PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PROSES PENGGAJIAN PADA PERUSAHAAN PETERNAK SAPI (STUDI KASUS PT XYZ)

Oleh:

DEVAN FABIANDY

200812011

SKRIPSI

Diajukan untuk melengkapi Sebagian Syarat

Guna mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

INDONESIA BANKING SCHOOL

JAKARTA

2014

PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PROSES PENGGAJIAN PADA PERUSAHAAN PETERNAK SAPI (STUDI KASUS PT XYZ)

Oleh:

DEVAN FABIANDY

200812011

Diterima dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Komprehensif

Jakarta, Oktober 2014

Dosen Pembimbing Skripsi

(Drs. Komar Darya, Ak., MM, CA.)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Nama	:	Devan Fabiandy
NIM	:	200812011
Judul Skripsi	:	Pemeriksaan Operasional Atas Proses Penggajian Pada Perusahaan Peternak Sapi (Studi Kasus PT XYZ)

Pembimbing Skripsi

(Drs. Komar Darya, Ak., MM, CA.)

Tanggal Lulus: 10 Oktober 2014

Mengetahui:

Ketua Panitia Ujian	Ketua Jurusan Akuntansi
(Dr. Muhammad Yusuf)	(Drs. Komar Darya, Ak., MM, CA.)

HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama Mahasiswa	:	Devan Fabiandy
NIM	:	200812011
Judul Skripsi	:	Pemeriksaan Operasional Atas Proses Penggajian Pada Perusahaan Peternak Sapi (Studi Kasus PT XYZ)
Tanggal Ujian	:	10 Oktober 2014
Penguji	:	
Ketua	:	Dr. Muhammad Yusuf
Anggota	:	1. Drs. Komar Darya, Ak., MM, CA.
		2. Ramzi A. Zuhdi, SE, Ak., MSc.

dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di atas telah mengikuti ujian komprehensif:

pada tanggal	:	10 Oktober 2014
dengan hasil	:	B+

Penguji,

Ketua

(Dr. Muhammad Yusuf)

Anggota I

(Drs. Komar Darya, Ak., MM, CA.)

Anggota II

(Ramzi A. Zuhdi, SE, Ak., MSc.)

INTEGRITY • KNOWLEDGE • SKILL

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Devan Fabiandy

NIM : 200812011

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

Devan Fabiandy

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulisan skripsi yang berjudul **"Pemeriksaan Operasional Atas Proses Penggajian Pada Perusahaan Peternak Sapi (StudiKasus PT XYZ)"** dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan skripsi ini merupakan sebagian syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntasi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

Skripsi ini penulis dedikasikan untuk ayah dan ibu penulis yang selalu melimpahkan kasih sayang, doa, dan dukungan baik moril maupun materil tiada henti sepanjang hidup. Terima kasih kepada kakak-kakak yang turut memberikan semangat dan dukungan dalam menjalani kegiatan perkuliahan.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan semangat kepada penulis, baik dalam proses penulisan skripsi maupun dalam kegiatan perkuliahan selama ini. Adapun pihak-pihak yang dimaksud adalah:

1. Dr. Subarjo Joyosumarto, SE, MA.,selakuKetua STIE IBS.Dr. Trinandari, SE, Akt., M.Si., selakuWakilKetua I. Khairil Anwar, SE, MSM.,selakuWakilKetua II, danTaufikHidayat, SE, Ak., M.Bankfin.,selakuWakilKetua III.

2. Drs. Komar Darya Ak., MM, CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi sekaligus Dosen Pembimbing dari penulis yang selalu memberikan bimbingan dan dukungan selama penulisan skripsi.

3. Dr. Muhammad Yusuf selaku Ketua Penguji dan Ramzi A. Zuhdi, SE, Ak., MSc. selaku Anggota Penguji Komprehensif, serta Khairil Anwar, SE, MSM. selaku Anggota Penguji Seminar Proposal, yang memberikan saran dan kritik yang membangun untuk penulisan skripsi.

4. Seluruh dosen pengajar dan para staf dari STIE Indonesia Banking School yang senantiasa membantu penulis selama masa perkuliahan.

5. Sahabat – sahabat terdekat dari penulis yang sudah dianggap sebagai keluarga, sertateman – teman dari angkatan 2008, 2007, 2006, dan 2005 yang telah memberikan warna dalam kehidupan sosial penulis.

6. Pihak lainnya yang turut membantu, mendukung, serta mendoakan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan oleh penulis demi perbaikan kualitas penulisan di masa yang akan datang. Penulis mohon maaf, apabila ada hal yang kurang berkenan di hati pembaca.

Jakarta, Oktober 2014

Penulis

ABSTRACT

Basically, the salary received by employees from the company which they work has a purpose to increase their welfare. To ensure it can run properly, the company should have an effective payroll systems and procedures. Based on that condition, writer is trying to conduct an event study research about the operational audit on payroll processing in PT XYZ. This research examines the information about how the internal control runs and the effectivity of payroll systems and procedures in the company. So that the company's goal to have an adequate internal control and payroll systems and procedures that runs properly can be achieved.

The research is using qualitative descriptive method. In this method, after the writer get the data directly from the company, then developing it with theory and the company's standard operational procedures, so it will show the real performance of the company.

According to the result of research, the writer conclude that the internal control is adequate, but the payroll systems and procedures still not match with PT XYZ's standard operational procedures. So the ineffectiveness of it should be corrected.

***Keywords**: operational audit, internal control, payroll, qualitative descriptive, and event study.*

DAFTAR ISI

Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing		ii
Halaman Pengesahan Skripsi		iii
Halaman Persetujuan Penguji Komprehensif		iv
Kata Pengantar		v
Abstract		vii
Lembar Pernyataan Karya Sendiri		viii
Daftar Isi		ix
Daftar Gambar		xii
Daftar Tabel		xiii
BAB I PENDAHULUAN		**1**
1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Identifikasi Masalah	4
1.3	Pembatasan Masalah	5
1.4	Perumusan Masalah	5
1.5	Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.6	Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI		**9**
2.1	TinjauanPustaka	9
2.1.1	Audit	9
	2.1.1.1 PengertianAudit	9
	2.1.1.2Jenis-jenis Audit	10
2.1.2	Sistem Pengendalian Intern	10

2.1.2.1 PengertianSistem Pengendalian Intern 10

2.1.2.2 Komponen-komponen Pengendalian Intern 11

2.1.2.3 Hubungan Sistem Pengendalian Intern dengan Audit Operasional 13

2.1.3 Audit Operasional 14

2.1.3.1 Pengertian Audit Operasional 14

2.1.3.2 Tujuandan Manfaat Audit Operasional 15

2.1.3.3 Jenis-jenis Audit Operasional 16

2.1.3.4 Tahap-tahap dalam Audit Operasional 17

2.1.3.5 Temuan Audit Operasional 18

2.1.3.6 Prosedur Pelaksanaan Audit Operasional 20

2.1.3.7 Laporan Pemeriksaan Operasional 27

2.1.4 Penggajian 29

2.1.4.1 Pengertian Gaji 29

2.1.4.2 Pengertian Siklus Penggajian dan Kepegawaian 30

2.1.4.3 Resiko dalam Proses Penggajian 30

2.1.4.4 Langkah-langkah dalam Penentuan Gaji 31

2.1.4.5 Dokumen dalam Sistem Penggajian 33

2.1.4.6 Fungsi dalam Sistem Penggajian 35

2.1.4.7 Prosedur Pembayaran Gaji 36

2.2 Rerangka Pemikiran 38

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 39

3.1 ObjekPenelitian 39

3.2 MetodePengumpulan Data 39

3.2.1 Jenis Data 39

3.2.2 TeknikPengumpulan Data 40

3.3 MetodeAnalisis Data 41

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 43

4.1 Gambaran UmumObjek Penelitian 43

4.1.1 SejarahdanPerkembangan Perusahaan 43

4.1.2 Struktur Organisasi Divisi Personalia 44

4.1.3 Alur Pengelolaan Sumber Daya Manusia 45

4.2 Analisis Pembahasan 52

4.2.1 Survey Pendahuluan 52

4.2.2 PenelaahandanPengujianatasSistem Penggajian 55

4.3 Laporan Internal Audit 57

4.4 ImplikasiManajerial 63

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 70

5.1 Kesimpulan 70

5.2 Saran 72

Daftar Pustaka

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Struktur Organisasi Divisi Personalia	44
Gambar 4.2	SkemaPengelolaan Sumber Daya Manusia	45
Gambar 4.3	Skema*Payroll* Kantor Pusat	59
Gambar 4.4	Skema *Payroll* Kantor Unit	59

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rerangka Pemikiran	38
Tabel 4.1	Waktu Pembayaran Gaji Tahun 2012 dan 2013	60

INTEGRITY • KNOWLEDGE • SKILL •

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menyambut datangnya era *ASEAN Economic Community* (AEC) pada tahun 2015, perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut untuk dapat lebih mengembangkan dan meningkatkan kegiatan usahanya di masa yang akan datang. Dalam mengembangkan dan meningkatkan kegiatan usahanya, diperlukanlah informasi-informasi yang berkaitan dengan keputusan terbaik yang akan diambil pihak manajemen untuk menunjang hal-hal tersebut.

Seiring dengan meningkatnya kegiatan atau usaha perusahaan maka ruang lingkup dan masalah yang akan dihadapi perusahaan akan semakin beragam. Semua hal tersebut merupakan tantangan bagi perusahaan, dan juga tantangan bagi pimpinan serta karyawan untuk tetap menjalankan kegiatan perusahaan secara efektif dan tetap tumbuh di perekonomian sekarang dan bersaing secara kompetitif dengan kompetitor lainnya.

Salah satu modal terpenting dalam suatu perusahaan untuk dapat bersaing lebih kompetitif adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Semakin baiknya kualitas dari sumber daya manusia di perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja dari perusahaan tersebut dalam mengembangkan dan meningkatkan kegiatan usahanya. Perusahaan tidak dapat memandang sebelah mata pentingnya hal ini, karena kegiatan operasional dari perusahaan tersebut dijalankan oleh para karyawan dengan etos kerja yang berbeda-beda.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Perbedaaan etos kerja dari setiap karyawan di suatu perusahaan menjadi tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia. Pada hakikatnya para karyawan memiliki motivasi untuk bekerja agar dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya, maka dari itu perusahaan wajib mengelola kesejahteraan para karyawannya dengan baik, yaitu dengan memberikan upah/gaji dan benefit yang pantas untuk setiap karyawannya. Pengelolaan penggajian dalam suatu perusahaan harus dijalankan dengan efektif dan efisien, agar kesejahteraan karyawan yang terjamin akan seiring dengan meningkatnya kegiatan usaha perusahaan.

Dalam pengelolaan penggajian para karyawan di perusahaan, auditor internal memiliki peranan penting untuk menjalankan pemeriksaan operasional dari siklus penggajian perusahaan ini, dimana dalam pembahasan ini khususnya pada PT XYZ.

Agar internal auditor dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik, maka diperlukan adanya sikap independensi atau kebebasan dari pihak yang diauditnya. Sikap ini mutlak harus dipertahankan sehingga manajemen yang menerima dan mendapat informasi dapat mempergunakan informasi tersebut sebagai masukan atau bahan pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan terbaik bagi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan yaitu meningkatkan atau mengembangkan perusahaan.

Sedangkan dari siklus penggajian sendiri merupakan siklus yang unik karena hubungannya yang erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Pemeriksaan operasional terhadap sistem penggajian, terutama perhitungan gaji, sering kali merupakan bagian yang paling kompleks dan paling menghabiskan waktu audit. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompleksitas pemeriksaan operasional sistem penggajian antara lain adalah karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang harus dijaga perusahaan untuk kelancaran usaha dari PT XYZ.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Sistem penggajian yang dilaksanakan secara ekonomis dan efektif amat diperlukan dalam upaya mencapai kondisi perusahaan yang sehat karena sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang bernilai besar bagi perusahaan. Dalam komponen harta (*asset*) perusahaan, sumber daya manusia bukan yang memiliki nilai relatif tinggi dibandingkan persediaan. Namun tanpa sumber daya yang baik, maka proses produksi perusahaan juga bisa menjadi tidak efektif. Alasan inilah yang menjadi latar belakang mengapa pemeriksaan sistem penggajian menjadi demikian penting.

Dalam kasus ini, PT XYZ yang diobservasi merupakan perusahaan ternak sapi yang berkantor pusat di Jakarta. Untuk peternakannya sendiri berada jauh dari perkotaan di wilayah Lampung dan Probolinggo. Pada awalnya PT XYZ ini didirikan karena banyaknya permintaan pasar terhadap kebutuhan daging sapi yang terjamin kualitasnya tanpa harus impor. Sehingga selain menyediakan stok barang agar memenuhi kebutuhan pasar, kualitas dari barang yang disiapkan juga perlu perhatian khusus karena PT XYZ merupakan salah satu pemasok utama komoditi sapi. Kendala lokasi seringkali membuat pengendalian sumber daya manusia menjadi sulit karena sesuai ketentuan pendirian peternakan harus menjauhi pemukiman sehingga lokasi peternakan yang berada di tengah hutan dan jauh dari lembaga keuangan seperti bank membuat pengendalian terhadap siklus penggajian dalam peternakan PT XYZ ini menjadi perhatian khusus.

Berdasarkan penelitian sering kali sulit bagi auditor untuk mengamati dan menilai sistem penggajian yang berbeda. Antara kantor pusat dan unit yang berupa peternakan memiliki sistem penggajian dan perhitungan komponen yang berbeda.

Disamping itu, perkembangan teknologi yang saat ini marak juga mempengaruhi proses penggajian dan pengeloaan sumber daya bagi perusahaan baik ritel maupun manufaktur. Salah satu penggunaan utama sistem penggajian yang disebut HURIS oleh perusahaan merupakan alat bantu bagi manajemen sumber daya adalah memberikan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

deskripsi yang lebih lengkap tentang komponen dalam sistem penggajian seperti jumlah waktu kerja pokok, *overtime* dan komponen lainnya yang merupakan hak dari setiap karyawan.

Oleh karena itu, dirasa sangat penting untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang proses penggajian dan menjadi dasar pembahasan skripsi dengan judul : **"Pemeriksaan Operasional atas Proses Penggajian pada Perusahaan Peternak Sapi (Studi Kasus PT XYZ)".**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat mengidentifikasikan masalah sebagai berikut :

a. Adanya perbedaan antara sistem penggajian di pusat dan di unit yang mengakibatkan berbedanya perhitungan komponen pembayaran gaji untuk pegawai di pusat dan di unit.

b. Terjadinya keterlambatan dalam pembayaran gaji di unit.

1.3. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya pembahasan mengenai pemeriksaan operasional di perusahaan, maka penelitian ini hanya akan membahas pemeriksaan operasional atas sistem penggajian pada PT XYZ tahun 2012 dan 2013. Untuk membantu penulis dalam melakukan penelitian, maka penulis menggunakan komponen pengendalian internal

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

COSO yang dapat mengukur tingkat efektifitas dan efisiensi dari perusahaan yang akan diteliti. Objek dari penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang peternakan sapi.

1.4. Perumusan Masalah

a. Apakah pengendalian intern atas sistem penggajian sudah sesuai dengan SAK yang berlaku?
b. Apakah sistem dan prosedur penggajian sudah berjalan efektif berdasarkan metode COSO?

1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut :

1. Untuk menentukan langkah – langkah yang harus diambil oleh PT XYZ agar proses penggajian sesuai dan berjalan dengan efektif.
2. Untuk menerapkan pengendalian internal dalam bentuk penetapan daerah pertanggung jawaban atas proses penggajian.
3. Untuk memberikan rekomendasi dan saran – saran perbaikan yang diperlukan bagi fungsi pengelolaan sumber daya perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat – manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

a. Memberikan gambaran secara langsung mengenai penerapan teori – teori yang dipelajari penulis dalam praktek yang sesungguhnya, juga sebagai studi pembanding antara teori yang dipelajari dengan praktek dalam perusahaan.
b. Memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menerapkan siklus penggajian yang sesuai dengan perusahaan, diterapkannya pengendalian internal atas sistem *payroll* sehingga perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik, serta menilai sejauh mana pemeriksaan operasional berperan dalam sistem penggajian.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian penulis dapat dijadikan bahan referensi atau penelitian yang selanjutnya ingin dilakukan oleh akademisi lain khususnya dalam bidang pemeriksaan operasional.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulisan serta agar pembahasan dalam skripsi ini berjalan secara terarah dan sistematis, maka penelitian ini akan dibagi menjadi lima (5) bab.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang permasalahan dan perumusan masalah yang menjadi pokok dalam penyusunan skripsi ini.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Selanjutnya menerangkan tujuan dan manfaat penelitian, serta memberikan sistematika pembahasan mengenai penyusunan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka yang meliputi pengertian dan tujuan pemeriksaan operasional, hubungan pemeriksaan dan pengendalian internal, uraian mengenai proses penggajian serta kerangka pemikiran yang meliputi identifikasi variabel dan definisi variabel

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pemilihan objek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik pengolahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan gambaran umum mengenai PT XYZ yang meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan kegiatan usaha perusahaan. Bab ini juga menguraikan analisis dan pembahasan yang meliputi survei pendahuluan terhadap prosedur penggajian dengan keadaan yang sebenarnya, prosedur pengendalian internal atas proses penggajian serta analisa terperinci terhadap laporan pemeriksaan operasional atas proses penggajian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta memberi saran yang dapat bermanfaat bagi para

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

akademisi ataupun pihak lain yang berminat di bidang audit internal terutama berkaitan dengan fungsi, tugas, wewenang, dan ruang lingkupnya.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Audit

2.1.1.1 Pengertian Audit

Menurut William C.Boynton, Raymon N.Johnson dan Welter G.Kell yang diterjemahkan oleh Budi. 8.1(2007:5) memberikan definisi :

"Auditing sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonorni, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak yang berkepentingan".

Menurut Arens, Eider dan Beasley (2010:4) mendefinisikan :

"Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person."

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa audit dilaksanakan oleh orang-orang yang kompeten dan independen dengan cara mengumpulkan bukti-bukti yang ada serta mengevaluasi bahan bukti tersebut, yang bertujuan agar dapat memberikan suatu pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan. Proses pelaksanaan audit dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen, maksudnya kegiatan audit tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, auditor harus mempunyai latar belakang pendidikan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

dan pengetahuan yang memadai sehubungan dengan pelaksanaan audit. Selain itu seorang auditor harus dapat bersikap independen, bertindak sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kode etik profesi.

2.1.1.2. Jenis-jenis Audit

Menurut Tunggal A.W. (2011 : 9) menyatakan, "Dalam pelaksanaannya audit dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

1. Audit Laporan Keuangan *(Financial Statement Audit)*

   Audit Laporan Keuangan adalah penilaian apakah laporan keuangan disusun dengan kriteria yang ditetapkan, seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. Audit Operasional *(Operational Audit)*

   Audit Operasional adalah audit yang dilakukan terhadap kegiatan operasi perusahaan untuk menilai efisiensi, efektifitas, dan ekonomis operasional perusahaan. Hasil audit operasional akan digunakan oleh pihak manajemen perusahaan.

3. Audit Ketaatan *(Compliance Audit)*

   Audit Ketaatan adalah audit yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah prosedur tertentu, aturan, regulasi yang ditetapkan oleh otorisasi lebih tinggi ditaati dan diikuti.

2.1.2. Sistem Pengendalian Intern

2.1.2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Definisi Sitem Pengendalian Intern Dalam buku Arens, A.A., Elder, J.R., & Bealsley, S.M.(2010:321) mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut :

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Internal control a process designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of management's objectives in the following categories : 1. Reliability of financial reporting, 2. Effectiveness and efficiency of operations, and 3. Compliance with applicable laws and regulations.

Definisi Pengendalian Internal menurut COSO *(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commision)* dalam buku William C.Boynton, Raymond N.Johnson dan Walter G.Kell (2007:373) adalah :

"Pengendalian intern adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu entitas, yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan dalam kategori berikut :

- Keandalan pelaporan keuangan
- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
- Efektifitas dan efisiensi operasi

Dari seluruh penjelasan tentang pengendalian intern dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern *(internal control)* adalah pengendalian yang bersifat untuk menentukan tercapainya efektifitas dan efisiensi sebuah perusahaan dan mempengaruhi dewan direksi suatu entitas, manajemen, dan personel lainnya untuk menentukan kebijakan dan prosedur yang melindungi aktiva perusahaan dari penyalahgunaan.

2.1.2.2. Komponen-komponen Pengendalian Intern

Menurut COSO *(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commision)*, dalam buku William C.Boynton, Raymond N.Johnson dan Walter G.Kell

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

(2007) menyatakan bahwa terdapat lima komponen pengendalian intern yang saling berhubungan, yaitu :

1. Lingkungan Pengendalian *(Control Environment)*

   Menetapkan suasana suatu organisasi yang mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan fondasi dari semua komponen pengendalian intern lainnya, yang menyediakan disiplin dan struktur.

   Lingkungan pengendalian memiliki tujuh komponen, yaitu :

   a. Integritas dan nilai-nilai etik
   b. Komitmen pada kompetensi
   c. Falsafah manajemen
   d. Struktur organisasi
   e. Dewan komisaris dan komite audit yang efektif
   f. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab
   g. Kebijakan dan prosedur kepegawaian

2. Penilaian Resiko *(Risk Assessment)*

   Pengidentifikasian dan analisis entitas mengenai risiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan entitas yang membentuk suatu dasar mengenai bagaimana resiko harus dikelola.

3. Aktifitas Pengendalian *(Control Activities)*

   Merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa perintah manajemen telah dilaksanakan.

   Aktifitas pengendalian memiliki lima komponen, yaitu :

   a. Pemisahan tugas yang memadai
   b. Otorisasi yang pantas atas transaksi dan aktifitas

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

c. Dokumen dan catatan yang memadai

d. Pengendalian atas aktiva dan catatan

e. Pengecekan independen dan pelaksaan

4. Informasi dan Komunikasi *(Information and Communication)*

   Merupakan pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan kerangka waktu yang membuat orang mampu melaksanakan tanggung jawabnya.

5. Pemantauan *(monitoring)*

   Pemantauan merupakan suatu proses yang menilai kualitas kinerja pengendalian intern pada suatu waktu.

2.1.2.3. Hubungan Sistem Pengendalian Intern dengan Audit Operasional

Menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Jusuf A.A. (2006:93), "Manajemen dalam bentuk suatu struktur pengendalian intern mempunyai tujuan untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Sasaran yang sangat penting dalam semua organisasi adalah efektifitas dan efisiensi.

Ada 3 (tiga) hal yang penting dalam menyusun struktur pengendalian intern yang baik, yaitu :

1. Keandalan pelaporan keuangan,
2. Ketaatan pada hukum dan peraturan yang sudah ditetapkan,
3. Efektifitas dan efisiensi operasional.

Masing-masing dari ketiganya dapat menjadi bagian audit operasional jika tujuannya adalah operasional yang efektif dan efisien. Tujuan utama evaluasi atas pengendalian intern pada audit operasional adalah untuk mengevaluasi efektifitas dan efisiensi struktur pengendalian intern dan membuat rekomendasi kepada manajemen."

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

2.1.3. Audit Operasional

2.1.3.1. Pengertian Audit Operasional

Menurut Tunggal A.W. (2011 : 5) Menyatakan :

"Audit Operasional merupakan audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan efektifitas dari setiap dan seluruh operasi, terbatas hanya pada keinginan manajemen."

Menurut IBK Bayangkara (2008:2) mendefinisikan audit operasional sebagai berikut :

"Audit manajemen (audit operasional) adalah rancangan secara sistematis untuk mengaudit aktivitas-aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Bayangkara. IBK (2008 : 2), "Definisi efektifitas, efisiensi, dan ekonomis adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas adalah bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja maupun dari batas waktu yang ditargetkan.
2. Efisiensi adalah dengan cara yang dapat meminimalkan keinginan atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan suatu kegiatan operasi perusahaan atau menghasilkan suatu produk atau jasa.
3. Ekonomis adalah kesatuan ekonomi dapat mengelola dan memanfaatkan segala kekayaan perusahaan secara baik, sehingga tidak terjadi suatu pemborosan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit operasional adalah suatu analisa yang objektif, sistematis, teratur dan terorientasi ke masa depan atas kegiatan-kegiatan dari semua tingkat manajemen dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu unit atau fungsi dalam perusahaan melalui pelaporan kesimpulan audit dan pemberian rekomendasi untuk perbaikan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Audit Operasional

Tunggal A.W. (2011 : 40) menyatakan, "Beberapa tujuan dari audit operasional adalah :

1. Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang memungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasional yang paling efisien.
3. Untuk mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien.
4. Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.
5. Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dan aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen.
6. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkatan dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Kesimpulan dari tujuan audit operasional diatas adalah untuk memeriksa efisiensi, efektifitas, dan ekonomis suatu fungsi dalam perusahaan dan memberikan saran perbaikan, dimana pemeriksaan ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.

2.1.3.3. Jenis-jenis Audit Operasional

Tunggal A.W. (2011:22) menyatakan, "Jenis-jenis audit operasional terdiri dari :

1. Fungsional

   Seperti yang tersirat dari namanya audit operasional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi, misalnya fungsi pemasaran, fungsi pembayaran, fungsi penggajian suatu divisi atau untuk perusahaan secara keseluruhan. Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor-auditor tertentu dalam staff audit intern dapat mengembangkan banyak keahlian dalam suatu bidang, seperti rekayasa produksi. Sehingga mereka dapat lebih efisien untuk memeriksa dalam bidang itu. Kekurangan audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2. Organisasional

   Audit organisasi atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

3. Penugasan Khusus

   Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Audit ini dapat terjadi sewaktu-waktu, dapat pula dalam suatu pelaksanaan audit operasional secara fungsional maupun organisasional, pemeriksa diminta untuk melakukan audit operasional yang bersifat khusus. Sebagai contoh, pada saat audit operasional terhadap fungsi gudang, persiapan pihak manajemen memberi penugasan khusus kepada pemeriksa untuk menjadi pengawas langsung terhadap karyawan bagian gudang dalam melakukan *stock opname* persediaan dan melakukan audit terhadap kuantitas barang dagang yang direkrut oleh pembelinya. Jadi audit semacam ini meliputi hal-hal yang luas."

2.1.3.4. Tahap-tahap dalam Audit operasional

Mengacu pada Bayangkara IBK (2008:9), tahap-tahap audit operasional terdiri dari :

1. Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang objek yang diaudit. Pada tahap ini dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas audit. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi mengandung kelemahan. Dari analisis tersebut, auditor dapat menentukan *tentative audit objective.*
2. *Review* dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen

   Pada tahap ini, auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen dari objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Dari hasil pengujian ini, auditor lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

3. Audit terinci

   Pada tahap ini, auditor mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung *firm audit objective.* Selain itu juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antar temuan dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan-temuan tersebut nantinya akan disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

   Pada tahap ini, auditor mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan (manajemen). Hal ini dilakukan untuk meyakinkan pihak manajemen tentang keabsahan hasil audit. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif, yaitu menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi.

5. Tindak lanjut

   Tahap ini merupakan tahap akhir dari pelaksanaan audit operasional. Tahap ini bertujuan untuk mendorong pihak manajemen untuk melakukan perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditinjaklanjuti oleh pihak manajemen.

2.1.3.5. Temuan Audit Operasional

Tunggal, A.W. (2011:186) menyatakan bahwa :

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

“Suatu yang penting dalam audit adalah pengembangan temuan-temuan untuk dikomunikasikan kepada pihak-pihak lain. Kata temuan atau *finding* diartikan sebagai himpunan informasi-informasi mengenai kegiatan, organisasi, kondisi atau hal-hal lain yang telah dianalisa atau dinilai serta diperkirakan akan menarik atau berguna untuk pejabat yang berwenang. Penyusunan temuan yang baik harus mencakup :

1. Kondisi *(Statement of Conditions)*

   Adalah keadaan yang menggambarkan kenyataan yang terjadi diperusahaan. Audit operasional memerlukn temuan fakta awal dalam tahap pekerjaan lapangan *(field work)*. Ketika temuan fakta digunakan untuk menyatakan suatu kondisi, auditor perlu memeriksa dan menguji operasi data terkait untuk membuat fakta lebih jelas. Pernyataan kondisi ini memberikan titik referensi kepada temuan yang berkaitan dengan kriteria yang ada.

2. Kriteria *(Criteria)*

   Adalah ukuran atau standar yang harus diikuti atau dikondisikan yang seharusnya ada merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan, yang bisa berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan sejenis atau kebijakan industry, dan peraturan pemerintah.

3. Sebab *(Cause)*

   Adalah tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku dan apa penyebab terjadinya kondisi tersebut di perusahaan serta bagaimana terjadinya. Temuan audit tidaklah lengkap sampai auditor secara penuh mengidentifikasi penyebab atas alasan terjadinya penyimpangan dari kriteria. Faktor paling utama dari temuan audit yaitu menentukan penyebab kelemahan. Penyebab ini adalah alasan mengapa operasi menjadi tidak efektif, efisien dan ekonomis.

4. Akibat *(Effect)*

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Adalah dampak dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku. Salah satu tujuan utama dalam melaksanakan audit operasional adalah mendorong manajemen operasional melakukan tindakan positif untuk mengkoreksi temuan atas kekurangan operasional yang diidentifikasi oleh tim audit.

5. Rekomendasi *(Recommendation)*

   Menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi kelemahan masalah yang ditemukan dalam temuan. Keberhasilan penyempurnaan suatu temuan audit adalah pengembangan rekomendasi sebagai suatu tindakan yang harus diambil untuk mengkoreksi kondisi yang tidak diinginkan saat ini. Rekomendasi haruslah masuk akal diikuti dengan sebuah penjelasan mengapa kondisi ini terjadi, penyebabnya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencegah berulangnya hal itu."

2.1.3.6. Prosedur Pelaksanaan Audit Operasional

Prosedur pelaksanaan audit operasional antara lain :

1) Persiapan Audit

Persiapan audit bertujuan untuk mengumpulkan informasi, penelaahan peraturan, ketentuan dan undang-undang yang berkaitan dengan aktifitas yang di audit serta menganalisis informasi yang diperoleh guna mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung titik kelemahan. Pada tahap ini auditor memilih bidang tertentu untuk diaudit dari seluruh bidang obyek kegiatan yang telah ditentukan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

pada tahap persiapan audit. Pemilihan ini diperoleh melalui pengumpulan dan penganalisaan informasi atas kegiatan yang diperiksa.

Dari tahap ini diperoleh latar belakang dan informasi umum atas kegiatan bersangkutan, yang mendasari pemilihan sasaran tentatif pemeriksaan melalui berbagai tehnik dan pengujian terbatas.

Dalam tahap persiapan Audit dimulai dengan auditor memeriksa struktur organisasi, tempat dari unit dan perusahaan, hubungan mereka dengan unit-unit lain, penugasan dari fungsi dan tanggung jawab. Kemudian auditor menelusuri aktivitasaktivitas yang benar dengan flow charting penuh atau dengan mengikuti dokumen-dokumen yang dipilih dengan terus-menerus pada titik kunci pengendalian.

Berikutnya auditor akan meriview kebijaksanaan dan prosedur yang menguasai unit atau fungsi yang diperiksa. Prosedur tertulis, dimengerti oleh karyawan dan dihitung secara sah untuk menyusun atau membawa keluar rencana perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan, adalah suatu petunjuk terhadap aktivitas yang dikembalikan dengan baik. Dimana prosedur yang tidak tertulis, auditor akan menentukan dari pembicaraan dengan manajemen apa yang diharapkan dari karyawan dan bagaimana aktivitas disusun dan dilaksanakan. Akhirnya, auditor menanyakan apakah manajemen melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

2) Pengujian Pengendalian Manajemen

Pengujuan pengendalian manajemen adalah pengujian terhadap segala usaha dan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengarahkan atau menjalankan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

operasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengujian pengendalian manajemen dimaksudkan untuk lebih memantapkan sasaran tentative pemeriksaan yang telah di identifikasi pada tahap persiapan pemeriksaan. Pengujian pengedalian ini bertujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dan lebih mengenali adanya kelemahan sehingga dapat dipastikan apakah suatu tenatif audit obyektive dapat terus dilanjutkan pada tahap pemeriksaan lanjutan, karena kurangnya bukti pendukung.

Melalui tahap ini diperoleh bukti-bukti yang mendukung sasaran pemeriksaan definitif yang dikembangkan dari kegiatan spesifik yang masih bersifat sementar. Auditor juga menetapkan alternatif kegiatan spesifik sementara lainnya. Dalam banyak hal akhir tahap ini dibuat laporan sementara berupa laporan/ikhtisar hasil survai. Apabila pemeriksaan akan dilanjutkan ketahap pemeriksaan lanjutan, maka pada tahap ini juga dibuat program kerja audit

Setelah melakukan pemeriksaan dan menilai sistem pengendalian dalam penerangan tujuan pokok, kemudian auditor akan melaksanakan pengujian yang tepat untuk menentukan kalau penyajian pengendalian adalah merupakan operasi yang dimaksud. Pengujian pengendalian meliputi verifikasi terhadap purchase order didukung oleh dokumen dan spesifikasi otorisasi yang benar. Review terhadap operasi dari praktik – praktik manajemen

3) Pemeriksaan Lanjutan

Pemeriksaan lanjutan ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti yang cukup, guna mendukung sasaran defenitif pemeriksaan yang telah diperoleh pada tahap pengujian dan pengajian ulang sistem pengendalian manajemen. Pada tahap ini

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

auditor memilih sasaran definitif, kemudian dilakukan pengumpulan bukti yang relevan, material, dan kompeten, menuju suatu kesimpulan mengenai sasaran audit yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dalam pemeriksaan terinci. Oleh karenanya semua progaram audit pada tahap ini pada umumnya diarahkan kepada empat sasaran, yakni :

1. Informasi latar belakang yang berhubungan dengan pemeriksaan.
2. Hasil akhir yang diharapkan.
3. Prosedur audit yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Instruksi-insruksi khusus apabila diperlukan.

Bukti yang diperoleh di sini termasuk bukti yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Bukti yang dikumpulkan dari hasil pemeriksaan terinci diikhtisarkan dalam kertas kerja yang cukup untuk mendukung kesimpulan laporan hasil audit. Berdasarkan bukti yang sudah diikhtisarkan dalam kertas kerja, dibuat laporan akhir hasil pemeriksaan, termasuk kesimpulan dan rekomendasi.

Bukti yang diperoleh harus memenuhi kualitas dan mempunyai tingkat kepercayaan yang memadai, untuk itu harus selalu memperhatikan empat unsur:

1. Relevan, Bukti harus mempunyai hubungan dengan permasalahan yang sedang diperiksa.
2. Kompeten, Bukti diperoleh dari sumber yang independen yang dapat dipercaya.
3. Cukup, Bukti yang dikumpulkan dinilai cukup memadai berdasarkan pertimbangan profesional untuk mendukung kesimpulan pemeriksa.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

4. Material, Bukti harus mempunyai nilai yang cukup berarti dalam mempengarui tingkat pertimbangan informasi yang bersangkutan.

4) Pengembangan Temuan dalam Pemeriksaan Lanjutan.

Pegembangan Temuan adalah pengumpulan dan sintesa informasi khusus yang bersangkutan dengan kegiatan atau program yang diperiksa, yang dievaluasi dan dianalisis karena diperkirakan akan menjadi perhatian dan berguna bagi pemakai laporan. Setelah melaksanakan pengembangan temuan, kemudian auditor menyusun rekomendasi guna perbaikan kelemahan dalam manajemen. Dalam penyusunan rekomendasi untuk manajemen,auditor haru melihat masalah-masalah itu sebagaimana manajemen melihat masalah tersebut. Auditor harus membebankan keuntungan dari perlindungan yang diberikan oleh penembanan pengendalian terhadap biaya yang terjadi. Auditor harus mempertimbangkan perluasan risiko dari jumlah keruguian yang besar.

5) Penyusunan Kertas Kerja Pemeriksaan

Kertas kerja adalah catatan yang diselenggarakan oleh auditor mengenai prosedur audit yang ditempuhnya, pengujian yang dilaksanakannya, informasi yang diperolehnya, simpulan yang dibuatnya sehubungan dengan auditnya (Mulyadi,2002).

Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) adalah catatan-catatan yang dibuat dan data yang dikumpulkan pemeriksa secara sistematis pada saat melaksanakan tugas pemeriksaan.

Manfaat dari penyusunan kertas kerja pemeriksaan :

- Merupakan dasar penyusunan Laporan Hasil Pemeriksan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Merupakan alat bagi atasan untuk mereview dan mengawasi pekerjaan para pelaksanan pemeriksaan.
- Merupakan alat pembuktian dari laporan Hasil Pemeriksaan
- Merupakan salah satu pedoman untuk tugas pemeriksaan berikutnya.

Syarat-syarat Kertas Kerja Pemeriksaan

- Lengkap
- Bebas dari kesalahan, baik kesalahan hitung/kalimat maupun kesalahan penyajian informasi.
- Didasarkan atas fakta dan argumentasi yang rasional.
- Sistematis, bersih, mudah diikuti, dan diatur rapi.
- Mempunyai tujuan yang jelas.
- Dalam setiap kertas kerja pemeriksaan mencantumkan kesimpulan hasil pemeriksaan dan komentar atau catatan reviewer.

6) Pelaporan Hasil Audit

Hasil akhir dari pelaksanaan audit operasional berupa laporan tertulis yang ditujukan kepada manajemen. Laporan tersebut merupakan advis pemecahan masalah yang difokuskan pada usaha peningkatan prosedur dan pelaksanaan pelaksanaan operasi dan juga ditujukan nilai uang yang dapat dihemat jika dilaksanakan aktivitas yang benar serta peningkatannya (Reider,2003).

Penulisan laporan hasil audit operasional tidak banyak berbeda dari penulisan laporan bermacam-macam audit lainnya, yaitu laporan harus nyata, jelas, bersih, menyeluruh dan persensive. Dalam beberapa situasi, laporan suatu audit

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

operasional berbeda dari laporan aktivitas keuangan lainnuya, sebab ada dua bagian yaitu pokok masalah pemeriksaan dan tingkat penerimaan bahwa operasi auditor menyenangkan dalam perusahaannya (Sawyer,2003).

7) Pemeriksaan Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan

Pemeriksaan tindak lanjut terbatas pada kaji ulang atau review tindakan koreksi yang telah atau sedang dilakukan oleh obrik terhadap rekomendasi temuan pemeriksaan, termasuk membandingkannya dengan tindakan yang disarankan atau direkomendir.

a. Sasaran dan ruang lingkup pemeriksaan

Sasaran pemeriksaan tindak lanjut antara lain :

- Menilai sejauh mana manajemen telah mengambil langkah tindak lanjut atas rekomendasi temuan hasil pemeriksaan.
- Melaporkan rekomendasi yang telah, sedang atau tidak dapat ditindak lanjuti kepada pimpinan atau manajemen dan kepada APFP yang terkait dengan sebelumnya.
- Ruang lingkup pemerikasaan tindak lanjut adalah semua temuan yang hasil pemeriksaannya telah disepakati tindak lanjutnya antara manajemen dengan auditor, tetapi belum selesai ditindak lanjuti.

b. Kriteria pelaksanaan tindak lanjut

- Tanggung jawab pelaksanaan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan harus ditetapkan secara jelas.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Tindakan yang diambil harus sesuai dengan rekomendasi dan mendapat persetujuan oleh pihak yeng berwenang.
- Tindakan harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan pada rencana tindak lanjut. dan sejalan dengan dokumen atau bukti yang ril.

2.1.3.7. Laporan Pemeriksaan Operasional

Menurut Arthur W. Holmes dan David C. Burns dalam bukunya *"Auditing* : Norma dan Prosedur" (2005:85) dikatakan bahwa suatu laporan audit operasional yang direncanakan dengan baik dapat terdiri dari komponen – komponen berikut :

1. Uraian tentang tujuan audit.
2. Ruang lingkup audit.
3. Norma pemeriksaan untuk pelaksanaan audit tersebut.
4. Hasil – hasil audit yang menguraikan bidang – bidang dimana ditemukan kelemahan – kelemahan itu.
5. Uraian tentang hubungan kelemahan – kelemahan ini dengan seluruh kegiatan yang sedang diaudit.
6. Uraian tentang sifat dan pentingnya operasi – operasi yang sedang dicapai secara efektif dan efisien
7. Saran – saran tindakan perbaikan yang, jika dilakukan mungkin bias memperbaiki kelemahan – kelemahan tersebut."

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa laporan dari audit operasional mengantung uraian – uraian mengenai kegiatan – kegiatan apa saja yang perlu diperbaiki dan rekomendasi apa saja yang perlu diusulkan. Pada umumnya, suatu laporan audit operasional akan meliputi unsur – unsure berupa tujuan, rung lingkup penugasan, prosedur – prosedur, temuan – temuan khusus dan rekomendasi.

Singkatnya laporan hasil pemeriksaan audit operasional itu hendaknya memiliki pedoman tertentu dalam penyusunannya seperti berikut :

1. Laporan harus mengungkapkan secara jelas tujuan, ruang lingkup, metodologi pemeriksaan, dengan maksud agar pengguna laporan dapat memahami tujuan pemeriksaan, menilai manfaat temuan hasil pemeriksaan serta memahami hal – hal yang dilaporkan dan batasan – batasan pemeriksa dalam melakukan tugasnya.

2. Laporan harus dibuat dengan kalimat yang sederhana, ringkas, jelas dan mudah dimengerti serta tidak menimbulkan salah tafsir oleh pengguna laporan.

3. Laporan harus menyajikan fakta yang akurat, lengkap, dan tidak memihak.

4. Laporan harus memiliki objektivitas dan perspektif yang tepat, dengan maksud agar hal – hal yang dilaporkan bersifat wajar dan tidak menyesatkan, serta mengutamakan hal – hal yang memerlukan perbaikan.

5. Laporan harus mengandung kejelasan dan kesederhanaan dengan maksud agar laporan sebagai alat komunikasi dapat digunakan oleh pengguna laporan secara tepat guna.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

6. Laporan harus mempunyai sifat keyakinan agar para pengguna dapat meyakini keabsahan temuan, kewajaran kesimpulan dan keinginan untuk mengikuti saran.

7. Laporan harus bersifat konstruktif dengan maksud agar memperoleh reaksi positif pengguna laporan terhadap temuan – temuan serta saran – saran dan rekomendasi yang diungkapkan di dalamnya.

8. Laporan harus mengungkapkan penyebab terjadinya masalah dengan maksud agar saran yang dikemukakan dalam laporan tepat guna, sehingga pimpinan objek yang diperiksa dapat melakukan perbaikan – perbaikan sesuai dengan yang disarankan.

9. Laporan harus memuat saran dengan maksud agar pimpinan objek yang diperiksa dapat melakukan perbaikan sesuai yang diharapkan, sehingga lebih memungkinkan pencapaian tujuan kegiatan atau program yang telah ditetapkan.

2.1.4. Penggajian

2.1.4.1. Pengertian gaji

Seperti yang diungkapkan Sembiring (2008:23), "Setiap karyawan berhak atas imbalan (remunerasi) sebagai imbalan jasa atas pekeijaan yang dilakukan perusahaan." Atas jasa yang telah dilakukan oleh karyawan perusahaan memberikan imbalan yang biasanya berupa gaji/upah. Pengertian gaji menurut Mulyadi (2008:373) adalah :

> "Pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan administrasi atau yang mempunyai jenjang jabatan manajer yang pada umumnya dibayarkan secara tetap per bulan."

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan pengertian Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang pegawai atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Perbedaan gaji dan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya.

2.1.4.2. Pengertian siklus penggajian dan kepegawaian

Menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf (2006:606) siklus penggajian dan kepegaiwan dimulai dengan mempekerjakan karyawan dan berakhir dengan pembayaran kepada karyawan untuk jasa yang diberikan dan kepada pemerintah dan lembaga lain untuk pajak penghasilan dan kenikmatan pegawai.

2.1.4.3. Resiko dalam proses penggajian

Kegiatan perusahaan tidak terlepas dari risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa ancaman dalam siklus penggajian yang dikemukakan Romney dan Steinbart (2011:533). Dalam terjemahan bebas, diantaranya :

- Perubahan payroll master file oleh pihak yang tidak berwenang
- Data jam kerja dan kehadiran yang tidak akurat.
- Pengelolaan gaji yang tidak akurat.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Pencurian atau penipuan saat pembagian cek

Romney dan Steinbart (2011:532) menyatakan bahwa pengendalian intern yang memadai dalam siklus penggjian dan kepegawaian harus mencapai tujuan-tujuan berikut ini:

1. Otorisasi yang tepat pada semua transaksi penggajian
2. Semua transaksi yang tercatat sah
3. Semua transaksi yang sah telah dicatat
4. Semua transaksi penggajian telah dicatat secara akurat
5. Mematuhi dan melaksanakan peraturan pemerintah yang berlaku mengenai penyetoran pajak dan pelaporan gaji.
6. Aset-aset telah dilindungi dari pencurian
7. Aktivitas siklus penggajian dan kepegawaian telah dilakukan secara efektif dan efisien.

2.1.4.4. Langkah-langkah dalam penentuan gaji

Langkah-langkah dalam Penentuan Gaji Suatu organisasi dapat melakukan beberapa langkah dalam menentukan gaji yaitu:

1. Analisis Jabatan/ Tugas

Analisis jabatan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar kerja. Hal ini diperlukan sebagai landasan dalam mengevaluasi tugas.

2. Evaluasi Jabatan/ Tugas

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Penilaian pekerjaan secara umum dilakukan dengan mempertimbangkan isi pekerjaan atau faktor-faktor seperti tanggung jawab, keterampilan atau kemampuan, tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan dan lingkungan kerja.

3. Survei gaji

Survei gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan yang mempunyai jabatan sejenis. Hal ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji.

4. Penentuan Tingkat Gaji

Setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan dan melakukan survey tentang gaji yang berlaku di pusat tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji. Penentuan gaji biasanya dilakukan menggunakan metode yang nantinya akan diambil suatu keputusan mengenai jumlah gaji yang diberikan berdasarkan metode yang digunakan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

2.1.4.5. Dokumen dalam sistem penggajian

Dokumen Dalam Sistem Pembayaran Gaji Menurut Mulyadi (2008:374), dokumen yang digunakan dalam sistem akuntansi penggajian adalah:

1. Dokumen pendukung perubahan gaji dan upah

Dokumen ini dikeluarkan oleh fungsi kepegawaian berupa surat-surat keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti surat keputusan pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, perubahan tarif upah, pemberhentian, pemindahan dan lain sebagainya.

2. Kartu jam hadir

Dokumen ini digunakan oleh fungsi pencatat waktu untuk mencatat jam hadir setiap karyawan di perusahaan. Catatan jam hadir karyawan ini dapat berupa daftar hadir biasa, dapat pula berbentuk kartu hadir yang diisi dengan mesin pencatat waktu.

3. Kartu jam kerja

Dokumen ini digunakan untuk mencatat waktu yang dikonsumsi oleh tenaga kerja langsung untuk perusahaan manufaktur.

4. Daftar gaji dan daftar upah .

Dokumen ini berisi jumlah gaji dan upah bruto setiap karyawan, dikurangi potongan-potongan berupa PPh pasal 21, utang karyawan, iuran untuk organisasi karyawan, dan lain sebagainya.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

5. Rekap daftar gaji dan rekap daftar upah

Dokumen ini merupakan ringkasan gaji dan upah per departemen, yang dibuat berdasarkan daftar gaji dan upah.

6. Surat pernyataan gaji dan upah

Dokumen ini dibuat oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah bersamaan dengan pembuatan daftar gaji dan upah atau dalam kegiatan yang terpisah dari pembuatan daftar gaji dan upah. Dokumen ini dibuat sebagai catatan bagi setiap karyawan mengenai rincian gaji dan upah yang diterima setiap karyawan beserta berbagai potongan yang menjadi beban karyawan.

7. Amplop gaji dan upah

Uang gaji dan upah karyawan diserahkan kepada setiap karyawan dalam amplop gaji dan upah. Di halaman muka amplop gaji dan upah setiap karyawan ini berisi informasi mengenai nama karyawan, nomor identifikasi karyawan dan jumlah gaji bersih yang diterima karyawan dalam bulan tertentu.

8. Bukti kas keluar.

Dokumen ini merupakan perintah pengeluaran uang yang dibuat oleh fungsi akuntansi kepada fungsi keuangan, berdasarkan informasi dalam daftar gaji dan upah yang diterima dari fungsi pembuat daftar gaji dan upah.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

2.1.4.6. Fungsi dalam sistem penggajian

Fungsi yang Terkait Menurut Mulyadi (2008:382) fungsi-fungsi yang terkait dalam sistem penggajian adalah:

1. Fungsi kepegawaian dan penempatan pegawai

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencari karyawan baru, menyeleksi calon karyawan, memutuskan penempatan karyawan baru, membuat surat keputusan penetapan tarif gaji, kenaikan pangkat dan golongan gaji, mutasi karyawan dan pemberhentian karyawan. Dokumen yang terdapat pada fungsi ini terdiri dari catatan kepegawaian (personel record), formulir otorisasi pengurangan (deduction authorization form), formulir otorisasi tarif (rate authorization form).

2. Fungsi pencatat waktu

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menyelenggarakan catatan waktu hadir bagi semua karyawan perusahaan. Sistem pengendalian yang baik mensyaratkan fungsi pencatatan waktu hadir tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi atau fungsi pembuat daftar gaji. Dokumennya pada fungsi ini terdiri dari kartu absen (time card), tiket waktu kerja (job time ticket).

3. Fungsi pembuat daftar gaji dan upah

Fungsi ini bertanggung jawab untuk membuat daftar gaji yang berisi penghasilan bruto yang menjadi hak dan berbagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan selama jangka waktu pembayaran gaji. Dokumennya yang digunakan pada fungsi ini adalah cek gaji (payroll check).

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

4. Fungsi Akuntansi

Dalam sistem akuntansi penggajian, fungsi akuntansi bertanggung jawab untuk mencatat kewajiban yang timbul dalam hubungannya dengan pembayaran gaji.

5. Fungsi Keuangan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mengisi cek guna pembayaran.

2.1.4.7. Prosedur pembayaran gaji

Beberapa cara Pelaksanaan Pembayaran Gaji Prosedur pembayaran gaji dapat dilaksanakan dengan berbagai cara

1. Gaji dibayar dengan uang tunai

Jika gaji dibayar dengan tunai maka daftar gaji serta catatan untuk karyawan diserahkan kepada kasir. Kasir harus meneliti dan memastikan bahwa daftar gaji sesuai dengan catatan karyawan. Kemudian kasir akan mengambil uang dari rekening khusus gaji di bank dan mengalokasikan uang tersebut sesuai daftar gaji dan catatan pada karyawan. Kasir memasukkan uang gaji ke amplop dan melekatkan masing-masing catatan ke amplop terkait dan kemudian membagikannya kepada masing-masing karyawan dan meminta tanda tangan masing-masing pada kolom yang telah disediakan.

2. Gaji dibayar dengan cek atas nama karyawan yang bersangkutan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Jika gaji dibayar dengan cek, maka bagian Pengolahan Data Elektronik akan menyediakan cek untuk setiap karyawan. Cek dikeluarkan oleh bagian Pengolahan Data Elektronik bersama-sama dengan Pencetakan Daftar Gaji dan catatan untuk karyawan. Nilai cek harus sama dengan nilai neto gaji untuk masing-masing karyawan. Daftar gaji, kumpulan cek dan kumpulan catatan

perusahaan akan diserahkan ke kasir. Kemudian kasir akan membandingkan daftar gaji dengan kumpulan cek. Jika tidak terdapat kekeliruan maka kasir akan menandatangani Daftar Gaji dan mebagikan cek kepada karyawan

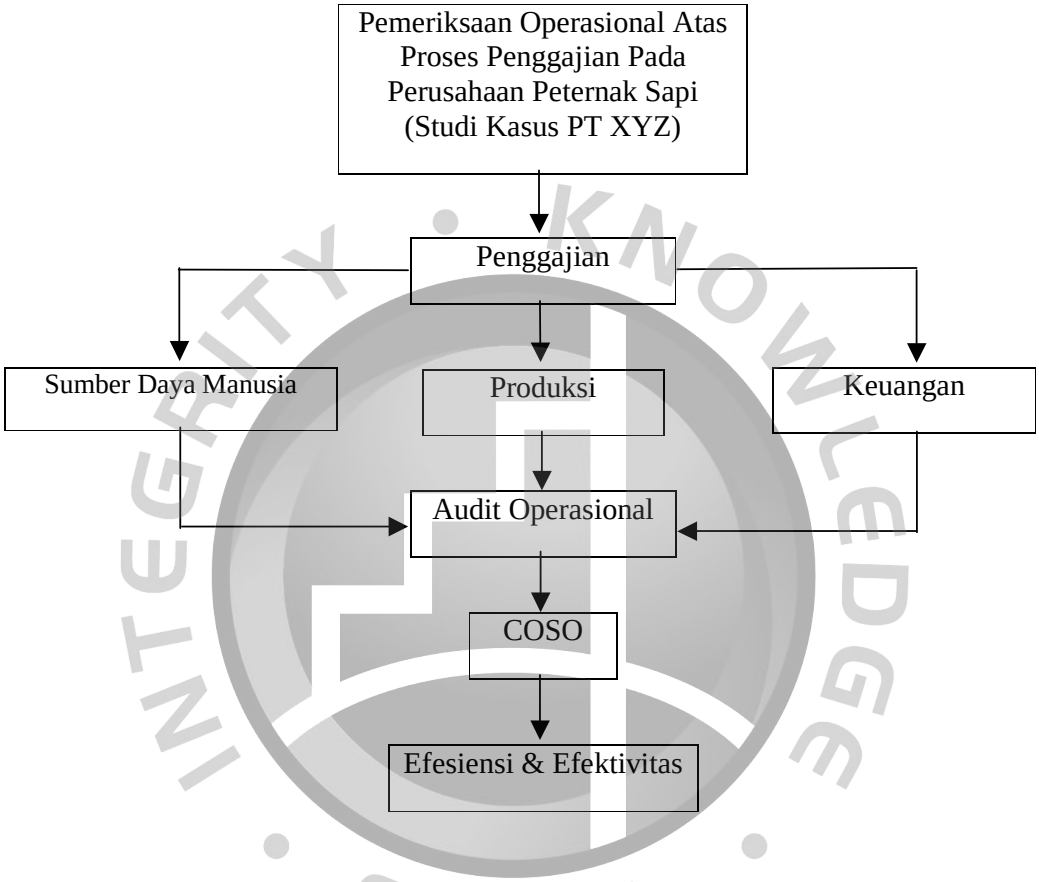
3. Gaji disetorkan langsung ke rekening pegawai

Dalam hal gaji disetorkan langsung kepada karyawan, Bagian Pengolahan Data Elektronik dapat membuat satu lembar dokumen permintaan pemindahbukuan berikut Daftar Gaji Tambahan yang harus diserahkan ke bank. Kasir akan menyampaikan slip gaji untuk masing-masing karyawan sebagai bukti bahwa gaji karyawan yang bersangkutan sudah tersimpan di rekening yang diinginkan. Kemudian kasir akan menandatangani daftar gaji dan membagikan slip gaji yang berarti bahwa uang karyawan yang terdapat di rekening tabungan telah bertambah secara otomatis. Bank akan menyampaikan slip setoran ke Satuan Pengawas Intern dan bank juga akan menyerahkan rekening Koran periodik atas rekening khusus gaji sebagai bahan untuk menyusun rekonsiliasi. Setoran langsung ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya pemrosesan penggajian.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

2.2. Rerangka Pemikiran

Tabel 2.1 Rerangka Pemikiran



Penelitian ini akan membahas tentang pemeriksaan operasional atas proses penggajian pada perusahaan peternak sapi. Khususnya tentang bagian proses penggajian, dimana PT XYZ memiliki tiga departemen; sumber daya manusia, produksi, dan keuangan. Setiap bagian akan dilakukan audit operasional dengan menggunakan parameter COSO, sehingga menghasilkan efisiensi dan efektivitas audit operasional dari PT XYZ dalam hal perusahaan peternak sapi.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada sebuah perusahaan manufaktur bernama PT XYZ. PT XYZ merupakan perusahaan manufaktur dan bergerak dibidang peternakan sapi, yang menyediakan sapi potong. Nama PT XYZ sebagai anak perusahaan PT ABC Tbk. Berdasarkan kepemilikannya PT XYZ ini termasuk dalam anak perusahaan PT ABC Tbk. sebagai pemegang saham mayoritas dan PT EFG sebagai pemegang saham minoritas.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis data

Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, dengan rincian sebagai berikut:

- Data Primer

  Data yang didapat langsung dari responden yaitu bagian Audit Internal, Kepala HRD, *Staff* HRD kantor pusat dan unit PT XYZ selama proses penelitian berlangsung.

- Data Sekunder

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Data yang diperoleh dari berbagai informasi yang didapatkan dari berbagai literatur yang ada di perpustakaan terutama yang ada kaitannya dengan pembahasan penelitian dan bisa dijadikan referensi dalam penulisan penelitian ini. Data tersebut meliputi data yang diperoleh dari Standar Operasional Prosedur PT XYZ, *Form Monitoring* Auditor Internal, *Internal Control Quitionaire (ICQ).*

3.2.2 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis terdiri dari beberapa cara, yaitu :

- Penelitian Lapangan (*Field Research*)

  Dalam penelitian lapangan, penulis meninjau secara langsung objek penelitian. Peneliti mengambil dan mengumpulkan data secara langsung dari Kepala Bagian Sumber Daya Manusia PT XYZ untuk memperoleh data yang berkaitan dengan topik bahasan yang diteliti.

- Wawancara (*Inquiry*)

  Teknik pengumpulan data ini adalah dengan melakukan tanya jawab terhadap divisi – divisi yang berkaitan dengan penelitian penulis. Pihak-pihak yang memberikan informasi merupakan pihak yang kompeten terhadap topik yang dibahas dan dapat bertanggungjawab atas informasi yang diberikan. Pihak tersebut adalah *HRD,* staff bagian SKAI dan staff *Finance & Accounting* PT XYZ. Wawancara tersebut meliputi bagaimana proses pengelolaan sumber daya manusia serta penetapan daerah pertanggung jawaban, tahap – tahap audit *payroll*, temuan – temuan audit yang terjadi, dan bagaimana penyelesaian permasalahan yang ditemukan dalam proses audit.

- Observasi

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Teknik pengumpulan data ini adalah dengan melakukan pengamatan secara langsung atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam proses penggajian di PT XYZ. Selain pengamatan atas kegiatan, penulis juga melihat dokumen-dokumen yang diperlukan penulis terkait dengan topik yang dibahas. Dokumen – dokumen yang terkait antara lain *Standard Operational Procedure, Internal Control Quitionaire, Voucher* dan dokumen atas proses payroll .

- Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

  Dalam metode pengumpulan data ini, penulis berusaha memperoleh dan mengumpulkan data sekunder yang sesuai dengan topik yang dibahas yaitu mengenai pemeriksaan operasional kaitannya hubungan dengan penerapan pemeriksaan operasional dalam proses pembelian dan pengelolaan barang persediaan. Data – data yang diperoleh dari tinjauan kepustakaan dapat penulis jadikan dasar pertimbangan atau informasi tambahan atas topik yang sedang dibahas.

Data sekunder yang diperoleh penulis berasal dari buku – buku yang berkaitan dengan audit, dan juga beberapa sumber dari internet, serta beberapa teori yang terkait dengan topik yang diteliti oleh penulis.

Banyaknya informasi dan data yang diperoleh penulis, memberikan keobjektivitasan penulis atas penelitian yang dilakukan penulis. Analisis yang akan dilakukan akan beragam dan dibandingkan antara fakta dan teori yang sudah ada.

3.3 Metode Analisis Data

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Uma Sekaran (2006:158) mayoritas penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi, dengan demikian membantu memahami karakteristik dan membuat keputusan tertentu yang sederhana. Sugiyono (2008:14) menjelaskan pendekatan kualitatif merupakan metode analisis yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Hasil penelitian kualitatif menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini bersifat studi kasus, pertama-tama penulis menentukan bagian yang menjadi fokus penelitian, yaitu pemerikaan operasional pada sistem penggajian. Pada bagian tersebut dapat dilihat dan dianalisis bagaimana kegiatan-kegiatan yang dilakukan, meliputi proses pemeriksaan operasional, dokumen-dokumen pendukung, serta teknik maupun pelaksanaan pemeriksaan operasional. Topik bahasan penelitian ini adalah bagaimana jalannya operasional perusahaan dalam proses penggajian (*payroll*) di PT XYZ.

Di dalam penelitian ini terdapat dua pembahasan masalah yaitu mengenai proses penggajian PT XYZ yang belum terstandar antara kantor pusat dan kantor unit dan sistem birokrasi dikantor pusat untuk sistem penggajian di kantor unit yang sering berjalan lambat sehingga komponen penggajian tidak dapat turun tepat pada wakturnya.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1.Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT XYZ (Perusahaan) didirikan di Jakarta berdasarkan Akta No. 120 tanggal 20 Agustus 1991 dari Mudofir Hadi S.H., notaris di Jakarta, dan diperbaharui dengan Akta No. 95 tanggal 15 Desember 1993 dari Esther Mercia Sulaiman S.H., notaris di Jakarta. Akta pendirian ini telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2 784.HT.01.04.Th 94 tanggal 21 Januari 1994, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 120 tanggal 20 Agustus 1991. Anggaran dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, yang terakhir dengan Akta No. 65 tanggal 13 September 2013 dari Buntario Tigris S.H., S.E., M.H, notaris di Jakarta, mengenai peningkatan modal dasar. Perubahan anggaran dasar tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusannya No. AHU-51209.AH.01.02. Tahun 2013 tanggal 7 Oktober 2013. Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan PT XYZ meliputi peternakan sapi, produksi makanan hewan dan perdagangan umum.

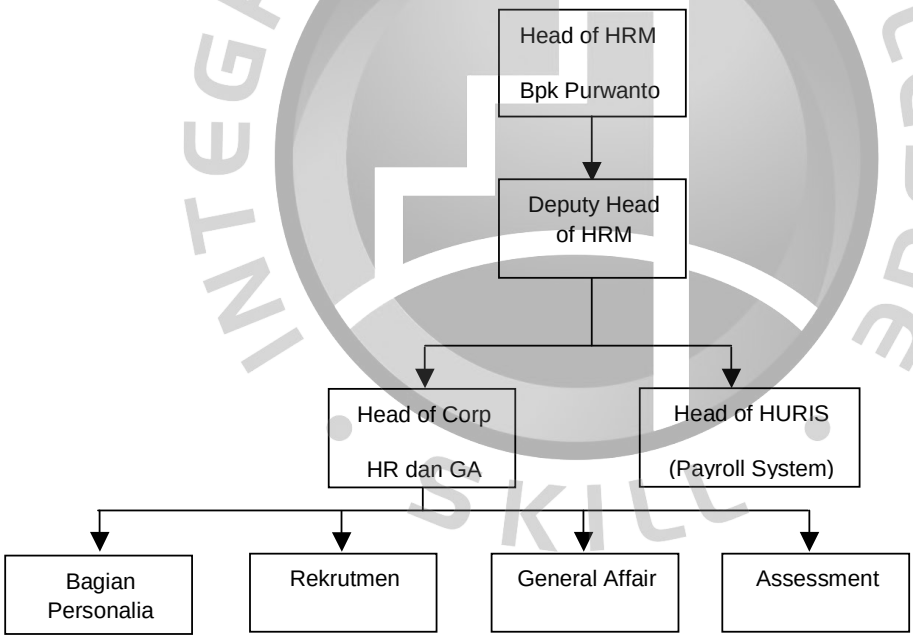
PT XYZ menjualproduknya di pasar lokal dan luar negeri.Perusahaan memulai usahanya secara komersial pada tanggal 19 September 1991. Kantor pusat terletak di Jl. MT Haryono Kav. 16 Jakarta, sedangkan kandang terletak di Desa Bumi Aji Lampung,

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Desa Negara Batin Lampung, Probolinggo, Wates, Situbondo dan rumah pemotongan hewan di Kampung Gunung Kupak RT 021 / RW 03, Desa Ciherang, Kecamatan Gunung Sari, Serang, Banten.

Jumlah rata-rata karyawan Perusahaan (tidak diaudit) adalah 693 karyawan tahun 2013 dan 747 karyawan tahun 2012. Jumlah rata-rata karyawan Grup (tidak diaudit) adalah 1.108 karyawan tahun 2013 dan 1.179 karyawan tahun 2012.

4.1.2. Struktur Organisasi Divisi Personalia (Gambar 4.1)



- Bagian personalia bertugas untuk menhitung gaji dan kompensasi karyawan lainnya.
- Bagian rekruitment adalah bagian yang terkait dengan proses penerimaan karyawan.

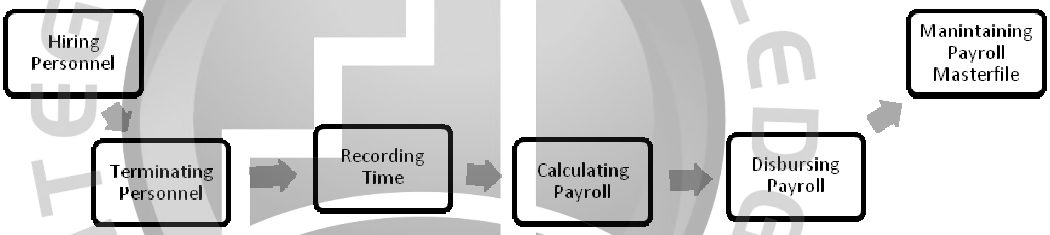
Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Bagian Assessment adalah bagian yang terkait dengan proses promosi jabatan dan pemberian bonus.

- Bagian HURIS adalah bagian yang mengelola *payroll system.*

4.1.3.Alur Pengelolaan Sumber Daya Manusia

PT XYZ menjalankan usaha penggemukan sapi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, PT XYZ memiliki karyawan di *farm* dan di kantor pusat. Adapun alur pengelolaannya tergambar di skema 4.2



Gambar 4.2
Skemapengelolaan sumber daya manusia
sumber :SOP Penggajian Perusahaan

<u>HIRING PERSONNEL</u>

Bagian yang terkait dengan proses penerimaan karyawan untuk di HO adalah Pak Yoga dibagian Head of Industrial Relations & HSE Beef Division dan untuk keseluruhan Pak Yudi dibagian Training & Development Beef Division.

Berikut tahap-tahap penerimaan karyawan :

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Disetiap tahun setiap departemen menyampaikan Rencana Penggunaan Tenaga Kerja (RPTK) atas otorisasi dari kepala departemen terkait dan disampaikan ke Head of Industrial Relations & HSE Beef Division
- Untuk realisasi dari RPTK, kemudian dibuat Form Penggunaan Tenaga Kerja (FPTK) atas otorisasi dari Head of HR&GA Beef Division untuk kemudian dilakukan proses perekrutan
- Kemudian dilakukan proses tes
- Setelah calon karyawan melalui serangkaian tes perekrutan dan memenuhi persyaratan, kemudian perusahaan mengeluarkan Offering Letter yang di otorisasi oleh Head of HR & GA Beef Division
- Apabila calon karyawan setuju dengan penawaran dari perusahaan, berikutnya karyawan tersebut diminta menandatangani Perjanjian Kerja. Perjanjian kerja ini disimpan oleh Head of Industrial Relations & HSE Beef Division
- Data karyawan baru kemudian diserahkan ke bagian comben & HR admin untuk di input ke system payroll perusahaan.

TERMINATING PERSONNEL

Pengakhiran masa kerja timbul jika:

- Meninggal dunia
- Pensiun dengan batas usia 55 tahun
- Mengundurkan diri
- Pengurangan jumlah karyawan (PHK)

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Penyimpangan/kejahatan kerja yang dilakukan oleh karyawan,dimana sebelum dilakukan PHK didahului dengan proses Surat Peringatan / Tindakan disipliner.

Tidak semua proses pengakhiran masa kerja karyawan mendapat uang pisah dari perusahaan. Uang pisah hanya berhak diterima oleh karyawan yang mengundurkan diri tapi sudah berstatus sebagai karyawan tetap, perhitungan uang pisah sesuai masa kerjanya dengan perhitungan sebagai berikut :

- Masa Kerja kurang dari 3 (tiga) tahun mendapat uang pisah ½ x gaji pokok perbulan
- Masa Kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tapi kurang dari 6 (enam) tahun dapat uang pisah 1 x gaji pokok perbulan
- Masa Kerja 6 (enam) tahun atau lebih tapi kurang dari 9 (sembilan) tahun dapat uang pisah 2 x gaji pokok perbulan
- Masa Kerja 9 (sembilan) tahun atau lebih tapi kurang dari 12 tahun dapat uang pisah 3 x gaji pokok perbulan
- Masa Kerja 12 tahun atau lebih dapat uang pisah 4 x gaji pokok perbulan.

<u>RECORDING TIME</u>

Key control: Hasil review laporan absensi karyawan

Documents: Laporan absensi karyawan

Time Sheet karyawan

Surat Perintah Kerja Lembur (SPKL)

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Untuk karyawan di HO, perusahaan menggunakan Finger Scan untuk mengecek jam kerja karyawan, jam datang dan jam pulang karyawan.Setiap hari seluruh karyawan wajib finger scan ke mesin absensi saat hadir di kantor dan saat akan pulang. Sedangkan untuk di unit, karyawan menggunakan alat absen dengan waktu (mesin ceklok)

Jam kerja perusahaan untuk HO adalah dari jam 08.00 - 17.00 WIB. Sedangkan untuk di unit ada yang 5 hari kerja dari jam 08.00 – 17.00 WIB, ada yang 6 hari kerja dari jam09.00 – 16.00. Untuk bagian operasional, jam kerja disesuaikan dengan keperluan operasi.

Finger Scan di HO ini langsung link ke program payroll yakni HURIS .Yang bertanggung jawab atas mesin absensi ini adalah Pak Andri dari PGA Support Coordinator.Untuk di unit, absensi diolah oleh personil admin dan dilaporkan setiap seminggu sekali (biasanya hari senin) ke Pak Fery di HO selaku Comben & HR Adm. Div.

Untuk mesin absen di Unit langsung di rekap oleh divisi HR & GA di unit terkait untuk kemudian di submit ke HO dan dimasukan ke program payroll.

Laporan absensi karyawan direview setiap bulannya. Apabila ada karyawan yang tingkat absensinya tinggi, bagian comben akan mengeluarkan SP dan menghitung jumlah hutang cutinya dan kemudian dipotong dengan gajinya.

Perhitungan lembur dihitung berdasarkan Surat Perintah Kerja Lembur (SPKL) yang dikeluarkan atasan divisi terkait.

CALCULATING PAYROLL

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Key control: Hasil review perhitungan gaji

Akurasi data karyawan di payroll application system

Documents: Rekapitulasi Uang makan dan Uang transport

Rekapitulasi Uang Pengobatan

Laporan Pembayaran Gaji Bulanan per Departemen

Berita Acara Tambahan Jam Kerja

Laporan Kenaikan Gaji Massal Tahunan

Laporan perjalanan dinas karyawan

Surat Setoran Pajak

SPT PPh 21

Rekonsiliasi biaya gaji

Perusahaan menggunakan Payroll application system (HURIS) untuk menghitung gaji karyawan termasuk perhitungan PPh 21 setiap bulannya.Gaji dibayarkan diatas tanggal 20 setiap bulannya. Proses perhitungan gaji sudah di mulai diatas tanggal 16 setiap bulannya oleh Bapak Aldi dibagian Comben & HR Adm Staff untuk kemudian di cek oleh Bapak Fery selaku Head of Comben & HR Adm serta Bapak Yoga dibagian Head of Industrial Relations & HSE Beef Division. Setelah dilakukan pengecekan kemudian perhitungan gaji di setujui oleh Ibu Yani selaku Head of HR & GA Beef Division kemudian diserahkan kepada Bagian Treasury sehari sebelum tanggal pembayaran gaji.Dokumen yang diserahkan ke treasury yaitu Bon merah dan rekap biaya

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

gaji per departemen. Setelah di proses oleh treasury, dokumen tersebut diserahkan ke accounting untuk dibuatkan jurnal ke sistem.

Perhitungan lembur, tunjangan makan, dan tunjangan transport menggunakan sistem Payroll Support System.

Uang makan dan uang transport diberikan hanya untuk Gol I & Gol II berdasarkan jumlah hari.Sedangkan untuk Gol III mulai bulan November 2013 sudah tidak mendapatkan uang makan dan uang transport. Claim untuk biaya pengobatan bisa dilakukan setiap hari kerja dan dibayarkan diluar gaji.

Dokumen penunjang yang digunakan dalam perhitungan gaji adalah :

- Rekapitulasi Uang makan dan Uang transport
- Rekapitulasi Uang Pengobatan
- Laporan Pembayaran Gaji Bulanan per Departemen
- Berita Acara Tambahan Jam Kerja (Time Sheet)
- Laporan Kenaikan Gaji Massal Tahunan
- Laporan perjalanan dinas karyawan

Penghitungan PPh 21 secara otomatis dari system payroll, di review oleh Bapak Aldi dan dicek oleh Bapak Fery.Setiap tgl 10 bulan berikutnya, di buatkan SSP dan SPT 21 dan di otorisasi oleh Ibu Yani.Setelah menyiapkan SSP dan SPT 21, bagian personalia mengajukan anggaran kepada bagian treasury.Setelah membayar PPh 21, SSP, bukti penerimaan negara, SPT 21 diserahkan kepada bagian tax untuk melaporkan ke KPP.

Rekonsiliasi antara biaya gaji yang termasuk ke dalam SPT dan biaya gaji per buku besar di lakukan oleh accounting setiap bulan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

DISBURSING PAYROLL

Key control: Akurasi daftar gaji dan slip gaji

Tandatangan karyawan di slip gaji

Documents: Daftar gaji

Slip gaji

Berikut proses terkait dengan pembayaran gaji :

Pembayaran gaji karyawan pada umumnya lewat transfer bank, yaitu setelah tanggal 20. Proses yang dilakukan setelah perhitungan gaji data diupload oleh Pak Aldi untuk kemudian di approve oleh Pak Yoga dan Ibu Yani untuk kemudian dibuat finance release. Setelah finance release, data diinput melalui internet banking BCA. Batas release adalah 2 (dua) hari sebelum tanggal efektif karena proses dengan system BCA Payroll membutuhkan waktu 2 (dua) hari kerja.

Bank BCA tidak mengeluarkan bukti transfer yang rinci, melainkan bukti transfer yang langsung mencakup total biaya yang dibayarkan perusahaan. Setelah proses transfer dilakukan, Pak Aldi membuat Slip transfer dan dibagikan.

Untuk pembayaran Gol II wajib melalui transfer bank. Sedangkan untuk di unit yang jauh seperti Jabung dan Bekri biasanya gaji dibayarkan tunai yang diambil melalui PGA.

MAINTAINING PAYROLL MASTER FILES

Key control: Approval atasan karyawan di PAS (Personal Action Sheet)

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Documents: Personal Action Sheet (PAS)

Biodata karyawan

Perusahaan memiliki Payroll Master File yang dikelola oleh bagian Comben & HR yaitu Bapak Aldi. Sewaktu-waktu Payroll Master File akan direview oleh Bapak Fery (Head of Comben & HR). Untuk mengubah (menambah atau mengurangi data) master file hanya orang-orang yang disebut di atas yang punya wewenang. Perubahan Payroll Master File selalu di update berdasarkan keadaan di lapangan.

Dokumen yang digunakan sebagai dasar untuk mengubah Master File adalah :

- Biodata karyawan
- Usulan kenaikan gaji karyawan/ Personnel Action Sheet (PAS)

Dokumen PAS merupakan formulir pengajuan kenaikan golongan atau kenaikan gaji untuk karyawan.

Dokumen PAS akan diisi dan ditanda tangan oleh masing-masing atasan karyawan yang bersangkutan berdasarkan golongan karyawan tersebut.

4.2 Analisis Pembahasan

4.2.1 Survey Pendahuluan

Kegiatan – kegiatan yang dilakukan tahap awal penelitian ini antara lain :

1. Mengetahui prosedur penggajian PT XYZ

Berdasarkan SOP PT XYZ, perusahaan menggunakan Payroll application system (HURIS) untuk menghitung gaji karyawan termasuk perhitungan PPh 21 setiap

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

bulannya. Gaji dibayarkan diatas tanggal 20 setiap bulannya. Proses perhitungan gaji sudah di mulai diatas tanggal 16 setiap bulannya oleh Bapak Aldi dibagian Comben & HR Adm Staff untuk kemudian di cek oleh Bapak Fery selaku Head of Comben & HR Adm serta Bapak Yoga dibagian Head of Industrial Relations & HSE Beef Division. Setelah dilakukan pengecekan kemudian perhitungan gaji di setujui oleh Ibu Yani selaku Head of HR & GA Beef Division kemudian diserahkan kepada Bagian Treasury sehari sebelum tanggal pembayaran gaji.Dokumen yang diserahkan ke treasury yaitu Bon merah dan rekap biaya gaji per departemen. Setelah di proses oleh treasury, dokumen tersebut diserahkan ke accounting untuk dibuatkan jurnal ke system.

Perhitungan lembur, tunjangan makan, dan tunjangan transport menggunakan system Payroll Support System.

Uang makan dan uang transport diberikan hanya untuk Gol I & Gol II berdasarkan jumlah hari.Sedangkan untuk Gol III mulai bulan November 2013 sudah tidak mendapatkan uang makan dan uang transport. Claim untuk biaya pengobatan bisa dilakukan setiap hari kerja dan dibayarkan diluar gaji.

Dokumen penunjang yang digunakan dalam perhitungan gaji adalah :

- Rekapitulasi Uang makan dan Uang transport
- Rekapitulasi Uang Pengobatan
- Laporan Pembayaran Gaji Bulanan per Departemen
- Berita Acara Tambahan Jam Kerja (Time Sheet)
- Laporan Kenaikan Gaji Massal Tahunan
- Laporan perjalanan dinas karyawan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Penghitungan PPh 21 secara otomatis dari system payroll, di review oleh Bapak Aldi dan dicek oleh Bapak Fery.Setiap tgl 10 bulan berikutnya, di buatkan SSP dan SPT 21 dan di otorisasi oleh Ibu Yani.Setelah menyiapkan SSP dan SPT 21, bagian personalia mengajukan anggaran kepada bagian treasury.Setelah membayar PPh 21, SSP, bukti penerimaan negara, SPT 21 diserahkan kepada bagian tax untuk melaporkan ke KPP.

Rekonsiliasi antara biaya gaji yang termasuk ke dalam SPT dan biaya gaji per buku besar di lakukan oleh accounting setiap bulan.

2. Masalah yang Terjadi di PT XYZ

Sistem yang sudah dijelaskan dalam SOP tidak berjalan sesuai untuk unit perusahaan. Seperti dalam penggunaan alat absensi finger print yang hanya ada di HO sedangkan untuk di unit jabung, bekri dan probolinggo absensi masih menggunakan kartu absen yang diinput secara manual oleh divisi HR & GA di unit sehingga alur penggajian di unit dan di HO waktunya tidak bisa sama karena adanya proses input manual tersebut ditambah dengan sistem autorisasi semua biaya masih terpusat di HO sehingga alur untuk penggajian di unit semakin lama prosesnya.

3. Pengendalian Operasional

Audit Internal dari Head Office datang setiap enam bulan sekali untuk memastikan apakah beroperasinyaPT XYZ sesuai dengan SOP perusahaan. Setiap pemeriksaannya, Auditor menilai melalui form pengendalian manajemen yang berisikan skor untuk PT XYZ yang diauditnya dan rekomendasi perbaikan. Penilaian dilakukan berdasarkan *Form Monitoring.*

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

4.2.2. Penelaahan & Pengujian atas Sistem Penggajian

Untuk menelaah dan menguji sistem pengendalian manajemen perusahaan dalam proses pembelian dan pengelolaan barang persediaan, auditor merangkum pertanyaannya dalam *Internal Control Quisionaire (ICQ).*

Pertanyaan dalam kuesioner merupakan pertanyaan umum yang bersifat objekif dan disertai dengan jawaban / dapat dijawab dengan :

1. "Ya", menunjukkan adanya kekuatan dalam pelaksanaan pengendalian atas fungsi penggajian dalam perusahaan.
2. "Tidak", menunjukkan bahwa sistem dan prosedur belum diterapkan dengan baik sebagaimana mestinya dan menunjukkan adanya kelemahan dalam pengendalian atas fungsi penggajian.
3. "Tidak Relevan", menunjukkan bahwa pertanyaan dari kuesioner tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi penggajian dari perusahaan.

Jawaban dari kuesioner ini akan diperoleh temuan yang dapat menunjukkan indikasi lemah atau tidaknya pelaksanaan pengendalian internal atas fungsi penggajian. Kelemahan dari pengendalian internal atas fungsi penggajian akan dievaluasi dan diberikan saran-saran perbaikan. Kuesioner untuk pengendalian internal atas fungsi penggajian PT XYZ disajikan di dalam lampiran.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan, kelebihan pada prosedur penggajian pada PT XYZ yaitu :

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

1. Terdapat Departemen SDM dalam perusahaan untuk prosedur penerimaan pegawai, perubahan gaji, dan pemberhentian, serta adanya arsip karyawan dengan dokumentasi yang lengkap.
2. Adanya otorisasi dari pejabat tertentu dalam hal mutasi karyawan dengan departemen terkait.
3. Adanya pengawasan dan pembinaan atas catatan waktu kerja karyawan untuk mencegah terjadinya perubahan.
4. Terdapat pembayaran upah atas dasar hasil kerja yang tercatat dan diawasi, serta pencocokkan hasil produksi sebenarnya sebelum dibayar.
5. Persiapan gaji/upah yang terstruktur dan telah disesuaikan dengan perhitungan PPh 21.
6. Pembayaran gaji/upah memiliki tanda terima dan telah dicocokkan pada arsip pegawai.
7. Adanya prosedur yang menjamin tidak adanya kelalaian atas pengurangan yang harus dilakukan atas gaji/upah.
8. Uang gaji/upah yang belum diambil atas waktu tertentu disetor kembali atau dibukukan sebagai utang gaji/upah.

Kelemahan yang ditemukan dari kuesioner yang disebarkan adalah sebagai berikut :

1. Tidak adanya pembagian giliran dalam pembayaran gaji/upah yang dapat menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pembayaran ke karyawan.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

2. Adanya pemisahan pembayaran gaji dengan variabel lain seperti lembur dan bonus yang dikarenakan keterlambatan*input* perhitungan pada variabel tersebut.

3. Adanya perbedaan waktu pembayaran gaji/upah setiap bulannya yang mengakibatkan karyawan tidak menerima gaji/upah tepat waktu.

4.3 Laporan Internal Audit

29September 2014

Kepada Yth,

Direktur PT XYZ

Dengan hormat,

Sesuai dengan program kerja internal audit, kami telah melakukan pemeriksaan atas proses manajemen terhadap proses penggajianuntuk tahun 2013. Pemeriksaan manajemen ini dilakukan pada tanggal 22 September 2014 sampai dengan 26September 2014 bertempat di Desa Bumi Aji Lampung, Desa Negara Batin Lampung.

Tujuan umum dilaksanakannya pemeriksaan manajemen ini adalah untuk membantu perusahaan dan mengatasi masalah – masalah yang terjadi atas proses pembelian dan pengelolaan barang persediaan.

Ruang Lingkup

Pemeriksaan ini dibuat untuk menentukan pengendalian intern divisi yang berkaitan dengan manajemen dalam penggajian, apakah telah memadai dan dilaksanakan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebagai permulaan pemeriksaan, kami menentukan bahwa ruang lingkup pemeriksaan meliputi hal – hal yang berhubungan dengan penggajian. Antara lain untuk meyakini risiko penggajian telah dikelola dan diminimalisasi dengan pengendalian intern yang memadai.

Ringkasan Temuan

Unit belum bisa menjalankan SOP sehingga sering terjadi keterlambatan pembayaran gaji di unit.

Temuan dan Rekomendasi

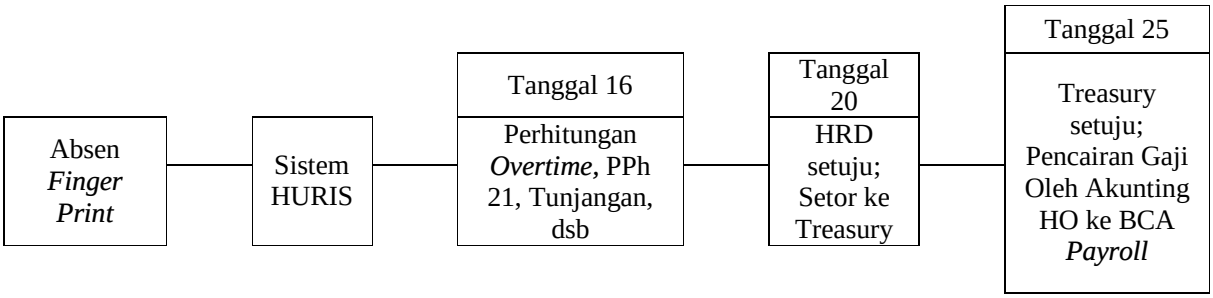
Kriteria

Kantor unit belum bisa menjalankan sistem *payroll* sesuai SOP perusahaan karena terbatasnya teknologi yang bisa digunakan di unit.

Temuan

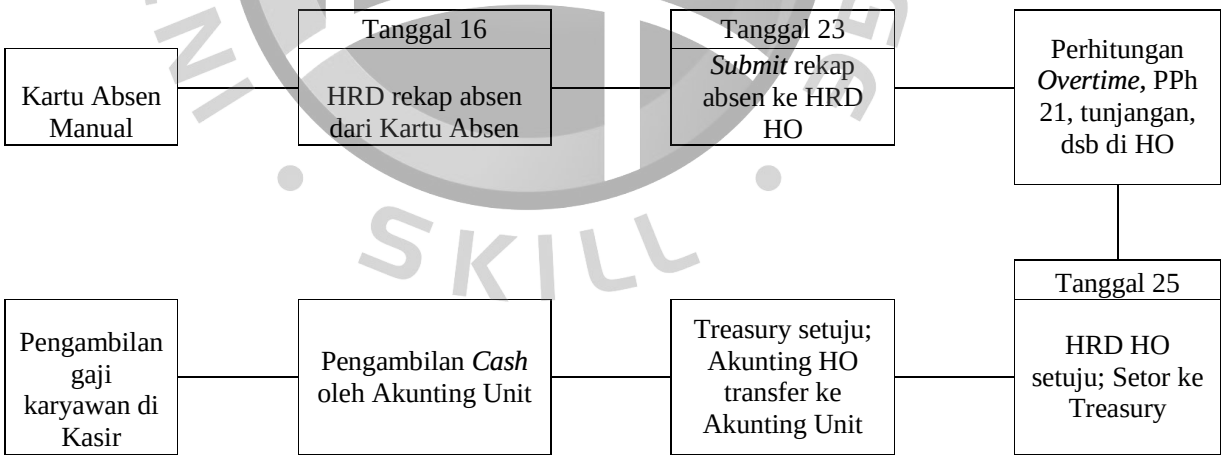
Kantor unit belum bisa menjalankan sistem *payroll* sesuai SOP perusahaan karena terbatasnya teknologi yang bisa digunakan di unit sehingga alur yang harus dilewati di unit menjadi lebih panjang dan waktu yang dibutuhkan lebih lama untuk perhitungan gaji.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014



Gambar 4.3 Skema *Payroll* Kantor Pusat (Menurut SOP)

Gambar 4.4 Skema *Payroll* Kantor Unit



Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Tabel 4.1 Waktu Pembayaran Gaji Tahun 2012 dan 2013

2012		2013	
Bulan	**Tanggal Pembayaran**	**Bulan**	**Tanggal Pembayaran**
Januari	27 Januari	Januari	28 Januari
Februari	27 Februari	Februari	1 Maret
Maret	29 Maret	Maret	28 Maret
April	1 Mei	April	29 April
Mei	29 Mei	Mei	31 Mei
Juni	26 Juni	Juni	26 Juni
Juli	28 Juli	Juli	30 Juli
Agustus	27 Agustus	Agustus	28 Agustus
September	28 September	September	27 September
Oktober	30 Oktober	Oktober	1 November
November	1 Desember	November	26 November
Desember	26 Desember	Desember	27 Desember

Penyebab

Unit belum memiliki sistem teknologi informasi yang mendukung SOP Perusahaan. Belum adanya implementasi teknologi informasi yang merata oleh kantor pusat menyebabkan operasional Perusahaan tidak berjalan sesuai dengan SOP yang diterapkan kantor pusat.

Dampak

Seperti yang kita ketahui bersama manfaat dari adanya SOP adalah sebagai berikut:

- SOP sebagai acuan kerja

  Dengan adanya SOP, setiap karyawan akan dilengkapi dengan petunjuk/acuan yang berisi tahapan dalam melakukan suatu pekerjaan yang memberikan kontrol

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

terhadap proses dan hasil dari suatu pekerjaan tersebut sehingga hasilnya selalu konsisten. Selain itu juga, karyawan akan mengetahui dengan jelas uraian tugas/*job description* dan tanggung jawab yang harus dilakukannya serta akan mengetahui target yang harus dicapai dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

- SOP sebagai bahan pelatihan.

  SOP dapat menjadi bahan pelatihan bagi karyawan baru dimana karyawan dapat belajar proses bisnis perusahaan dari SOP yang ada. Karyawan tersebut tidak lagi bergantung pada karyawan yang lama atau bagian lain yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

- SOP sebagai dasar audit.

  SOP dapat sebagai dasar audit untuk menelesuri ketidaksesuaian yang terjadi. Ketika ada proses yang menyimpang atau produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar, maka dapat diidentifikasi letak kesalahannya dan juga dapat mengetahui cara untuk memperbaikinya.

- SOP sebagai bukti pemenuhan persyaratan.

  Memiliki dan menerapkan SOP saat ini sering dijadikan sebagai suatu persyaratan bagi perusahaan dalam mengikuti suatu tender atau penawaran kerjasama.Selain itu juga, ketika perusahaan hendak menerapkan suatu standar internasional – ISO dan mendapatkan sertifikasinya atau pengakuan secara internasional, maka perusahaan dipersyaratkan harus mempunyai suatu dokumen standar prosedur kerja yakni SOP.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Dengan demikian, tidak berjalannya SOP diunit menyebabkan sistem penggajian yang seharusnya sudah memiliki *template* waktu yang tepat menjadi tidak tepat waktu. Dapat diketahui dari *interview* langsung bahwa setiap akhir bulan staff HR & GA di unit selalu kewalahan menginput absensi karyawan untuk kemudian di ***submit***ke HR & GA di HO dan diautorisasi.

Rekomendasi

Pemerataan sistem teknologi informasi di unit sehingga sistem payroll di unit bisa berjalan sama lancarnya dengan di HO.

Komentar Manajemen

Temuan disetujui dan perusahaan akan melakukan pengembangan dibidang teknologi informasi khususnya di siklus payroll agar pembayaran gaji bisa berjalan lancar baik di unit maupun di HO.

Personil divisi menyetujui temuan dan rekomandasi serta berinisiatif melakukan tindakan perbaikan pada waktu pemeriksaan ini berkembang.

Terima kasih atas dukungan dan kerjasama yang baik kepada personil divisi selama pemeriksaan ini dilakukan.

Diperiksa oleh :

Devan Fabiandy

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

4.4 Implikasi Manajerial

Setiap temuan yang ada dalam pemeriksaan operasional akan menimbulkan dampak buruk bagi kelangsungan kegiatan usaha perusahaan. Untuk menghindari dampak tersebut, maka perusahaan dituntut agar dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien. Hal tersebut dapat dicapai dengan evaluasi atas pengendalian internal pada audit operasional, tujuan utamanya adalah untuk mengevaluasi efektifitas dan efisiensi struktur pengendalian internal dan membuat rekomendasi kepada manajemen. Berikut adalah komponen-komponen pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision (COSO)* :

1. *Control Environment*

   - Integritas dan Nilai-Nilai Etik

     Pada PT XYZ, dewan direksi menjunjung tinggi adanya kejujuran dan disiplin waktu dan mengharapkan karyawan untuk dapat melakukan hal yang sama. Dewan direksi akan memberikan perlakuan yang pantas berupa sanksi terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan karyawannya. Selain itu, peraturan mengenai kode etik dan ketentuan dalam perusahaan sudah diatur dalam undang-undang yang tertuang dalam surat keputusan direksi.

   - Komitmen pada Kompetensi

     Untuk mencapai tujuan perusahaan, tiap karyawan pada tingkatan dalam organisasi harus memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan mengenai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan, pelatihan, dan pengalaman yang dimiliki. Karyawan PT XYZ adalah orang-orang yang berkompeten dengan mempertimbangkan keahlian, pendidikan, serta pengalaman yang dimiliki sebelum mereka direkrut oleh perusahaan. Untuk terus meningkatkan kompetensi yang ada pada karyawan, maka dapat diadakan pelatihan dan pembelajaran. Adanya rotasi pekerjaan juga merupakan tindakan yang baik untuk meningkatkan keahlian karyawan.

- Falsafah Manajemen

  PT XYZ memiliki falsafah dan gaya operasi manajemen yang berjalan dengan cukup baik di dalam perusahaan. Budaya disiplin dalam bekerja di tiap karyawan menunjang operasional perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

- Struktur Organisasi

  Struktur organisasi PT XYZ yang jelas dalam pembagian tugas dan wewenang serta sistematis, merupakan salah satu yang mendukung terciptanya suatu pengendalian internal yang baik untuk operasional perusahaan, sehingga kesalahan atau kecurangan yang mungkin terjadi dapat ditemukan pada tahap dini dan dapat segera ditanggulangi.

- Dewan Direksi dan Komite Audit yang Efektif

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

Terdapat dewan direksi yang terlibat dalam aktivitas di perusahaan dan komite audit pusat yang berkontribusi secara signifikan dalam rangka mengawasi auditor internal dalam melakukan pencatatan. Pembagian dewan direksi membuat pengendalian tiap divisi lebih terfokus dan terstruktur dengan jelas untuk bidang divisi yang dibawahinya. Pemeriksaan terhadap *eksternal audit, compliance audit, financial audit*, dan kegiatan audit lainnya kerap dilakukan oleh internal auditor yang dikepalai oleh direksi dimana komite audit berperan sebagai partner dalam pemeriksaan yang lebih terfokus.

- Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab

  Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab di tiap divisi dalam PT XYZ sudah memiliki struktur dan prosedur yang jelas, sehingga alur operasional perusahaan dapat dijalankan dengan teratur dan baik oleh karyawan-karyawannya. Dalam hal ini pengendalian internal yang perlu dilakukan ialah perusahaan harus melakukan pemantauan terhadap kinerja tiap karyawan dan dijadikan sebagai patokan agar kinerja lebih efektif dan efisien.

- Kebijakan dan Prosedur Kepegawaian

  Penerapan kebijakan dan prosedur kepegawaian akan menjamin bahwa karyawan memiliki integritas, nilai etika, dan kompetensi yang diharapkan. Hal itu mencakup kebijakan perekrutan dan proses penyeleksian yang dikembangkan dengan baik, kebijakan pelatihan yang mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab karyawan, tindakan

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

pendisiplinan untuk pelanggaran perilaku yang dilakukan, program kompensasi yang memotivasi, dan pemberian penghargaan atas kinerja yang baik.

2. *Risk Assessment*

Penilaian risiko harus meliputi pertimbangan risiko yang dihubungkan dengan risiko yang terdapat dalam pelaporan keuangan. Penilaian resiko juga harus meliputi pertimbangan mengenai risiko yang berhubungan dengan teknologi informasi. Penilaian risiko juga harus mencakup pertimbangan khusus atas risiko yang dapat muncul dari perubahan kondisi seperti: perubahan dalam lingkungan operasi, personel baru, sistem informasi yang baru atau dimodifikasi, pertumbuhan yang cepat, teknologi baru, lini, produk atau aktivitas baru, restrukturisasi perusahaan, operasi diluar negri, dan pernyataan akuntansi.

Dalam hal penggajian, risiko yang dihadapi oleh perusahaan adalah adanya potensi keterlambatan pembayaran gaji/upah yang terjadi di kantor unit perusahaan. Hal ini terjadi diakibatkan oleh belum adanya sistem operasi absensi yang terintegrasi dengan kantor pusat dan keterbatasan personil *human resource* yang berada di kantor unit, sehingga proses kalkulasi absensi karyawan yang terlalu lama mempengaruhi lamanya perhitungan gaji/upah karyawan.

3. *Control Activities*

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

- Pemisahaan Tugas yang Memadai

  PT XYZ sudah memiliki pemisahaan tugas di tiap divisi yang memadai. Seperti bagian personalia yang bertugas untuk menghitung gaji dan kompensasi karyawan lainnya, bagian rekrutmen yang terkait dengan proses penerimaan pegawai, bagian ***assessment*** yang terkait dengan proses promosi jabatan dan pemberian bonus, dan bagian HURIS yang mengelola ***payroll system.***

- Otorisasi yang Pantas atas Transaksi dan Aktifitas

  Setiap transaksi dan aktifitas dalam proses penggajian di PT XYZ, berjalan dengan prosedur yang melalui otorisasi yang pantas. Wewenang dan tanggung jawab dalam alur penggajian perusahaan dijalankan dengan pengawasan oleh pejabat tertentu, sehingga prosedur dapat dijalankan dengan baik dan teratur.

- Dokumen dan Catatan yang Memadai

  Pengarsipan dokumen dan catatan setiap karyawan di PT XYZ telah didokumentasikan secara terpusat oleh departemen sumber daya manusia, sehingga segala informasi yang berhubungan dengan karyawan dapat diintegrasikan dengan operasional perusahaan.

- Pengendalian atas Aktiva dan Catatan

  Pengendalian atas aktiva dan catatan PT XYZ berada dalam pengawasan internal auditor yang dikepalai oleh komite audit perusahaan. Hal ini dirasa penting untuk menghindari adanya kesalahan atau kecurangan dalam aktiva dan catatan perusahaan, sehingga perusahaan dapat

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

mencegah dan menanggulangi potensi kerugian yang mungkin dialami oleh perusahaan.

- Pengecekan Independen dan Pelaksanaan

  Struktur organisasi PT XYZ memiliki pembagian tugas yang jelas dan sistematis, sehingga setiap pelaksanaan aktivitas perusahaan dapat terawasi dengan baik. Komite audit perusahaan diharapkan sebagai pihak yang independen yang dapat berhubungan dengan dengan setiap divisi/bagian dari perusahaan, maka setiap aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan dapat dilakukan pengecekan yang lebih terperinci.

4. *Information and Communication*

   Komunikasi berfungsi untuk memastikan bahwa setiap karyawan yang terlibat di kegiatan bisnis tersebut mampu memahami kegiatannya berhubungan dengan orang di dalam maupun di luar perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki dokumen/informasi yang lengkap dan valid mengenai kegiatan bisnisnya dan harus menyampaikan informasi tersebut dengan melaksanakan komunikasi yang baik. Sehingga dapat diperoleh rincian yang mencukupi dari semua transaksi untuk memungkinkan penyajian yang tepat di laporan keuangan dan pengungkapan yang diperlukan.

   Dalam komunikasi proses penggajian, PT XYZ diindentifikasi dengan adanya pencatatan transaksi khususnya dalam penggajian valid berdasarkan dokumen-dokumen pendukung dan otorisasi dari kepala Divisi. Sehingga apabila ada kesalahan dapat di telusuri jejaknya.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

5. *Monitoring*

Pemantauan melibatkan penilaian rancangan dan pengoperasian pengendalian dengan dasar waktu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Pemantauan dapat dilaksanakan melalui aktivitas yang berkelanjutan melalui pengevaluasian periodik. Dari hasil pemantauan maka dapat diketahui kelemahan yang terdapat pada perusahaan, sehingga dapat dicari solusi untuk memperbaikinya.

Pemantauan kinerja dari karyawan PT XYZ sendiri sudah memadai karena adanya peninjauan secara periodik oleh internal auditor perusahaan ke setiap kantor unit. Sehingga kantor-kantor unit yang terletak cukup jauh dari kantor pusat dapat terpantau dengan baik.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal terhadap sistem penggajian perusahan secara umum sudah memadai, walaupun ada beberapa evaluasi yang sekiranya perlu ditinjau kembali. Efektifitas sistem dan prosedur penggajian PT XYZ sudah berjalan dengan baik di kantor pusat, namun ada beberapa hal yang yang belum bisa dijalankan dengan baik di kantor unit perusahaan.

Berikut adalah jabaran fakta yang mendukung bahwa pengendalian internal pada PT XYZ telah memadai :

1. Terdapat departemen SDM dalam perusahaan untuk prosedur penerimaan pegawai, perubahan gaji, dan pemberhentian, serta adanya arsip karyawan dengan dokumentasi yang lengkap.

2. Adanya otorisasi dari pejabat tertentu dalam hal mutasi karyawan dengan departemen terkait.

3. Adanya pengawasan dan pembinaan atas catatan waktu kerja karyawan untuk mencegah terjadinya perubahan.

4. Terdapat pembayaran upah atas dasar hasil kerja yang tercatat dan diawasi, serta pencocokan hasil produksi sebenarnya sebelum dibayar.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

5. Persiapan gaji/upah yang terstruktur dan telah disesuaikan dengan perhitungan PPh 21.

6. Pembayaran gaji/upah memiliki tanda terima dan telah dicocokkan pada arsip pegawai.

7. Adanya prosedur yang menjamin tidak adanya kelalaian atas pengurangan yang harus dilakukan atas gaji/upah.

8. Uang gaji/upah yang belum diambil atas waktu tertentu disetor kembali atau dibukukan sebagai utang gaji/upah.

Walaupun pengendalian internal secara umum telah memadai, masih terdapat kekurangan yang perlu dievaluasi kembali. Selain itu efektifitas sistem dan prosedur penggajian di kantor unit PT XYZ masih belum bisa dijalankan dengan baik. Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan :

1. Tidak adanya pembagian giliran dalam pembayaran gaji/upah yang dapat menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pembayaran ke karyawan.

2. Adanya pemisahan pembayaran gaji dengan variabel lain seperti lembur dan bonus yang dikarenakan keterlambatan *input* perhitungan pada variabel tersebut.

3. Tidak berjalannya SOP di kantor unit menyebabkan sistem penggajian yang seharusnya sudah memiliki *template* waktu yang tepat menjadi tidak tepat waktu. Hal tersebut diakibatkan oleh staf HR & GA di kantor unit yang kewalahan menginput absensi karyawan dengan cara manual.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

5.2 Saran

Untuk meminimalisir kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh kantor unit PT XYZ, adapun saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis antara lain :

1. Perusahaan perlu membuat pembagian giliran dalam pembayaran gaji/upah dengan menambah personil/staf yang bertugas melakukan pembayaran tersebut ke karyawan, sehingga dapat terhindar dari adanya kemungkinan kesalahan.
2. Untuk menghindari terjadinya keterlambatan *input* perhitungan variabel seperti upah lembur dan bonus, kantor unit perlu menggunakan sistem perhitungan yang lebih sistematis, sehingga tidak perlu adanya pemisahan pembayaran gaji dan variabel tersebut.
3. Agar SOP perusahaan dapat berjalan dengan efektif di kantor unit, maka diperlukan sistem penggajian dan absensi karyawan yang terintegrasi langsung dengan kantor pusat, yaitu HURIS. Hal ini akan sangat membantu staf HR & GA yang kewalahan dengan penginputan absensi karyawan, sehingga *template* yang sudah ada dapat dijalankan dengan tepat waktu. Dengan berjalannya sistem tersebut, maka kantor unit dapat menjalankan sistem dan prosedur penggajian dengan efektif dan dapat menghindari adanya keterlambatan pembayaran gaji/upah di kantor unit.

Pemeriksaan Operasional ..., DEVAN FABIANDY, Ak.-IBS, 2014

DAFTAR PUSTAKA

Arens, Alvin A., and James K. Loebbecke. 2006.*Auditing an Integrated Approach.* 8th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Arens, Alvin A., Randal J. Elder dan Marks S. Beasley. 2010. *Auditing and Assurance Service an Integrated Approach.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Boynton, William C., Raymon N. Johnson, dan Welter G. Kell. 2007. *Modern Auditing.* New York: John Willey and Sons.

Holmes, W., dan David C. Burns. 2005. *Auditing: Norma dan Prosedur*. Jakarta: Erlangga.

Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi.* Jakarta: Salemba Empat.

Reider, Rob. 2003. *Operational Review: Maximum Results at Efficient Cost.* 3rd Edition. Canada: John Willey and Sons.

Romney, B.M., dan P.J. Steinbart. 2011. *Accounting Information System.* Jakarta: Salemba Empat.

Sembiring, L.W. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi.* Jakarta: Graha Ilmu.

Sawyer. 2003. *Sawyer's Internal Auditing: The PractIce of Modern Internal Auditing.* 5th Edition. Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis.* Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2011. *Dasar-Dasar Audit Manajemen.* Jakarta: Harvarindo.

INTEGRITY • KNOWLEDGE • SKILL

INTEGRITY • KNOWLEDGE • SKILL

Devan Fabiandy

08111-8575-33
devan_358@yahoo.com

CURRICULUM VITAE

Personal Data

Name	:	Devan Fabiandy
Sex	:	Male
Place and Date of Birth	:	Jakarta, 5th August 1988
Religion	:	Islam
Address	:	Jalan Jaya Mandala VI No. 3A, Menteng Dalam, Jakarta Selatan
Postal Code	:	12870
Mobile Phone	:	08111-8575-33
Major	:	Accounting

Educational Background

2008 – 2014 : Indonesia Banking School Jakarta
2006 – 2008 : Universitas Padjadjaran Bandung
2003 – 2006 : SMU 3 Jakarta
2000 – 2003 : SMP Yasporbi I Jakarta
1994 – 2000 : SD Yasporbi II Jakarta

Certification

- IELTS Preparation at The British Institute (TBI)
- Service Excellent Training by PT. E-Depro Management Consultant
- Customer Service & Selling Skill Training by PT. E-Depro Management Consultant
- Basic Treasury Training by PT. Matair Terra Solution
- Credit Analyst Training by P3M STIE Indonesia Banking School
- Trade Financing by P3M STIE Indonesia Banking School
- Technique of Writing Scientific Paper Training by P3M STIE Indonesia Banking School
- Basic Activist Training Program by Dewan Mahasiswa Indonesia Banking School
- Internship Program at Bank BRI Unit Dorowati Kantor Cabang Kebumen
- Internship Program at Kantor Bank Indonesia Medan

Organizational Experience

- Member of Environment Division in Management In Movement IBS 2012
- Member of Security Division in IBS Super Cup II 2010
- Member of Equipment Division in Pekan Orientasi Mahasiswa IBS 2010