimana mekanisme kerja lingkungan keuangan tersebut. Pemahaman tersebut penting karena lingkungan keuangan tersebut akan mempengaruhi keputusan-keputusan keuangan yang akan diambil perusahaan.

Informasi keuangan disajikan oleh manajemen kepada masyarakat keuangan untuk memungkinkan masyarakat keuangan menilai pertanggungjawaban manajemen keuangan dan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kembalian investasi dan posisi keuangan perusahaan namun bagi masyarakat keuangan, laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen mengandung kemungkinan adanya pengaruh kepentingan pribadi manajemen dalam menyajikan informasi hasil usaha dan posisi keuangan yang menguntungkan bagi mereka dan keteledoran serta ketidakjujuran yang dilakukan oleh manajemen dalam penyusunan laporan keuangan. Oleh karena itu, masyarakat keuangan memerlukan jasa profesional untuk menilai kewajaran informasi keuangan yang disajikan oleh manajemen kepada masyarakat.

Untuk kepentingan tersebut, seorang manajer keuangan perusahaan harus mampu membuat perencanaan yang baik, mengambil keputusan, dan mengadakan pengawasan yang efektif. Kemampuan yang dituntut dari dalam perusahaan, yakni menilai efektifitas fungsi keuangan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Profesi akuntan publik bertanggungjawab untuk menaikkan tingkat keandalan laporan keuangan suatu perusahaan, sehingga masyarakat keuangan memperoleh informasi keuangan sebagai dasar dalam memutuskan alokasi sumber-sumber ekonomi.

Audit operasional merupakan alat bantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi perbaikan fungsi keuangan. Selama ini banyak perusahaan lebih menekankan pada audit keuangan dan melakukan audit operasional hanya jika diperlukan saja.

Dalam penerapannya, audit operasional ini bertujuan mengevaluasi kinerja perusahaan baik secara keseluruhan maupun bagiannya untuk mengidentifikasi kemungkinan perbaikan dan memberikan rekomendasi pada manajemen untuk melaksanakan perbaikan atau tindakan yang perlu dilakukan lebih lanjut. Dalam pelaksanaannya, yang dapat dijadikan objek pertama audit ialah pencarian, penemuan, dan pengumpulan informasi tentang tercapainya sasaran finansial perusahaan. Dari hasil temuan audit akan terlihat bahwa fungsi manajemen keuangan suatu perusahaan mendukung atau tidak keseluruhan upaya pencapaian tujuan berbagai sasaran perusahaan. Oleh karena itu audit operasional

diperlukan untuk menilai kinerja dan identifikasi perbaikan pada fungsi keuangan agar setiap penyimpangan atau ketidakefektifan yang terjadi berkepanjangan.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan memahami uraian yang telah dijelaskan penulis dalam latar belakang masalah dimuka, maka masalah yang hendak diangkat dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana penerapan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi keuangan suatu perusahaan”?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan apa yang telah penulis kemukakan diatas tentang pokok-pokok perumusan masalah dimuka, maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui pentingnya penerapan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi keuangan suatu perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Audit operasional dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk menilai efektifitas fungsi keuangan dan merekomendasikan keandalan yang diperlukan untuk perbaikan.

2. Memberikan saran dan rekomendasi guna meningkatkan pelaksanaan kegiatan keuangan, agar dapat berjalan secara efektif sesuai dengan saran pada fungsi keuangan.
3. Memberikan manfaat untuk memperkaya penelitian dibidang audit operasional.

1.5.Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini diuraikan latar belakang masalah tentang perkembangan dunia usaha sekarang dan kegiatan operasional menentukan keberhasilan perusahaan. Perumusan masalah adalah pelaksanaan audit operasional atas fungsi keuangan, tujuan penelitian untuk mengetahui manfaat audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi keuangan pada PT FIN Logistics Cabang Surabaya, manfaat penelitian memberikan gambaran kepada manajemen bahwa, audit operasional adalah alat untuk menilai efektifitas fungsi keuangan dan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut, serta sistematika penulisan skripsi yang memuat pendahuluan, tujuan pustaka metodologi penelitian, analisis dan pembahasan, serta simpulan dan saran.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan disajikan landasan teori yang digunakan untuk mendukung pembahasan audit operasional, proses pengendalian

yang dilakukan organisasi. Penilaian kinerja perusahaan yang dilakukan melalui tahapan-tahapan audit operasional. Serta penelitian sebelumnya yang telah dilakukan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan pendekatan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Batasan penelitian yang meliputi objek penelitian. Jenis data ada 2 yaitu: data primer dan sekunder, sumber data ada 2 yaitu : Data kualitatif dan Data kuantitatif. Prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini disajikan gambaran sejarah perkembangan perusahaan, budaya perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta rencana kerja divisi operasi. Tahap-tahap yang dilakukan dalam audit operasional meliputi tujuan umum perusahaan, tujuan keuangan perusahaan, laporan realisasi dengan anggaran untuk pendapatan operasional perusahaan, biaya operasional perusahaan, dan biaya usaha. Serta laporan laba (rugi) perusahaan .

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan yang diambil terhadap hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, serta saran yang perlu diberikan perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Definisi Auditing dan Jenis-jenis Auditng

Auditing merupakan salah satu bidang akuntansi yang membahas tentang prinsip, prosedur dan metoda perolehan dan penilaian bukti yang berkaitan dengan laporan keuangan dengan tujuan untuk memberika pendapat mengenai kewajaran atau kesesuaian laporan keuangan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan yaitu prinsip akuntansi yang berlaku umum. Laporan keuangan auditan sangat diperlukan oleh para pemakai laporan keuangan dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Menurut Arens dan Leobbeck, dalam bukunya *Auditing* (1996 : 1), yang dimaksud dengan auditing adalah “Proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.”

Sedangkan Nugroho Widjayanto (1985 : 3) mendefinisikan auditing sebagai suatu proses perbandingan antara kenyataan yang ada dengan yang seharusnya.” Maksudnya adalah pemeriksaan yang akan dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan yang terjadi atau kondisi yang telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Alangkah baiknya suatu pemeriksaan tidak hanya dilakukan untuk mencari adanya penyimpangan kesalahan atau pelanggaran

semata, namun pemeriksaan sebaiknya dilakukan juga untuk pencegahan, maksudnya menciptakan suatu kondisi agar penyimpangan, penyelewengan, atau pelanggaran dapat dihindari.

Selain itu menurut Sunarto (2003), dalam bukunya "*Auditing*" mendefinisikan auditing sebagai suatu proses sistematis dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Jadi dapat dikatakan bahwa auditing sebagai suatu proses yang sistematis dalam mengumpulkan dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi yang bertujuan menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2.1.2. Jenis-jenis Auditing

Menurut Arens & Loebbeck (2000 : 11-12) dalam bukunya "*Pemeriksaan (auditing)*", umumnya audit dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu audit laporan keuangan, audit ketaatan, dan audit operasional.

1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk

menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Tujuan dari audit laporan keuangan itu sendiri adalah menentukan apakah laporan keuangan tersebut telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria umum.

2. Audit Ketaatan (*compliance audit*)

Audit ketaatan bertujuan mempertimbangkan apakah auditee (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak-pihak yang mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Hasil audit ketaatan umumnya dilaporkan kepada pihak-pihak yang membuat kriteria yang ditetapkan, karena mereka adalah pihak yang berkepentingan dengan hasil audit, laporan ini biasanya mencakup simpulan dari hasil temuan audit sebelumnya dan pernyataan tentang tingkat ketaatan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Pada intinya penyelenggaraan semua kegiatan operasional dimaksudkan untuk menjamin bahwa dukungan yang diberikan kepada bidang fungsional dalam perusahaan seperti produksi, pemasaran, penjualan, promosi dan pengembangan produk-baik yang lama maupun yang baru benar-benar efektif. Karena banyak sekali segi-segi operasional yang menjadi sasaran audit. Pelaksanaan audit operasional bukan hanya rumit, melainkan juga ada kalanya sangat bersifat teknis.

Menurut Munawir (1995:13-14), dalam bukunya "Auditing", jenis-jenis auditing pada dasarnya dapat dikelompokkan sesuai dengan pelaksanaannya dan objeknya.

Ditinjau dari pelaksanaannya, auditing dapat dibedakan menjadi dua :

1. Independen atau *external auditing*, merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak luar yang bukan merupakan karyawan perusahaan, yang berkedudukan bebas tidak memihak baik terhadap kliennya maupun terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dengan kliennya (pemakai laporan keuangan). Audit jenis ini biasanya dilakukan oleh kantor akuntan publik, yang tentu lebih independen dibandingkan dengan pihak internal organisasi;
2. Internal auditing, yaitu suatu fungsi penilaian yang independen yang diterapkan dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi sebagai jasa yang diberikan kepada organisasi tersebut umumnya audit ini dilakukan oleh akuntan internal, misalnya Pertamina atau BUMN lainnya.

Ditinjau dari objek yang diaudit, auditing dapat dibedakan menjadi :

1. Audit Laporan Keuangan

Dilakukan untuk memberikan pendapat apakah laporan keuangan secara keseluruhan, yaitu informasi-informasi kuantitatif yang diaudit, telah disusun sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang digunakan dalam audit laporan keuangan adalah Prinsip Akuntansi Yang Berlaku Umum. Objek dalam audit ini adalah laporan keuangan yang pada umumnya meliputi Neraca, Laporan Laba-Rugi, Laporan Perubahan Posisi Keuangan, dan

Laporan Arus Kas. Dengan kata lain tujuan dari audit Laporan Keuangan adalah untuk memberikan pernyataan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan yang diauditnya.

2. Audit Operasional

Suatu Kegiatan meneliti kembali atau mengkaji ulang hasil operasi pada setiap bagian dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai efisiensi dan efektifitasnya. Dengan demikian yang menjadi tolok ukur atau kriteria dalam audit operasional adalah rencana, anggaran, dan standar biaya atau kebijakan-kebijakan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

3. Audit Ketaatan

Audit Ketaatan mempunyai tujuan untuk menentukan apakah perusahaan (klien) mengikuti prosedur-prosedur khusus atau peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Pemeriksaan ketaatan pada perusahaan swasta dapat meliputi penentuan apakah karyawan bagian akuntansi telah mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh manajer keuangan.

Efisiensi dan efektifitas operasi suatu organisasi jauh lebih sulit pengevaluasiannya secara obyektif dibandingkan pengevaluasian penerapan dan penyajian laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Tujuan dari audit operasional itu sendiri adalah untuk :

- a. Mengevaluasi kinerja.
- b. Mengidentifikasi kesempatan atau peningkatan.
- c. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Ruang lingkup dari audit operasional lebih luas bila dibandingkan dengan audit keuangan karena dalam audit operasional tidak hanya mencakup masalah keuangan tetapi juga mencakup masalah di luar keuangan. Umumnya, setelah selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki kinerja operasi perusahaan dimasa yang akan datang.

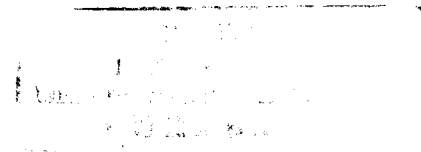
2.1.3. Audit operasional

2.1.3.1. Definisi audit operasional

Amin Widjaya Tunggal (1995:31) dalam bukunya, mendefinisikan audit operasional sebagai suatu pencarian yang terorganisasi untuk cara-cara memperbaiki efisiensi dan efektifitas. Sedangkan menurut Soekrisno Agus (1996:173), yang dimaksud dengan audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Selain itu, Mulyadi (1992:31) mendefinisikan audit operasional sebagai penelaahan secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian darinya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

Menurut Boynton dan Kell (1995:846), *“operational auditing is a systematic process of evaluating and organization's effectiveness, efficiency and economy of operation under management's control and reporting to appropriate person the result of the evaluation along with recommendations for improvement.”*

Dari definisi diatas dapat diuraikan sebagai berikut :



1. Proses yang sistematis, dimana dalam pelaksanaannya audit ini meliputi tahap-tahap atau prosedur yang logis , terstruktur dan terorganisasi. Termasuk didalamnya perencanaan yang memadai serta pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang sedang diaudit. Aspek ini mencakup perencanaan yang tepat, dan juga mendapatkan dan secara obyektif menilai bukti yang berkaitan dengan aktifitas yang diaudit.
2. Dalam audit operasional, pengevaluasian kegiatan operasi organisasi harus didasarkan pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria-kriteria tersebut sering dinyatakan dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh manajemen.
3. Efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi berkaitan dengan tujuan pelaksanaan audit operasional yaitu untuk membantu manajemen meningkatkan efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi. Jadi dapat dikatakan audit operasional berorientasi kemasa depan.

Sedangkan menurut Sunarto (2003), dalam bukunya "*Auditing*" mendefinisikan audit operasional sebagai pengkajian atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut operasional perusahaan.

Jadi berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, audit operasional merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengevaluasi efektifitas, efisiensi

dan ekonomisasi kegiatan operasi perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen, dan melaporkan hasil evaluasi tersebut ke orang yang tepat serta memberikan rekomendasi atau saran-saran untuk perbaikan di masa depan.

2.1.3.2. Jenis-jenis audit operasional

Menurut Arens & Loebbeck (1996 : 832) dalam bukunya, audit operasional dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu : fungsional, organisasi, dan penugasan khusus. Penjelasan masing-masing kategori adalah sebagai berikut :

1. Fungsional

Fungsional merupakan alat untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam suatu perusahaan, seperti fungsi produksi, pembelian, dll. Audit fungsional ini adalah pemeriksaan yang dilakukan terhadap suatu penggolongan tertentu dari kegiatan perusahaan. Jadi, audit fungsional ini berhubungan dengan satu fungsi atau lebih fungsi di dalam perusahaan.

2. Organisasi

Audit organisasi menyangkut seluruh unit dalam organisasi, seperti departemen, cabang atau anak cabang suatu perusahaan. Penekanan dalam audit ini adalah pada rencana organisasi dan cara-cara untuk mengkoordinir aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi.

3. Penugasan khusus

Audit operasional jenis ini timbul karena adanya permintaan manajemen, sehingga tujuan dan ruang lingkupnya berbeda dari satu penugasan ke penugasan lain.

2.1.3.3. Perbedaan audit operasional dengan audit keuangan

Menurut Arens & Loebbeck, terjemahan, (2000:798), terdapat beberapa perbedaan antara audit keuangan dengan audit operasional. Perbedaan yang mendasar antara audit keuangan dengan audit operasional adalah dalam hal tujuan pengujian. Dalam audit operasional menekankan pada ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas dan berhubungan dengan performa operasi pada masa yang akan datang. Audit keuangan menekankan pada apakah informasi historis dicatat secara benar dan berorientasi kemas lampau. Sedangkan dalam audit keuangan laporan yang diterbitkan ditujukan pada banyak pemakai laporan keuangan, seperti pemegang saham dan bankir. Pada audit operasional mencakup banyak aspek efisiensi dan efektifitas dalam sebuah organisasi, oleh karenanya banyak melibatkan berbagai kegiatan yang luas. Sedangkan audit keuangan dibatasi hanya pada hal-hal yang langsung mempengaruhi kelayakan penyajian laporan keuangan

2.1.3.4. Komponen Audit Operasional

Menurut Reider (1994:13) audit operasional memiliki empat komponen antara lain :

1. Keuangan (financial)

Fokus utama pada kecakupan prosedur akuntansi dan pelaporan, pada dasarnya sama seperti audit keuangan.

2. Ketaatan (compliance)

Fokus terhadap ketaatan pada peraturan seperti: prosedur internal, prosedur dan kebijakan operasional.

3. Efisiensi

Dalam menganalisa efisiensi, auditor menganalisa penggunaan sumber daya manusia, fasilitas, peralatan, uang dan persediaan.

4. Efektifitas

Berhubungan dengan hasil dan pelaksanaan yang dicapai sesuai tujuannya.

2.1.3.5. Karakteristik audit operasional

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2001:9) ada beberapa karakteristik dari audit operasional antara lain:

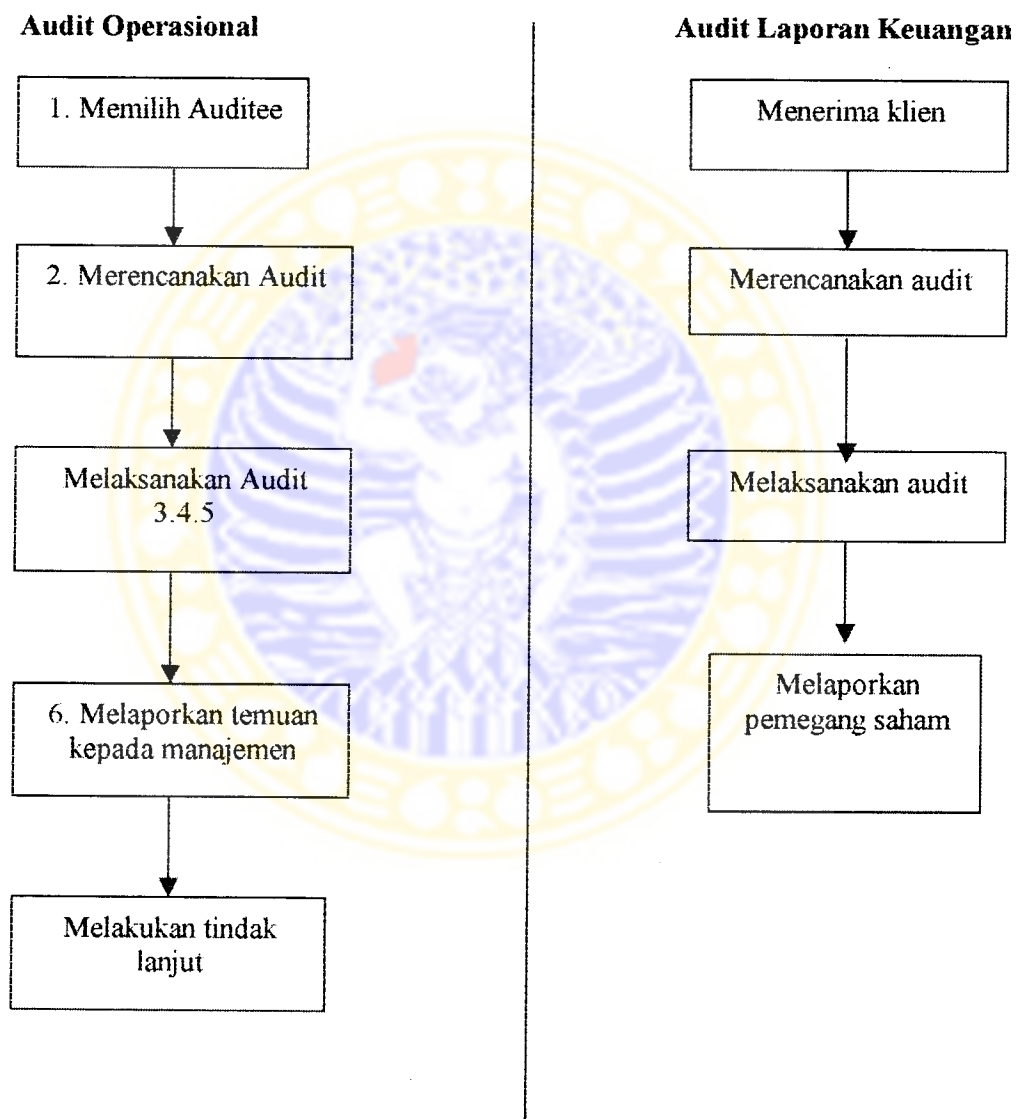
1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigasi.
2. Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi.
3. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian produksi dan sebagainya), atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya)
4. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan, unit atau fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggungjawab, atau tugasnya.

5. Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti atau data.
6. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, unit atau fungsi. Diagnosis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.



Gambar 2.1.

Audit Operasional vs Audit Laporan Keuangan



Sumber : Amin Wijaya Tunggal, Audit operasional (Suatu Pengantar), Jakarta:Harvarindo,2001,hal 27

TABEL 2.1 :Perbandingan antara Audit laporan Keuangan, Audit Ketaatan dan Audit Operasional

KETERANGAN	Audit Laporan Keuangan	Audit Ketaatan	Audit Operasional
Bidang pemeriksaan	Asersi-asersi dalam laporan keuangan	Tindakan atau tingkah laku seseorang dalam suatu entitas	Aktifitas organisasi secara keseluruhan ataupun per bagian
Kriteria yang digunakan	Standar akuntansi yang berlaku umum	Prosedur atau peraturan tertentu	Tujuan khusus organisasi atau bagian-bagiannya
Isi laporan	Kewajaran penyajian laporan keuangan dihubungkan dengan standar akuntansi yang berlaku umum	Ketaatan terhadap kriteria yang telah ditetapkan	Rekomendasi untuk perbaikan-perbaikan

Sumber : Donald H. Taylor dan G. William Glazen, Aditing Integrated Concept & Procedur

2.1.3.6. Unsur-unsur audit operasional

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2004:47), dalam bukunya “Audit Operasional”, dalam pelaksanaan audit operasional biasanya ditemukan beberapa unsur dari temuan tersebut, diantaranya adalah : kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan pengaruh (*effect*). Kriteria dari pelaksanaan audit operasional diantaranya adalah apa yang kamu ukur, *cause* mencakup apa yang menyebabkan sesuatu bisa terjadi, dan apa pengaruhnya terhadap kelangsungan perusahaan apabila hal itu terjadi (*effect*).

2.1.3.7. Tujuan umum audit operasional

Menurut Reider (1994:11) tujuan umum audit operasional yang dipublikasikan oleh IACPA tahun 1982 adalah sebagai berikut:

- 1) Menilai kinerja (*asses performance*). Penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan pada keseluruhan atau salah satu fungsi dalam perusahaan. Penilaian ini lebih bersifat kualitatif terhadap masalah yang akan dinilai.
- 2) Mengidentifikasi kemungkinan atau kesempatan untuk perbaikan (*identify opportunity for improvement*). Dasar dalam melakukan tindakan tersebut adalah keinginan manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari unsur yang ingin diperbaiki.
- 3) Memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau untuk pelaksanaan tindakan lanjutan yang diperlukan (*develop recommendations for improvement of further action*). Mengevaluasi keefektifan prosedur operasional dan mereview fungsi pengendalian intern atas suatu aktivitas perusahaan merupakan salah satu cara dalam menilai kinerja. Contoh aspek dalam penilaian kinerja menurut Reider (1994:16) adalah:
 - a. Accounting system dan internal accounting control.
 - b. Internal control, functional operating, legal compliance.
 - c. State goals, objectives and result in management approved plan.

Sedangkan menurut Soekrisno Agoes (1996:173), tujuan umum dari audit operasional adalah:

1. Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.

3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh top manajemen.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

2.1.3.8. Manfaat audit operasional

Amin Widjaya Tunggal (1995:12) menjelaskan manfaat dari pelaksanaan audit operasional adalah sebagai berikut :

1. Memberi informasi yang tepat waktu dan relevan dalam mengambil keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian intern.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini dalam menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya – sumber daya termasuk memperkecil keborosan. Menilai efektifitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

6. Menyediakan tempat latihan untuk personel dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Dan hal-hal yang membatasi audit operasional; menurut Amin Widjaya Tunggal (2001:74) antara lain :

1. Waktu

Berkaitan dengan kekomprehensifan audit tersebut.

2. Pengetahuan

Karena orang tidak ahli dalam setiap aspek perusahaan, maka auditor hanya akan sensitif terhadap masalah-masalah yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki saja, dan kurang memberi perhatian pada masalah lain diluarnya.

3. Standar

Bidang-bidang yang berada diluar standar atau kinerja keefektifan adalah diluar ruang lingkup audit operasional.

4. Orang

Tidak boleh menyinggung soal ketidakmampuan seseorang dalam melakukan fungsinya, tetapi hanya menunjukkan bahwa suatu pekerjaan atau tugas dilaksanakan dengan tidak efektif.

5. Biaya

6. Data

7. *Audit Entity*

Pembatasan audit operasional pada suatu fungsi tertentu atau unit lain dalam beberapa hal menyampingkan aspek-aspek yang mempengaruhi

Audit Entity, tetapi aspek-aspek tersebut berada dalam cakupan suatu fungsi atau unit yang lain.

2.1.3.9. Teknik-teknik audit operasional

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melaksanakan audit operasional, yaitu:

1. *Inquiry*

Yaitu cara untuk memperoleh bukti dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan mencari jawaban yang memuaskan atas pertanyaan tersebut (kuesioner). Kuesioner yang memadai adalah salah satu langkah dalam melaksanakan audit operasional. Pertanyaan dalam kuesioner seringkali merupakan kunci pembuka masalah-masalah yang tersembunyi.

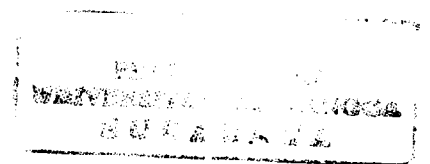
2. *Examination*

Dalam beberapa kasus , auditor mungkin harus melakukan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen serta catatan yang dapat dijadikan sebagai bukti audit. Hal ini penting, apabila penyelidikan yang dilakukan mengalami hambatan atau kendala.

3. *Confirmation*

Konfirmasi dilakukan untuk mendapatkan pernyataan tertulis atau lisan dari berbagai pihak sehubungan dengan informasi yang diberikannya kepada auditor.

4. *Observation of pertinent activities and conditions*



Kadangkala, auditor mungkin harus sepenuhnya tergantung pada pengamatannya sendiri mengenai suatu aktivitas dan kondisi tertentu dalam organisasi. Dari hasil observasinya, auditor akan menyiapkan organization chart dan flow chart.

5. *Correlation of information*

Informasi yang dikumpulkan dengan berbagai cara tersebut harus dihubungkan satu dengan yang lain sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Auditor harus membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan laporan kinerja tahun sebelumnya.

2.1.3.10. Tahap-tahap audit operasional

Tahapan dalam audit operasional digunakan sebagai suatu prosedur-prosedur yang luas, metode evaluasi, kebijakan dan pendekatannya. Hal ini direncanakan dalam mengevaluasi, menganalisa, meneliti kembali dan memberi standar pada pelaksanaan yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan, standar yang dapat diterima sebagai pedoman perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan tugas pemeriksaan, maka perlu adanya suatu tahapan yang saling berurutan dalam audit operasional. Tahapan-tahapan dalam audit operasional (Tunggal, 2001:26) adalah sebagai berikut :

1. Memilih auditee

Seperti kegiatan lainnya dalam suatu entitas perusahaan, pelaksanaan audit operasional juga terbatas oleh kendala ekonomi. Hal tersebut perlu diperhatikan, karenanya sumber daya untuk pelaksanaan audit operasional

harus digunakan sebaik-baiknya. Memilih auditee dimulai dengan survey pendahuluan terhadap auditee untuk mengidentifikasi aktifitas-aktifitas yang memiliki potensi besar untuk diadakan audit untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi. Langkah awal dari survey pendahuluan adalah mendapatkan pemahaman terhadap struktur organisasi entitas tersebut dan karakteristik operasionalnya.

Pemahaman terhadap auditee dapat diperoleh dengan cara :

- a) Mereview file data auditee.
- b) Mengamati fasilitas auditee untuk mengetahui bagaimana auditee beroperasi untuk mencapai tujuannya.
- c) Mempelajari dokumentasi yang relevan dengan operasi auditee seperti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur manual, standar kerja dan pengendalian kualitas serta job description.
- d) Menginterview manajer yang bertanggung jawab mengenai masalah-masalah khusus.
- e) Menggunakan prosedur analitis untuk mengidentifikasi trend dan hubungan yang tidak lazim terjadi.
- f) Mengadakan pengujian-pengujian audit untuk memperkuat atau memperjelas pemahaman auditor terhadap masalah-masalah yang mungkin terjadi. Pemahaman auditor terhadap auditee harus didokumentasikan dengan lengkap. Berdasarkan pemahaman tersebut, auditor menyiapkan laporan survey pendahuluan atau memorandum, yang merupakan ringkasan temuan termasuk rekomendasi auditee mana yang perlu diaudit. Laporan

ini khusus digunakan dalam departemen audit internal bukan merupakan laporan untuk manajemen.

2. Rencana audit

Merencanakan audit dengan hati-hati merupakan hal yang penting. Perencanaan ini merupakan landasan bagi pengembangan program audit. Program audit harus disesuaikan dengan keadaan auditee yang ditemukan demi efektifitas dan efisiensi pelaksanaan audit operasional dalam survey pendahuluan. Sama dengan audit laporan keuangan, program audit operasional juga terdiri dari prosedur-prosedur untuk mendapatkan bukti, termasuk di dalam perencanaan audit adalah memilih tim audit dan skedul kerja.

3. Melaksanakan audit

Selama audit, auditor mengadakan pencarian fakta-fakta menyangkut masalah yang telah diidentifikasi dalam survey pendahuluan. Dalam audit operasional, auditor terutama bergantung pada penyelidikan dan observasi. Pendekatan yang umum dilakukan adalah dengan membuat kuesioner dan menggunakannya sebagai dasar untuk mengajukan pertanyaan kepada personel-personel auditee. Dari penyelidikan yang dilakukan, auditor diharapkan dapat memberikan opini, komentar dan solusi terhadap masalah-masalah yang ada. Interview yang efektif sangat dibutuhkan dalam audit operasional. Melalui observasi terhadap personel-personel auditee, auditor dapat mendeteksi inefisiensi dan keadaan lain yang mungkin dapat menimbulkan masalah. Auditor juga perlu mengadakan analisis, tujuannya untuk mempelajari dan mengukur kinerja aktual dengan kriteria yang telah

ditetapkan. Pelaksanaan audit, temuan-temuan dan rekomendasi-rekomendasi didokumentasikan dalam kertas kerja atau working paper. Kertas kerja tersebut dapat digunakan untuk mendukung laporan auditor.

4. Laporan Temuan

Laporan dalam audit operasional berisi :

- a. Pernyataan mengenai tujuan dan ruang lingkup audit.
- b. Deskripsi secara umum mengenai pelaksanaan audit.
- c. Ringkasan temuan.
- d. Rekomendasi dan perbaikan.
- e. Komentar dari audit.

Komentar dari auditee dimasukkan ke dalam laporan audit apabila auditee tidak setuju dengan temuan auditor. Laporan audit operasional diberikan pula pada senior manajemen dan komite audit.

5. Follow up

Tahap terakhir dari audit operasional adalah menindak lanjuti tanggapan atau respon auditee terhadap laporan audit. Idealnya, kebijakan organisasi akan mengharuskan manajer unit yang diaudit untuk menanggapi secara tertulis laporan audit dalam jangka waktu tertentu. Jika auditor tidak menerima respon yang memadai dari auditee, hal ini harus dibicarakan dengan senior manajemen.

2.1.3.11. Proses audit operasional

Dalam tahapan awal audit operasional, langkah yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penilaian efisiensi dan efektifitas manajemen perusahaan. Dalam melakukan penelitian ini, terdapat empat kriteria yang harus digunakan sebagai sarana manajemen (Hamilton, 1987 : 9-11):

1. Menentukan sasaran formal

Pada tingkat manajemen yang lebih tinggi harus ditentukan terlebih dahulu sasaran formal yang akan ditentukan dan selanjutnya akan ditindaklanjuti pada berbagai unit operasi perusahaan. Pada tingkatan ini tujuan utama perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang harus ditentukan.

2. Meninjau Ulang Proses Perencanaan

Poses perencanaan meliputi kebijaksanaan, prosedur, skedul dan prioritas yang ditetapkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

3. Menilai Proses Organisasi

Merupakan suatu keharusan bahwa organisasi harus disesuaikan dalam mencapai koordinasi yang efektif antara berbagai departemen, fungsi dan individu yang memungkinkan pencapaian berbagai sasaran dan tujuan dengan efektif. Oleh karena itu tugas staf audit operasional adalah menentukan apakah susunan organisasi perusahaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

4. Menganalisa Proses Pengendalian

Dalam melakukan proses pengendalian, ada tiga hal yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Meyakini bahwa manajemen telah mengetahui bidang-bidang penting yang harus dikendalikan.
- b. Menilai dan menimbang dasar yang digunakan untuk membuat standar pengukuran.
- c. Meninjau parameter yang dibuat untuk membandingkan hasil kerja dan standar.

2.1.3.12. Pihak Yang Melakukan Audit Operasional

Audit operasional dapat dilakukan oleh :

1. Internal Auditor

Internal auditor berada pada posisi yang unik dalam melakukan pemeriksaan operasional dan beberapa orang menggunakan istilah "*internal audit*" dan "*operational audit*" secara bergantian. Walaupun demikian, tidak tepat untuk menyimpulkan bahwa semua pemeriksaan operasional dilakukan oleh internal auditor. Keuntungan yang didapat jika pemeriksaan operasional dilakukan oleh internal auditor adalah bahwa mereka menghabiskan semua waktu mereka bekerja untuk perusahaan yang mereka periksa. Oleh karena itu mereka mengembangkan pengetahuan yang baik tentang perusahaan dan usahanya, dan yang terpenting adalah melakukan pemeriksaan operasional yang efektif.

2. Akuntan Pemerintah.

Akuntan pemerintah biasanya memberikan perhatian baik *financial audit*, maupun *management audit* atau *operational audit*.

3. Kantor Akuntan Publik (KAP)

KAP sering juga ditugaskan oleh klien untuk melakukan pemeriksaan atas satu atau lebih bagian khusus dari usahanya. Biasanya, penugasan demikian hanya terjadi jika perusahaan tidak mempunyai staf internal audit.

2.2. Pengendalian

2.2.1. Pengendalian dalam suatu organisasi

Organisasi sebagai tempat bergabungnya orang-orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tertentu, masing-masing orang harus melakukan tugas tertentu untuk itu anggota organisasi harus diarahkan agar tidak menyimpang dari tujuan semula

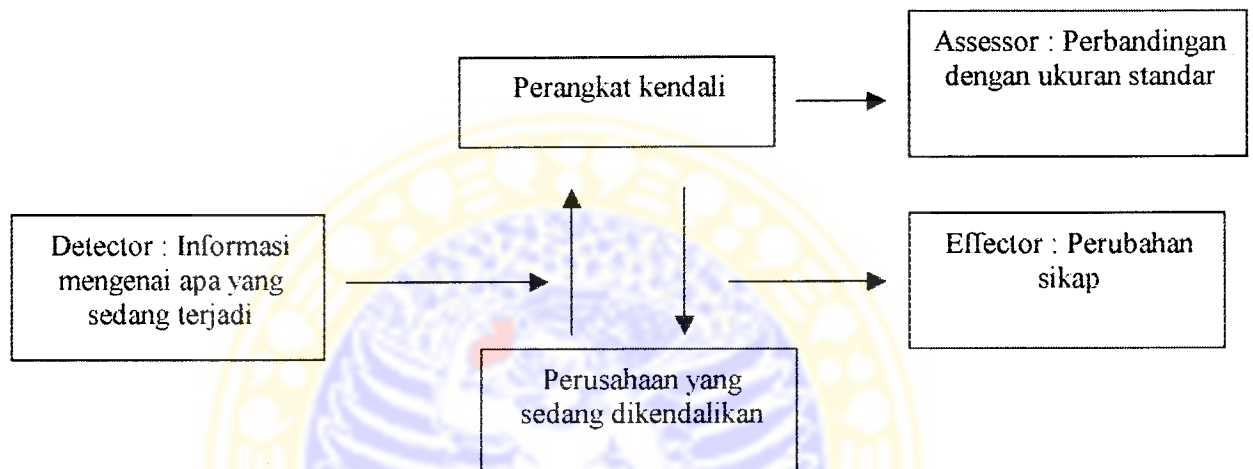
Menurut Kurniawan Tjakrawala (2000:1), ada empat komponen yang terdapat pada sistem pengendalian dalam organisasi, diantaranya :

1. Alat pelacak yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Biasanya disebut dengan *detector*
2. Alat untuk menilai hasil dari suatu aktivitas dalam organisasi dan biasanya dikaitkan dengan standar. Komponen ini disebut *assessor* atau penaksir.
3. Alat yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dibenahi. Komponen ini disebut *effector*.

4. Alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain. Komponen ini disebut jaringan komunikasi.

GAMBAR 2.2

ELEMEN-ELEMEN PROSES KENDALI



Sumber : Roberth N. Anthony, Vijay Govinderajan, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, (Jakarta:Salemba Empat, 2003), hal: 2, terjemahan Tjakrawala, Kurniawan

2.2.2. Pengendalian atas Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggung jawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing direpresentasikan oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk suatu hierarki. Tingkatan terendah adalah pusat pertanggungjawaban untuk unit, seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Tingkatan yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha atau divisi. Pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memenuhi

tujuan yang ditetapkan manajemen puncak. Setiap pusat pertanggungjawaban akan menggunakan input dan akan menghasilkan output baik berupa barang atau jasa. Berdasarkan hubungan antara input dan output, pusat pertanggungjawaban dapat diklasifikasikan menjadi empat antara lain pusat pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*expense center*), pusat laba (*profit center*) dan pusat investasi (*investment center*)

Dalam hal ini bagian keuangan termasuk pada pusat laba (*profit center*), menurut Roberth N, Anthony dan Vijay Govinderajan(2003:167), ketika kinerja keuangan suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan pengeluaran), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*)

2.3. Fungsi Keuangan

2.3.1. Definisi fungsi keuangan

Dalam perencanaan perusahaan (khususnya aspek keuangan), disinilah letaknya peran fungsi keuangan yang dianggap sebagai urat nadi perusahaan. Peran fungsi keuangan diperusahaan pada dasarnya adalah menjaga keseimbangan antara sumber dan penggunaan dana tersebut.

Tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan dan untuk itu perusahaan harus mengeluarkan biaya-biaya investasi maupun operasional. Perusahaan memerlukan berbagai kekayaan (mesin, gedung, kendaraan bermotor, persediaan bahan baku, dan sebagainya) untuk menjalankan operasinya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan biasanya ditinjau dari sudut “tingkat keuntungan yang

diperoleh” atau dalam kata lain “keuangan”, sehingga tidaklah mengherankan kalau seorang manajer keuangan mempunyai peranan yang penting dalam perusahaan. Tetapi sampai seberapa jauh pentingnya peranan seorang manajer keuangan dalam suatu perusahaan ditentukan pula oleh seberapa efektifnya kinerja dari operasional perusahaan itu sendiri selain itu ditentukan pula oleh besar perusahaan dimana ia bekerja. Dalam suatu organisasi, pengaturan kegiatan keuangan sering disebut sebagai fungsi keuangan. Fungsi keuangan menyangkut kegiatan mengakumulasi, mencatat, menganalisa, dan memonitor data dari semua area fungsional lainnya perusahaan.

2.3.2. Perencanaan dan pengendalian keuangan

Perencanaan dan pengendalian keuangan melibatkan proyeksi-proyeksi berdasarkan standar dan perkembangan dari umpan balik dan proses penyesuaian untuk memperbaiki prestasi kinerja. Perencanaan keuangan mencakup penjualan, laba, dan aktiva yang didasarkan pada alternatif strategi produksi dan pemasaran, untuk kemudian menentukan bagaimana memenuhi kebutuhan permodalan. Bila ternyata hasil aktual tidak sesuai dengan proyeksinya, perencanaan keuangan harus dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan potensial yang mungkin akan memberikan hasil yang memuaskan. Perencanaan keuangan adalah proses dari :

1. Memproyeksikan konsekuensi masa yang akan datang akibat keputusan saat ini, guna menghindari hal yang tak terduga dan hubungan antara keputusan saat ini dan masa yang akan datang.

2. Mengukur hasil selanjutnya terhadap tujuan dalam rencana keuangan.

Rencana dan anggaran keuangan merupakan alat untuk memandu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang tepat dan dalam melakukan penyesuaian yang segera terhadap perubahan di bidang ekonomi dan perubahan persaingan yang selalu terjadi di dunia usaha. Syarat untuk perencanaan yang efektif adalah :

1. Peramalan

Perusahaan tidak akan pernah dapat melakukan peramalan yang tepat secara sempurna.

2. Menemukan rencana keuangan yang optimal.

Seorang manajer keuangan yang baik harus dapat menilai rencana mana yang terbaik untuk perusahaannya.

3. Melihat rencana keuangan berjalan

Rencana jangka panjang digunakan juga sebagai tolok ukur untuk menilai hasil yang dicapai pada masa datang.

2.3.3. Kegiatan Fungsi Keuangan

Fungsi keuangan memainkan peranan yang penting dalam bidang usaha yang utama seperti strategi harga dan analisa biaya yang dibutuhkan. Fungsi keuangan harus menjamin adanya sistem yang sama untuk penyusunan kegiatan dan biaya diluar kegiatan pokok. Hal ini disusundengan baik untuk melengkapi manajemen dengan peralatan yang memadai untuk memonitor kegiatan organisasi yang sempurna serta unsur-unsur pelaksana.

Fungsi keuangan juga harus menyusun rencana induk yang pada dasarnya menggambarkan segi biaya yang timbul sebagai akibat penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional dan segi penerimaan yang bersangkutan, selain itu fungsi keuangan juga membuat rencana aksi bidang akunting yang berisi rincian manajemen keuangan yang mencakup tata cara pengumpulan data finansial dari seluruh satuan operasional. Kegiatan bidang keuangan yang penting yang harus dilakukan ialah menyusun rencana aksi analisa keuangan yang harus terselenggara dengan baik antara lain penyusunan anggaran dan penentuan harga jual produk perusahaan yang bersangkutan.

2.3.4. Proses Audit Operasional Fungsi Keuangan

Proses audit operasional pada fungsi keuangan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Tujuan Keuangan

Memeriksa sasaran utama maupun kedua dari suatu fungsi keuangan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sasaran tersebut harus dinilai dalam menentukan apakah suatu fungsi keuangan secara langsung dapat mendukung sasaran utama perusahaan. Sasaran departemen keuangan harus disusun dengan memperlihatkan dua tujuan. Yang pertama untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dipenuhi, dan yang kedua untuk meyakinkan bahwa operasi keuangan memberikan pada perusahaan pengarahan keuangan dan pengendalian yang diperlukan.

2. Perencanaan

Proses audit operasional dengan cermat haruslah menganalisa perencanaan fungsi keuangan. Audit atas mekanisme perencanaan keuangan mengharuskan pemberian pendapat apakah unit keuangan mampu atau tidak menunjang sasaran utama. Dalam tahap ini, proses audit harus dengan teliti menilai mutu dan efektifitas rencana induk departemen. Yang dimaksud dengan rencana induk departemen adalah teknik untuk meneruskan sasaran utama ke bawah pada tingkat menengah dan yang lebih rendah dalam organisasi dan unit departemen.

3. Organisasi

Efektif tidaknya fungsi keuangan dalam suatu perusahaan terlihat pada kedudukan fungsi tersebut pada struktur organisasi seluruh perusahaan. Supaya fungsi keuangan memberikan bantuan yang berharga, fungsi tersebut harus lepas dari unit operasi lain. Unit dalam perusahaan haruslah diselaraskan dengan berbagai fungsi keuangan yang utama dalam membuat dan menyajikan data keuangan yang efektif. Audit operasional harus menganalisa efektifitas organisasi bidang keuangan dengan membandingkan bentuk organisasi dengan kemampuan organisasi untuk mencapai sarannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian dibagi menjadi dua, yaitu akunting dan anggaran. Akunting bertanggung jawab dalam mengumpulkan, menyortir, menganalisa dan melaporkan hasil keuangan operasi. Format laporan berisi laporan keuangan dan laporan yang berkaitan dengan keuangan. Tanggung jawab utama departemen anggaran adalah menjalankan sistem informasi keuangan dalam organisasi yang

akan menghasilkan data bagi berbagai unit operasi. Data tersebut juga harus dapat dipergunakan oleh setiap unit untuk memonitor dan mengukur hasil kerjanya.

2.3.5. Efektifitas operasional dan pengukuran kinerja

Pengertian efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau sasaran target kebijakan suatu organisasi atau perusahaan. Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Indikator efektifitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak dari keluaran program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi atau perusahaan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu operasi akan efektif apabila perusahaan dapat memperoleh atau melampaui sasaran yang akan dituju. Operasi yang efektif dapat menghasilkan sebuah strategi yang sukses. Operasi yang tidak efektif di sisi lain, dapat mengundang bencana. Perusahaan dengan operasi yang tidak efektif akan mengecewakan para bawahan, menguras kan dan sumber daya yang lain. Pada umumnya perusahaan memiliki tujuan strategis yang bermacam-macam. Keefektifan dalam pencapaian tiap tujuan strategis harus dinilai sehingga manajemen memiliki gambaran yang jelas akan efektifitas operasi dan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Sebagian besar keberhasilan suatu perusahaan diukur dalam tingkat keberhasilan kinerja operasional perusahaan itu

sendiri. Dengan semakin berhasilnya kinerja operasional perusahaan, semakin efektif pula fungsi keuangan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu peran manajer keuangan sangatlah berperan. Kiranya akan sangat bermanfaat sekali bagi pihak-pihak yang mempunyai kekuasaan dalam membuat keputusan. Untuk dapat memahami fungsi-fungsi keuangan maka kita harus mengamati secara dekat peranan seorang manajer keuangan didalam perusahaan.

Menurut Amin Widjaya Tunggal (1995:12) mendefinisikan efektifitas sebagai berikut : Efektifitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai. Jadi dalam hal ini menitikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektif tidaknya suatu fungsi keuangan dapat ditentukan dari seberapa efektifnya kinerja operasional perusahaan itu sendiri.

Pengukuran kinerja yang tepat atas individu atau unit divisi bahkan perusahaan secara keseluruhan tidaklah sederhana dan mudah. Salah satu alasan adalah bahwa dasar pengukuran yang berbeda mengakibatkan pengukuran kinerja berbeda. Peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi kinerja tidak dapat dikendalikan oleh individu atau unit yang dievaluasi. Perbedaan strategis pada perusahaan anak mengakibatkan pengukuran evaluasi kinerja yang berbeda.

Menurut Susty Ambarriani, "Manajemen Biaya", (2001:4) terjemahan, mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses dengan mana manajer-manajer pada segala tingkatan memperoleh informasi tentang kinerja tugas-tugas di dalam perusahaan dan menilai kinerja tersebut terhadap kriteria yang telah dibuat sebelumnya sebagaimana disusun dalam anggaran-anggaran, rencana-rencana,

dan tujuan-tujuan. Evaluasi kinerja diterapkan untuk masing masing dari ketiga fungsi manajemen : operasi, pemasaran, dan keuangan. Dalam operasi, fokus dari evaluasi kinerja berada pada aktifitas-aktifitas manajer produksi dan pengawas produksi yang melapor kepada mereka. Dalam pemasaran, evaluasi diterapkan pada aktifitas eksekutif penjualan, manajer penjualan, dan tenaga-tenaga penjual individu. Sedangkan dalam keuangan, evaluasi kinerja memantau kegiatan-kegiatan keuangan didalam perusahaan, termasuk pemeliharaan likuiditas yang mencukupi, manajemen aliran kas, biaya modal, dan kegiatan-kegiatan pendanaan yang lain.

Menurut Mulyadi (1997: 420) tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dengan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan.

2.4. Penelitian sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai bahan referensi adalah penelitian yang berjudul “Pelaksanaan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi pemasaran pada PT Kereta Api (PERSERO) DAOP VIII Surabaya” oleh Pramidyah (1998). Dalam penelitian tersebut audit operasional dilakukan pada

fungsi pemasaran pada PT Kereta Api (Persero) DAOP VIII Surabaya. Pendekatan penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa pelaksanaan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi pemasaran memiliki kelemahan, yaitu : belum adanya pembagian tugas antara bagian keuangan dengan bagian pemasaran, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Lanna Fadilla Citra (1998) dengan judul “ Aplikasi Audit Manajemen dalam Menilai Efisiensi & Efektifitas Fungsi Keuangan Pada Rumah Sakit Pusri Palembang.

Persamaan penelitian ini dengan kedua penelitian tersebut adalah menggunakan pendekatan yang sama, yaitu pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus tentang audit operasional dan audit manajemen. Perbedaannya ada pada subyek dan obyek penelitian, dimana penelitian ini menggunakan subyek penelitian PT Fajar Insan Nusantara dengan obyek penelitian pada fungsi keuangan PT Fajar Insan Nusantara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi khusus. Sedangkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menerapkan audit operasional dalam menilai efektivitas fungsi keuangan pada PT Fajar Insan Nusantara.

Yang dimaksud dengan pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, kejadian-kejadian, maupun objek studi. Sedangkan tipe pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dalam bentuk "*how*" atau "*why*", dimana berkenaan dengan kaitan-kaitan operasional yang menuntut pelacakan waktu tersendiri bukan sekedar frekwensi atau kemunculan.

Menurut Yin (2000:28) yang dimaksud dengan studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana, multi sumber bukti dimanfaatkan, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok apabila dalam pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "*how*" atau "*why*".

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian tersebut, yaitu bagaimana penerapan audit operasional dalam menilai efektifitas fungsi keuangan pada PT Fajar Insan Nusantara, sehingga ruang lingkup dari penelitian ini adalah fungsi keuangan PT Fajar Insan Nusantara yang meliputi penyusunan anggaran tahunan dan bagian yang berhubungan dengan aplikasi audit operasional pada fungsi keuangan. Data-perusahaan yang diperoleh adalah data –data yang berhubungan dengan obyek penelitian yaitu data-data tahun 2002-2003.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data mengenai keadaan dan gambaran umum perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data ini dapat diperoleh melalui hasil penelitian lapangan yang bertujuan mengetahui lebih dalam mengenai obyek penelitian, yaitu fungsi keuangan PT Fajar Insan Nusantara. Selain itu data ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan orang-orang yang terkait dalam perusahaan.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan serta melalui penelitian kepustakaan.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan dalam melakukan penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan prosedur sebagai berikut :

1. Survey Pendahuluan

Survey ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan perusahaan dan melihat permasalahan yang akan diteliti melalui observasi langsung kepada karyawan dalam bidang yang terkait dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Kepustakaan

Dilakukan untuk mendapatkan berbagai literatur yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan digunakan sebagai referensi dan landasan teoritis serta digunakan sebagai dasar pemecahan masalah.

3. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan ini bertujuan memperoleh data dari perusahaan yang diteliti yang akan digunakan sebagai masukan dalam proses analisis selanjutnya. Data ini diperoleh melalui pengamatan langsung, studi kepustakaan, dan wawancara langsung dengan pejabat perusahaan dalam bidang yang terkait dengan penelitian.

3.5. Teknik Analisis

Data-data yang telah dikumpulkan dan diperoleh dari perusahaan, selanjutnya dapat diolah berdasarkan teor-teori yang berkaitan dengan

permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam menganalisa data adalah sebagai berikut :

1. Pendahuluan

Pada tahapan ini, penulis melakukan kunjungan awal yang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran umum mengenai situasi dan kondisi perusahaan dengan mengamati kegiatan-kegiatan fungsi keuangan perusahaan, memperoleh data tertulis mengenai struktur organisasi, melakukan wawancara dengan pihak manajemen yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

2. Pemeriksaan mendalam

Pada tahapan ini, penulis melakukan tinjauan secara langsung dan melakukan wawancara dengan karyawan yang terkait dalam mengumpulkan data yang telah terperinci. Data-data terperinci yang dikumpulkan, antara lain: Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2002, dan RKAP tahun 2003, dan Laporan Laba (Rugi) Perusahaan tahun 2002 dan 2003. Data-data yang telah dikumpulkan, untuk selanjutnya dihubungkan dengan teori-teori yang didapat dari study kepustakaan dan dianalisa sesuai dengan audit operasional, sehingga dapat diidentifikasi permasalahan yang terdapat pada fungsi keuangan FIN Logistik dan pada akhirnya diberikan rekomendasi dan saran-saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT FIN Logistics

PT Fajar Insan Nusantara yang kemudian diubah namanya menjadi PT FIN Logistics didirikan pada 25 tahun yang lalu tepatnya dengan akte notaris Abdul Latief SH, dengan nomor 22 tanggal 3 Agustus 1977 di Jakarta. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, dan yang terakhir adalah berdasarkan akta notaris Muhani Salim SH., dengan nomor 30 tanggal 28 Mei 1998 di Jakarta, dimana perusahaan tersebut bergerak dibidang usaha *forwarding* dan jasa logistik lainnya.

Perusahaan ini bertujuan memberikan layanan pengiriman barang yang cepat, tepat dan aman agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelanggan, mitra usaha, dan masyarakat. Secara terus menerus perusahaan mengembangkan strategi manajemen dan usaha, dimana sampai dengan saat ini telah memperoleh manajemen mutu ISO 9002 dan keanggotaan asosiasi atau organisasi baik nasional maupun internasional yang meliputi :

- IATA nomor 15-30015 (*International Airport Transport Association*)
- GAFEKSI (*Gabungan Forwarding dan Eksporting Seluruh Indonesia*)
- KADIN (*Kamar Dagang dan Industri*)

Saat ini FIN Logistics telah mempunyai 5 kantor cabang di kota-kota besar yaitu FIN Surabaya, FIN Denpasar, FIN Medan, FIN Batam, dan FIN Bandung,

serta 1 kantor perwakilan kerjasama operasi di Semarang yaitu dengan PT Hadatrans.

Kantor cabang FIN Logistics yang berada di Surabaya mempunyai kantor di jalan Raya Juanda No. 99 Sidoarjo. Kantor cabang ini melayani para pelanggan yang akan mengirimkan barang-barangnya baik dalam kota maupun luar kota atau dalam negeri maupun luar negeri, dalam menjalankan usahanya FIN Logistics menggunakan berbagai macam fasilitas, seperti pesawat terbang, kapal laut, dan kendaraan darat seperti truk maupun mobil box. Agar mempermudah dalam melakukan proses pengiriman barang-barang pelanggannya, FIN Logistics menjalin kerjasama dengan Garuda Indonesia Airlines dan Merpati Airlines untuk transportasi udara sedangkan untuk transportasi laut, FIN Logistics menjalin kerjasama dengan PT. PELNI. Manajemen dan karyawan FIN Logistics bertekad menyajikan jasa logistics berkualitas yang memuaskan pelanggan., untuk mewujudkan tekad tersebut FIN Logistics menetapkan jaminan mutu ISO 9000.

Yang menjadikan perusahaan ini terkenal sampai ke pelosok daerah adalah perusahaan ini telah mendapatkan lisensi dari *Department of Communication* dan dari *Trade Department of Indonesian Republic*, selain itu FIN Logistics juga telah mendapatkan sertifikat ISO 9002 ; 1994/SNI 19-9002 atas kinerja yang baik dalam melayani konsumen baik datangnya dari dalam negeri maupun luar negeri.

4.1.2. Gambaran Umum Operasional Perusahaan

FIN Logistics sebagai perusahaan pelayanan pengiriman barang yang cepat, tepat, dan aman agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelanggan, mitra usaha, dan masyarakat.

Pelayanan pengiriman barang yang dilakukan oleh FIN Logistics berupa pelayanan *Airfreight*, pelayanan *Seafreight*, dan Domestik, hal ini terlihat dari gambaran struktur organisasi FIN Logistics, bahwa pada bagian *Cargo Handling* terdapat beberapa unit operasional perusahaan yang terdiri dari : *Airfreight*, *Seafreight*, dan Domestik.

Berdasarkan kondisi perusahaan, pihak manajemen perusahaan menginginkan FIN Logistics lebih berkembang dan profesional dalam menghadapi era globalisasi dewasa ini, sehingga pelayanan pengiriman barang meningkat lebih baik.

Untuk mencapai sasaran kerja perusahaan yaitu peningkatan pelayanan terhadap pelanggan atau masyarakat lain baik melalui *Airfreight*, *Seafreight*, maupun Domestik, maka pihak manajemen melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Memperbesar kontribusi dari unit operasional perusahaan yang masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
2. Mengadakan kunjungan untuk menjalin kerja sama dengan agen-agen di luar negeri.
3. Menjalinkan kerja sama dengan *Freight Forwarding* lain yang tidak memiliki sarana.

4. Meningkatkan kesejahteraan karyawan, disesuaikan kemampuan perusahaan.
5. Meningkatkan kekuatan *marketing* perusahaan.

4.1.3. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sikap, pola, dan keyakinan yang dimiliki secara lebih mendalam dalam membentuk cara bagaimana seorang karyawan maupun karyawan bertindak dan berinteraksi dengan pelanggan agar sasaran perusahaan tercapai. Budaya perusahaan yang menjadi sasaran mutu perusahaan adalah FAST (*Fast, Accurate, Safety, dan Trustworthy*), yang dapat dijabarkan :

1. *Fast*
 - a. Cepat dalam penyelesaian dokumen.
 - b. Cepat dalam penanganan pengiriman dan pengeluaran barang.
 - c. Cepat dalam menanggapi keluhan dan penyelesaian tuntutan pelanggan.
 - d. Cepat dalam menjawab permintaan penawaran baik untuk dalam dan luar negeri.
2. *Accurate*
 - a. Akurat dalam penyampaian informasi.
 - b. Akurat dalam pengisian dokumen.
 - c. Akurat dalam penanganan barang.
3. *Safety*

Aman dalam penanganan barang dan dokumen dari tempat asal sampai ke tujuan.

4. *Trustworthy*

Dapat diandalkan

4.1.4. Visi Perusahaan

Visi Perusahaan adalah menjadi perusahaan logistik penunjang kegiatan ekonomi nasional dan internasional yang profesional dan terpadang dikelasnya (*classy reputation*), dengan menjadi perusahaan logistics unggulan diharapkan perusahaan dapat menjangkau konsumen lebih banyak. Karena semakin banyak konsumen yang memanfaatkan jasa pengiriman di perusahaan ini maka pendapatan perusahaan akan bertambah.

4.1.5. Misi Perusahaan

Misi Perusahaan adalah :

1. Reputasi perusahaan : Menyajikan kualitas pelayanan yang cepat, tepat dan aman sesuai predikat sebagai arsitek penanganan barang-barang.
2. Memberikan manfaat optimal yang stakeholder : mengaktualisasikan diri sebagai pelaku usaha yang baik agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pemilik, karyawan, pelanggan, mitra usaha, dan masyarakat.

4.1.6. Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi FIN Logistics adalah bentuk yang sederhana dan ramping, guna efisiensi tanpa meninggalkan prinsip efektifitas agar

wewenang dan tanggung jawab masing-masing tenaga kerja di setiap unit kerja perusahaan menjadi lebih jelas dan terarah.

FIN Logistics Cabang Surabaya mempunyai struktur organisasi garis artinya setiap pimpinan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing mempunyai tanggung jawab sendiri sesuai dengan tugasnya.

Struktur organisasi pada perusahaan FIN Logistics Cabang Surabaya tersebut terdiri dari seorang manager, bagian *marketing* yang didalamnya menyangkut bagian *customer service export, import* dan domestik. Bagian *finance* dan administrasi yang terdiri dari bagian *staff accounting, cashier, Human Resource Development*, dan *collector*.

Uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi FIN Logistics tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Branch Manager*

Branch Manager bertanggung jawab kepada *General Manager Operational* dan *General Manager Administration* mengenai kelancaran dan kesinambungan perusahaan, hasil usaha atau kinerja perusahaan yang menyangkut seluruh kegiatan perusahaan cabang.

Tugas-tugas *Branch Manager* :

- a. Mengendalikan kelancaran tugas disemua bagian secara menyeluruh, khususnya dalam melaksanakan RKAP yang telah ditetapkan.
- b. Mengelola kinerja kantor cabang dalam rangka mencapai sasaran mutu dan kebijakan mutu perusahaan.

- c. Menyusun prosedur/dokumen yang digunakan dikantor cabang yang bersangkutan.

2. *Cargo Handling Head*

Cargo handling head bertanggung jawab kepada *Branch Manager* dalam segi pengelolaan kegiatan operasional baik untuk *Airfreight*, *Seafreight* maupun Domestik. Tugas *Cargo Handling Head* adalah mengkoordinir semua kegiatan operasional *Airfreight*, *Seafreight* maupun Domestik.

3. *Marketing Section Head*

Marketing mempunyai fungsi utama merencanakan, menyusun, mengembangkan dan melaksanakan kegiatan pemasaran, penugasan dan pengembangan daerah pemasaran demi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya, *marketing* bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager* terhadap kinerja divisi *marketing*.

2. *Finance and Administration Section Head*

Finance and Administration Section Head bertanggung jawab atas ketepatan laporan keuangan yang dihasilkan dan melaporkan kepada *Branch Manager*.

Tugas-tugas *Finance and Administration Head* :

- a. Menyusun anggaran dana yang relevan dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
- b. Memberi saran dan masukan kepada *Branch Manager* dalam menentukan kebijakan perusahaan dibidang keuangan dan administrasi.

3. *Staff Accounting*

Staff Accounting bertugas mencatat kegiatan akuntansi sehari-hari, membuat laporan bulanan yang benar dan tepat serta mempertanggung jawabkan kepada *Branch Manager*.

4. *Human Resource Development*

HRD bertanggung jawab atas semua karyawan dilingkungan perusahaan.

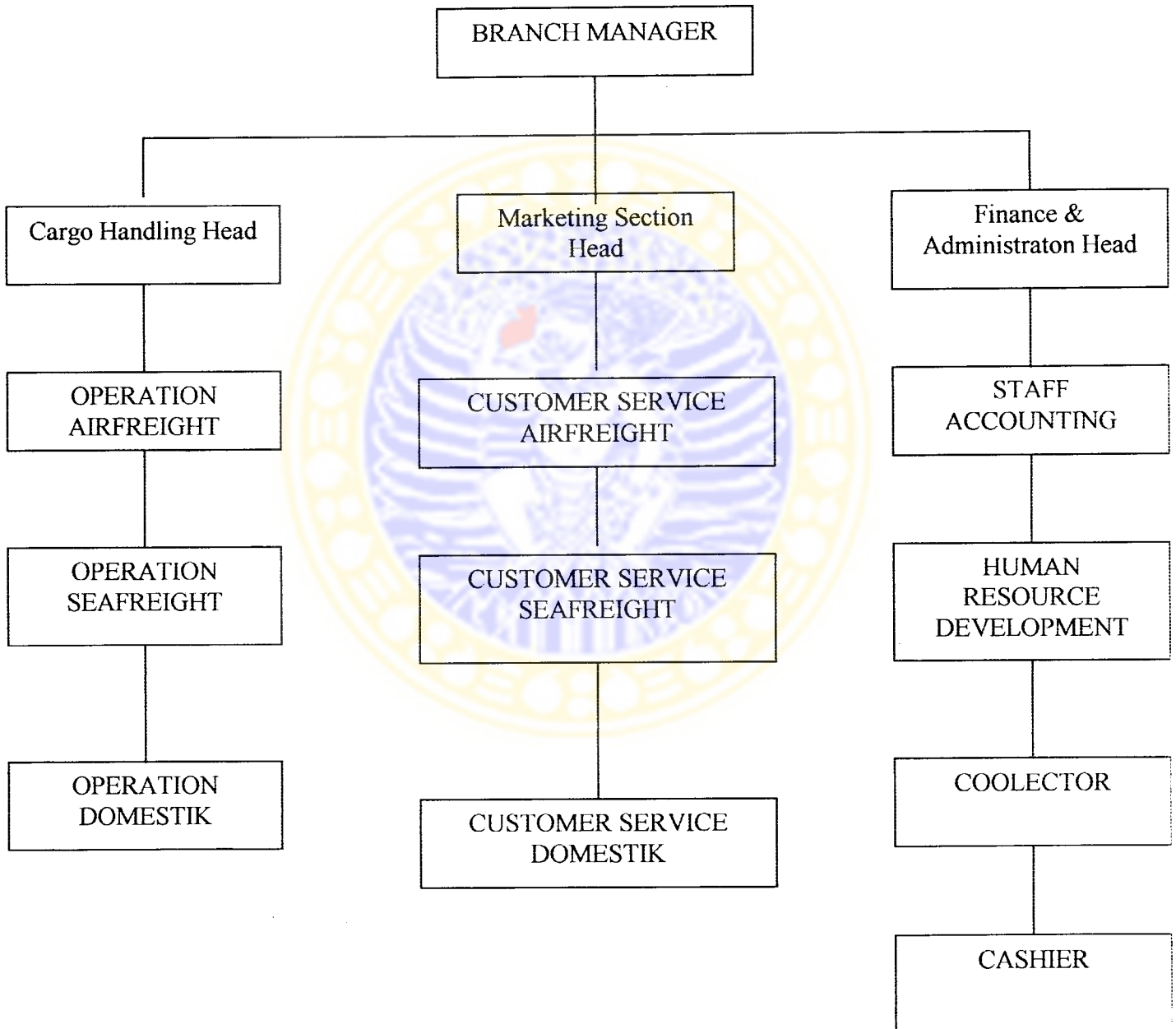
5. *Collector*

Collector bertugas menagih pembayaran yang belum dibayar oleh pelanggan

6. *Cashier*

Cashier bertugas mencatat penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi sehari-hari dan menyetorkan kas ke bank.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
FIN Logistics



Sumber : Data Perusahaan

4.1.7. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja di FIN Logistics sesuai dengan kebutuhan yang ada sebagai berikut :

1. *Branch Manager*

FIN Logistic hanya dipimpin seorang *Branch Manager* yang bertanggung jawab terhadap kelancaran dan kesinambungan perusahaan, hasil usaha atau kinerja yang menyangkut kegiatan perusahaan cabang.

2. *Marketing Section Head*

FIN Logistic hanya dipimpin seorang Kepala Unit Pemasaran yang bertugas menyusun dan mengembangkan strategi marketing. dimana *Marketing* FIN Logistics hanya membutuhkan 3 orang yang ditempatkan pada unit yang berbeda :

- a. *Customer Service Airfreight* = 1 orang.
- b. *Customer Service Seafreight* = 1 orang.
- c. *Customer Service Domestik* = 1 orang.

3. *Cargo Handling Head*

FIN Logistic hanya dipimpin seorang Kepala *Cargo Handling*, dimana *Cargo Handling* FIN Logistics hanya membutuhkan 3 orang yang ditempatkan pada unit yang berbeda :

- a. *Operation Airfreight* = 1 orang.
- b. *Operation Seafreight* = 1 orang.
- c. *Operation Domestik* = 1 orang.

4. *Accounting dan Administrasi Head*

FIN Logistics mempekerjakan seorang Kepala Akuntansi dan Administrasi, yang bertanggung jawab kepada Kepala Cabang. Kepala Akuntansi dan Administrasi membawahi 4 bagian.

5. *Staff Accounting*

Staff accounting bertugas menyediakan informasi keuangan beserta analisisnya dengan benar dan tepat waktu. FIN Logistics mempekerjakan 3 orang staf akuntansi

6. *Human Resource Development*

HRD bertanggung jawab atas semua karyawan dilingkungan perusahaan. FIN Logistic hanya mempekerjakan seorang yang memegang unit tersebut.

7. *Collector*

Collector bertugas menagih pembayaran yang belum dibayar oleh pelanggan. FIN Logistic hanya mempekerjakan seorang *Collector*.

8. *Cashier*

FIN L ogistics hanya mempekerjakan seorang *Cashier* dalam menjalankan uashanya.

9. Sopir

FIN L ogistics memperkerjakan sedikitnya 8 orang dimana :

- a. Kendaraan truk = 2 orang
- b. Mobil box = 2 orang
- c. Kendaraan roda dua = 4 orang

10. Satpam

FIN Logistics hanya mempekerjakan 2 orang satpam.

4.1.8. Status Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang ada di FIN Logistics saat ini berdasarkan statusnya dibagi beberapa jenis, sebagai berikut :

1. Karyawan FIN Logistics berjumlah 16 orang
2. Karyawan kontrak berjumlah 10 orang , seperti sopir dan satpam.

Adanya bermacam status karyawan di FIN Logistics mengakibatkan adanya perbedaan masalah penggajian terutama antara karyawan FIN Logistics dengan karyawan yang dikontrak.

4.2. Rencana Kerja Divisi Operasi

4.2.1. Airfreight

Rencana kerja airfreight department mencakup :

1. Memperoleh tambahan 15 customer baru yang telah ditargetkan dengan repeat order 15 per tahun.
2. Peningkatan kualitas pelayanan kepada customer.

4.2.2. Seafreight

Rencana kerja seafreight department mencakup :

1. Memperoleh tambahan 15 customer baru yang telah ditargetkan dengan repeat order 15 per tahun.
2. Peningkatan kualitas pelayanan kepada customer.

4.2.3. Domestik

Program kerja domestik department mencakup :

1. Pengembangan bidang distribution, packaging & warehousing serta mover
2. Melakukan kerjasama dengan PT FAST yang akan bertindak selaku Sales Force Domestik.

4.3. Deskripsi Hasil Penelitian

4.3.1. Tujuan Umum Perusahaan

Setiap perusahaan tentunya mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai bersama karyawan. Tujuan tersebut merupakan pedoman bagi usaha-usaha yang sangat penting dalam mengukur sukses tidaknya suatu perusahaan atau seberapa jauh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Penetapan tujuan perusahaan merupakan titik awal dari perencanaan operasional perusahaan.

Tujuan harus ditetapkan sebelum perusahaan mengambil suatu strategi. Tanpa adanya tujuan yang pasti, perusahaan tidak akan beroperasi dengan baik meskipun memiliki kesempatan yang baik. Adapun tujuan perusahaan yang ingin dicapai oleh perusahaan ini adalah sebagai berikut :

I. Tujuan Jangka Pendek Perusahaan

Tujuan ini harus dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun. Tujuan jangka pendek perusahaan antara lain :

- a. Meningkatkan keuntungan perusahaan.
- b. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

II. Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

- a. Tetap mempertahankan posisi dalam peringkat sebagai 10 besar perusahaan forwarding.
- b. Pengembangan dan perluasan kerjasama operasi melalui keagenan internasional.

4.3.2. Tujuan Keuangan Perusahaan

Tujuan keuangan ditetapkan sebagai acuan dalam penentuan kebijakan khususnya bagian keuangan yang dilakukan di perusahaan. Dengan adanya tujuan keuangan yang pasti, perusahaan akan beroperasi dengan baik. Adapun tujuan keuangan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

I. Tujuan Jangka Pendek

1. Menyusun anggaran yang relevan
2. Peningkatan kinerja staf accounting dengan cara meningkatkan kualitas kerja, untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

II. Tujuan Jangka Panjang

1. Pencapaian peningkatan pendapatan operasional perusahaan dari tahun ke tahun.
2. Menurunkan biaya operasional perusahaan sebesar 5%.

4.3.3. Program Kerja Keuangan

Program Kerja Keuangan FIN Logistics adalah :

1. Menyusun Rencana Kerja Tahunan FIN Logistics.

2. Menetapkan prosedur pengendalian keuangan yang telah distandarkan.
3. Menyelenggarakan Akuntansi Unit FIN Logistics yang meliputi : pencatatan, pengklasifikasian, pengikhtisaran laporan keuangan.
4. Mengembangkan SDM FA yang terlatih dan berpengalaman.
5. Membuat laporan kegiatan perusahaan secara berkala.
6. Mengevaluasi kegagalan .
7. Peningkatan sarana dan prasarana dalam mengendalikan operasi.

4.3.4. Struktur Organisasi Fungsi Keuangan

Struktur organisasi yang baik merupakan suatu keharusan bagi setiap perusahaan, agar pembagian tugas dan tanggung jawab serta koordinasi dapat dilaksanakan dengan mudah sehingga lebih memungkinkan tercapainya tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi fungsi keuangan perusahaan sangat penting, karena dari struktur tersebut dapat dilihat kegiatan dan tugas serta wewenang masing-masing bagian dari fungsi keuangan. Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi fungsi keuangan adalah sebagai berikut :

- I. Bagian keuangan dipimpin oleh Kepala Keuangan dan Administrasi yang bertanggungjawab langsung kepada Kepala Cabang. Jumlah karyawan bagian keuangan berjumlah 4 orang karyawan, masing-masing menunjukkan uraian tugas yang jelas. Struktur organisasi fungsi keuangan pada FIN Logistics adalah sebagai berikut :

II. Uraian Tugas

1. Kepala Akuntansi dan Administrasi

- a. Bertanggungjawab langsung kepada Kepala Cabang.
- b. Mengawasi kinerja dan mendapatkan laporan langsung dari seluruh bawahan (dari *Staff Accounting*, *Human Resouerce Develpoment*, *Collector*, dan *Cashier*).
- c. Melaksanakan pengawasan dan pembinaan atas pelaksanaan tugas bawahan.
- d. Melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan.
- e. Mengkoordinasikan perencanaan keuangan.
- f. Memberikan saran dan masukan kepada Kepala Cabang dalam menentukan kebijakan perusahaan dibidang keuangan dan administrasi.

2. *Staff Accounting*

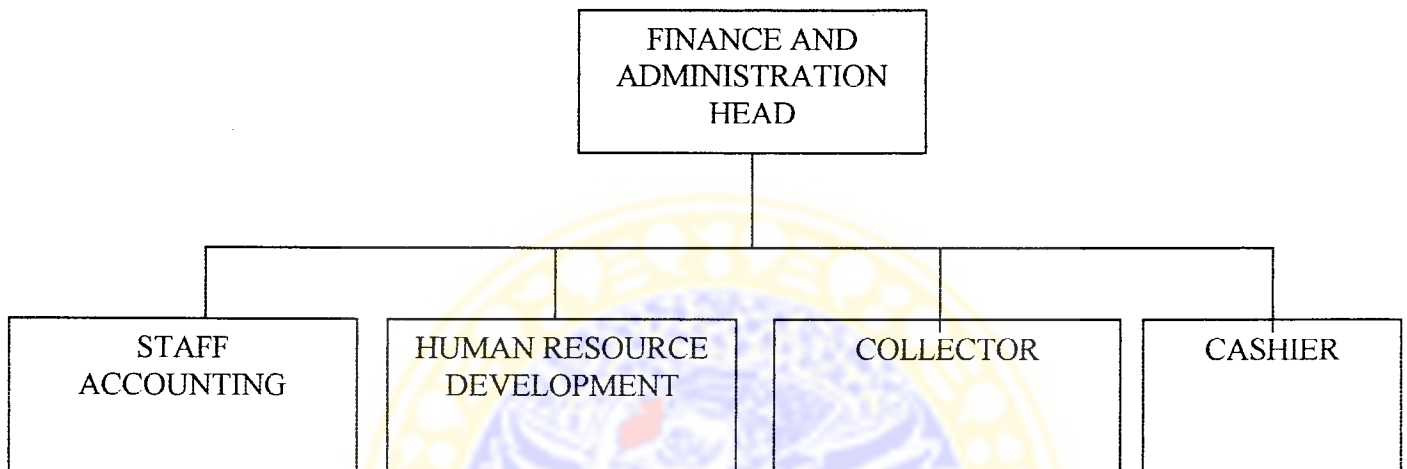
Tugas pokok :

- a. Menyediakan informasi keuangan perusahaan (neraca, laporan laba-rugi dan laporan bulanan) beserta analisisnya dengan benar dan tepat.
- b. Mengamankan dan menyediakan dana untuk menunjang kegiatan operasional dan kebutuhan pengembangan.

3. *Human Resource Development* (HRD), bertanggung jawab atas semua karyawan dilingkungan perusahaan. Tugas pokoknya adalah merekrut,

- menyeleksi dan mendidik SDM berkualitas sebagai perwujudan insan-insan profesional, berpotensi, berprestasi, jujur dan bertanggungjawab
4. *Collector*, bertanggungjawab dalam hal penagihan yang belum dibayar oleh pelanggan, setelah menerima hasil tagihan kemudian diserahkan kepada bagian kassa.
 5. *Cashier*, bertugas mencatat penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi sehari-hari dan menyetorkan kas ke bank.
- III. Fungsi keuangan menjalin kerjasama dengan unit kerja lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Seperti bagian pemasaran, dimana bagian pemasaran memberikan laporan kinerja pemasaran unit operasional perusahaan (*Airfreight, Seafreight, dan Domestik*) kepada bagian akuntansi untuk dievaluasi.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Fungsi Keuangan



Sumber : Data Intern Perusahaan

4.3.5. Voucher Pembayaran

Semua dokumen tagihan yang masuk dan dibayar melalui kasir perusahaan, ternyata dokumen-dokumen tersebut belum dicap “LUNAS” sebagai tanda bahwa tagihan tersebut telah dibayar. Mengingat cap tersebut berfungsi sebagai alat kendali administrasi pembayaran, seharusnya setiap dokumen pembayaran yang sudah selesai diproses pembayarannya diberi cap “LUNAS”. Hal tersebut disebabkan belum berjalannya pengendalian intern yang memadai dalam proses administrasi pembayaran, akibatnya pengendalian intern dalam proses pembayaran menjadi lemah sehingga terbuka peluang transaksi yang sama dibayar dua kali.

4.3.6. Perbedaan Antara Biaya Operasi dengan Biaya Usaha

Menurut Mulyadi, dalam bukunya “Akuntansi Biaya” (1991:533), dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu : biaya langsung dan tidak langsung. Yang dimaksud dengan biaya langsung adalah biaya-biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai, Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh aktifitas tertentu dan berhubungan langsung dengan fungsi atau kegiatan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Jadi dapat dikatakan biaya operasional disebut juga sebagai biaya langsung

Sedangkan yang dimaksud dengan biaya usaha adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan baik itu produksi, pemasaran produk maupun penjualan. Menurut Mulyadi, dalam bukunya “Akuntansi Biaya” (1991:534), yang dimaksud dengan biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya yang terjadi didalam tugas menyelenggarakan pengarahannya, pengawasan dan pelaksanaan tugas-tugas suatu organisasi atau perusahaan. Jadi dapat dikatakan biaya usaha disebut juga biaya administrasi dan umum.

4.4. Perbandingan Anggaran dengan Realisasi

4.4.1. Pendapatan Operasional Perusahaan

Pendapatan operasional perusahaan tahun 2002 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebagai berikut :

TABEL 4.1

PENDAPATAN OPERASIONAL PERUSAHAAN TAHUN 2002

Pendapatan	Tahun 2002		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Airfreight	2.706.000.000	3.540.000.000	76,4
Seafreight	417.000.000	350.000.000	119,1
Domestik	418.000.000	576.000.000	72,6
Total	3.541.000.000	4.466.000.000	79,3

Sumber : Data Hasil Olahan

Pendapatan operasional perusahaan yang terdiri dari Airfreight, Seafreight, dan Domestik tahun 2002 sebesar Rp 3.541.000.000 atau lebih rendah 20,7% dari yang dianggarkan pada RKAP (Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan). Hal ini mencerminkan bahwa kinerja operasional perusahaan untuk tahun 2002 belum efektif karena masih jauh seperti yang diharapkan pada RKAP. Khususnya untuk pendapatan Airfreight, dimana realisasi pendapatan yang diperoleh masih lebih rendah dari yang dianggarkan, kecuali untuk Seafreight dan Domestik dimana pendapatan yang diperoleh lebih besar dari yang dianggarkan pada RKAP.

Sedangkan pendapatan operasional perusahaan yang terealisasi tahun 2003 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Pendapatan Operasional Perusahaan Tahun 2003

Pendapatan	Tahun 2003		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Airfreight	2.986.000.000	2.950.000.000	101,2
Seafreight	1.050.000.000	979.000.000	107,2
Domestik	550.000.000	533.000.000	103,1
Total	4.586.000.000	4.462.000.000	102,7

Sumber : Data Hasil Olahan

Realisasi pendapatan operasional perusahaan tahun 2003 lebih tinggi Rp 124.000.000 atau lebih tinggi 2,8%. Pendapatan yang lebih tinggi dari yang dianggarkan tersebut cukup bagus. Semua pendapatan baik itu Airfreight, Seafreight, maupun Domestik realisasinya lebih tinggi dari yang dianggarkan.

Dengan memperhatikan realisasi pendapatan dengan anggaran tahun 2002 dengan tahun 2003, maka pendapatan dari kegiatan operasional FIN Logistics mengalami peningkatan.

4.4.2. Biaya Operasional Perusahaan

Biaya operasional perusahaan yang terealisasi tahun 2002 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Perbandingan Biaya Operasi Dengan Anggaran Tahun 2002

Unit Operasi	Tahun 2002		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Airfreight	2.078.000.000	2.328.000.000	89,3
Seafreight	367.000.000	389.000.000	94,3
Domestik	387.000.000	390.000.000	99,2
Total	2.832.000.000	3.107.000.000	91,1

Sumber : Data Hasil Olahan

Realisasi biaya operasi tahun 2002 lebih rendah Rp 275.000.000 atau lebih rendah 8,85% dari yang dianggarkan pada RKAP. Biaya riil yang lebih rendah dari anggaran tersebut cukup bagus mengingat masih dibawah biaya yang dianggarkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja operasional perusahaan terlihat efektif.

Biaya operasi perusahaan yang terealisasi tahun 2003 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Perbandingan Biaya Operasi Dengan Anggaran Tahun 2003

Unit Operasi	Tahun 2003		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Airfreight	2.080.260.000	2.183.000.000	95,3
Seafreight	250.040.000	206.000.000	121,4
Domestik	360.100.000	376.000.000	95,8
Total	2.690.400.000	2.765.000.000	97,3

Sumber : Data Hasil Olahan

Realisasi biaya operasi tahun 2003 lebih rendah Rp 74.600.000 atau lebih rendah 2,7%. Jadi selama tahun 2002 dan tahun 2003 kinerja operasional perusahaan telah efektif karena realisasi biaya operasional perusahaan untuk tahun 2002 dan tahun 2003 lebih rendah dari yang dianggarkan pada RKAP.

Akan tetapi ada satu unit operasi untuk tahun 2003 yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu unit Seafreight dimana biaya yang dikeluarkan masih lebih besar Rp 44.040.000 atau lebih besar 21,4% dari yang dianggarkan.

4.4.3. Biaya Usaha

Biaya usaha perusahaan tahun 2002 dibandingkan dengan anggaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5**Perbandingan Biaya Usaha Dengan Anggaran Tahun 2002**

Biaya Usaha	Tahun 2002		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Biaya Personalia	438.000.000	350.000.000	97,3
Biaya Kantor	327.000.000	425.000.000	76,9
Biaya Umum	116.000.000	220.000.000	52,7
Biaya Penyusutan	146.000.000	250.000.000	58,4
Total	1.027.000.000	1.245.000.000	82,5

Sumber : Data Hasil Olahan

Realisasi biaya usaha tahun 2002 lebih rendah Rp 218.000.000 atau lebih rendah 17,5%. Biaya riil yang lebih rendah dari anggaran tersebut cukup bagus mengingat masih dibawah biaya yang dianggarkan, namun ada satu biaya yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu realisasi biaya personalia dimana biaya yang dikeluarkan untuk tahun 2002 masih lebih besar Rp 88.000.000, atau lebih besar 25,1% dari yang dianggarkan.

Sedangkan biaya usaha yang terealisasi tahun 2003 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6**Perbandingan Biaya Usaha Dengan Anggaran Tahun 2003**

Biaya Usaha	Tahun 2003		Prosentase (%)
	Realisasi	Anggaran	
Biaya Personalia	510.000.000	469.000.000	108,7
Biaya Kantor	356.000.000	368.000.000	96,7
Biaya Umum	115.000.000	122.000.000	94,3
Biaya Penyusutan	145.000.000	150.000.000	96,7
Total	1.126.000.000	1.109.000.000	101,5

Sumber : Data Hasil Olahan

Realisasi biaya usaha tahun 2003 lebih tinggi Rp 17.000.000 atau lebih tinggi 1,5% dari yang dianggarkan. Seperti tahun 2002 ada satu biaya yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu realisasi biaya personalia dimana biaya yang dikeluarkan untuk tahun 2003 masih lebih besar Rp 41.000.000, atau lebih besar 8,7% dari yang dianggarkan.

4.5. Laporan Laba (Rugi) Perusahaan

Berdasarkan penelitian terhadap pendapatan operasional perusahaan, biaya operasional perusahaan, dan biaya usaha perusahaan. Selanjutnya dapat dijabarkan hasil dari kegiatan perusahaan yang dapat dilihat melalui laporan laba (rugi) perusahaan.

Laporan laba (rugi) perusahaan untuk tahun 2002 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Laporan Laba (Rugi) Perusahaan Tahun 2002
FIN Logistics : Surabaya

No	URAIAN	Anggaran Tahun 2002	Realisasi Tahun 2002
A	PENDAPATAN :		
	Airfreight	3.540.000.000	2.706.000.000
	Seafreight	350.000.000	417.000.000
	Domestik	576.000.000	418.000.000
	Total	4.466.000.000	3.541.000.000
B	B.OPERASI :		
	Airfreight	2.328.000.000	2.078.000.000
	Seafreight	389.000.000	367.000.000
	Domestik	390.000.000	387.000.000
	Total	3.107.000.000	2.832.000.000
	LABA KOTOR	1.359.000.000	709.000.000
C	BIAYA USAHA :		
	Biaya Personalia	350.000.000	438.000.000
	Biaya Kantor	425.000.000	327.000.000
	Biaya Umum	220.000.000	116.000.000
	Biaya Penyusutan	250.000.000	146.000.000
	Total	1.245.000.000	1.027.000.000
	LABA (RUGI) USAHA	114.000.000	(318.000.000)

Sumber : Data Intern Perusahaan

Selama tahun 2002, perusahaan mengalami kerugian usaha sebesar Rp 318.000.000, hal ini mencerminkan bahwa tujuan keuangan, yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan belum dapat tercapai. Laporan laba (rugi) perusahaan tersebut menunjukkan bahwa realisasi dari biaya operasional dan biaya usaha sudah cukup bagus namun untuk laporan biaya usaha khususnya biaya personalia realisasinya masih lebih tinggi Rp 88.000.000 atau lebih tinggi 25,1% dari yang dianggarkan pada RKAP.

Laporan laba (rugi) perusahaan untuk tahun 2003 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8

**Laporan Laba (Rugi) Perusahaan Tahun 2003
FIN Logistics : Surabaya**

No	URAIAN	Anggaran Tahun 2003	Realisasi Tahun 2003
A	PENDAPATAN :		
	Airfreight	2.950.000.000	2.986.000.000
	Seafreight	979.000.000	1.050.000.000
	Domestik	533.000.000	550.000.000
	Total	4.462.000.000	4.586.000.000
B	B.OPERASI :		
	Airfreight	2.183.000.000	2.080.260.000
	Seafreight	206.000.000	250.040.000
	Domestik	376.000.000	360.100.000
	Total	2.765.000.000	2.690.400.000
	LABA KOTOR	1.697.000.000	1.895.600.000
C	BIAYA USAHA :		
	Biaya Personalia	469.000.000	510.000.000
	Biaya Kantor	368.000.000	356.000.000
	Biaya Umum	122.000.000	115.000.000
	Biaya Penyusutan	150.000.000	145.000.000
	Total	1.109.000.000	1.126.000.000
	LABA (RUGI) USAHA	588.000.000	769.600.000

Sumber : Data Intern Perusahaan

Realisasi laba perusahaan tahun 2003 sebesar Rp 769.600.000 atau lebih tinggi 130,8% dari yang diharapkan sebesar Rp 588.000.000, Berdasarkan laporan laba (rugi) perusahaan selama tahun 2003, perusahaan mengalami peningkatan laba usaha sebesar Rp 451.600.000 (Rp 769.600.000-Rp 318.000.000). Untuk biaya operasional tahun 2003 yang perlu mendapatkan perhatian khusus adalah biaya untuk seafreight dimana realisasinya masih lebih tinggi dari yang dianggarkan. Seperti tahun sebelumnya laporan biaya usaha khususnya biaya personalia realisasinya masih lebih tinggi dari yang dianggarkan pada RKAP, hal

personalia realisasinya masih lebih tinggi dari yang dianggarkan pada RKAP, hal tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus. Berdasarkan laporan laba (rugi) perusahaan tersebut menunjukkan bahwa selama tahun 2003 tujuan keuangan perusahaan seperti meningkatkan pendapatan perusahaan tercapai dan dapat dikatakan telah efektif begitu juga dengan penurunan biaya operasional perusahaan sebesar 5% juga dapat dikatakan kinerja operasional perusahaan telah efektif.

4.6. Temuan Audit

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan telah diperoleh beberapa temuan pada fungsi keuangan yang dipandang perlu untuk melakukan penelaahan. Temuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Keuangan

Melihat sasaran utama FIN Logistics, yaitu mewujudkan terselenggaranya pelayanan pengiriman barang yang dikelola secara profesional, dimana tujuan perusahaan tersebut akan dapat dicapai salah satunya melalui peningkatan laba usaha untuk tahun buku 2003, kemudian meninjau tujuan keuangan jangka panjang FIN Logistics yaitu meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional sebesar 5%, dapat dikatakan bahwa tujuan keuangan FIN Logistics sudah sesuai dengan sasaran utama FIN Logistics, yaitu mewujudkan terselenggaranya pelayanan pengiriman barang yang dikelola secara profesional dengan meningkatkan laba usaha untuk tahun buku 2003.

2. Perencanaan

Tampaknya perencanaan fungsi keuangan FIN Logistics masih kurang efektif karena masih tampak adanya perbedaan antara RKAP dengan realisasinya yang masih melesat jauh dari yang diharapkan. Salah satunya, realisasi pendapatan operasional perusahaan masih jauh dibawah yang dianggarkan, contoh pendapatan operasional perusahaan tahun 2002 sebesar Rp 3.541.000.000 atau lebih rendah 79,3% dari yang dianggarkan pada RKAP, namun hal ini untuk tahun 2003 tidak tampak lagi adanya perbedaan antara RKAP dengan realisasinya, dimana realisasi pendapatan operasional perusahaan lebih tinggi Rp 4.586.000.000 atau lebih tinggi 2,8% dari yang dianggarkan. Pendapatan yang lebih tinggi dari yang dianggarkan tersebut cukup bagus. Dengan memperhatikan realisasi pendapatan operasional perusahaan untuk tahun 2002 dan 2003, maka tujuan jangka panjang keuangan perusahaan telah tercapai yaitu pencapaian peningkatan pendapatan. Pada item biaya usaha untuk tahun 2003 juga terlihat bahwa realisasi biaya usaha lebih tinggi dari yang dianggarkannya.

3. Penilaian kinerja operasional PT FIN Logistics dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan yang meliputi *Airfreight*, *Seafreight*, dan Domestik. Kinerja operasional perusahaan dari tahun 2002 hingga tahun 2003 dapat dikatakan efektif karena biaya yang dikeluarkan masih lebih rendah dari yang dianggarkan. Untuk realisasi biaya usaha perusahaan tahun 2002 lebih rendah dari yang dianggarkan, namun untuk tahun 2003 realisasi biaya usaha lebih besar dari

yang dianggarkan khususnya untuk biaya personalia , hal ini setelah diteliti terjadi beberapa penyimpangan-penyimpangan diantaranya semakin banyaknya karyawan kontrak yang direkrut (kecuali karyawan tetap) hal ini terjadi karena tanpa adanya pemberitahuan dari manager cabang, sehingga berakibat terhadap banyaknya komplain dari pelanggan khususnya pelanggan dalam negeri dimana kebanyakan pelanggan mengkomplain barang yang dikirimkan lewat jasa FIN Logistics sering terlambat sampai tujuan, karena keberadaan karyawan kontrak tersebut tidak terikat secara langsung sehingga dalam pekerjaannya karyawan tersebut tidak bekerja sepenuhnya dan secara tidak langsung hal ini akan berpengaruh terhadap nama baik perusahaan, namun dengan adanya penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi tidak menyurutkan kinerja operasional perusahaan hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya laba perusahaan.

4.7 Rekomendasi

Berdasarkan laporan laba (rugi) perusahaan, dimana perusahaan mengalami peningkatan keuntungan dari tahun 2002 yang mulanya mengalami kerugian usaha sebesar Rp 318.000.000 menjadi laba sebesar Rp 769.600.000 untuk tahun 2003, hal tersebut telah sesuai dengan tujuan jangka pendek perusahaan yaitu : meningkatkan keuntungan perusahaan. Sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan lagi operasional perusahaan agar untuk tahun berikutnya mengalami peningkatan keuntungan selain itu perusahaan diharapkan mengembangkan lagi usahanya. Untuk biaya usaha tahun 2003, realisasinya

masih lebih tinggi dari yang dianggarkan pada RKAP, khususnya untuk biaya personalia dimana realisasinya masih lebih tinggi dari yang dianggarkan., sebaiknya perusahaan lebih mengefisiensikan lagi pengeluaran untuk biaya personalia dan diharapkan bagian *Human Resource Development* lebih ditingkatkan lagi kinerjanya agar kejadian perekrutan karyawan bisa dikontrol. Oleh karena itu bagian *Human Resource Development* sebaiknya berdiri sendiri tidak ikut menjadi bagian Keuangan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan, serta hasil dari pembahasan ditemukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Realisasi pendapatan operasional perusahaan yang terdiri dari *Airfreight*, *Seafreight*, dan Domestik untuk tahun 2002 masih jauh dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp 3.541.000.000 atau lebih rendah 20,7%. Untuk tahun 2003 realisasi pendapatan operasional lebih tinggi Rp 124.000.000 atau lebih tinggi 2,8% dari yang dianggarkan. Hal ini mencerminkan bahwa tujuan jangka panjang keuangan perusahaan telah tercapai yaitu meningkatkan pendapatan operasional perusahaan dari tahun ke tahun.
- b. Realisasi biaya operasional perusahaan untuk tahun 2002 cukup bagus mengingat masih dibawah biaya yang dianggarkan pada RKAP yaitu sebesar Rp 2.832.000.000 atau lebih rendah 91,1%. Untuk tahun 2003 realisasi biaya operasional perusahaan juga cukup bagus mengingat masih dibawah biaya yang dianggarkan pada RKAP yaitu sebesar 2.690.400.000. Hal ini telah mencerminkan kinerja operasional perusahaan telah efektif selain itu tujuan jangka panjang keuangan perusahaan yaitu menurunkan biaya perasional perusahaan sebesar 5% telah tercapai. Akan tetapi ada satu unit operasi untuk tahun 2003 yang perlu mendapat perhatian khusus yaitu unit

Seafreight dimana biaya operasi yang dikeluarkan masih lebih besar dari yang dianggarkan.

- c. Realisasi biaya usaha untuk tahun 2002 cukup bagus mengingat masih dibawah biaya yang dianggarkan pada RKAP yaitu sebesar Rp 1.027.000.000 atau lebih rendah 82,5%. Namun untuk tahun 2003 realisasi biaya usaha lebih tinggi dari biaya yang dianggarkan pada RKAP yaitu lebih tinggi 17.000.000 atau lebih tinggi 1,5 dari yang dianggarkan.
- d. Berdasarkan laporan laba (rugi) perusahaan untuk tahun 2003 dapat dikatakan perusahaan telah melaksanakan fungsi keuangan secara efektif.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan audit atas fungsi keuangan *FIN Logistics*, maka berikut ini diajukan beberapa saran antara lain :

1. Untuk biaya usaha tahun 2003. perusahaan harus lebih mengefisiensikan lagi pengeluaran untuk biaya-biaya usaha khususnya biaya untuk personalia.
2. Perusahaan harus lebih meningkatkan lagi kinerja operasional perusahaan baik itu untuk *Airfreight*, *Seafreight*, maupun Domestik .

Lampiran 1

Audit Program

Nama Perusahaan : PT Fajar Insan Nusantara Cabang Surabaya

Periode Audit : 1 Mei 2- 7 Mei 2005

NO	Langkah Kerja	Dilaksanakan Oleh	Waktu	KKA
1.	<p>Tujuan Umum Perusahaan</p> <p>Untuk mengetahui tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan sebagai acuan untuk menentukan tujuan keuangan bagi perusahaan</p> <p>1.1. Minta data tertulis mengenai tujuan umum perusahaan.</p> <p>1.2. Minta data tertulis mengenai misi dan visi perusahaan</p>	<p>Heru</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	6 Hari	A/I
2.	<p>Tujuan keuangan dalam upaya mendukung dan menentukan tujuan umum perusahaan.</p>	Heru	6 Hari	B/1

	2.1. Dapatkan data tertulis mengenai tujuan keuangan perusahaan.	✓		
	2.2. Dapatkan data tertulis mengenai hubungan antara tujuan keuangan sesuai dengan tujuan umum perusahaan.	✓		
	2.3. Dapatkan informasi dari karyawan bagian keuangan	✓		

Daftar Kepustakaan

- Agoes, Sukrisno, *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi) oleh Akuntan Publik*, Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI, 1996.
- Anthony, R, N. Dan Govinderajan, V, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Jakarta : Salemba Empat, Terjemahan.
- Arens, A. dan J. Loebbecke, 1996. *Auditing : Pendekatan terpadu*, Buku Satu. Edisi Indonesia. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Boynton, William C, & Kell, 1996, *Modern Auditing, Sixth Edition*, John Willey & Sons, Inc.
- Citra, Lanna Fadilla, 1998, *Aplikasi Audit Manajemen dalam Menilai Efisiensi dan Efektifitas Fungsi Keuangan Rumah Sakit Pusri Palembang*, Universitas Airlangga.
- Hamilton, I. Alexander, 1986, *Management Audit : Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan*, Terjemahan
- Mulyadi, S, 1991, *Akuntansi Biaya*, Edisi 5, Yogyakarta : Bagian Penerbit Sekplah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Mulyadi, S, 1992, *Sistem Akuntansi*, Edisi 3, Yogyakarta : Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Munawir, H, S, 1995, *Auditing Modern*, Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Primartiani, P, 1998, *Pelaksanaan Audit Operasional Dalam Menilai Efektifitas Fungsi Pemasaran Pada PT Kereta Api (PERSERO) DAOP VIII Surabaya*, Universitas Airlangga.
- Reider, Harry R, 1994, *The Complete Guide to Operational Audit*, Canada : John Willey & Sons, Inc.
- Sunarto, 2003, *Auditing*, Yogyakarta
- Sussty, Ambarriani, 2001, *Manajemen Biaya*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Syamsuddin, Lukman, 2004, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Edisi Baru, Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaya, 2001, *Audit Operasional*, Jakarta : Harvarindo.

Widjayanto, Nugroho, 1985, Pemeriksaan Operasional Perusahaan, Jakarta :
Lembaga Penerbit Ekonomi Universitas Indonesia.

Yin, Robert K,2002, Studi Kasus (Dasar dan Metode), Jakarta, PT Raya Grafika.

