

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM DAN PROSEDUR  
PENGENDALIAN INTERN PADA FUNGSI PEMBELIAN  
PERSEDIAAN BAHAN BAKU PT. SEMEN GRESIK  
(Persero). Tbk**

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

2.270.106

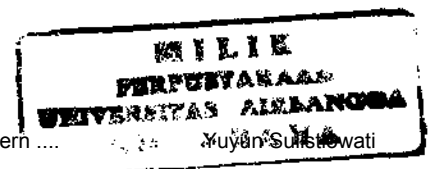
Sel  
C



**DIAJUKAN OLEH**

**YUYUN SULISTIOWATI  
No. Pokok : 040013091 E**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**



**SKRIPSI**

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM DAN PROSEDUR  
PENGENDALIAN INTERN PADA FUNGSI PEMBELIAN  
PERSEDIAAN BAHAN BAKU PT. SEMEN GRESIK  
(Persero). Tbk**

**DIAJUKAN OLEH :**  
**YUYUN SULISTIOWATI**  
**No. Pokok : 040013091**

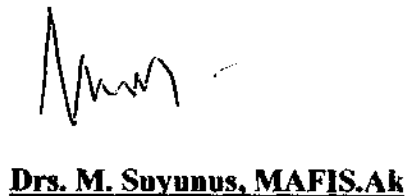
**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**

  
**Drs. H. Widi Hidayat, Msi, Ak**

**TANGGAL** ..... 5/10-2006 .....

**KETUA PROGRAM STUDI,**


  
**Drs. M. Suyunus, MAFIS.Ak**

**TANGGAL** ..... 16. 11. 06 .....

Surabaya, ..... 19 Juni 2007

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Drs. H. Widi Hidayat, Msi, Ak**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb., segala puji dan syukur kehadirat ALLAH S.W.T yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Airlangga.

Skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan dari pihak-pihak yang bersedia untuk meluangkan waktunya selama penyusunan hingga selesainya penulisan ini. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak. Drs. M. Suyunus, MAFIS, AK, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Ekstensi Universitas Airlangga.
3. Bapak. Drs. H. Widi Hidayat, Msi, AK, selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah memberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak. Drs. Moh. Nasih MT, AK, selaku dosen wali yang telah mengarahkan dan membimbing penulis selama melakukan studi.
5. Bapak. Drs. Psi. Gaguk Yudiarinto selaku Kepala Bagian Pendidikan dan Pelatihan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. yang telah memberikan kesempatan penulis untuk dapat melakukan penelitian sebagai bahan untuk skripsi.

6. Ibu Hera Milarti, SE selaku Kepala Bagian Internal Audit dan Ibu Nur Widjajanti yang telah membimbing penulis di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dan Bapak Suharnoto selaku Kepala Seksi Pengadaan Bahan Baku PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. yang telah membantu dalam melakukan penelitian dan mendapatkan data-data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi.
7. Terima kasih yang tak terhingga kepada Ibu dan Bapak atas dorongan, perhatian, semangat, omelan panjangnya dan pertanyaan “kapan wisudanya” untuk penulis serta doa-doanya yang tak pernah sanggup bagi penulis untuk membalasnya, penulis bersyukur Allah SWT memberikan orang tua seperti mereka.
8. Buat Bapak dan Ibu serta Keluarga Besar di Klaten Jawa Tengah, terima kasih penulis ucapkan atas doa dan kesabarannya menunggu sampai penulis menyelesaikan skripsi.
9. My Lovely “POPEYE”, yang selalu sabar menunggu dan sabar menghadapi omelan-omelanku, serta memberikan doa, perhatian dan semangatnya kepada penulis.
10. KK-Q di Banyu Urip beserta keluarga, terima kasih banyak mau menampung segala curhat-curhatku tentang segala hal sampai tengah malam.
11. Semua keluarga besar di Blitar dan Sidoarjo terima kasih penulis ucapkan atas bantuan, doa serta dorongannya kepada penulis agar penulis segera menyelesaikan studinya.

12. Desy (makasi semangat n do'anya...), Dini (yuuk makan pangsit, bakso, dll kan di jogja ga' ada hehe...), Ratih (jangan lupa deposit pulsa!!!?!! hehe...), Dwi, Anik, Ismi dan Irma yang setia menjadi sahabat selama penulis melaksanakan studi dan membantu dalam banyak hal.
13. Sobat-sobat lamaQ Waaah (kapan ngumpul n' makan bebek bareng), Yunni Arni yang selalu menasehati penulis agar segera lulus, Nit-Not (Pooh... ayo semangat, kita akan selalu bersama kan.... Makan pangsit yuuuk..hehe), Alfi (Bu Guru jangan galak-galak ya, ntar gak tak kenalin ke om cakep lho... hehe), Yunita '*si mamusia malam*' (non, stop begadang... kerjain skripsi jangan ngawur... inget TENSES... hehe..)
14. Rekan seperjuangan saat bimbingan dan ujian Indri '01 makasih ya atas semua bantuan dan semangatnya, sekali lagi Chayo... Akhirnya kita lulus juga ya non...
15. Semua rekan FE Akuntansi Angkatan 2000 yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin agar dapat memperoleh hasil sebaik-baiknya. Namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis akan menerima segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Meskipun demikian penulis berharap skripsi ini akan memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Surabaya, Agustus 2006

Penulis



## ABSTRAKSI

Persaingan dalam era globalisasi yang semakin tajam menyebabkan suatu perusahaan harus memiliki suatu keunggulan untuk bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh sebab itu untuk dapat menjaga kinerja suatu perusahaan agar tetap berjalan dengan baik, kiranya perusahaan harus dapat memanfaatkan penggunaan Sumber Daya yang dimiliki. Sehingga perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan kegiatan operasionalnya dan mampu bersaing dengan perusahaan pesaing serta bisa memenangkan persaingan tersebut.

Untuk bisa mewujudkan keadaan tersebut, maka suatu perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif yang harus pula ditunjang dengan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern yang memadai terhadap setiap kegiatan operasionalnya. Penerapan Sistem dan Prosedur Pengendalian Intern yang sesuai akan membantu pihak manajemen dalam mengevaluasi organisasi, kegiatan, teknik-teknik manajemen dan pengendalian intern yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan melalui evaluasi sistem dan prosedur Pengendalian Intern maka dapat mengoptimalkan fungsi pembelian persediaan bahan baku. Evaluasi Penerapan Sistem dan Prosedur Pengendalian Intern pada fungsi pembelian bahan baku di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. telah menghasilkan beberapa temuan. Permintaan penawaran harga oleh staff bagian pengadaan bahan baku tidak dilakukan secara tertulis, tetapi dilakukan melalui telepon sehingga tidak ada bukti bahwa bagian pengadaan bahan baku telah melakukan permintaan penawaran harga kepada para pemasok (supplier). Sebelum dilakukan pembelian bagian pengadaan bahan baku tidak mendapatkan persetujuan dari bagian pembelian tetapi hanya mendapatkan persetujuan atau otorisasi dari Kepala Seksi pengadaan bahan baku. Fungsi perencanaan administrasi pergudangan membuat kartu gudang, yang seharusnya dilakukan oleh bagian akuntansi. Tidak adanya konfirmasi ulang untuk kesanggupan atas order pembelian yang dikirim kepada pemasok (supplier).

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Skripsi.....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1. Pengendalian Intern dan Struktur Pengendalian Intern .....	8
2.1.1. Definisi Pengendalian Intern .....	8
2.1.1.1. Tujuan Pengendalian Intern .....	11
2.1.1.2. Prinsip-prinsip Pengendalian Intern .....	12



2.1.1.3. Pengendalian Intern yang baik .....	13
2.1.2. Struktur Pengendalian Intern .....	13
2.1.2.1. Elemen Struktur Pengendalian Intern .....	15
2.1.2.2. Tujuan Struktur Pengendalian Intern .....	25
2.1.2.3. Konsep Struktur Pengendalian Intern .....	26
2.1.2.4. Etika dan Struktur Pengendalian .....	27
2.2. Pembelian .....	28
2.2.1. Pengendalian Intern dalam Pembelian .....	28
2.2.2. Fungsi yang terkait dalam Pembelian .....	29
2.2.3. Prosedur Pembelian .....	30
2.2.4. Informasi yang digunakan .....	34
2.3. Persediaan .....	34
2.3.1. Definisi Persediaan .....	35
2.3.2. Arti dan Peranan Persediaan .....	38
2.3.3. Menentukan Kuantitas Persediaan .....	38
2.3.4. Pengawasan Persediaan yang efektif dan baik .....	38
2.4. Penelitian Sebelumnya.....	43
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	46
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	47
3.3. Jenis Dan Sumber Data.....	47
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	48

3.5. Teknik Analisa Data.....	49
3.6. Metode dan Teknik Analisis .....	50
<b>BAB IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	52
4.1.1. Sejarah Singkat perusahaan .....	52
4.1.2. Lokasi Perusahaan .....	58
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan .....	60
4.1.4. Proses Produksi .....	61
4.1.5. Fasilitas Penunjang Produksi .....	64
4.1.6. Jenis. Produk dan Spesifikasi Penggunaannya .....	65
4.1.7. Struktur Organisasi Perusahaan .....	68
4.1.8. Prosedur Pembelian .....	72
4.2. Pembahasan .....	76
4.2.1. Lingkungan Pengendalian .....	77
4.2.2. Penetapan Resiko Manajemen .....	81
4.2.3. Sistem Akuntansi .....	82
4.2.4. Prosedur Pengendalian .....	86
4.2.5. Pemantauan .....	93
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>94</b>
5.1. Simpulan.....	94
5.2. Saran.....	95

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>99</b>



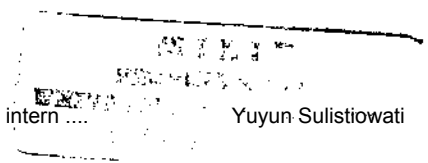
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam era globalisasi yang semakin tajam menyebabkan perusahaan harus memiliki suatu keunggulan untuk bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemajuan yang pesat baik dalam aspek manajemen maupun aspek teknologi mendorong terciptanya lingkungan industri yang maju serta membawa dampak pada peningkatan persaingan yang semakin ketat dan terus berkembang dari persaingan regional menjadi persaingan global. Keunggulan bersaing dapat berupa kualitas dan harga produk yang dihasilkan, pelayanan yang diberikan untuk kepuasan pelanggan, strategi dalam menanggapi peluang pasar dan memasuki pasar serta kinerja pihak manajemen beserta staff dan karyawan yang mendukung operasi perusahaan.

Peningkatan daya saing tersebut juga harus diimbangi dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Dan disinilah peranan manajemen dalam menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien, serta dalam mempertahankan tingkat eksistensi perusahaan tersebut patut diperhitungkan. Manajemen tentunya dituntut untuk mencrapkan strategi yang dapat digunakan sebagai sarana dalam mencapai tujuan akhir, dimana strategi ini merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam perusahaan. Selain itu manajemen perusahaan juga dituntut untuk dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah



satu faktor yang harus diperhatikan dalam mencapai efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional adalah dengan adanya pengendalian intern yang memadai terhadap setiap kegiatan tersebut. Struktur pengendalian intern merupakan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan satuan usaha yang spesifik akan dapat dicapai.

Ketidak efektifan suatu sistem pengendalian intern mungkin disebabkan karena adanya kesalahpahaman instruksi atau perintah, kelalaian, kelelahan dan sering tidak hadirnya karyawan, serta penggelakan secara sengaja oleh seseorang atau beberapa karyawan yang sering disebut sebagai persekongkolan. Agar pengendalian intern dalam perusahaan tetap efektif, maka diperlukan pengawasan dan evaluasi secara terus-menerus dari pihak manajemen.

Salah satu kegiatan perusahaan yang cukup mempunyai pengaruh terhadap operasi perusahaan secara keseluruhan adalah pembelian bahan baku. Pembelian bahan baku merupakan kegiatan yang rutin dilakukan oleh perusahaan. Penyediaan bahan baku dalam proses produksi mempunyai arti penting, karena digunakan untuk menunjang berlangsungnya proses produksi. Tingginya jumlah bahan baku dapat membantu kelancaran produksi, sehingga perusahaan harus melakukan pemesanan bahan baku secara mendadak. Selain itu adanya kemungkinan bahan baku yang rusak dan dicuri selama produksi yang dapat menambah kerugian perusahaan. Fungsi pembelian ini memegang peranan penting bagi perusahaan. Dimana fungsi ini, menjamin tersedianya

bahan baku yang dibutuhkan untuk memulai suatu proses produksi serta menjamin berjalannya suatu proses produksi dalam suatu perusahaan. Dengan lancarnya pembelian persediaan bahan baku maka dapat pula memperlancar proses produksi perusahaan dalam menghasilkan barang sesuai dengan yang jumlah yang dibutuhkan atau diminta oleh perusahaan maupun oleh konsumen. Selain itu, fungsi ini juga berhubungan dengan pengeluaran kas perusahaan dalam jumlah yang besar, sehingga adanya pembelian tanpa otorisasi ataupun pembelian yang tidak perlu mungkin saja terjadi. Dikarenakan fungsi pembelian merupakan kunci dari kelancaran suatu proses produksi dalam suatu perusahaan seharusnya pihak manajemen menaruh perhatian yang cukup besar pada bagian ini. Dalam hal ini fungsi pembelian pengadaan bahan baku merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan perusahaan sebab fungsi ini yang menyediakan adanya bahan baku yang siap diolah atau diproses oleh bagian produksi kemudian dilanjutkan oleh bagian yang lain sehingga dapat menghasilkan barang yang sesuai dengan permintaan konsumen. Seperti yang kita ketahui, proses produksi merupakan kegiatan utama suatu perusahaan untuk menghasilkan suatu produk. Dimana dalam kegiatan operasionalnya memerlukan rencana pengendalian yang tepat untuk dijadikan dasar dalam melaksanakan kegiatan produksi.

Khusus bagi perusahaan manufaktur, fungsi produksi merupakan aktivitas utama di perusahaan yang kegiatannya tergantung pada bahan baku yang tersedia. Dengan demikian, seorang produsen harus mengerti berapa banyak kebutuhan akan bahan baku agar dapat memproduksi dalam jumlah



yang sesuai dengan permintaan konsumen tanpa harus menimbulkan kerugian akibat pembelian persediaan bahan baku yang terlampau banyak atau melebihi dari kapasitas produksi yang dibutuhkan.

Meskipun pengendalian intern pada suatu perusahaan tidak secara mutlak dapat menghilangkan penyelewengan atau kesalahan yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait dalam operasi perusahaan namun pengendalian intern dapat memberikan keyakinan adanya pencapaian tujuan perusahaan maupun tujuan pengendalian itu sendiri.

Dengan adanya perubahan waktu yang begitu cepat menjadikan kegiatan perusahaan bertambah rumit. Pengendalian ini dikarenakan adanya praktek-praktek perusahaan yang semakin dinamis. Jaminan memadainya suatu pengendalian sangat diperlukan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan khususnya penyediaan bahan baku. Sehingga keberadaan evaluasi menjadi mutlak sebagai alat pengukuran kinerja pengendalian terhadap sistem penyediaan bahan baku. Maka sudah sewajarnya apabila diperlukan pengendalian intern yang memadai terhadap kegiatan operasional untuk memastikan bahwa pengendalian intern telah berjalan baik dan efektif. Dengan dilaksanakannya hal tersebut, diharapkan tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas sehingga dapat dibuat suatu rumusan masalah “Bagaimanakah penerapan

sistem pengendalian dan prosedur pengendalian intern fungsi pembelian persediaan bahan baku pada PT. Semen Gresik (Persero). Tbk?"

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah sistem dan prosedur pengendalian intern pembelian persediaan bahan baku sudah sesuai dengan standar yang diperlukan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar efektifitas pengendalian intern pada fungsi pembelian.
3. Sebagai dasar pengambilan keputusan atau kebijakan dalam mempertimbangkan penyediaan bahan baku.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen maupun perusahaan untuk lebih memperhatikan serta lebih menerapkan sistem dan prosedur-prosedur pengendalian intern pada fungsi pembelian bahan baku.
2. Bagi penulis dapat menerapkan ilmu serta teori yang diperoleh penulis selama menyelesaikan studinya ke dalam praktek di dalam suatu perusahaan maupun di masyarakat sehingga dapat menambah pengalaman.
3. Bagi pihak-pihak lain dapat digunakan sebagai bahan penambahan wawasan ilmu pengetahuan dan keperluan yang lain

### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Secara keseluruhan skripsi ini terdiri dari 5 bab. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan secara ringkas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dalam penelitian, manfaat penulisan skripsi serta sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan memberikan uraian tentang landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, sumber-sumber penunjang teori yang berhubungan atau yang relevan dengan permasalahan yang telah diidentifikasi serta memberikan penjelasan mengenai landasan teori yang dipakai sebagai acuan pembahasan dalam penulisan skripsi. Teori-teori ini diambil dari literatur-literatur yang ada baik yang penulis peroleh selama perkuliahan maupun sumber-sumber literatur yang lainnya. Selain itu juga akan diuraikan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai pendekatan, metodologi penelitian yang digunakan, memuat tentang pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data,

prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data. Sehingga dapat menjawab pertanyaan yang terdapat dalam perumusan masalah.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan menguraikan tentang gambaran umum perusahaan serta sejarah singkat perusahaan yang merupakan obyek penelitian skripsi dan kemudian dilanjutkan dengan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh dari temuan-temuan selama melakukan penelitian, serta pembahasan masalah yang dihadapi oleh perusahaan tersebut, berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan

#### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab terakhir ini akan dikemukakan simpulan mengenai pembahasan masalah serta saran yang kiranya dapat diterapkan dalam memperbaiki keadaan yang bersangkutan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengendalian Intern dan Struktur Pengendalian Intern**

Dalam upaya memahami dan memberikan upaya penyelesaian masalah yang berkaitan dengan memadainya penerapan pengendalian intern pada prosedur penyediaan bahan baku maka penulis perlu menguraikan beberapa teori yang berhubungan dengan permasalahan.

##### **2.1.1. Definisi pengendalian intern**

Suatu satuan usaha beroperasi di dalam lingkungan dimana terdapat berbagai aspek pengendalian. Aspek pengendalian ini meliputi berbagai peraturan dan ketentuan hukum yang harus ditaati oleh perusahaan, sistem pemantauan atau monitoring kegiatan manajemen oleh Dewan Komisaris, fungsi pengendalian intern dan prosedur pengendalian akuntansi. Pengendalian intern sangat penting untuk mengendalikan segala aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Secara garis besar struktur pengendalian intern mempunyai maksud sebagai alat bantu dalam mengendalikan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien. Beberapa definisi pengendalian Intern adalah sebagai berikut :

Definisi pengendalian intern dalam SPAP (Standar Profesional Akuntan Publik) adalah sebagai berikut :



“Struktur pengendalian intern adalah satuan usaha yang terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan (*assurance*) memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan dicapai”

Definisi lain menurut AICPA dalam *Statemen on Auditing Standards*, adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan”

(Hartadi, Bambang. 1997:3)

Bodnar (2000:182) mengemukakan bahwa Pengendalian Intern adalah sebagai berikut:

“Internal Control is a process-affected by an entity’s board of directors, management, and other personel-designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- a. Reliability of financial reporting
- b. Effectiveness and efficiency of operations
- c. Compliance with applicable laws and regulation.

Adapun pengertian Pengendalian Intern menurut Mulyadi dan Kanaka (1998:171) adalah : “Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut : (1) keandalan pelaporan keuangan, (2) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, (3) efektivitas dan efisiensi operasi.”

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, semua metode, kebijakan dan prosedur yang



terkoordinasi untuk menjamin tercapainya tujuan manajemen. Manajemen merancang struktur pengendalian yang efektif dengan empat tujuan pokok, untuk memenuhi pengendalian akuntansi dan pengendalian administrasi. Menurut Mulyadi (1992:69) keempat tujuan pokok tersebut adalah :

1. Menjaga kekayaan organisasi, yaitu sumber daya termasuk data dan informasi.
2. Memastikan ketepatan dan keandalan data dan informasi akuntansi
3. Mendorong efisiensi operasi
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Maka tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagai akibat dari pencapaian tujuan pengendalian intern akan menjadi tolok ukur atas peranan pengendalian intern dalam perusahaan, sehingga apabila perusahaan tidak tercapainya laba maka pengendalian intern perusahaan tersebut harus dievaluasi untuk ditemukan kelemahannya atau kendala dan dilakukan perbaikan, penyesuaian dan penyempurnaan untuk mengoptimalkan peranannya di dalam perusahaan.

Pengendalian Intern meliputi pengendalian akuntansi dan pengendalian administrasi. Pengendalian akuntansi adalah pengendalian meliputi pengamanan terhadap kekayaan perusahaan sehingga diperlukannya catatan akuntansi. Umumnya meliputi persetujuan, pemisahan antara fungsi operasional, penyimpangan dan pencatatan, serta pengawasan fisik atas kekayaan.

Sedangkan pengendalian administrasi adalah pengendalian yang meliputi peningkatan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.1. Tujuan Pengendalian Intern**

Tunggal (1995:2) menyatakan bahwa tujuan pengendalian intern yang efektif dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Untuk menjamin kebenaran data akuntansi, manajemen harus memiliki data akuntansi yang dapat diuji ketepatannya untuk melaksanakan operasi perusahaan.
2. Untuk mengamankan harta kekayaan dan catatan pembukuannya, pengendalian intern dibentuk guna mencegah atau menemukan harta yang hilang dan catatan pembukuan pada saat yang tepat.
3. Untuk menggalakkan efisiensi usaha, pengendalian dalam suatu perusahaan juga dimaksud untuk menghindari pekerjaan-pekerjaan berganda yang tidak perlu, mencegah pemborosan terhadap semua aspek usaha termasuk pencegahan terhadap penggunaan sumber-sumber dana yang tidak efisien.
4. Untuk mendorong ditaatinya kebijakan pimpinan yang telah digariskan, dalam hal ini manajemen menyusun prosedur dan peraturan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian intern memeberikan jaminan akan ditaatinya prosedur dan peraturan tersebut oleh perusahaan.

Pengendalian yang dianut dalam suatu perusahaan dan dibentuk untuk mencapai tujuan pertama dan kedua diatas, disebut pengendalian akuntansi intern. Sedangkan pengendalian yang dianut untuk mencapai tujuan ketiga dan keempat disebut pengendalian operasional atau pengendalian administratif.

Pengendalian akuntansi intern harus dibentuk guna mencegah terjadinya atau menemukan kesalahan atau penyimpangan pada saat yang tepat. Untuk tujuan ini pengendalian akuntansi intern digolongkan sebagai berikut :

- a. Pengendalian dasar, merupakan pengendalian akuntansi intern yang dibentuk guna menjamin kebenaran, kelengkapan dan ketelitian transaksi yang dicatat.
- b. Disiplin terhadap pengendalian, yang meliputi pengendalian akuntansi intern yang dibentuk untuk menjamin kelangsungan dan ketetapan operasi dari pengendalian dasar, dan penggunaan harta perusahaan.

Pengendalian operasional lebih banyak dilakukan oleh bagian operasional daripada bagian akuntansi atau bagian keuangan. Akan tetapi, bukan berarti bahwa pengendalian operasional tidak berkaitan dengan pengendalian akuntansi intern, pengendalian dan catatan yang digunakan untuk pengendalian operasional dapat juga digunakan untuk pengendalian akuntansi intern.

#### **2.1.1.2. Prinsip-prinsip Pengendalian Intern**

Mulyono (1994:24) menyatakan bahwa untuk dapat melaksanakan pengendalian intern dengan baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip pengendalian intern yaitu:

1. Perlunya pegawai yang pandai dan dapat dipercaya untuk melaksanakan tanggung jawab yang sesuai dengan kecakapannya, pengalamannya dan kejujurannya.
2. Perlunya pemisahan wewenang dari berbagai fungsi operasional, fungsi penyimpanan, fungsi administrasi.
3. Perlunya pengawasan terus menerus oleh atasan yang bertanggung jawab atas hasil pekerjaan pegawai tersebut.

4. Perlunya penetapan tanggungjawab secara perorangan yang jelas, hal ini akan memberikan pengaruh psikologis yang positif bahwa tugas-tugas itu akan lebih diperhatikan sehingga para pegawai akan bekerja dengan lebih seksama.
5. Perlu terdapat mekanisme pemeriksaan otomatis berdasarkan prosedur-prosedur yang rutin.
6. Perlu adanya pencatatan yang seksama dan segera atas semua transaksi-transaksi ekstern maupun transaksi-transaksi intern yang mempunyai akibat keuangan.
7. Perlu adanya peralatan-peralatan yang berguna untuk penjagaan secara fisik.
8. Perlu adanya pemeriksaan oleh petugas-petugas yang bebas dari pekerjaan eksekutif yang rutin dan dilakukan secara obyektif.

### **2.1.1.3. Pengendalian Intern yang baik**

Menurut Tungal (1995:12) bahwa pengendalian intern yang baik biasanya mencakup setidaknya-tidaknya ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Suatu struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pemisahan tanggung jawab fungsional yang sesuai.
- b. Suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar memungkinkan pengendalian yang wajar atas harta, utang, pendapatan, dan biaya.
- c. Cara kerja yang wajar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bagian organisatoris.
- d. Kepegawaian dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya.

### **2.1.2. Struktur Pengendalian Intern**

Struktur pengendalian intern suatu perusahaan meliputi susunan organisasi dan semua cara-cara dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk menjaga dan mengamankan harta miliknya, memeriksa kecermatan dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi kerja dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan yang telah ditetapkan manajemen.

Menurut Boocckholdt (1999:476), “Internal Control Structure is an organization’s control environment, it’s a risk assessment procedures, it’s control activities, it’s information and commnication methods and monitoring activities.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam Standart Profesional Akuntan Publik pada SA 319 paragraf 06 dikemukakan: “Struktur Pengendalian Intern adalah kebijakan dan prosedur yang dapat diterapkan untuk memberikan keyakinan (*assurance*) yang memadai bahwa tujuan tertentu suatu usaha dapat dicapai”.

Munawir (1999:228), mendefinisikan bahwa “struktur pengendalian intern sama dengan internal check yaitu suatu sistem dan prosedur yang secara otomatis dapat saling memeriksa, dalam arti bahwa data akuntansi yang dihasilkan oleh suatu bagian atau fungsi secara otomatis dapat diperiksa oleh bagian atau fungsi lain dalam suatu organisasi atau satuan usaha”.

Jadi struktur pengendalian intern suatu perusahaan meliputi susunan organisasi dan semua cara-cara dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk menjaga dan mengamankan harta miliknya, memeriksa kecermatan dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi kerja dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Dari definisi atau pengertian diatas jelas bahwa struktur pengendalian intern mempunyai tujuan untuk menjamin adanya keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan perusahaan.



### 2.1.2.1. Elemen Struktur Pengendalian Intern

Pengendalian dalam sebuah organisasi adalah sebuah alat untuk mencegah kegiatan dan pemborosan yang tidak perlu dalam segala aspek usaha dan untuk mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efisien dan efektif.

Struktur pengendalian intern terdiri dari kebijakan dan prosedur-prosedur yang dirancang dan digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi. Menurut Arens dan Loebbecke (2000:261) ada 5 kategori sebagai komponen struktur pengendalian intern, yaitu :

#### 1. Lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris serta pemilik suatu satuan usaha terhadap pengendalian dan pentingnya terhadap satuan usaha tersebut. Lingkungan pengendalian merupakan pengaruh gabungan dari berbagai faktor dalam membentuk, memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kebijakan dan prosedur tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian tersebut adalah :

##### a. Integritas dan nilai-nilai etika

Integritas dan nilai-nilai etika merupakan standar etika dan perilaku entitas dan bagaimana standar tersebut dikomunikasikan dan dijalankan dalam praktek, yang meliputi tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi intensif dan godaan yang menyebabkan pegawai bertindak tidak jujur, melanggar hukum, atau tidak etis.

Dewan komisaris yang etekui adalah yang independen dan manajemen dan anggotanya harus aktif dalam menilai aktifitas manajemen. Sedangkan komite audit biasanya dibebani tanggung jawab mengawasi proses pelaporan keuangan, mencakup struktur pengendalian intern dan ketaatan terhadap undang-undang dan peraturan.

##### f. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab

Dengan pembagian wewenang yang jelas, organisasi akan dapat mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan



organisasi. Ini mungkin mencakup seperti memo dari manajemen tentang pentingnya pengendalian dan masalah yang berkaitan dengan pengendalian, organisasi formal dan rencana operasi, deskripsi tugas pegawai dan kebijakan terkait, dan dokumen kebijakan yang menggambarkan perilaku pegawai seperti perbedaan kepentingan dan kode etik perilaku formal.

g. Kebijakan dan prosedur kepegawaian

Karyawan merupakan bagian terpenting dalam setiap struktur pengendalian intern. Jika pegawainya kompeten dan dapat dipercaya, pengendalian lain boleh tidak ada dan laporan keuangan yang andal tetap akan dihasilkan. Karena pentingnya pegawai yang kompeten dan dapat dipercaya dalam menyediakan pengendalian yang efektif, metode bagaimana mereka direkrut, dievaluasi, dan digaji merupakan bagian yang terpenting dari struktur pengendalian intern.

2. Penetapan resiko manajemen

Penetapan resiko untuk pelaporan keuangan adalah identifikasi dan analisis manajemen atas resiko-resiko yang relevan terhadap penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Manajemen menetapkan resiko sebagai bagian dan perancangan dan pengoperasian struktur pengendalian intern untuk meminimalkan salah saji dan ketidakberesan.

Menurut Arens dan Loebbecke (1996:264), penetapan resiko harus mencakup pertimbangan khusus terhadap resiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan, seperti:

1. Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal.
  2. Perubahan standar akuntansi.
  3. Hukum dan peraturan baru.
  4. Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang dipergunakan untuk pengolahan informasi.
  5. Pertumbuhan pesat entitas yang menuntut perubahan fungsi pengolahan dan pelaporan informasi dan personel yang terlibat dalam fungsi tersebut.
3. Sistem informasi dan komunikasi akuntansi

Sistem akuntansi suatu perusahaan terdiri dari metode dan catatan-catatan yang diciptakan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis, mengelompokkan, mencatat dan melaporkan transaksi-transaksi organisasi dan menyelenggarakan pertanggungjawaban aktiva dan kewajiban bersangkutan dengan transaksi tersebut. Sistem akuntansi yang efektif dapat memberikan jaminan yang memadai dan mempertimbangkan pembuatan metode dan catatan yang mampu :

a. Keabsahan transaksi

Struktur pengendalian intern berfungsi untuk menghindari kemungkinan adanya transaksi fiktif atau transaksi yang tidak melewati jurnal maupun catatan akuntansi lainnya.

b. Otorisasi transaksi yang memadai

Transaksi yang tidak melewati prosedur otorisasi (sesuai dengan ketentuan yang ada) menyebabkan kemungkinan penggelapan asset yang merugikan perusahaan.

c. Kelengkapan transaksi

Pengendalian intern berupaya untuk menghindari terjadinya kurang salah catat transaksi pada catatan akuntansi.

d. Penilaian transaksi yang wajar

Prosedur pengendalian intern menghindari kekeliruan dalam menghitung dan mencatat jumlah transaksi dalam proses pencatatan.

e. Klasifikasi transaksi yang tepat

Kode rekening pada umumnya dibuat untuk memudahkan pengklasifikasian serta pengendalian biaya. Kode rekening ini menunjukkan pusat biaya, divisi, dan kelompok produk.

f. Pencatatan transaksi yang tepat waktu

Ketidaktepatan waktu dalam mencatat suatu transaksi dapat menyebabkan kemungkinan tidak tercatatnya transaksi atau kehilangan dokumen dasar.

g. Pengarsipan dan pengikhtisaran transaksi yang memadai

Pengendalian intern menjamin memadainya pelaksanaan prosedur pencatatan dari jurnal, buku besar dan arsip induk.

4. Prosedur pengendalian

Perusahaan memerlukan kebijakan dan prosedur untuk menyediakan jaminan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Prosedur pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, selain dari lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang dibuat manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan tercapai.

Prosedur pengendalian mempunyai beberapa tujuan dan diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi dan pemrosesan data. Prosedur pengendalian dapat juga diintegrasikan dalam komponen tertentu lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi. Secara umum, prosedur pengendalian dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu :

a. Pemisahan tugas yang memadai

Pemisahan tugas dilakukan untuk mengurangi kekeliruan atau ketidakberesan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Oleh karena itu, tanggung jawab untuk memberikan otorisasi transaksi, mencatat transaksi dan menyimpan aktiva perlu dipisahkan ditangan karyawan yang berbeda. Jadi tujuan pokok pemisahan tugas ini adalah untuk mencegah dan untuk dapat dilakukannya deteksi segera atas kesalahan dan ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada seseorang.

Pembagian tugas di dalam organisasi, didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini :

- Pemisahan fungsi penyimpanan aktiva dan fungsi akuntansi. Pemisahan ini bertujuan untuk melindungi perusahaan dari penggelapan. Kalau seseorang menjalankan kedua fungsi tersebut, ada resiko yang besar orang tersebut mengeluarkan aktiva untuk kepentingan pribadi dan menyesuaikan catatan untuk menghilangkan tanggung jawab.
- Pemisahan fungsi otorisasi transaksi dan fungsi penyimpanan aktiva yang bersangkutan. Orang yang menyetujui transaksi tidak boleh memiliki kendali atas aktiva tersebut, karena akan meningkatkan kemungkinan penggelapan dalam organisasi.
- Pemisahan tanggung jawab operasional dari tanggung jawab pembukuan. Untuk menjamin agar informasi tidak memihak, pembukuan biasanya ada di departemen tersendiri dibawah kontroler.
- Pemisahan tugas dalam PDE (Pemrosesan Data Elektronik). Dalam fungsi ini dipisahkan antara analis sistem, programmer, operator komputer, pustakawan, dan kelompok pengendali data. Luas pemisahan sangat tergantung pada ukuran organisasi.
- Ikhtisar. Struktur organisasi menyeluruh suatu badan usaha harus menyediakan pemisahan tugas yang pantas, meskipun tetap tidak mendorong efisiensi operasi dan komunikasi yang efektif.



b. **Prosedur otorisasi yang memadai atas transaksi dan aktivitas**

Didalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, didalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untu otorisasi atas terlaksana setiap transaksi. Otorisasi yang mencukupi atas transaksi dan aktivitas-aktivitas akan penting jika manajemen menginginkan jaminan yang memadai untuk tercapainya tujuan-tujuan pengendalian.

c. **Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang cukup**

Dokumen berfungsi sebagai pengahantar informasi ke seluruh bagian organisasi yang berbeda. Dokumen harus memadai untuk memberikan keyakinan bahwa seluruh aktiva dikendalikan dengan memadai dan seluruh transaksi dicatat dengan benar. Dalam perancangan dokumen dan catatan unsur pengendalian intern yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- Perancangan dokumen bernomor urut tercetak, yang pemakaiannya harus dipertanggung jawabkan oleh yang berwenang.
- Pencatatan transaksi harus dilakukan pada saat transaksi terjadi atau segera setelah transaksi terjadi, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan.



- Perancangan dokumen dan catatan harus cukup sederhana untuk menjamin kemudahan dalam pemahaman terhadap dokumen dan catatan tersebut.
- Sedapat mungkin dokumen dirancang untuk memenuhi berbagai keperluan sekaligus.
- Perancangan dokumen dan catatan yang mendorong pengisian data yang benar.

d. Pengendalian fisik atas kekayaan dan catatan

Akses ke aktiva hanya diperbolehkan sesuai dengan otorisasi manajemen. Efektifitas pengendalian fisik sangat diperlukan untuk menjaga kekayaan dan catatan perusahaan. Misalnya, penggunaan gudang untuk menjaga persediaan akan melindungi persediaan dari kemungkinan kerusakan dan pencurian.

e. Pengecekan secara independen atas kinerja

Untuk menjamin bahwa setiap karyawan perusahaan melaksanakan prosedur pengendalian yang telah ditetapkan, diperlukan pengecekan secara independen terhadap kinerja karyawan. kebutuhan pengecekan independen meningkat karena struktur pengendalian intern cenderung untuk berubah setiap saat, maka diperlukan mekanisme penelaahan secara terus-menerus.

5. Pemantauan

Aktivitas pemantauan berkaitan dengan penilaian efektifitas rancangan dan operasi struktur pengendalian intern secara periodik dan terus menerus oleh manajemen untuk melihat apakah telah dilaksanakan dengan semestinya dan telah

diperbaiki sesuai dengan keadaan. Informasi untuk penilaian dan perbaikan dapat berasal dari berbagai sumber meliputi studi atas struktur pengendalian intern yang ada, laporan auditor intern, laporan penyimpangan atas aktivitas pengendalian dan lain-lain.

Keterbatasan bawaan yang ada pada setiap struktur pengendalian intern adalah sebagai berikut:

a. Kesalahan dalam pertimbangan.

Manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain.

b. Gangguan.

Gangguan dapat terjadi karena personel telah keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan. Perubahan yang bersifat sementara atau permanen dalam personel atau dalam sistem dan prosedur dapat pula mengakibatkan gangguan.

c. Kolusi.

Kolusi merupakan tindakan bersama beberapa individu untuk melakukan kejahatan. Kolusi dapat menghancurkan pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh struktur pengendalian intern yang dirancang.

d. Pengabaian oleh manajemen.

Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu.

e. Biaya lawan manfaat.

Pengendalian yang digunakan diseleksi dengan membandingkan biaya terhadap organisasi relatif terhadap keuntungan yang diharapkan. Pengukuran secara tepat baik biaya maupun manfaat biasanya tidak mungkin untuk dilakukan. Manajemen harus memperkirakan dan mempertimbangkan secara kuantitatif dan kualitatif dalam mengevaluasi manfaat suatu struktur pengendalian intern.

#### 2.1.2.2. Tujuan Struktur Pengendalian Intern

Tujuan pengendalian intern sesuai dengan *Standard for the Professional Practice of Internal Auditing (standar 300)* adalah untuk meyakinkan:

1. Keandalan dan integritas informasi

Berbagai informasi akuntansi digunakan oleh manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan penting. Pengendalian intern dirancang untuk memberikan jaminan proses pengolahan data akuntansi yang menghasilkan informasi keuangan yang teliti dan andal, karena ketelitian dan keandalan data akuntansi merefleksikan pertanggungjawaban penggunaan kekayaan perusahaan.

## 2. Ketaatan dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan

Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen menetapkan kebijaksanaan dan prosedur. Struktur pengendalian intern ditujukan untuk memberikan jaminan agar kebijakan manajemen dipatuhi oleh karyawan perusahaan.

## 3. Mengamankan aktiva

Aktiva perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan atau hancur karena kecelakaan kecuali jika kekayaan tersebut dilindungi dengan pengendalian yang memadai.

## 4. Pemakaian sumberdaya yang ekonomis dan efisien

Pengendalian intern ditujukan untuk mencegah pemborosan dalam segala kegiatan bisnis perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumberdaya perusahaan yang tidak efisien.

## 5. Pencapaian tujuan dan sasaran operasi atau program yang ditetapkan.

### **2.1.2.3. Konsep Struktur Pengendalian Intern**

Menurut Jusuf dan Tambunan (1996:174), konsep struktur pengendalian intern didasarkan pada dua premis utama, yaitu:

- a. Tanggungjawab manajemen, manajemen sendiri bertanggungjawab untuk menetapkan dan menyelenggarakan struktur pengendalian intern. Meskipun tanggungjawab tertentu dapat didelegasikan kepada bawahan, tanggung jawab akhir tetaplah pada manajer.

- b. Jaminan yang memadai, konsep jaminan yang memadai harus dikaitkan dengan manfaat dan biaya pengendalian. Manajemen yang hati-hati tidak akan menghabiskan biaya untuk manfaat pengendalian yang lebih kecil dari biayanya.

#### **2.1.2.4. Etika dan Struktur Pengendalian**

Potensi pelanggaran etika memungkinkan munculnya kerugian bagi organisasi. Kerugian-kerugian tersebut termasuk denda pelanggaran dan tindak kriminal terhadap perusahaan dan para eksekutifnya.

Jusuf dan Tambunan (1996:196), berpendapat bahwa etika dan struktur pengendalian intern berdasarkan pada:

- a. Etika dan budaya perusahaan, bahwa setiap perusahaan memiliki budayanya sendiri, yang tergantung pada tingkah laku, praktik kerja para karyawan. Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung perilaku etis sangat sulit dan tidak akan tercapai tanpa pendidikan, pelatihan dan evaluasi ketaatan.
- b. Pertimbangan etis dalam perancangan tugas, organisasi-organisasi harus memiliki pengendalian yang cukup untuk mengatasi tindakan-tindakan penipuan, jika hanya melalui pengurangan niat buruk yang diperlakukan.
- c. Mengkomunikasikan tujuan-tujuan pengendalian intern, dimana harus dipandang tidak sebagai sistem itu sendiri tetapi sebagai bagian dari sistem yang lebih besar. Segalanya harus jelas, sebab jika tidak akan menjadi tidak efektif bahkan menyesatkan. Untuk itu tujuan pengendalian intern harus jelas.



- d Sasaran dan pola perilaku, sistem informasi memiliki beberapa tujuan yang merupakan sumber aktivitas perusahaan. Kelayakan informasi dan perlindungan atas harta juga menjadi hal penting.

## **2.2. Pembelian**

### **2.2.1. Pengendalian Intern dalam Pembelian**

Pengendalian intern yang tepat mengenai prosedur pembelian menghendaki pembelian harus dipisahkan antara penerimaan barang dengan pembukuan pembelian dan dari pembayaran.

Unsur pengendalian intern yang ada dalam sistem akuntansi pembelian dirancang untuk mencapai tujuan pokok pengendalian intern akuntansi, antara lain :

1. Menjaga kekayaan (persediaan) dan kewajiban perusahaan (utang dagang atau bukti kas keluar yang akan dibayar).
2. Menjamin ketelitian dan keandalan data akuntansi (utang dan persediaan).

Fungsi pembelian adalah suatu fungsi yang tugas utamanya menyediakan barang, bahan dan jasa yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi melalui pembelian secara lokal, yaitu pembelian dari pemasok dalam negeri. Sedangkan impor adalah pembelian dari pemasok luar negeri.

Bagian pembelian harus mempunyai wewenang satu-satunya untuk melakukan pesanan pembelian yang telah disetujui untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan perusahaan.

### **2.2.2. Fungsi-fungsi yang terkait dalam pembelian**

Menurut Mulyadi (1997:301-302) fungsi yang terkait dalam transaksi pembelian adalah:

#### **1. Fungsi gudang**

Dalam akuntansi pembelian, fungsi gudang bertanggung jawab untuk mengajukan permintaan pembelian sesuai dengan posisi persediaan yang ada di gudang dan untuk menyimpan barang yang telah diterima oleh fungsi penerimaan.

#### **2. Fungsi pembelian**

Fungsi pembelian bertanggung jawab untuk memperoleh informasi mengenai harga barang, menentukan pemasok yang dipilih dalam pengadaan barang dan mengeluarkan order pembelian kepada pemasok yang dipilih.

#### **3. Fungsi penerimaan**

Fungsi ini bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap jenis mutu dan kualitas barang yang diterima dari pemasok guna menentukan dapat atau tidaknya barang tersebut diterima oleh perusahaan.

#### **4. Fungsi akuntansi**

Fungsi akuntansi yang terkait dalam transaksi pembelian adalah fungsi pencatat hutang dan fungsi pencatat persediaan.

- a. Fungsi pencatat utang, bertanggung jawab untuk mencatat transaksi pembelian ke dalam register buku kas keluar dan untuk menyelenggarakan arsip dokumen sumber (bukti kas keluar) yang berfungsi sebagai catatan utang

atau menyelenggarakan kartu utang sebagai buku pembantu utang. Fungsi ini terdapat dibagian utang.

- b. Fungsi pencatat persediaan, bertanggungjawab untuk mencatat harga pokok persediaan barang yang dibeli ke dalam kartu persediaan. Fungsi ini berada di bagian kartu persediaan.

### **2.2.3. Prosedur pembelian**

Menurut Mulyadi (1997:303) jaringan prosedur dalam pembelian adalah sebagai berikut:

1. **Prosedur permintaan pembelian**

Permintaan pembelian ini biasanya timbul di salah satu bagian. Bagian perusahaan yang meminta bahan baku mengirimkan suatu permintaan yang tertulis dan disetujui sebagaimana mestinya kepada bagian pembelian. Permintaan itu dibuat dengan jumlah tembusan secukupnya sesuai dengan yang diperlukan oleh sistem yang bersangkutan. Aslinya dikirim kepada bagian pembelian dan tembusannya ditahan dalam bagian yang meminta. Permintaan ini menggerakkan bagian pembelian untuk melaksanakan pembelian.

2. **Prosedur permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok**

Bagian pembelian harus menerima penawaran mengenai bahan baku yang diminta. Pesanan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan mengenai mutu, kuantitas, harga barang, dan sebagainya. Pesanan pembelian dikeluarkan sesudah

disetujui, asli pesanan dikirimkan kepada pemasok apabila sudah diterima, pesanan merupakan suatu bentuk perjanjian yang mengikat.

Jumlah tembusan yang diperlukan berbeda-beda tergantung dari sifat perusahaan yang bersangkutan. Tembusan dapat dikirimkan kepada bagian yang meminta, bagian penerimaan barang, bagian pembukuan, atau bagian keuangan, bagian anggaran, kepada petugas yang menyetujui pesanan pembelian, dan kepada petugas gudang.

Tembusan yang dikirim kepada bagian yang meminta berfungsi sebagai nota permintaannya sudah dikerjakan. Dalam banyak perusahaan tembusan yang dikirimkan kepada pihak penerima barang tidak menunjukkan mutu. Dengan demikian memaksa bagian penerimaan barang untuk menghitung dan meneliti barang yang diterima. Tembusan yang dikirimkan kepada bagian pembukuan berfungsi sebagai pemberitahuan kepada bagian tersebut untuk keperluan pengeluaran uang dikemudian hari. Sedangkan tembusan yang ditujukan untuk petugas gudang berfungsi untuk mengingatkan untuk menyediakan ruangan barang yang akan datang.

Dalam menyimpan tembusan pesanan pembelian, maka bagian pembelian harus melekatkan kepada tembusan itu suatu surat permintaan pembelian. Apabila suatu pesanan pembelian dibatalkan oleh perusahaan atau jika tidak diterima oleh pemasok, semua tembusan pesanan pembelian harus diminta kembali dan disimpan. Oleh karena semua nomor formulir pesanan pembelian harus dapat dipertanggungjawabkan.

### 3. Prosedur order pembelian

Dalam prosedur ini fungsi pembelian mengirim surat order pembelian kepada pemasok yang dipilih dan memberitahukan kepada unit-unit organisasi lain dalam perusahaan.

### 4. Prosedur penerimaan barang

Apabila barang yang dipesan telah diterima, barang tersebut ditimbang atau dihitung dan diperiksa mengenai mutu dan spesifikasinya. Biasanya bagian penerimaan barang membuat laporan penerimaan sedikit-dikitnya rangkap 4 (empat), antara lain :

1 lembar dikirim kepada bagian pembelian

1 lembar dikirim kepada bagian gudang

1 lembar dikirim dan disimpan di bagian penerimaan barang

Bagian penerimaan barang harus diinstruksikan supaya hanya menerima barang yang ada pada pesanan pembelian

### 5. Pembuatan faktur

Faktur yang dibuat tidak boleh disetujui apabila barang belum diperiksa, dihitung dan disetujui. Faktur harus diserahkan lebih dulu kepada bagian pembelian yaitu faktur yang dicap dengan nomor pesanan pembelian, tanggal penerimaannya dan verifikasi dari penerimaan barang. Sesudah laporan penerimaan barang diterima oleh bagian pembelian, tembusan pesanan pembelian yang ada pada bagian tersebut dipindahkan dari berkas pesanan yang ditempatkan, bagian yang menyetujui faktur, dibandingkan antara faktur tersebut



dengan laporan penerimaan barang dan meneruskannya kepada bagian pembelian. Sedapat mungkin dilekatkan pada tembusan pembelian. Bagian pembukuan membandingkannya dengan copy pesanan pembelian dan laporan penerimaan barang, untuk memeriksa kebenarannya dan faktur siap untuk dibayar.

Pada saat dibayar, faktur tersebut diberi tanda dibayar dengan mencantumkan tanggal, dan faktur serta pesanan pembelian disimpan. Semua faktur dan voucher harus disetujui oleh seorang petugas yang berwenang.

#### 6. Prosedur pencatatan hutang

Dalam prosedur ini fungsi akuntansi memeriksa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembelian (surat order pembelian, laporan penerimaan barang dan faktur dari pemasok) dan menyelenggarakan pencatatan hutang atau mengarsipkan dokumen sumber sebagai catatan hutang.

#### 7. Prosedur distribusi pembelian

Prosedur ini meliputi distribusi rekening yang didebit dari transaksi pembelian untuk kepentingan pembuatan laporan manajemen.

Secara garis besar transaksi pembelian mencakup prosedur sebagai berikut :

1. Fungsi gudang mengajukan permintaan pembelian ke fungsi pembelian
2. Fungsi pembelian meminta penawaran harga dari berbagai pemasok.
3. Fungsi pembelian menerima penawaran harga dari berbagai pemasok dan melakukan pemilihan pemasok.
4. Fungsi pembelian membuat order pembelian kepada pemasok yang dipilih.
5. Fungsi penerimaan memeriksa dan menerima barang yang dikirim oleh pemasok.

6. Fungsi penerimaan menyerahkan barang yang diterima kepada fungsi gudang untuk disimpan.
7. Fungsi penerimaan melaporkan penerimaan barang kepada fungsi akuntansi.
8. Fungsi akuntansi menerima faktur tagihan dari pemasok dan atas dasar faktur dari pemasok tersebut, fungsi akuntansi mencatat kewajiban yang timbul dari transaksi pembelian.

#### **2.2.4. Informasi yang digunakan**

Informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam akuntansi pembelian adalah:

1. Jenis persediaan yang telah mencapai titik pemesanan kembali (*reorder point*)
2. Order pembelian yang telah dikirim kepada pemasok.
3. Order pembelian yang telah dipenuhi oleh pemasok.
4. Total saldo utang dagang pada tanggal tertentu.
5. Saldo utang dagang kepada pemasok tertentu.
6. Tambahan kuantitas dan harga pokok persediaan dan pembelian.

### **2.3. Persediaan**

#### **2.3.1. Definisi Persediaan**

Persediaan sangat berpengaruh terhadap neraca maupun laporan laba rugi. Dalam sebuah perusahaan dagang atau perusahaan manufaktur, persediaan merupakan bagian yang sangat besar dari keseluruhan aktivitas perusahaan.

Meskipun demikian, jumlah dan persentasenya berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan yang lain.

Manajemen perusahaan yang efektif merupakan kunci keberhasilan operasi perusahaan. Manajemen harus berusaha untuk menjaga keseimbangan persediaan agar tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Persediaan dalam jumlah yang kecil dapat menghambat kelancaran proses produksi, dan sebaliknya.

Dalam perusahaan manufaktur, persediaan terdiri dari produk jadi, persediaan produk dalam proses, persediaan bahan baku, persediaan bahan penolong, persediaan bahan habis pakai pabrik, persediaan suku cadang. Sedangkan dalam perusahaan dagang, persediaan hanya terdiri dari satu golongan, yaitu persediaan barang dagangan, yang merupakan barang yang dibeli untuk tujuan dijual kembali.

Definisi persediaan menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam buku Standar Akuntansi Keuangan (1999:14,1) adalah

Persediaan adalah aktiva:

- a. Tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha normal
- b. Dalam proses produksi dan atau dalam perjalanan, atau
- c. Dalam bentuk bahan atau perlengkapan (*supplies*) untuk digunakan dalam proses produksi atau pembelian jasa.

### **2.3.2. Arti dan Peranan Persediaan**

Setiap perusahaan, apakah perusahaan itu perusahaan dagang atau perusahaan pabrik serta jasa selalu mengadakan persediaan. Tanpa adanya persediaan, para

pengusaha akan dihadapkan pada risiko bahwa perusahaannya pada suatu waktu tidak dapat memenuhi keinginan pelanggan yang memerlukan atau meminta barang atau jasa tersedia pada setiap saat. Persediaan ini diadakan apabila keuntungan yang diharapkan dari persediaan tersebut (terjadi kelancaran usaha) hendaknya lebih besar daripada biaya-biaya yang ditimbulkan.

Pengertian persediaan dalam hal ini adalah sebagai suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha normal, atau persediaan barang-barang yang masih dalam proses produksi. Jadi persediaan merupakan sejumlah bahan-bahan yang disediakan dan bahan-bahan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang jadi atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari konsumen setiap waktu. Persediaan memungkinkan produk-produk dihasilkan pada tempat yang jauh dari pelanggan dan atau sumber bahan mentah. Dengan persediaan, produksi tidak perlu dilakukan khusus buat konsumsi atau sebaliknya tidak perlu konsumsi didesak supaya sesuai dengan kepentingan produksi.

Adapun alasan diperlukannya persediaan oleh perusahaan pabrik, adalah sebagai berikut :

1. Dibutuhkannya waktu untuk menyelesaikan operasi produksi untuk memindahkan produk dari satu tingkat ke tingkat proses lain, yang disebut persediaan dalam proses dengan pemindahan.
2. Alasan organisasi, untuk memungkinkan satu unit atau bagian membuat skedul operasi secara bebas, tidak tergantung dari yang lainnya.

Sedangkan persediaan yang diadakan mulai dari bentuk bahan mentah sampai dengan barang jadi antara lain berguna untuk dapat :

1. Menghilangkan risiko keterlambatan datangnya barang atau bahan yang dibutuhkan perusahaan.
2. Menghilangkan risiko dari material yang dipesan tidak baik sehingga harus dikembalikan.
3. Untuk menumpuk bahan-bahan yang dihasilkan secara musiman sehingga dapat digunakan bila bahan tersebut tidak ada dipasaran.
4. Mempertahankan stabilitas operasi perusahaan atau menjamin kelancaran arus produksi.
5. Mencapai penggunaan mesin yang optimal.
6. Memberikan pelayanan kepada pelanggan sebaik-baiknya dimana keinginan pelanggan pada suatu waktu dapat dipenuhi atau memberikan jaminan tetap tersedianya barang jadi tersebut.
7. Membuat pengadaan atau produksi tidak perlu sesuai dengan penggunaan atau penjualannya.

Persediaan merupakan salah satu unsur yang paling aktif dalam operasi perusahaan yang secara kontinue diperoleh, diubah, yang kemudian dijual lagi. Sebagian besar dari sumber-sumber perusahaan yang sering dikaitkan di dalam persediaan yang akan digunakan dalam perusahaan pabrik.



### **2.3.3. Menentukan Kuantitas Persediaan**

Pengendalian yang ada dalam persediaan dapat dicapai melalui catatan-catatan dan laporan persediaan yang menyajikan informasi seperti penggunaan persediaan, saldo persediaan, tingkat minimal dan maksimal persediaan. Titik order ulang dan prosedur-prosedur lainnya harus diterapkan dengan baik, agar tidak menghambat jalannya proses produksi. Titik order ulang adalah tingkat persediaan dimana harus dilakukan order tambahan untuk menghindari kurangnya persediaan.

Pengendalian persediaan secara memadai harus mencakup verifikasi periodik terhadap persediaan. Hal ini dapat dilakukan dengan dasar rotasi jika ada catatan persediaan secara perpetual atau dapat pula dilakukan dengan perhitungan fisik secara periodik. Pengendalian terhadap persediaan mencakup metode-metode penyimpanan dan penanganan. Barang-barang harus diklasifikasi dan diidentifikasi secara memadai sehingga dapat ditempatkan secara tepat dan verifikasi yang mencukupi serta pelaporan dapat dibuat.

### **2.3.4. Pengawasan Persediaan yang baik dan efektif**

Rangkaian kegiatan produksi dan distribusi yang dimulai dari pembelian bahan baku, terus melalui kegiatan operasi dalam pabrik sampai di gudang barang jadi, dan dari gudang barang jadi ini terus ke tempat-tempat distribusi sampai akhirnya pada konsumen yang terakhir. Untuk dapat mengatur tersedianya suatu tingkat persediaan yang optimum yang dapat memenuhi kebutuhan bahan-bahan dan jumlah, mutu dan pada waktu yang tepat serta jumlah biaya yang rendah seperti yang

diharapkan, maka diperlukan suatu sistem pengawasan persediaan yang harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut:

- a. Terdapatnya gudang yang cukup luas dan teratur dengan pengaturan tempat bahan/barang yang tetap dan identifikasi bahan/barang tertentu.
- b. Sentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab pada satu orang dapat dipercaya, terutama penjaga gudang.
- c. Suatu sistem pencatatan dan pemeriksaan atas penerimaan bahan/barang.
- d. Pengawasan mutlak atas pengeluaran bahan/barang.
- e. Pencatatan yang cukup teliti yang menunjukkan jumlah yang dipesan, yang dibagikan/dikeluarkan dan yang tersedia dalam gudang.
- f. Pemeriksaan fisik bahan/barang yang ada dalam persediaan secara langsung.
- g. Perencanaan untuk menggantikan barang-barang yang telah dikeluarkan, barang-barang yang telah lama dalam gudang, dan barang-barang yang sudah usang dan ketinggalan zaman.
- h. Pengecekan untuk menjamin dapat efektifnya kegiatan rutin.

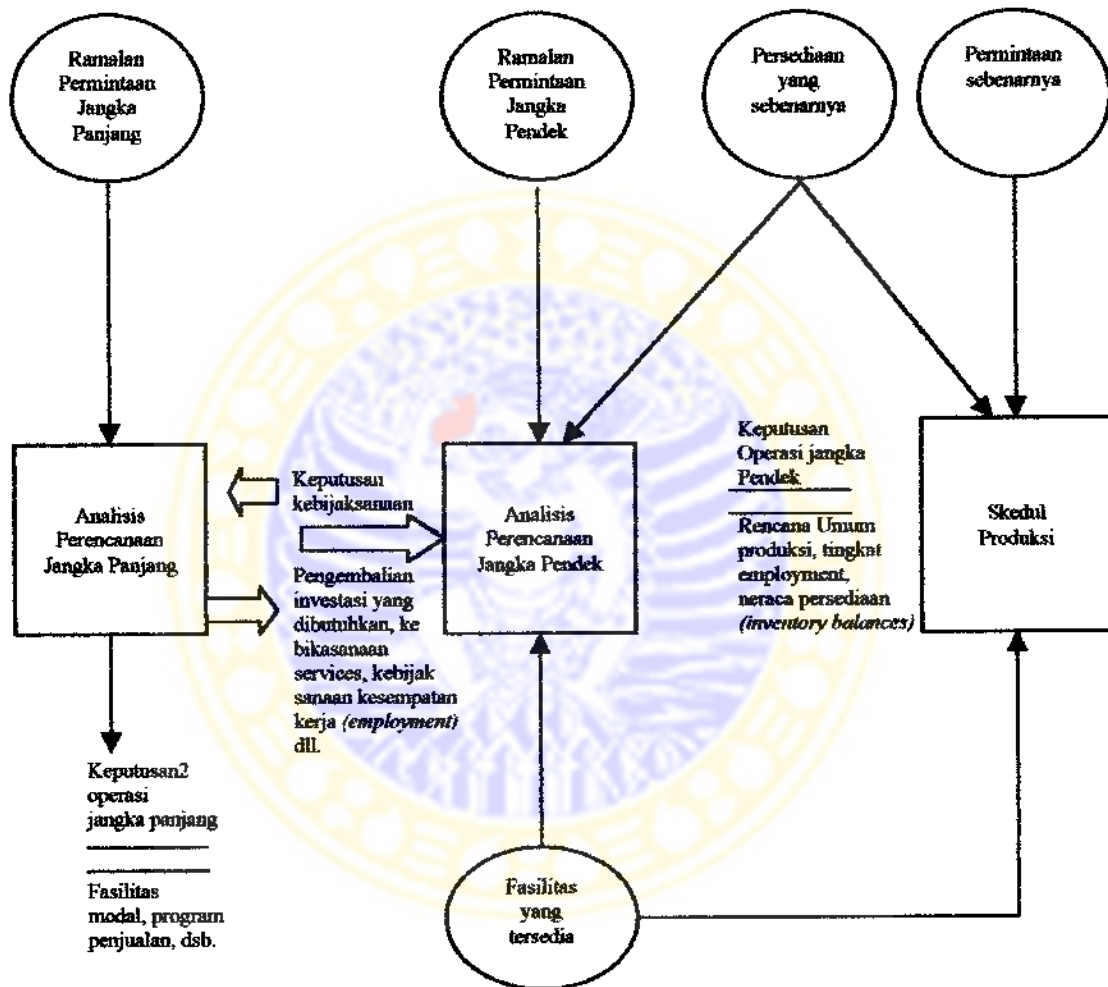
Dalam suatu perusahaan pabrik, kelancaran proses pengolahan bertahap dari produk yang dikerjakan harus didukung oleh beberapa kegiatan penting, kegiatan yang mana sangat mempengaruhi kelancaran seluruh kegiatan operasi perusahaan. Pengawasan persediaan merupakan salah satu kegiatan dari urutan kegiatan-kegiatan yang bertautan erat satu sama lain dalam seluruh operasi produksi perusahaan tersebut sesuai dengan apa yang telah direncanakan lebih dahulu baik waktu, jumlah, kualitas maupun biayanya. Suatu pengawasan persediaan yang dijalankan oleh

perusahaan mempunyai tujuan-tujuan tertentu. Pengawasan persediaan yang dijalankan untuk memelihara terdapatnya keseimbangan antara kerugian-kerugian serta penghematan dengan adanya suatu tingkat persediaan tertentu, dan besarnya biaya dan modal yang dibutuhkan untuk mengadakan persediaan tersebut. Tujuan pengawasan persediaan menurut Assauri(1998:177), antara lain :

1. Menjaga jangan sampai perusahaan kehabisan persediaan sehingga dapat mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi.
2. Menjaga supaya pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebih-lebihan, sehingga biaya-biaya yang timbul dari persediaan tidak terlalu besar.
3. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari karena ini akan berakibat biaya pemesanan menjadi besar.

Pengawasan persediaan merupakan salah satu fungsi yang penting dalam perusahaan pabrik untuk dapat mencapai kelangsungan hidup perusahaan. Pelaksanaan fungsi ini berhubungan dengan seluruh bagian yang bertujuan agar usaha-usaha penjualan dapat intensif serta produksi pabrik dan penggunaan tenaga dapat semaksimal mungkin.

**GAMBAR 2.1**  
**SKEMA HUBUNGAN PENGAWASAN PERSEDIAAN DENGAN**  
**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PRODUKSI**



Sumber : Assauri, Sofjan. 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Lembaga Penerbit fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Adanya sistem pengawasan persediaan yang dibina dan dilaksanakan secara tepat dan sehat, serta didukung oleh tenaga kerja yang cakap dengan mempergunakan formulir dan teknik yang telah ditentukan. Keuntungan adanya pengawasan persediaan adalah:

1. Dapat terselenggaranya pengadaan dan penyimpanan persediaan bahan-bahan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan pabrik baik dalam jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).
2. Dapat dikurangnya penanaman modal atau investasi bahan-bahan sampai batas minimal.
3. Terjaminnya barang-barang yang diterima sesuai dengan spesifikasi yang dibuat pada purchase order.
4. Dilindungi semua bahan-bahan (dengan cara semestinya) terhadap pencurian, kerusakan, dan kemerosotan mutu.
5. Dapat dilayaninya bagian produksi dengan bahan-bahan yang dibutuhkan pada waktu dan tempat yang telah ditentukan, serta mencegah penyalahgunaan dan penyelewengan.
6. Terselenggaranya pencatatan perusahaan yang menunjukkan penerimaan, pengeluaran, penggunaan serta jumlah dan jenis barang yang ada dalam gudang.



## 2.4. Penelitian Sebelumnya

Tema penelitian ini pernah dibahas dalam beberapa skripsi sebelumnya. Diantara skripsi tersebut adalah skripsi oleh Esti Purwanti Asri (2000) dengan judul “ Penerapan Audit Operasional dalam rangka evaluasi serta peningkatan pengendalian intern pada fungsi pengadaan barang dagangan di pusat perkulakan JALAJAYA Surabaya” dan skripsi oleh Hertina Yuristian (2002) dengan judul “Peningkatan Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Fungsi Pembelian dengan pendekatan Audit Operasional pada PT “X” Surabaya”.

Dalam skripsi Esti Purwanti Asri (2000) penulis berupaya untuk meningkatkan efektivitas pengendalian intern terhadap fungsi pembelian yang ada di perusahaan dengan melaksanakan audit operasional. Kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan skripsi tersebut adalah :

1. Bagian pembelian dalam struktur organisasi tidak berada dibawah pengendalian manajer barang dagang dan marketing, serta tidak terdapatnya uraian tugas, prosedur dan kebijakan perusahaan secara tertulis. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman baik antara karyawan maupun antar bagian dan melewati prosedur yang rumit sehingga memungkinkan tidak tercapainya tujuan. Disamping itu, anggaran perusahaan tidak dipergunakan sebagai alat pengendalian dan pengevaluasian kinerja baik karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

2. Pembuatan bukti barang masuk yang tidak dilakukan sesaat setelah barang dagang diterima, dapat menyebabkan adanya transaksi yang tidak tercatat ataupun pencatatan transaksi yang tidak sepatasnya.
3. Penggunaan dokumen yang tidak bernomor urut tercetak dan tidak adanya pertanggungjawaban atas dokumen yang tidak jadi dipergunakan. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam pengendalian dokumen yang hilang. Selain itu tidak adanya kode barang dalam dokumen akan menyulitkan pencatatan dokumen ke buku besar maupun buku pembantu.

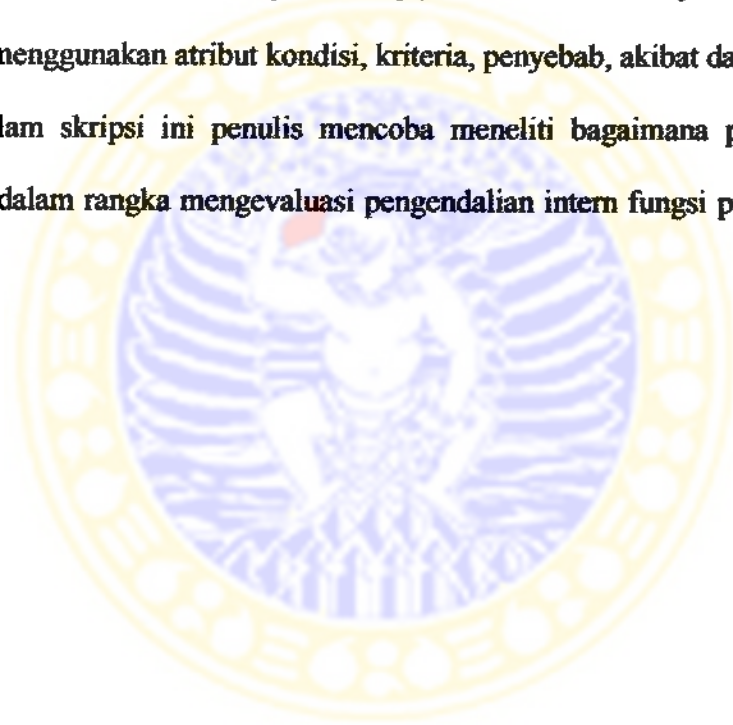
Sedangkan dalam skripsi Hertina Yuristian (2002) dapat diambil kesimpulan dari penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Pemisahan tugas dan tanggung jawab yang tidak memadai, dimana fungsi gudang merangkap fungsi penerimaan material.
2. Tidak terdapat batasan yang jelas dan tertulis tentang nilai, jumlah dan jenis material yang bisa dibeli secara langsung.
3. Pencatatan persediaan material dalam kartu persediaan yang seharusnya merupakan tugas dari bagian akuntansi dilakukan oleh bagian gudang, dengan pertimbangan jenis material yang bermacam-macam.
4. Di dalam surat order pembelian tidak terdapat perjanjian secara tertulis mengenai biaya angkut, barang rusak dalam perjalanan dan syarat pembayaran dari material yang dipesan, tetapi dilakukan secara lisan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah keduanya mencoba menerapkan audit operasional untuk mengevaluasi kinerja operasi

perusahaan serta tindakan untuk perbaikan bila terdapat penyimpangan. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan oleh Esti Purwanti Sari obyek penelitiannya adalah pada pusat perkulakan dimana pusat pengendaliannya adalah pada fungsi pembelian barang dagang. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh Hertina Yuristian adalah dalam penelitian yang dilakukan tidak terdapat pengembangan temuan pada tahap *field work* atau kerja lapangan sampai sumbernya menggunakan atribut kondisi, kriteria, penyebab, akibat dan rekomendasi.

Didalam skripsi ini penulis mencoba meneliti bagaimana penerapan audit operasional dalam rangka mengevaluasi pengendalian intern fungsi pembelian bahan baku.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan penelitian**

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (1998:3) pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Dengan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian, maka lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil. Hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti, akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses.

Pendekatan kualitatif berakar pada latar alamiah, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak yaitu peneliti dan subyek penelitian (Moleong 1998:27). Proses penelitian ini memperhatikan konteks studi dengan titik berat pada pemahaman, pemikiran dan persepsi dari peneliti, sehingga peneliti harus melakukan observasi serta berusaha untuk memahami tentang sesuatu yang sedang diamati.

Sedangkan penggunaan metode studi kasus ini, agar penelitian lebih terpusat dan memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang subyek maupun obyek penelitian. Menurut Yin (1997:1) studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok

bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “how” atau “why”, dan bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki serta bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena masa kini di dalam konteks kehidupan nyata.

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang telah terjadi di perusahaan sehingga kesimpulan yang dihasilkan tidak bisa digeneralisasikan, untuk mengetahui makna dari suatu fenomena.

### **3.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Sehubungan dengan meluasnya permasalahan struktur pengendalian intern, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada pelaksanaan sistem dan prosedur pembelian bahan baku pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pembatasan dalam penelitian ini dilakukan karena adanya keterbatasan baik pada pihak penulis sebagai peneliti maupun pihak perusahaan yang diteliti (terutama masalah kerahasiaan data)

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dikumpulkan berupa data kualitatif, yaitu data yang tidak dinyatakan dalam angka. Data-data yang diperoleh penulis dalam penelitian terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder, yaitu :



### 1. Data Primer

Merupakan data utama penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi aktivitas dengan pihak-pihak yang terkait dalam fungsi pembelian bahan baku pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Data tersebut bisa berupa gambaran umum perusahaan dan prosedur pelaksanaan proses pembelian bahan baku.

### 2. Data Sekunder

Merupakan data dari sumber tertulis, baik dari buku-buku teori dan literatur maupun dokumen-dokumen serta laporan-laporan yang dikeluarkan oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Data tersebut bisa berupa struktur organisasi beserta job deskripsinya.

### 3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Survey pendahuluan

Yaitu penulis mengadakan kunjungan awal ke perusahaan yang merupakan obyek penelitian, dengan tujuan mengetahui dan mendapatkan gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan.

#### 2. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari buku-buku dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan pada penulisan skripsi ini sehingga bisa dijadikan landasan teori dalam pemecahan masalah.

### 3. Survey lapangan

Digunakan untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang terjadi pada aktivitas perusahaan, khususnya pada penyediaan bahan baku. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data adalah melalui wawancara dan dokumentasi, dan observasi, dimana penulis bertemu secara langsung dengan pejabat yang mewakili pihak-pihak yang berwenang dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

### 4. Pengolahan Data

Data-data yang diperoleh tersebut dihubungkan satu dengan lainnya untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai obyek penelitian.

### 5. Analisis Data

Data-data yang telah didapatkan sebelumnya dibandingkan dengan teori yang ada untuk mendukung pengambilan kesimpulan akhir dalam penulisan skripsi dan memberikan saran.

## 5.5. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

### 1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

## 2. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung dengan masalah yang diteliti.

## 3. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti kepada pihak-pihak yang terkait.

## 4. Dokumentasi

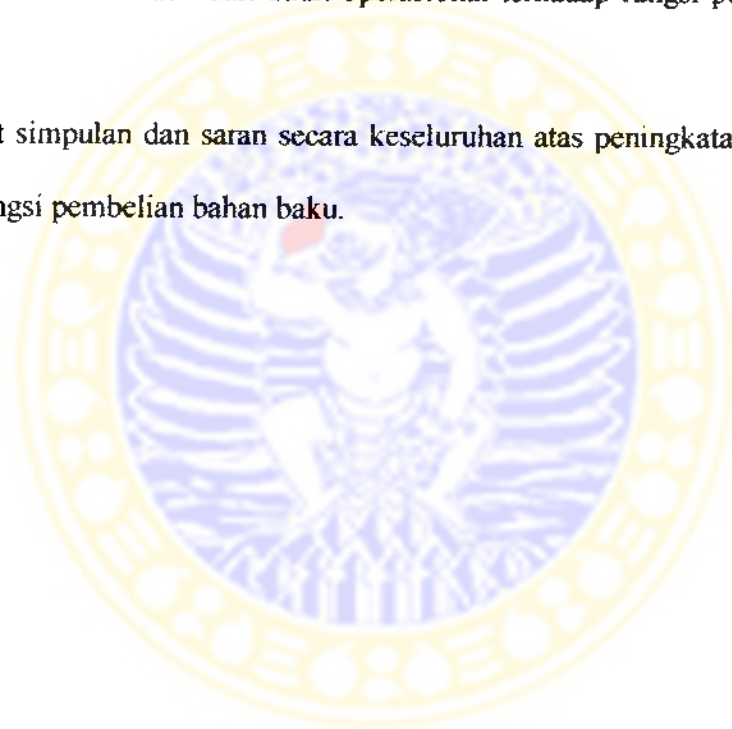
Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memeriksa atau melihat secara langsung dokumen, catatan, formulir dan buku-buku yang digunakan perusahaan.

### 5.6. Metode dan Teknik Analisis

Pada tahap analisis ini setelah data berhasil dikumpulkan, maka akan dilakukan pendokumentasian. Selanjutnya akan dilihat apakah sudah sesuai dengan lingkup penelitian, hasil wawancara dan hasil kuesioner. Dari data-data tersebut maka akan dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Data yang berhubungan dengan pembelian yang diperoleh dari survey pendahuluan dikelompokkan dan dianalisa dengan cara membandingkan dengan fakta yang ada di perusahaan, dengan landasan teori untuk menilai operasional pembelian secara umum.

2. Evaluasi data lebih lanjut, misalnya tentang kelemahan yang ditemukan dibandingkan dengan landasan teori yang relevan, sehingga ditemukan faktor pendorong ketidakefisienan dan ketidakefektifan.
3. Data dari survey pendahuluan dan survey lapangan dikelompokkan dan dianalisis untuk mengetahui efektifitas pengendalian intern.
4. Menginformasikan hasil dari audit operasional terhadap fungsi pembelian bahan baku.
5. Membuat simpulan dan saran secara keseluruhan atas peningkatan pengendalian intern fungsi pembelian bahan baku.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

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

##### **4.1.1. Sejarah singkat perusahaan**

Perusahaan pada mulanya didirikan dengan nama NV. Pabrik Semen Gresik dan berkedudukan di Gresik berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No.41 tanggal 25 Maret 1953, yang dibuat dihadapan Raden Meester Soewandi, Notaris di Jakarta dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan No.J.A.5/51/5 tanggal 8 Juni 1953. Didaftarkan pada buku register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta dibawah No.748 tanggal 8 Juni 1953 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.61 tanggal 31 Juli 1953, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.451/1953.

Selanjutnya pada tahun 1969, status Perseroan diubah menjadi Perseroan Terbatas, dengan nama PT. Semen Gresik (Persero) berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No.81 tanggal 24 Oktober 1969, yang dibuat dihadapan Juliaan Nimrod Siregar gelar Margaradja Namora, SH notaris di Jakarta yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan no.j.a.5/129/5 tanggal 18 Nopember 1969, serta didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan Negeri Surabaya, dibawah No.887/1969 tanggal 22 Nopember



1969 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.95 tanggal 28 Nopember 1969, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.255/1969.

Dilihat dari sejak awal berdirinya sampai dengan saat ini, terdapat beberapa prakarsa strategik dalam empat dasawarsa perkembangannya. Pada dasawarsa pertama, pabrik Semen Gresik ini diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 adalah pabrik semen pertama yang dibangun setelah Proklamasi Kemerdekaan Indonesia. Pada dasawarsa kedua, pada tanggal 24 Oktober 1969, Semen Gresik merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pertama yang berubah statusnya menjadi PT (Persero). Pada dasawarsa ketiga, Semen Gresik memasuki babak baru dalam teknologi pembuatan semen dengan menggunakan proses kering. Sedangkan pada dasawarsa keempat, Semen Gresik mulai membiayai perluasan pabriknya di Tuban.

Sejak 8 Juli 1991 PT. Semen Gresik (Persero) telah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang pertama yang telah menjual sahamnya kepada masyarakat (*go public*) dengan komposisi kepemilikan saham pada waktu itu :

- Pemerintah : 65%
- Masyarakat : 35%

Pada tahun 1995 telah pula dilakukan Penawaran Umum Terbatas Saham (*Right Issue*) yang pertama dan hasilnya digunakan untuk membiayai pengalihan 100% saham milik Pemerintah Republik Indonesia pada Semen Padang di Indarung, Padang, Sumatera Barat yang berdiri pada tahun 1910 dan Semen Tonasa di Ujung Pandang, Sulawesi Selatan dengan nilai penawaran sebesar 1,03 Triliun.

Pada tanggal 28 September 1998, Pemerintah melalui Program Privatisasi BUMN mengumumkan bahwa Cemex SA de CV dinyatakan sebagai mitra strategis (setelah memenangkan penawaran penjualan 25% saham Semen Gresik dan Pemerintah tetap sebagai pemegang saham mayoritas dengan kepemilikan 51%). Dengan demikian maka PT. Semen Gresik (persero) Tbk. merupakan BUMN pertama yang menjadi perusahaan multi nasional. Adapun komposisi kepemilikan sahamnya menjadi :

- Pemerintah : 51%
- Cemex SA de CV : 20%
- Publik : 29%

Pada bulan Juni 1999 Cemex SA de CV membeli saham tambahan di pasar bebas senilai 5,53% sehingga komposisi kepemilikan sahamnya menjadi :

- Pemerintah : 51%
- Cemex SA de CV : 25,53%
- Publik : 23,47%

Pada Tanggal 9 Januari 2000 Presiden pada waktu itu, Presiden Abdulrahman Wachid menyetujui untuk melepas PT. Semen Padang (PT.SP) dari PT. Semen Gresik (PT.SG) yang disampaikan langsung kepada masyarakat Sumatera Barat ketika berkunjung ke Padang kemudian melalui Menteri Negara Pemberdayaan BUMN pada waktu itu Laksamana Sukardi dengan surat usulan dengan nomor : S-90/M-PM.BUMN/2000 tertanggal 31 Maret 2000.

Pada tanggal 3 September 2001 Presiden selanjutnya, yaitu Presiden Megawati Soekarnoputri menyetujui *Spin Off* (Pemisahan) PT. Semen Padang (PT.SP) dari PT. Semen Gresik (PT.SG) yang otomatis membuat harga saham PT. Semen Gresik (PT.SG) turun drastis karena adanya kekhawatiran dari para investor PT.Semen Gresik (PT.SG) atas kerugian yang diakibatkan oleh *Spin Off* (Pemisahan) PT. Semen Padang (PT.SP) dari PT. Semen Gresik (PT.SG) yang otomatis membuat harga saham mereka terdilusi atau penurunan nilai saham akibat suatu keputusan Pemerintah dimana sebelumnya dengan memiliki saham PT. Semen Gresik (PT.SG) berarti mereka juga memiliki saham PT. Semen Gresik (PT.SG) dan PT. Semen Padang (PT.SP). Dengan adanya *Spin Off* (Pemisahan) PT. Semen Padang (PT.SP) dari PT. Semen Gresik (PT.SG) berarti keadaan berubah. Para investor PT. Semen Gresik (PT. SG) hanya berhak atas kepemilikan PT. Semen Gresik (PT. SG) saja.

Pada APBN 2001 pemerintah menargetkan pendapatan 6,5 Triliun berasal dari privatisasi BUMN, salah satunya adalah PT. Semen Gresik (PT.SG), maka tanggal 26 September 2001 Cemex SA de CV melalui Presiden Direktornya, Fransisco Noriega menyarankan untuk *Put Option* (penjualan saham) milik pemerintah atas PT. Semen Gresik (PT. SG), karena dengan *Put Option* (penjualan saham) tersebut saham pemerintah yang sebesar 51% diperkirakan akan mendapatkan dana segar sebesar US \$ 520 juta atau sekitar 75% dari target pendapatan pemerintah, dengan perincian : Jumlah lembar saham 302.326.000 lembar dan harga per lembar saham US \$ 1,72 (sekitar Rp. 17.000), tetapi saran tersebut masih ditentang banyak pihak mengingat

PT. Semen Gresik (PT. SG) telah menguasai 94% pasar semen nasional, dengan demikian dikhawatirkan kendali semen nasional akan ikut melayang.

Pada tanggal 11 Desember 2001 Pemerintah mempunyai rencana untuk mengadakan *put option* (penjualan saham) PT. Semen Gresik (PT. SG) kepada Cemex SA de CV kemudian Pemerintah mengadakan *buy back* (pembelian kembali) atas PT. Semen Gresik (PT. SG) dan PT. Semen Tonasa (PT. ST) dan selanjutnya pemerintah mengadakan *Spin off* (Pemisahan dari PT. Semen Padang (PT. SP) dan PT. Semen Tonasa (PT. ST) atas PT. Semen Gresik (PT. SG), tetapi rencana tersebut tidak disetujui oleh direktur utama PT. Semen Gresik (PT. SG) Ir. Urip Timuryono dan sebagian besar karyawan PT. Semen Gresik (PT. SG) yang tergabung dalam Serikat Pekerja PT. Semen Gresik (SPSG).

Pada tanggal 26 Februari 2002 diadakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), bertempat di Hotel Dharmawangsa Jakarta, sesuai dengan Surat Menteri Negara Pemberdayaan BUMN Laksamana Sukardi dengan Nomor : S-195/M-PM.PBUMN 2002 yang berisi 2 agenda dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) antara lain :

1. Penggantian Direksi dan Komisaris yang mewakili pemegang saham milik Pemerintah.
2. Penunjukan Komisaris Independen, sesuai peraturan BEJ nomor KEP-31/BEJ/06.2000 sebagaimana ketentuan *Good Corporate Governance* (GCG).

Adapun hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) tertanggal 26 Februari 2002 adalah penggantian jajaran Direksi dan Komisaris antara lain :

1. Direktur Utama PT. Semen Gresik (PT. SG) Ir. Urip Timuryono diganti dengan Satriyo Ak. (semula menjabat Direktur Keuangan).
2. Direktur Keuangan Satriyo Ak (menjadi Direktur Utama) diganti dengan Cholil Hasan (mantan ketua pengelola BII)
3. Direktur Pemasaran Ir. Hasan Baraja, Tetap
4. Direktur Litbang (penelitian dan pengembangan) Endah Dwi Astuti MBA, tetap.
5. Komisaris Utama Ir. Setiadi Dargo diganti Ir. Hartanto Reksodiputro.
6. Ditunjuknya Komisaris Independen Dr. H. Kasturi Sukiadi.

Akhirnya tanggal 5 Maret 2002 pada acara dengar pendapat komisi IX DPR RI di Jakarta, Menteri Negara Pemberdayaan BUMN Laksamana Sukardi mengambil langkah mundur dari kemelut PT. Semen Gresik (PT. SG) dan memutuskan untuk mengundurkan diri sampai dengan tahun depan karena kementrian Negara Pemberdayaan BUMN masih memprioritaskan pada transparansi perusahaan dan kinerja perusahaan mengingat PT. Semen Gresik (PT. SG) baru saja melaksanakan penggantian Direksi dan Komisaris pada tanggal 26 Februari 2002.



#### 4.1.2. Lokasi Perusahaan

Dalam mendirikan perusahaan perencanaan pendirian selalu dihadapkan pada masalah pemilihan lokasi yang strategis yang nantinya akan menunjang kegiatan operasional perusahaan tersebut.

Ada 2 (dua) hal yang berkaitan dengan lokasi, yaitu tempat kedudukan dan tempat kediaman. Tempat kedudukan adalah tempat dimana kantor perusahaan berada untuk melaksanakan tugas administrasinya, sedangkan tempat kediaman adalah tempat dimana perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya.

Perusahaan mempunyai tempat kedudukan di Jalan Veteran, Desa Sidomoro, Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik  $\pm$  16 kilometer dari pusat kota Surabaya. Sedangkan tempat kediamannya menempati 2 (dua) lokasi, yaitu di Gresik dengan area seluas  $\pm$  600 Ha, dengan kapasitas 1,8 juta ton semen per tahun dan daerah Tuban dengan area seluas 1.500 Ha. Yang berjarak 140 km dari pusat kota Surabaya dan 125 kilometer dari pusat kota Gresik. Ada 3 (tiga) pabrik yang berlokasi di desa Sumber Arum, Kecamatan Kerek, Tuban dengan kapasitas 3 x 2,3 juta ton semen per tahun. Sehingga total produksi perusahaan 8,7 juta ton semen per tahun.

Dalam memproduksi semen terdapat 2 (dua) jenis proses yang harus dilakukan, yaitu proses basah dan proses kering. Namun sejak bulan Mei 1997, dengan pertimbangan aspek lingkungan, pabrik I (dengan kapasitas 500.000 juta ton semen per tahun) yang menggunakan proses basah dan berlokasi di Gresik tidak dioperasikan lagi sehingga kapasitas saat ini adalah 8,2 juta ton semen per tahun.

Adapun pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada berbagai pertimbangan, yang kesemuanya telah dilaksanakan dengan tepat antara lain :

1. Pertimbangan bahan baku, bahan baku semen terbagi menjadi 2 (dua) :

a. Bahan baku utama

Untuk pabrik yang berlokasi di Gresik

- Batu Kapur diambil dari daerah Gunung Giri Kembangan, Gunung Malang dan Gunung Batang yang lokasi tambangnya milik perusahaan.
- Tanah liat diambil dari daerah Ngipik

Untuk pabrik yang berlokasi di Tuban

- Batu kapur diambil dari daerah tambang desa Temandang
- Tanah liat diambil dari daerah tambang desa Tlogowaru

b. Bahan Baku penolong

Untuk pabrik yang berlokasi di Gresik maupun Tuban :

- Pasir Silika diambil dari daerah Tuban
- Pasir Besi diambil dari daerah Lumajang dan Pati
- Batu Gypsum diambil dari PT. Petrokimia Gresik dan import dari Australia dan Thailand.

2. Faktor Perhubungan dan Transportasi

Faktor Perhubungan dan Transportasi sangat dibutuhkan untuk memperlancar jalannya operasional pabrik, ditinjau dari faktor perhubungan dan transportasi.

Perusahaan mempunyai lokasi yang sangat strategis karena :

- a. Pabrik terletak di jalan raya yang menghubungkan Kota Surabaya dan kota-kota kabupaten lainnya sehingga transportasi darat menjadi lebih mudah.
- b. Pabrik terletak didekat pelabuhan bahkan mempunyai pelabuhan sendiri, sehingga memudahkan transportasi laut.

### 3. Faktor Tenaga Kerja dan Sosial

Dengan berdirinya perusahaan, maka membantu penyerapan tenaga kerja dari daerah setempat. Selain itu untuk memberikan sumbangan sektor sosial pada masyarakat sekitar perusahaan antara lain dengan tersedianya sarana Rumah Sakit, Pendidikan, Olahraga, Koperasi dan lain-lain yang diadakan oleh perusahaan.

#### 4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan PT. Semen Gresik (PT. SG) adalah : “ Menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di Asia.”

Sedangkan Misi Perusahaan PT. Semen Gresik (PT. SG) adalah :

1. Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang bermutu
2. Melakukan berbagai investasi peningkatan produktivitas, efisiensi dan kepeloporan yang berkesinambungan.
3. Menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan.
4. Meningkatkan nilai tambah bagi para pemegang saham

5. Memberi penghargaan tinggi kepada para pegawai
6. Memberikan sumbangan bagi kesejahteraan masyarakat sekitar.
7. Mempedulikan kelestarian lingkungan hidup
8. Mengelola perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas dan tanggung jawab.

#### 4.1.4. Proses Produksi

Bahan baku yang dibutuhkan oleh PT. Semen Gresik dalam melakukan proses produksi adalah : Batu kapur dan Tanah liat (berasal dari Sumber Daya Alam), Silika, Pasir besi (sekarang mencari pengganti yang disebut *copper slack*), Gips, Trass (berasal dari pihak ketiga atau pemasok). Pengadaan bahan baku PT. Semen Gresik dilakukan dengan cara:

1. Mengambil dari Sumber Daya Alam : dengan mengoperasikan tambang batu kapur dengan luas lahan sekitar 196 hektar serta tambang tanah liat yang dengan luas lahan sekitar 118 hektar di daerah Gresik, sedangkan didaerah tuban mengoperasikan tambang batu kapur dengan luas lahan sekitar 812 hektar serta tambang tanah liat dengan luas lahan sekitar 682.
2. Pembelian bahan baku tambahan secara langsung : PT. Semen Gresik membutuhkan bahan baku tambahan yang diperoleh dari pihak ketiga, yaitu seperti Silika, Pasir besi (yang sekarang akan diganti dengan *copper slack*) karena harganya yang lebih murah dibandingkan pasir besi, Gips dan Trass. Bahan baku

ini diperoleh PT. Semen Gresik dari para penambang yang telah memiliki ijin, sehingga PT. Semen Gresik memiliki beberapa pemasok yang telah memiliki perjanjian dengan PT. Semen Gresik, sehingga PT. Semen Gresik dapat meminta daftar harga melalui telepon.

Proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan menggunakan proses kering, dengan tahapan proses sebagai berikut :

1. Penyiapan/Penyediaan bahan baku

- a. Batu Gamping (80%) diambil, diangkut dan kemudian dihancurkan dengan alat pemecah batu gamping, lalu disimpan di dalam tempat penyimpanan batu gamping.
- b. Tanah Liat (15%) diambil, diangkut dan kemudian dikeringkan untuk menurunkan kadar air menjadi maksimum 2-3% sebelum disimpan di dalam alat penyimpanan tanah liat.
- c. Pasir Silika (4%) dan Pasir Besi (1%) diperoleh dari pemasok.

Semua bahan baku yang berupa tanah liat, pasir silika dan pasir besi dikeringkan terlebih dahulu di alat pengeringan hingga kandungan air yang tersisa hanya 2% sampai 3%. Kemudian bersama-sama dengan batu kapur/gamping yang telah dihancurkan, dipindahkan ke silo-silo penyimpanan bahan baku.

2. Penggilingan bahan.

Dari silo-silo penyimpanan bahan baku, keempat bahan tersebut ditimbang sesuai dengan proporsi yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk



menentukan komposisi dari bahan mentah, kemudian mencampurkannya, sehingga terjadi proporsi yang sesuai dengan kebutuhan umpan kiln. Penyesuaian ini dilakukan dengan penambahan pasir silica dan pasir besi atau batu kapur dan tanah liat. Untuk selanjutnya diumpankan ke dalam mesin penggiling bahan baku untuk digiling sekaligus dikeringkan, setelah halus bahan tersebut dicampur di silo-silo pencampur sampai homogen (*Homogenizing Silos*) kemudian disimpan dalam silo-silo tanur putar (*kiln feed silo*).

### 3. Pembakaran

Bahan dari silo tanur putar diumpankan ke alat pemanas awal kemudian akan turun ke dalam tanur putar untuk dibakar dengan suhu 1350°C - 1400°C. Dari hasil pembakaran ini, setelah melalui pendinginan secara mendadak akan diperoleh bahan setengah jadi (terak) yang kemudian disimpan di dalam silo tempat penyimpanan terak.

### 4. Penggilingan akhir

Dengan persentase 96% terak dan 4% gipsum, kedua bahan tersebut digiling sampai dengan derajat kehalusan tertentu sehingga menjadi semen. Semen hasil penggilingan ini kemudian dipindahkan secara mekanikal kedalam silo-silo penyimpanan semen.

### 5. Pengantongan dan Pengangkutan

Dengan menggunakan mesin Pengantongan dan Pengangkutan, semen dimasukkan dalam kantong (zak) yang dibuat dari kertas Kraft, dengan berat

bersih 40 Kilogram dan 50 Kilogram setiap kantong. Kantong-kantong yang telah terisi kemudian diangkat dengan Truck, Kereta Api, atau Kapal Laut untuk disalurkan kepada konsumen melalui distributor, sub distributor, pengecer dan sebagainya.

#### **4.1.5. Fasilitas Penunjang Produksi**

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. didukung dengan sarana produksi yang lengkap antara lain :

1. Fasilitas mesin pembuat semen, antara lain:
  - a. Fasilitas mesin pemecah batu kapur
  - b. Fasilitas mesin penggilingan bahan baku
  - c. Fasilitas silo penyampur
  - d. Fasilitas mesin pengering
  - e. Fasilitas tanur putar
  - f. Fasilitas penggilingan akhir
  - g. Fasilitas pengumpulan debu
2. Fasilitas mesin pengantongan dan pengangkutan semen
3. Fasilitas pelabuhan untuk pengangkutan semen dan bahan-bahan penolong lainnya melalui laut
4. Fasilitas perbengkelan untuk pemeliharaan dan perbaikan alat-alat pabrik.

#### 4.1.6. Jenis Produk, Spesifikasi dan Kegunaannya

Pabrik semen di Indonesia memproduksi berbagai jenis semen. Dalam memproduksi semen, PT. Semen Gresik menggunakan terak yang merupakan bahan setengah jadi yang siap digiling menjadi semen. Grup Semen Gresik dapat memproduksi jenis semen yang berbeda sesuai dengan permintaan yang ada dengan mengubah proporsi bahan baku kapur dan bahan-bahan lainnya. Semen utama yang diproduksi di Indonesia adalah Semen Portland Tipe I (OPC). Disamping itu juga diproduksi berbagai tipe khusus dan semen campuran (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas dan dalam jumlah yang lebih kecil daripada OPC. Berikut ini dijelaskan mengenai beberapa jenis semen yang diproduksi oleh Group Semen Gresik serta penggunaannya :

##### 1. *OPC (Semen Portland Tipe I)*

OPC merupakan semen hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak semen *Portland* dan *Gypsum*. Portland Semen jenis I produksi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. memenuhi persyaratan SNI 15-2049-1994 jenis I dan ASTM C150-02 Type I, semen jenis ini dipergunakan untuk bangunan umum dengan tekanan tinggi atau untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan dan jalan.

## **2. Semen Portland Tipe II**

Semen Portland Tipe II adalah sejenis semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat yang lebih baik dibandingkan dengan semen OPC dan mempunyai panas hidrasi sedang. Jenis semen ini biasanya dipergunakan di kawasan yang tanahnya mengandung jumlah sulfat sedang dan dikawasan yang dekat dengan air laut seperti konstruksi pelabuhan, dermaga, bendungan, jembatan dan pondasi berat yang memerlukan ketahanan terhadap pengaruh sulfat dan panas hidrasi yang sedang.

## **3. Semen Portland Tipe III**

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin. Semen Portland Tipe III mencapai kekuatan yang sama seperti yang diberikan OPC dalam waktu yang jauh lebih singkat. Semen jenis ini digunakan untuk bangunan yang memerlukan kekuatan awal yang tinggi seperti jalan, jembatan dan bandara udara.

## **4. Semen Portland Tipe V**

Semen Portland Tipe V memberikan perlindungan yang lebih baik daripada semen Portland Tipe yang lainnya terhadap korosi yang diakibatkan oleh garam sulfat yang terdapat di air laut, air tanah, air di lokasi pertambangan dan

digunakan untuk keperluan konstruksi pada kawasan tersebut, seperti konstruksi bangunan kolam pengolahan limbah kimia, bangunan di laut, dll.

**5. *OWC (Oil Well Cement)***

OWC adalah semen yang digunakan untuk konstruksi sumur minyak bumi dan gas alam yang mempunyai kedalaman tertentu. OWC berbeda dengan semen jenis lain karena OWC dapat mengeras dengan normal pada lingkungan sumur minyak yang bertemperatur tinggi.

**6. *SMC (Super Mansory Cement) dan PMC***

SMC dan PMC merupakan semen campuran yang diproduksi dengan menggunakan batu kapur sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gips dalam proses penggilingan akhir. SMC cocok untuk konstruksi ringan dan menengah (semi permanen), seperti perumahan dan prasarana perumahan.

**7. *PPC (Portland Pozzolan Cement)***

PPC adalah semen campuran yang menggunakan pozzolan sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gips dalam proses penggilingan akhir. PPC produksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. memenuhi persyaratan SNI 15-0302-1999 jenis IP-U dan jenis IP-K serta ASTM C 595-02 Type IP. Semen jenis ini sesuai untuk pengecoran beton massa, dam, irigasi, bangunan tepi laut atau rawa, yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang.



#### **4.1.7. Struktur Organisasi Perusahaan.**

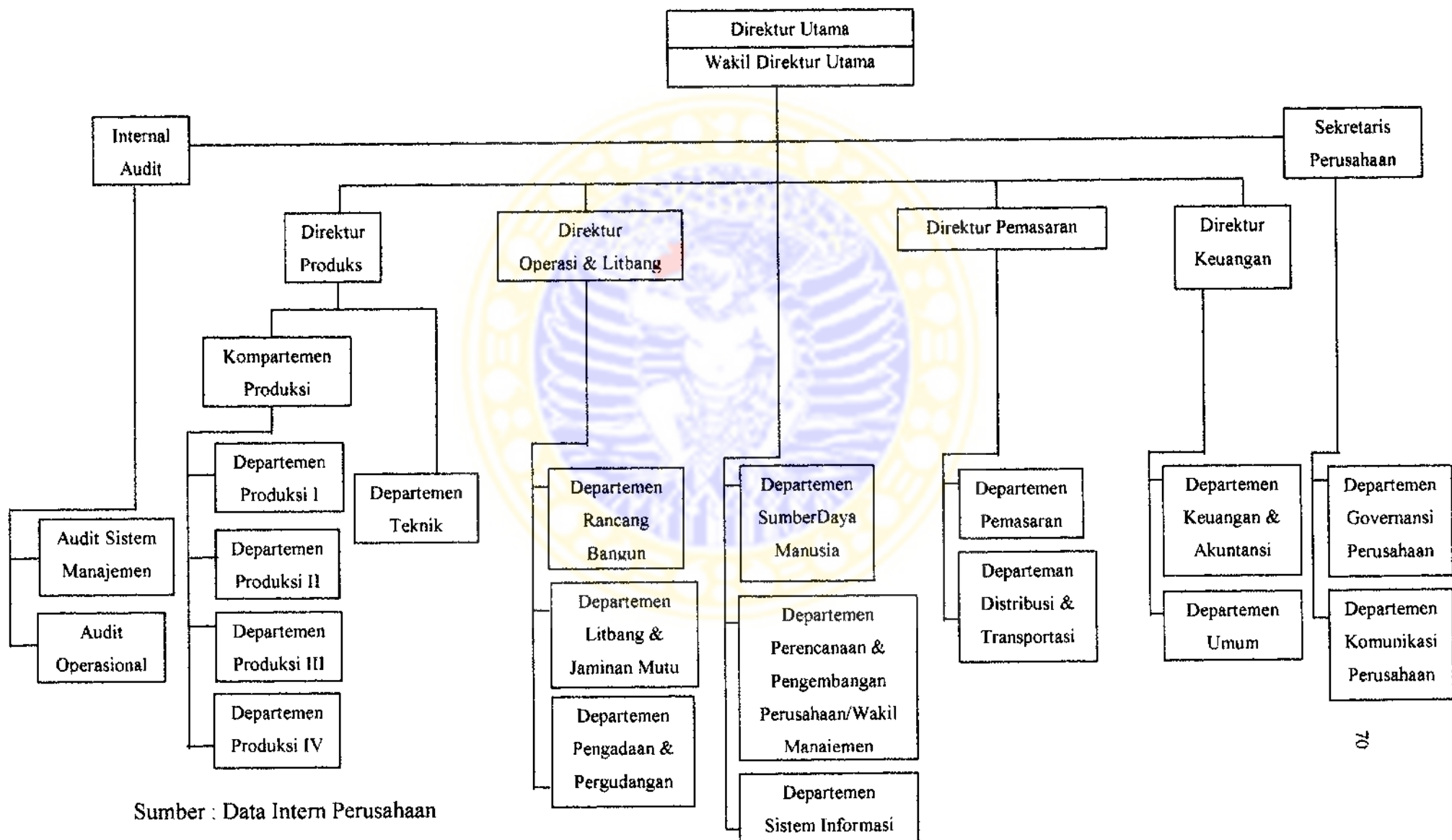
Keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada struktur organisasi yang dimilikinya. Karena itu setiap perusahaan harus menyusun struktur organisasi formal yang orang-orang serta sumber fisiknya dipersiapkan dengan baik untuk melaksanakan rencana usaha dan mencapai tujuan secara keseluruhan.

Struktur organisasi merupakan sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab dan pertanggungjawaban yang dirancang oleh pihak manajemen, agar pekerjaan dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Struktur organisasi meliputi pekerjaan yang harus dilakukan dan memberi suatu kerangka bagi pelaksanaan suatu pekerjaan. Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk mempunyai Struktur organisasi yang berdasarkan pada SK Direksi No.22/Kpts/Dir/2003. Struktur organisasi perusahaan berbentuk fungsionalis hirarkis dimana organisasi terbagi ke dalam fungsi-fungsi dan terlihat adanya garis wewenang dan tanggung jawab yang vertikal. Deskripsi tugas masing-masing jabatan yang ada pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) : memegang kekuasaan tertinggi di perusahaan, mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris dan direksi, serta menentukan gaji dan honoraria, mengesahkan rencana kerja dan anggaran perusahaan
2. Dewan Komisaris : melakukan pengawasan pengelolaan perusahaan dengan memperhatikan kepentingan para pemegang saham.

3. **Direktur Utama** : bertanggung jawab kepada pemegang saham dan mengelola perusahaan sesuai keputusan RUPS dan AD/ART perusahaan serta bertugas merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan produksi.
4. **Direktur Produksi** : bertugas merencanakan, mengkoordinasi, memimpin, dan melaksanakan proses produksi. Direktur produksi membawahi departemen produksi yang berfungsi melaksanakan proses produksi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Aktivitas utamanya adalah membuat produk sesuai dengan komposisi bahan baku yang tepat berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan.
5. **Direktur Operasi dan Litbang** : mengawasi kegiatan operasi untuk menghasilkan produk serta menetapkan rencana/target produksi terak dan semen yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.

### Struktur Organisasi Sampai Tingkat Departemen



Sumber : Data Intern Perusahaan

6. Direktur Pemasaran : bertugas melaksanakan fungsi pemasaran dan penjualan serta yang berhubungan dengan promosi produk.
7. Direktur Keuangan : bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan bertugas memimpin seluruh departemen yang berada dibawahnya serta melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan keuangan serta memberikan otorisasi terhadap pengeluaran-pengeluaran kas perusahaan.
8. Kepala Internal Audit : bertugas untuk melaksanakan, mengkoordinir dan mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan pengawasan sistem manajemen, serta menyusun dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran unit kerja serta memberikan masukan kepada atasan untuk penyempurnaan pengelolaannya.
9. Kabag Audit Operasional : menyusun, melaksanakan, mengkoordinasi dan mengevaluasi serta mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan pengawasan bidang operasional yang meliputi : pemeriksaan keuangan, pengadaan barang dan jasa, pemasaran/niaga, sistem komputerisasi dan Sumber Daya Manusia.
10. Kadep Pengadaan dan Pergudangan : bertugas melakukan perencanaan pengadaan barang, menganalisis dan mengontrol persediaan bahan baku yang masih ada di gudang.

#### 4.1.8. Prosedur Pembelian

Bagian-bagian yang terkait dengan permasalahan skripsi adalah bagian pembelian pada PT. Semen Gresik (persero) Tbk dilakukan oleh departemen pengadaan bahan baku yang berada dibawah Direktur Operasi dan Litbang. Setiap pembelian yang akan dilakukan harus didahului dengan surat pemesanan (SP) yang merupakan bukti permintaan bahan baku dari bagian gudang yang kemudian di sesuaikan oleh bagian pengadaan bahan baku apakah benar bahan baku tersebut hampir habis sesuai dengan data yang diperoleh dari bagian produksi yang berisi laporan sisa jumlah bahan baku yang telah dipakai dalam proses produksi.

Surat order pembelian yang dibuat harus ditanda tangani oleh bagian pengadaan bahan baku selaku pembuat surat pembelian tersebut dengan level persetujuan pembelian sebagai berikut :

- 1.000.000 s/d 50.000.000 : ditandatangani oleh Kepala Seksi
- 50.000.001 s/d 100.000.000 : ditandatangani oleh Kepala Bagian
- 100.000.001 s/d 250.000.000 : ditandatangani oleh Kepala Departemen
- 250.000.001 keatas : ditanda tangani oleh Direksi

Kegiatan utama sebelum adanya proses produksi adalah berupa pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, dan cara pembayaran pembelian bahan baku tersebut kepada pemasok. Prosedur pembelian bahan baku PT. Semen Gresik (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:



- a. Bagian produksi melakukan proses produksi sesuai dengan permintaan dari seksi pengolahan bahan. Sebelum melakukan proses produksi, bagian produksi melakukan permintaan bahan baku ke bagian gudang. Apabila permintaan bahan baku dapat dipenuhi maka bagian produksi dapat segera melakukan proses produksi, tetapi apabila bahan baku tidak mencukupi maka bagian gudang mengajukan permintaan bahan baku ke bagian pengadaan bahan baku dengan menggunakan surat pesanan (SP) yang merupakan bukti permintaan bahan baku yang dibutuhkan, dalam proses ini dijelaskan berapa masing-masing jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi.
- b. Bagian pengadaan bahan baku menerima pemberitahuan dari bagian gudang, maka bagian pengadaan bahan baku akan mengecek benar atau tidaknya persediaan bahan baku digudang hampir habis bila digunakan untuk melakukan proses produksi. Bagian pengadaan bahan baku mengecek persediaan dengan mencocokkan jumlah bahan baku yang telah dipakai oleh bagian produksi sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan, sehingga sisa persediaan bahan baku sesuai dengan sisa persediaan yang ada digudang.
- c. Setelah mencocokkan apakah sisa persediaan bahan baku menurut bagian produksi dengan bagian gudang sesuai, maka bagian pengadaan bahan baku melakukan proses penawaran ke pemasok/supplier melalui telepon
- d. Setelah mendapatkan jawaban dari pemasok/supplier maka bagian pengadaan bahan melakukan evaluasi penawaran dan menganalisa untuk mencari

pemasok/supplier mana yang sesuai dengan permintaan serta untuk menentukan 3 pemasok/supplier dengan harga yang paling murah. Kemudian bagian pengadaan bahan akan melakukan nego dengan pemasok/supplier dan memutuskan pemasok/supplier mana yang ditunjuk untuk memenuhi kebutuhan permintaan bahan baku dan dengan harga yang disetujui maka, pihak PT. Semen Gresik (Persero) Tbk akan memberitahukan kepada pemasok/supplier yang telah dipilih. Apabila pemasok/supplier sampai dengan hari kelima sejak dilakukannya nego harga tidak memberikan jawaban, sesuai dengan perjanjian maka pemasok/supplier dianggap setuju dan mampu memenuhi permintaan pesanan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

- e. Setelah mendapatkan pemasok/supplier maka bagian pengadaan bahan baku membuat lembar persetujuan dari bagian pengadaan bahan baku akan jumlah yang akan dipesan, yang selanjutnya bagian pengadaan bahan baku juga akan melakukan order pembelian. Order pembelian ini dibuat rangkap 7 (tujuh), yang diberikan masing-masing kepada : 1 (satu) lembar ke pemasok, 1 (satu) lembar kembali ke bagian pemesanan, 1 (satu) lembar ke bagian penerimaan bahan, 1 (satu) lembar ke bagian perencanaan administrasi pergudangan, 1 (satu) lembar ke bagian pelayanan akuntansi, 1 (satu) lembar ke bagian jaminan mutu, 1 (satu) lembar ke bagian perencanaan dan pembelian. Surat order pembelian ini ditandatangani oleh Kepala seksi pengadaan bahan baku apabila jumlah pembelian bahan baku tidak melebihi Rp. 50.0000.0000, tetapi apabila jumlah

pembelian diatas Rp. 250.000.000 maka yang wajib menyetujui dan bertanda tangan adalah Direksi.

- f. Setelah order pembelian rangkap 7 tersebut ditandatangani, order pembelian tersebut dikirimkan ke pemasok/supplier, selanjutnya pihak pemasok/supplier akan segera mengirimkan bahan baku yang telah dipesan.
- g. Pihak pemasok/supplier mengirimkan pesanan bahan baku yang sesuai dengan order pembelian tersebut ke bagian penerimaan bahan baku. Bahan baku tersebut kemudian di timbang dan kemudian diletakkan di gudang yang diterima oleh bagian gudang. Setelah truk yang memuat bahan baku tersebut dikosongkan dilakukan penimbangan kembali untuk mengukur berat truk sebelum dan setelah bahan baku diturunkan. Selisih tersebut kemudian dihitung untuk mendapatkan jumlah bahan baku yang diterima oleh bagian penerimaan dan bagian gudang.
- h. Setelah bahan baku diterima, maka dilakukan inspeksi oleh bagian jaminan mutu untuk memastikan mutu bahan baku yang diterima apakah sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- i. Bagian perencanaan administrasi pergudangan akan membuat Bukti Barang Masuk (BBM) sebanyak 4 lembar. Lembar yang pertama untuk Internal Audit. Lembar kedua untuk bagian penerimaan bahan baku, lembar ketiga untuk bagian pengadaan bahan baku, lembar keempat digunakan sebagai arsip oleh bagian perencanaan administrasi pergudangan.

- j. Berdasarkan Bukti Barang Masuk (BBM) yang dibuat maka bagian perencanaan administrasi pergudangan akan mencatatnya ke dalam kartu gudang dan kartu persediaan. Setiap harinya jumlah persediaan bahan baku dilaporkan kepada bagian pengadaan agar bagian pengadaan bahan baku mengetahui jumlah bahan baku yang telah dipakai dalam proses produksi dan bahan baku yang tersedia dalam gudang sesuai dengan yang telah dicatat oleh bagian produksi selama proses produksi berjalan.
- k. Bagian pengadaan bahan baku akan menerima faktur dari pemasok/supplier setelah bahan baku dikirimkan oleh pemasok/supplier, kemudian faktur tersebut diperiksa dan disesuaikan dengan Order Pembelian, selanjutnya akan diberikan ke bagian Internal Audit untuk diperiksa lebih lanjut.
- l. Seluruh dokumen yang diserahkan ke Internal Audit dan telah disetujui oleh Internal Audit akan diserahkan ke bagian pelayanan akuntansi untuk dilakukan pencatatan ke dalam jurnal dan buku besar. Selanjutnya bagian pelayanan akuntansi melakukan pembayaran kepada para pemasok/supplier.

#### **4.2. Pembahasan**

Pembahasan pada skripsi ini berdasarkan hasil pemeriksaan terhadap struktur organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Sebagaimana diketahui bahwa proses pembelian persediaan bahan menggambarkan suatu investasi penting yang memerlukan pengelolaan yang direncanakan dan dikendalikan secara wajar. Proses

pembelian persediaan bahan baku yang diintegrasikan dengan pengendalian yang memadai dapat menemukan beberapa kekurangan atau kelemahan yang memerlukan tindakan perbaikan agar dapat mengamankan persediaan dengan baik serta mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal. Semua ini tentu dengan syarat adanya koordinasi yang baik antara setiap fungsi dalam organisasi yang terkait.

Penerapan pengendalian Intern terhadap fungsi pembelian bahan baku menurut lima elemen Struktur Pengendalian Intern (SPI) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. akan dijelaskan sebagai berikut.

#### **4.2.1. Lingkungan Pengendalian**

Aktivitas unsur pengendalian intern sangat ditentukan oleh atmosfer yang diciptakan lingkungan pengendalian. Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat tidak terlepas dari integritas yang menyatukan antara kompetensi dan etika bisnis dalam lingkungan yang semakin kompleks, dan adanya kerjasama untuk menciptakan atau meraih tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini meliputi tindakan manajemen untuk menghilangkan hal-hal yang melanggar hukum atau tidak etis.

Struktur organisasi perusahaan telah digambarkan secara jelas. Uraian tugas dan wewenang masing-masing departemen tidak hanya dijelaskan kepada masing-masing karyawan tetapi juga diatur sedemikian rupa sehingga karyawan lebih mudah mengerti tugas dan wewenangnya. Ini berarti bahwa manajemen telah memperhatikan



salah satu unsur struktur pengendalian intern. Deskripsi pekerjaan ini bertujuan untuk menghindari benturan pelaksanaan tugas tiap departemen, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Lingkungan terhadap pembelian bahan baku telah memadai, dengan adanya struktur organisasi dan juga adanya batasan-batasan garis tanggung jawab dan wewenang bagi posisi yang terkait dengan fungsi pembelian bahan baku. Penataan dalam kegiatan unit kerja PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. bersifat spesifik yang profesional dan dilaksanakan secara efisien dan efektif. Hubungan antar bagian baik vertikal dan horisontal dilakukan secara koordinasi menuju suatu integrasi dan sinkronisasi agar kegiatan dapat berjalan serasi, tertib, teratur, aman, lancar, berlanjt dan berkesinambungan.

Salah satu aspek penting dalam lingkungan pengendalian adalah pegawai. Dengan adanya kebijakan dan prosedur kepegawaian perusahaan dapat menciptakan karyawan yang dapat diandalkan. Pegawai yang jujur dan efisien akan dapat bekerja pada jenjang yang lebih tinggi meskipun tingkat pengendalian yang diterapkan sangat sedikit. Untuk mendukung salah satu unsur pengendalian intern PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dapat menerapkan kebijakan pegawai sebagai berikut :

1. Perencanaan sumber daya manusia

- a. Analisa kebutuhan pegawai yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia yang berkaitan dengan posisi lowong dalam struktur organisasi, pembentukan, kualifikasi untuk masing-masing pegawai.

- b. Kualifikasi pegawai yaitu untuk menentukan pegawai yang memiliki kualifikasi tertentu yang memungkinkan untuk duduk di jabatan dengan kriteria tertentu.
  - c. Penyusunan spesifikasi untuk golongan kepangkatan dan kelas jabatan serta spesifikasi jabatan struktural dan fungsional.
2. Administrasi pegawai

Penerimaan pegawai yang berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan seleksi pegawai baru, perubahan status dan penempatan pegawai baru, promosi golongan, kepangkatan dan jabatan, mutasi pegawai pada posisi baru. Untuk pengelolaan kegiatan-kegiatan administrasi pegawai berkaitan dengan aktifitas operasional seperti, cuti dan absensi, perjalanan dinas, penghargaan, dan hukuman disiplin.

3. Kompensasi dan kesejahteraan

Hal ini berkaitan dengan mengadministrasikan informasi yang berhubungan dengan pendapatan pegawai dan fasilitas yang mungkin diterima dan menjadi masukan bagi sistem keuangan seperti, gaji atau penghasilan, tunjangan, dan insentif. Dan mengadministrasikan informasi yang berhubungan dengan fasilitas operasional yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan seperti, fasilitas perumahan, kendaraan dan fasilitas operasional.

#### 4. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Menyusun rencana kerja dan sasaran kerja pegawai sebagai dasar bagi penilaian prestasi pegawai pada periode penilaian yang akan datang. Dan melaksanakan evaluasi terhadap keberhasilan pegawai dalam melakukan tugasnya yang dinilai dari hasil pencapaian sasaran, rencana kerja dan faktor-faktor lain yang telah ditentukan dalam kebijaksanaan perusahaan dengan mempertimbangkan pengalaman sejarah professional serta program pendidikan dan pelatihan yang pernah diikutinya.

#### 5. Pendidikan dan pelatihan

Melakukan analisa kebutuhan dan penyusunan rencana terhadap jenis-jenis program, jadwal, silabus program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pemenuhan kemampuan, dan keahlian yang diperlukan oleh perusahaan. Dalam analisa ini perlu dipertimbangkan kondisi dan tingkat keahlian pegawai yang dimiliki, rencana perubahan dan posisi-posisi yang harus diisi. Melaksanakan administrasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan serta sertifikasinya, dan melaksanakan evaluasi terhadap efektifitas pelaksanaan dan pencapaian sasaran program diklat.

#### 6. Keselamatan dan kesehatan kerja

Melaksanakan penyusunan rencana pemeriksaan rutin kesehatan pegawai dan mencatat kesehatan pegawai maupun pensiunan beserta keluarganya, termasuk biaya yang dikeluarkan perusahaan.

## 7. Pemberhentian pegawai

Melaksanakan penanganan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja pegawai baik secara normal (pensiun), permintaan pegawai, dan atas permintaan perusahaan atau meninggal dalam tugas.

### 4.2.2. Penetapan Resiko Oleh Manajemen

Untuk dapat menjalankan perusahaan dengan baik, perusahaan harus mempunyai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang yang secara tidak langsung dapat menguntungkan perusahaan.

Dengan adanya keadaan eksternal secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja dan kegiatan operasional perusahaan. Dimana adanya kemungkinan keadaan eksternal yang berubah-ubah. Perusahaan memiliki usaha-usaha pengendalian untuk mengantisipasi apabila ada hal-hal yang terjadi karena perubahan, misalnya kelangkaan bahan baku, kenaikan harga bahan baku, permintaan barang yang melonjak. Usaha tersebut diantaranya dengan selalu mengadakan komunikasi dan kontak dengan para supplier untuk mengetahui keadaan dan keberadaan barang di pasar.

### 4.2.3. Sistem Akuntansi

Diharapkan perusahaan mempunyai suatu sistem pencatatan yang efektif untuk seluruh transaksi yang terjadi, yang berhubungan dengan pengadaan bahan baku tambahan.

- a. Bagian produksi melakukan proses produksi sesuai dengan permintaan dari seksi pengolahan bahan. Sebelum melakukan proses produksi, bagian produksi melakukan permintaan bahan baku ke bagian gudang. Apabila permintaan bahan baku dapat dipenuhi maka bagian produksi dapat segera melakukan proses produksi, tetapi apabila bahan baku tidak mencukupi maka bagian gudang mengajukan permintaan bahan baku ke bagian pengadaan bahan baku dengan menggunakan surat pesanan (SP) yang merupakan bukti permintaan bahan baku yang dibutuhkan, dalam proses ini dijelaskan berapa masing-masing jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi.
- b. Bagian pengadaan bahan baku menerima pemberitahuan dari bagian gudang, maka bagian pengadaan bahan baku akan mengecek benar atau tidaknya persediaan bahan baku digudang hampir habis bila digunakan untuk melakukan proses produksi. Bagian pengadaan bahan baku mengecek persediaan dengan mencocokkan jumlah bahan baku yang telah dipakai oleh bagian produksi sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan, sehingga sisa persediaan bahan baku sesuai dengan sisa persediaan yang ada digudang.



- c. Setelah mencocokkan apakah sisa persediaan bahan baku menurut bagian produksi dengan bagian gudang sesuai, maka bagian pengadaan bahan baku melakukan proses penawaran ke pemasok/supplier melalui telepon
- d. Setelah mendapatkan jawaban dari pemasok/supplier maka bagian pengadaan bahan melakukan evaluasi penawaran dan menganalisa untuk mencari pemasok/supplier mana yang sesuai dengan permintaan serta untuk menentukan 3 pemasok/supplier dengan harga yang paling murah. Kemudian bagian pengadaan bahan akan melakukan nego dengan pemasok/supplier dan memutuskan pemasok/supplier mana yang ditunjuk untuk memenuhi kebutuhan permintaan bahan baku dan dengan harga yang disetujui maka, pihak PT. Semen Gresik (Persero) Tbk akan memberitahukan kepada pemasok/supplier yang telah dipilih. Apabila pemasok/supplier sampai dengan hari kelima sejak dilakukannya nego harga tidak memberikan jawaban, sesuai dengan perjanjian maka pemasok/supplier dianggap setuju dan mampu memenuhi permintaan pesanan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
- e. Setelah mendapatkan pemasok/supplier maka bagian pengadaan bahan baku membuat lembar persetujuan dari bagian pengadaan bahan baku akan jumlah yang akan dipesan, yang selanjutnya bagian pengadaan bahan baku juga akan melakukan order pembelian. Order pembelian ini dibuat rangkap 7 (tujuh), yang diberikan masing-masing kepada : 1 (satu) lembar ke pemasok, 1 (satu) lembar kembali ke bagian pemesanan, 1 (satu) lembar ke bagian penerimaan bahan, 1

(satu) lembar ke bagian perencanaan administrasi pergudangan, 1 (satu) lembar ke bagian pelayanan akuntansi, 1 (satu) lembar ke bagian jaminan mutu, 1 (satu) lembar ke bagian perencanaan dan pembelian. Surat order pembelian ini ditandatangani oleh Kepala seksi pengadaan bahan baku apabila jumlah pembelian bahan baku tidak melebihi Rp. 50.0000.0000, tetapi apabila jumlah pembelian diatas Rp. 250.000.000 maka yang wajib menyetujui dan bertanda tangan adalah Direksi.

- f. Setelah order pembelian rangkap 7 tersebut ditandatangani, order pembelian tersebut dikirimkan ke pemasok/supplier, selanjutnya pihak pemasok/supplier akan segera mengirimkan bahan baku yang telah dipesan.
- g. Pihak pemasok/supplier mengirimkan pesanan bahan baku yang sesuai dengan order pembelian tersebut ke bagian penerimaan bahan baku. Bahan baku tersebut kemudian di timbang dan kemudian diletakkan di gudang yang diterima oleh bagian gudang. Setelah truk yang memuat bahan baku tersebut dikosongkan dilakukan penimbangan kembali untuk mengukur berat truk sebelum dan setelah bahan baku diturunkan. Selisih tersebut kemudian dihitung untuk mendapatkan jumlah bahan baku yang diterima oleh bagian penerimaan dan bagian gudang.
- h. Setelah bahan baku diterima, maka dilakukan inspeksi oleh bagian jaminan mutu untuk memastikan mutu bahan baku yang diterima apakah sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- i. Bagian perencanaan administrasi pergudangan akan membuat Bukti Barang Masuk (BBM) sebanyak 4 lembar. Lembar yang pertama untuk Internal Audit. Lembar kedua untuk bagian penerimaan bahan baku, lembar ketiga untuk bagian pengadaan bahan baku, lembar keempat digunakan sebagai arsip oleh bagian perencanaan administrasi pergudangan.
- j. Berdasarkan Bukti Barang Masuk (BBM) yang dibuat maka bagian perencanaan administrasi pergudangan akan mencatatnya ke dalam kartu gudang dan kartu persediaan. Setiap harinya jumlah persediaan bahan baku dilaporkan kepada bagian pengadaan agar bagian pengadaan bahan baku mengetahui jumlah bahan baku yang telah dipakai dalam proses produksi dan bahan baku yang tersedia dalam gudang sesuai dengan yang telah dicatat oleh bagian produksi selama proses produksi berjalan.
- k. Bagian pengadaan bahan baku akan menerima faktur dari pemasok/supplier setelah bahan baku dikirimkan oleh pemasok/supplier, kemudian faktur tersebut diperiksa dan disesuaikan dengan Order Pembelian, selanjutnya akan diberikan ke bagian Internal Audit untuk diperiksa lebih lanjut.
- l. Seluruh dokumen yang diserahkan ke Internal Audit dan telah disetujui oleh Internal Audit akan diserahkan ke bagian pelayanan akuntansi untuk dilakukan pencatatan ke dalam jurnal dan buku besar. Selanjutnya bagian pelayanan akuntansi melakukan pembayaran kepada para pemasok/supplier.

#### 4.2.4. Prosedur Pengendalian

Dalam melakukan pembelian bahan baku, mulai dari permintaan pembelian sampai ke pembayaran telah ditangani oleh unit-unit organisasi yang memiliki fungsinya masing-masing. Pemisahan tugas dapat terlihat pada :

- a. Terdapat bagian pembelian terpisah dari bagian penerimaan barang.
- b. Terdapat bagian penerimaan.
- c. Bagian gudang terpisah dari bagian penerimaan barang.
- d. Bagian pembelian terpisah dari bagian gudang atau penyimpanan barang.
- e. Bagian pembelian terpisah dari bagian akuntansi.

Dengan demikian, dapat terjamin kepastian bahwa tugas yang berkaitan dengan pembelian bahan baku telah dilaksanakan oleh bagian-bagian yang berwenang.

Dengan adanya otorisasi yang pantas atas transaksi dan aktivitas yang berhubungan dengan pembelian bahan baku, dapat menjamin tingkat kewajaran terjadinya suatu kegiatan. Pemberian otorisasi/persetujuan juga dapat mencegah maupun melacak kecurangan, pencurian dan kekeliruan yang terjadi. Otorisasi/persetujuan yang dilakukan oleh pejabat berwenang dapat diketahui dari dokumen yang digunakan dalam setiap transaksi. Pengendalian fisik terhadap pencatatan sudah cukup memadai dengan selalu diarsipkannya seluruh dokumen yang dihasilkan di tempat yang aman.

Sedangkan berdasarkan dari hasil pemeriksaan terhadap prosedur pembelian dapat diketahui adanya kelemahan-kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian yang lebih lanjut, antara lain :

1. Permintaan penawaran harga oleh staff bagian pengadaan bahan baku tidak dilakukan secara tertulis tetapi dilakukan melalui telepon, sehingga tidak ada bukti bahwa bagian pengadaan bahan baku telah melakukan permintaan penawaran harga kepada para pemasok (supplier) sehingga dapat dimungkinkan terjadinya kerja sama atau kolusi antara staff bagian pengadaan bahan baku dengan pemasok (supplier).
2. Sebelum dilakukan pembelian bagian pengadaan bahan baku tidak mendapatkan persetujuan dari bagian Pembelian tetapi hanya mendapatkan persetujuan atau otorisasi dari Kepala Seksi pengadaan bahan baku jika pembelian tidak melebihi Rp. 50.000.000 tetapi apabila pembelian antara Rp. 50.000.000 s/d Rp. 100.000.000 disetujui atau diotorisasi oleh Kepala Bagian pengadaan bahan baku sedangkan pembelian antara Rp. 100.000.000 s/d Rp. 250.000.000 disetujui atau diotorisasi oleh Kepala Departemen pengadaan bahan baku. Dan apabila pembelian diatas Rp. 250.000.000 akan disetujui atau diotorisasi oleh Direksi.
3. Fungsi perencanaan administrasi pergudangan membuat kartu gudang, yang seharusnya dilakukan oleh bagian akuntansi.



4. Sebaiknya ada konfirmasi ulang untuk kesanggupan atas order pembelian yang dikirim sehingga perusahaan bisa mengantisipasi jika barang yang dipesan tidak bisa dipenuhi oleh pemasok (supplier).

Berdasarkan beberapa kelemahan yang ditemukan, hal-hal yang tidak sesuai atau tidak relevan lagi dengan pengendalian intern yang ada dalam perusahaan, maka PT. Semen Gresik dapat mengambil langkah-langkah perbaikan yang sesuai dengan prosedur pengendalian intern dan dikembangkan dengan menggunakan atribut kondisi, kriteria, penyebab, akibat dan rekomendasi.

- a. **Kondisi** : Permintaan penawaran harga oleh staf bagian pengadaan bahan baku tidak dilakukan secara tertulis tetapi dilakukan melalui telepon, sehingga tidak ada bukti bahwa bagian pengadaan bahan baku telah melakukan permintaan penawaran harga kepada para pemasok (supplier) sehingga dapat dimungkinkan terjadinya kerja sama atau kolusi antara staff bagian pengadaan bahan baku dengan pemasok.
  - **Kriteria** : Seharusnya permintaan penawaran harga untuk beberapa pemasok (supplier) yang dilakukan oleh bagian pengadaan bahan baku dilakukan secara tertulis tidak melalui telepon.
  - **Penyebab** : Pihak manajemen mempunyai pertimbangan bahwa permintaan penawaran harga kepada beberapa pemasok (supplier) lebih efisien bila dilakukan lewat telepon.

- **Akibat** : Tidak adanya bukti bahwa bagian pembelian telah melakukan permintaan penawaran harga kepada para pemasok (supplier), sehingga dimungkinkan bagian pengadaan bahan baku bisa bekerjasama atau kolusi dengan salah seorang pemasok (supplier).
  - **Rekomendasi** : Seharusnya manajemen membuat kebijakan bahwa permintaan penawaran harga beserta jawaban penawaran harga dari pemasok (supplier) harus dilakukan secara tertulis untuk dilampirkan dalam surat order pembelian yang dibuat oleh bagian pengadaan bahan baku ke bagian Internal Audit sehingga Internal Audit bisa mencocokkan bahwa harga yang disepakati adalah harga yang bersaing.
- b. **Kondisi** : Sebelum dilakukan pembelian bagian pengadaan bahan baku tidak mendapatkan persetujuan dari bagian pembelian tetapi hanya mendapatkan persetujuan dari Kepala Seksi pengadaan bahan baku jika pembelian tidak melebihi Rp. 50.000.000 tetapi apabila pembelian antara Rp. 50.000.000 s/d Rp. 100.000.000 disetujui oleh Kepala Bagian pengadaan bahan baku sedangkan pembelian antara Rp. 100.000.000 s/d Rp. 250.000.000 disetujui oleh Kepala Departemen pengadaan bahan baku. Dan apabila pembelian diatas Rp. 250.000.000 akan disetujui oleh Direksi.
- **Kriteria** : Seharusnya sebelum dilakukan pembelian bagian pengadaan bahan baku mendapatkan persetujuan terlebih dahulu ke bagian pembelian yang kemudian oleh bagian pembelian akan diajukan ke bagian keuangan, untuk

mengetahui apakah anggaran unit kerja pada saat itu dapat mencukupi untuk melakukan pengadaan bahan baku.

- **Penyebab** : Kebijakan manajemen bahwa otorisasi pembelian bahan baku dilakukan oleh Kasi (Kepala Seksi) atau dengan urutan sebagai berikut : persetujuan dari Kepala Seksi pengadaan bahan baku jika pembelian tidak melebihi Rp. 50.000.000 tetapi apabila pembelian antara Rp. 50.000.000 s/d Rp. 100.000.000 disetujui oleh Kepala Bagian pengadaan bahan baku sedangkan pembelian antara Rp. 100.000.000 s/d Rp. 250.000.000 disetujui oleh Kepala Departemen pengadaan bahan baku. Dan apabila pembelian diatas Rp. 250.000.000 akan disetujui oleh Direksi.
- **Akibat** : Tidak adanya pengawasan dari bagian pembelian dan keuangan atas pembelian bahan baku yang dilakukan oleh bagian pengadaan bahan baku, sehingga tanggungjawab hanya diberikan kepada Kepala Departemen dan Direksi.
- **Rekomendasi** : Bagian Pembelian mengotorisasi atau memberikan persetujuan atas proses pembelian atau pengadaan bahan baku yang dilakukan oleh bagian pengadaan bahan baku. Sehingga ada pengawasan yang dilakukan oleh bagian pembelian dalam pelaksanaan kegiatan operasional dan pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung oleh bagian keuangan apakah anggaran yang tersedia mencukupi dalam melakukan pembelian bahan baku.

- c. **Kondisi** : Fungsi perencanaan administrasi pergudangan membuat kartu gudang, yang seharusnya dilakukan oleh bagian akuntansi.
- **Kriteria** : Seharusnya pencatatan persediaan bahan baku dalam kartu gudang/persediaan dilakukan oleh bagian akuntansi supaya terdapat alat kontrol atas catatan kuantitas persediaan yang dibuat oleh bagian gudang (kartu gudang/persediaan)
  - **Penyebab** : Kebijakan manajemen yang menetapkan bahwa pencatatan perpindahan persediaan dan harga persediaan yang dibeli dalam kartu gudang/persediaan (yang seharusnya merupakan tugas bagian akuntansi) dilakukan oleh bagian gudang.
  - **Akibat** : Tidak adanya alat untuk mengontrol catatan persediaan dalam kartu gudang/persediaan yang dibuat oleh bagian gudang, sehingga bagian akuntansi akan mengalami kesulitan untuk mengetahui harga persediaan serta perpindahan keluar masuknya bahan baku dalam proses produksi.
  - **Rekomendasi** : Bagian akuntansi menyelenggarakan catatan persediaan yang berisi perpindahan keluar masuknya bahan baku dan harga persediaan yang tersisa. Dengan dibuatnya catatan persediaan oleh bagian akuntansi akan memudahkan mengetahui harga jumlah persediaan yang tersisa dan yang terpakai. Sehingga apabila ada ketidakcocokan dapat segera diketahui.

- d. **Kondisi** : Tidak adanya konfirmasi ulang untuk kesanggupan atas order pembelian yang dikirim sehingga perusahaan bisa mengantisipasi jika barang yang dipesan tidak bisa dipenuhi oleh supplier.
- **Kriteria** : Seharusnya ada konfirmasi ulang dari pihak pemasok (supplier) untuk kesanggupan atau kemampuan pemasok (supplier) dalam pengiriman pesanan yang dilakukan oleh perusahaan.
  - **Penyebab** : Karena perusahaan telah melakukan perjanjian sejak para pemasok (supplier) menjadi pemasok tetap bahwa apabila dalam waktu 5 (lima) hari setelah menerima order pembelian pemasok tidak memberikan kabar, maka pemasok tersebut dianggap mampu memenuhi kebutuhan pesanan perusahaan.
  - **Akibat** : Apabila ada pemasok yang kurang bisa memenuhi pesanan, maka pihak perusahaan dapat melakukan order pembelian lagi ke pemasok (supplier) yang lain yang mampu memenuhi kebutuhan pesanan yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga dapat mengantisipasi terjadinya persediaan bahan baku yang sangat sedikit, yang dapat mengakibatkan terganggunya proses produksi
  - **Rekomendasi** : Bagian pengadaan barang memberikan waktu agar pemasok memberikan jawaban atas kemampuannya memenuhi pesanan perusahaan, jika pada waktu yang telah ditentukan, pemasok belum memberikan jawaban, maka bagian pengadaan bahan baku harus menghubungi pemasok (supplier)



yang lain. Dengan kata lain bagian pengadaan bahan baku harus mempunyai lebih dari satu calon pemasok yang dipilih untuk memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan.

#### **4.2.5. Pemantauan**

Aktivitas pemantauan berkaitan dengan penilaian efektivitas rancangan dan operasi struktur pengendalian intern yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen untuk melihat apakah kebijakan-kebijakan yang diterapkan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya dan sesuai dengan keadaan dan kegiatan yang berhubungan dengan pengadaan bahan baku cukup memadai. Aktifitas ini tidak hanya dilakukan oleh bagian yang terkait saja, tetapi juga diawasi oleh bagian Internal Audit atau Audit Sistem Manajemen Mutu.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Dari penelitian yang dilakukan penulis di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk., dapat disimpulkan bahwa evaluasi sistem dan prosedur pengendalian intern dapat mendukung efektivitas dan efisiensi terhadap fungsi pembelian bahan baku. Secara umum, berdasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. serta hasil pembahasan dapat diambil simpulan bahwa terdapat beberapa kelemahan yang memerlukan adanya perbaikan, antara lain adalah :

1. Permintaan penawaran harga oleh staff bagian pengadaan bahan baku tidak dilakukan secara tertulis tetapi dilakukan melalui telepon, sehingga tidak ada bukti bahwa bagian pengadaan bahan baku telah melakukan permintaan penawaran harga kepada para pemasok (supplier) sehingga dapat dimungkinkan terjadinya kerja sama atau kolusi antara staff bagian pengadaan bahan baku dengan pemasok (supplier).
2. Sebelum dilakukan pembelian bagian pengadaan bahan baku tidak mendapatkan persetujuan dari bagian Pembelian tetapi hanya mendapatkan persetujuan atau otorisasi dari Kepala Seksi pengadaan bahan baku jika pembelian tidak melebihi Rp. 50.000.000 tetapi apabila pembelian antara Rp. 50.000.000 s/d Rp. 100.000.000 disetujui atau diotorisasi oleh Kepala Bagian pengadaan bahan baku sedangkan pembelian antara Rp. 100.000.000 s/d Rp. 250.000.000 disetujui atau

ditorisasi oleh Kepala Departemen pengadaan bahan baku. Dan apabila pembelian diatas Rp. 250.000.000 akan disetujui atau diotorisasi oleh Direksi.

3. Fungsi perencanaan administrasi pergudangan membuat kartu gudang, yang seharusnya dilakukan oleh bagian akuntansi.
4. Tidak adanya konfirmasi ulang untuk kesanggupan atas order pembelian yang dikirim.

## 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan temuan-temuan kelemahan yang mengakibatkan sistem pengendalian intern fungsi pembelian tidak berjalan dengan optimal. Berikut ini adalah beberapa saran yang diharapkan oleh peneliti dapat berguna bagi perusahaan, antara lain adalah :

1. Seharusnya manajemen membuat kebijakan bahwa permintaan penawaran harga beserta jawaban penawaran harga dari pemasok (supplier) harus dilakukan secara tertulis untuk dilampirkan dalam surat order pembelian yang dibuat oleh bagian pengadaan bahan baku ke bagian Internal Audit sehingga Internal Audit bisa mencocokkan bahwa harga yang disepakati adalah harga yang bersaing.
2. Bagian Pembelian mengotorisasi atau memberikan persetujuan atas proses pembelian atau pengadaan bahan baku yang dilakukan oleh bagian pengadaan bahan baku. Sehingga ada pengawasan yang dilakukan oleh bagian pembelian dalam pelaksanaan kegiatan operasional dan pengawasan yang dilakukan secara

tidak langsung oleh bagian keuangan apakah anggaran yang tersedia mencukupi dalam melakukan pembelian bahan baku.

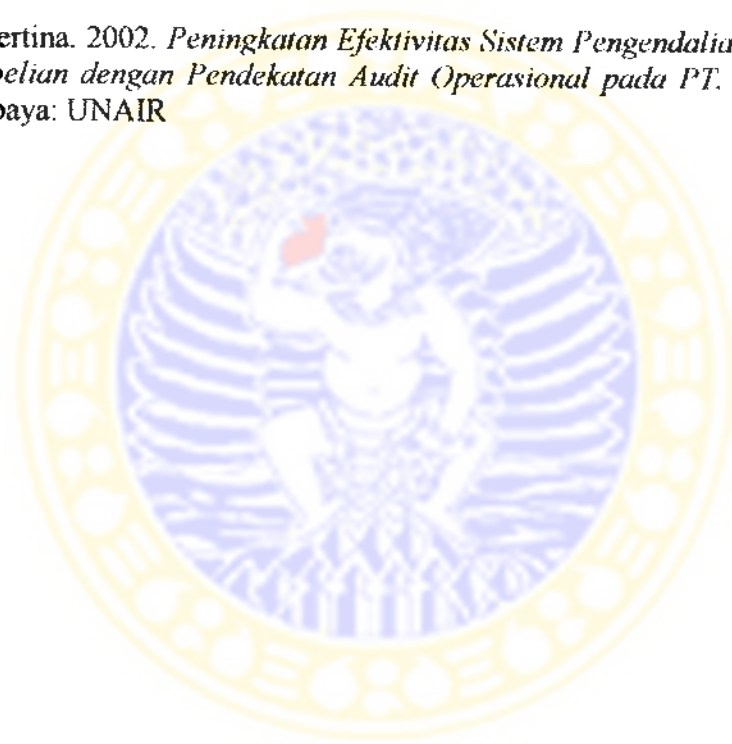
3. Bagian akuntansi menyelenggarakan catatan persediaan yang berisi perpindahan keluar masuknya bahan baku dan harga persediaan yang tersisa. Dengan dibuatnya catatan persediaan oleh bagian akuntansi akan memudahkan mengetahui harga jumlah persediaan yang tersisa dan yang terpakai. Sehingga apabila ada ketidakcocokan dapat segera diketahui.
4. Bagian pengadaan barang memberikan waktu kepada pemasok agar dapat memberikan jawaban atau konfirmasi ulang atas kemampuannya memenuhi pesanan perusahaan, jika pada waktu yang telah ditentukan, pemasok belum memberikan jawaban, maka bagian pengadaan bahan baku harus menghubungi pemasok (supplier) yang lain. Dengan kata lain bagian pengadaan bahan baku harus mempunyai lebih dari satu calon pemasok yang dipilih untuk memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A, and James K. Loebbecke. 2000. *Auditing an Integrated Approach*. Ninth Edition, Prentice Hall International
- Assauri, Sofyan. 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- Effrisanti, Yulia. 2000. *Pelaksanaan Audit Operasional Pada Fungsi Pembelian Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern Yang Ada Pada PT. Surya Raya Nusantara Surabaya*. Skripsi. Surabaya: UNAIR
- Bodnar, H. Goerge and William, S. Hopwood. 2000. *Accounting Information System*. Six Edition. New Jersey.
- Data Internal PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Hartadi, Bambang. 1997. *Sistem Pengendalian Intern Dalam Hubungannya Dengan Manajemen Dan Audit*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Jusuf, Amir Abadi dan Rudi M. Tambunan. 1996. *Sistem Informasi Akuntansi*. Buku Satu. Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat
- J. L. Boockholdt. 1998. *Accounting Information Systems : Transactions Processing and Control*. Fourth Edition. Irwin McGraw – Hill.
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, dan Kanaka Puradiredja. 1998. *Auditing*. Buku Satu. Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat



- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. *Struktur Pengendalian Intern*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Yin, Robert K. 1997. *Studi Kasus (desain & Metode)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuristian, Hertina. 2002. *Peningkatan Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Fungsi Pembelian dengan Pendekatan Audit Operasional pada PT. "X" Surabaya*. Surabaya: UNAIR



**Lampiran I****DAFTAR PERTANYAAN / KUISIONER**

Beri tanda ( √ ) untuk jawaban yang sesuai

<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Apakah ada struktur organisasi perusahaan?	√		
2.	Apakah ada uraian tugas, prosedur dan kebijaksanaan tertulis?		√	Hanya Direktur Utama sampai Kabag
3.	Apakah ada bagian pembelian tersendiri	√		
4.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi penerimaan bahan baku?	√		
5.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi akuntansi?	√		
6.	Apakah penerimaan bahan baku terpisah dari penyimpanan bahan baku?	√		
7.	Apakah ada bagian akuntansi yang menangani kartu persediaan bahan baku?		√	Kartu persediaan ditangani oleh gudang
8.	Apakah perusahaan melakukan pemeriksaan fisik secara mendadak?	√		
9.	Apakah pemasok dipilih berdasarkan jawaban penawaran harga bersaing dari pemasok?		√	Karena sudah memiliki rekanan tetap
10.	Apakah bagian pembelian selalu meminta penawaran harga dari beberapa rekanan?	√		Permintaan penawaran dilakukan lewat telepon
10.	Apakah dalam kontrak pembelian sudah termasuk perjanjian mengenai biaya angkut?	√		
11.	Apakah dalam tiap kebutuhan pembelian, bagian yang berwenang akan mengajukan surat permintaan pembelian?	√		

NO	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
12.	Apakah surat permintaan pembelian, order pembelian dan bukti barang masuk bernomorurut tercetak dan pemakaiannya dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang?	√		
13.	Apakah surat permintaan pembelian dan order pembelian diotorisasi oleh personal yang berwenang?	√		
14.	Apakah order pembelian akan dibuat atas setiap permintaan pembelian yang disetujui?	√		
15.	Apakah tembusan order pembelian dikirimkan ke bagian penerimaan barang?	√		
16.	Apakah seluruh pembelian dikirim ke bagian penerimaan?	√		
17.	Apakah penerimaan barang tepat waktu?	√		
18.	Apakah fungsi penerimaan barang yang diterima dari pemasok dengan cara menghitung dan menginspeksi barang tersebut dan membandingkannya dengan tembusan order pembeli?	√		
19.	Apakah bukti barang masuk dibuat sesaat setelah barang dari pemasok diterima?	√		
20.	Apakah laporan penerimaan barang dibuat dan dipertanggungjawabkan?	√		
21.	Apakah informasi yang terdapat dalam dokumen telah mencukupi?	√		

**Lampiran 2****DAFTAR PERTANYAAN / KUISIONER PENGENDALIAN INTERN****(Lingkungan Pengendalian)****Beri tanda ( √ ) untuk jawaban yang sesuai**

<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Apakah perusahaan mempunyai bagan organisasi?	√		
2.	Apakah terdapat batasan tanggung jawab yang jelas?	√		
3.	Apakah perusahaan mempunyai kode etik)	√		
4.	Apakah perusahaan mempunyai job description?	√		
5.	Apakah perusahaan memiliki fungsi pemeriksaan intern?	√		



**Lampiran 3****DAFTAR PERTANYAAN / KUISIONER PENGENDALIAN INTERN****(Siklus Pembelian)**

Beri tanda ( √ ) untuk jawaban yang sesuai

NO	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
	<b><u>Organisasi</u></b>			
1.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi penerimaan barang?	√		
2.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi akuntansi?	√		
3.	Apakah penerimaan bahan baku terpisah dari penyimpanan bahan baku?	√		
4.	Apakah transaksi pembelian dilaksanakan oleh fungsi gudang, fungsi pembelian, fungsi penerimaan barang, fungsi akuntansi	√		
	<b><u>Sistem Otorisasi</u></b>			
5.	Apakah surat permintaan pembelian diotorisasi oleh pejabat yang berwenang?		√	
6.	Apakah surat order pembelian diotorisasi oleh pejabat yang berwenang?	√		
7.	Apakah laporan penerimaan barang diotorisasi?		√	
	<b><u>Praktek Yang Sehat</u></b>			
8.	Apakah surat permintaan pembelian bernomor urut tercetak dan penggunaannya dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang?	√		



NO	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
9.	Apakah surat order pembelian bernomorurut cetak dan penggunaannya dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang?	√		
10.	Apakah laporan penerimaan barang bernomorurut tercetak dan penggunaannya dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang?	√		
11.	Apakah pemasok dipilih berdasarkan jawaban penawaran harga bersaing dari berbagai pemasok?		√	
12.	Apakah fungsi penerimaan barang melakukan pemeriksaan yang diterima dari pemasok dengan cara menghitung dan menginspeksi barang tersebut dan membandingkan dengan tembusan surat order pembelian?	√		

 <b>PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk</b> <small>PT Semen Gresik Tbk adalah bagian dari PT PERSERO Tbk. PT PERSERO Tbk adalah perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham PERS. PT Semen Gresik Tbk memiliki kantor pusat di Jl. Pemuda No. 100, Gresik, Jawa Timur 61115. Telp: (031) 5241176, Fax: (031) 5241176, Email: persero@persero.com</small>				<h3>ORDER PEMBELIAN</h3>		Halaman	
Kepada				No		No. PP	
				Nomor ini harus disebut pada semua dokumen yang berhubungan Order Pembelian ini		Tanggal PP	
Kode				No. Referensi/Bant. Pemasok		Tanggal Order	
						Batas Pembayaran	
No. Item	Yantai / Merk	Jumlah Barang	Satuan (Kode)	NAMA BARANG		Harga Satuan	Jumlah Harga
							
<b>PERHATIAN</b> 1. Dibarengi dengan invoice dan syarat-syarat umum. Pembelian yang harus dibayar oleh Penjual. 2. Harga Pokok PT. SGI belum termasuk PPN 10%.				Dengan surat			
				Order Disetujui Pemasok		PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk	
						1. PEMASOK	

Nomor: 11038 PP.02.02/4004/12.05

Lamp : ---

Perihal: Penelitian

Yth : Pembantu Dekan I, Fakultas Ekonomi  
Universitas Airlangga  
Jln. Dharmawangsa Dalam Selatan  
Surabaya

Dengan Hormat,


Menunjuk surat saudara nomor: 1095 / J03.L12 / AKD / 2005 perihal penelitian, dengan ini kami beritahukan bahwa PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dapat menerima mahasiswa saudara, *Jurusan Akuntansi*

*N a m a : Yuyun Sulistiowati, Nim : 040013091 E*

Untuk melakukan Penelitian di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. di **Gresik**, dengan ketentuan :

5. Setiap mahasiswa yang melakukan Penelitian harus diikut sertakan asuransi kecelakaan oleh Fakultas/ institusi ybs.
6. Penelitian dilaksanakan selama 2 (dua) minggu, mulai tanggal **12 sd. 23 Desember 2005**
7. Mahasiswa termaksud diharap kehadirannya di Gedung **DIKLAT PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk, Jalan VETERAN Gresik**, pada tanggal **12 Desember 2005**
8. Selama melakukan Penelitian, mahasiswa/mahasiswi diharap mengenakan jas almamater, fasilitas lain dalam hal pondokan dan lain-lain tidak disediakan.

Demikian, atas perhatian saudara kami ucapkan terima kasih.

Gresik, 5 Desember 2005  
n. Direksi  
Bag Pendidikan dan Pelatihan  
  
Drs. Psi. Gaguk Yudianto.