

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL**

(Studi Kasus pada PT. T)



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

Daniel Theodorus Widiono

2013130193

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

**OPERATIONAL REVIEW TO IMPROVE EFFECTIVITY OF INTERNAL
CONTROL**

(Case Study on PT. T)



UNDERGRADUATE THESIS

**Submitted to complete a part of requirement
to obtain Bachelor Degree of Economics**

Presented by:

Daniel Theodorus Widiono

2013130193

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Accredited based on Decree of BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL**

(Studi Kasus pada PT. T)

Oleh:

Daniel Theodorus Widiono

2013130193

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 14 Juli 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing,

Dr. Amelia Setiawan, CISA.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Daniel Theodorus Widiono
Tempat, tanggal lahir : Surakarta, 3 Desember 1990
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130193
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN INTERNAL

(Studi Kasus pada PT. T)

dengan,

Pembimbing : Dr. Amelia Setiawan, CISA.



SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur dan jelas saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Pasal 25 ayat (2) UU. No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 14 Juli 2017
Pembuat Pernyataan :

METERAI
TEMPEL
7425CADF385151539
6000
ENAM RIBURUPIAH

(Daniel Theodorus Widiono)

ABSTRAK

Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat menyebabkan perusahaan perlu meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggannya agar dapat bertahan dalam persaingan usaha dan memperoleh keunggulan kompetitif dari pesaingnya. Selain itu, pergeseran pola konsumsi energi masyarakat dari bahan bakar minyak menjadi bahan bakar gas menyebabkan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan sumber energi gas perlu melakukan peningkatan kualitas pelayanan agar dapat memanfaatkan peluang yang ada. PT. T merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan sumber energi gas untuk konsumsi rumah tangga dan industri. Perusahaan ini sudah pernah mengalami kemunduran yang disebabkan oleh kurangnya pengendalian internal. Hal ini menyebabkan kondisi perusahaan sangat buruk sehingga perusahaan hampir tidak dapat bersaing lagi di bidang usaha ini.

Pengendalian internal merupakan dasar dari seluruh operasi perusahaan. Tanpa adanya pengendalian internal, perusahaan dapat dipastikan tidak dapat berjalan dengan lancar. Pengendalian internal yang baik juga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan. Hal ini akan menambah nilai perusahaan di mata pelanggan yang akan menyebabkan pelanggan menjadi setia untuk menggunakan pelayanan dari perusahaan. Selain itu, peningkatan nilai yang ditawarkan perusahaan juga akan membantu perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru sehingga daya saing perusahaan semakin kuat. Oleh sebab itu, pemeriksaan operasional atas PT. T perlu memeriksa apakah pengendalian internal perusahaan saat ini sudah cukup memadai untuk memastikan kemunduran perusahaan tidak terjadi lagi dan membantu kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive study* yang bertujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan pengendalian internal yang telah dijalankan saat ini. Dari temuan yang diperoleh selama penelitian, akan dilakukan analisis mengenai efektivitas dan efisiensi pengendalian internal dan pada akhirnya akan diberikan rekomendasi perbaikan kepada pemilik perusahaan agar pengendalian internal yang diterapkan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer melalui berbagai macam instrumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah studi kepustakaan dan studi lapangan. Sedangkan, teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif terkait pengendalian internal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal yang diterapkan oleh pemilik dan manajemen PT. T saat ini belum memadai. Hal ini ditunjukkan dengan belum adanya visi misi perusahaan, tidak digunakannya indikator laba sebagai penilaian kinerja, tidak adanya rencana anggaran yang baik dan mendetail, dan tidak ada struktur organisasi dan *job description* yang jelas dan tertulis. Saran yang direkomendasikan antara lain adalah pembuatan visi misi oleh pemilik dan manajemen, pembuatan struktur organisasi dan *job description* yang jelas, dan pembuatan rencana anggaran yang meliputi target penjualan, target pembelian, target biaya, target persediaan, dan target laba untuk periode tersebut

Kata kunci: pemeriksaan operasional, pengendalian internal, *budgeting*, siklus penjualan, siklus pembelian, siklus personalia, pengelolaan persediaan, COSO ERM

ABSTRACT

The nature of business environment that is ever-changing forces companies to create and improve the value they offered to their customers so they might survive on business competition while also maintaining competitive advantages. Meanwhile, the shift on preferred energy sources from petroleum-based to natural gas-based caused the necessity to improve the service qualities of all companies that revolves around gas provision industry so as taking advantage of risen opportunity. PT. T is one of those companies that distribute natural gas-based energy sources for industrial and household consumption as its business operation. This company had recently met its downfall that was caused by lack of proper internal control. The company's situation was so bad that it almost can't even survive on this industry.

Internal control can be considered as the basis of all organization's operational activities. Without proper and working internal control, surely it won't be able to perform as well as intended. Proper and working internal control will ensure the improvement on its operational's effectivity and efficiency. By promoting effectivity and efficiency of its operations, organization's value perceived by its customer will be elevated that in turn will ensure customer's loyalty toward organization's goods and services. Additionally, increment on organization's value will improve organizational's capability to attract new customers thus enhancing organization's competitive advantage against its rivals. Therefore, operational review on PT. T is needed to check if company's internal control is sufficient enough to ensure that there won't be another downfall and also helps to promote effectivity and efficiency on company's performance.

This research uses descriptive-study method which is done to explain or describe the internal control system that company has applied currently. The findings obtained during the research will be analysed to check current internal control's effectivity and efficiency. Finally, recommendation will be provided to the owner and management to make sure that company's internal control system is adequate and working as effective and efficient as possible. Data used in this research is in kind of primary data that was collected from various relevant sources. This research will use literature study and field study for its method of data collection. Whereas the method for data analysis is qualitative analysis regarding internal control.

The conclusion of this research is that internal control system that was currently applied in PT. T is not properly sufficient. This is proved by there is no vision and mission statement in the company, profit is not used as indicator for evaluating performance, no detailed and proper use of budget, and no clear and written organization structure and its job description. This research suggests some recommendations for PT. T's owner and management which are constructing a clear and achievable vision and mission statement, creating a detailed and written organization structure and its job description, and applying a budgeting system that consists of sales target, purchasing budget, cost budget, inventory budget, and target profit for the following period.

Keywords: operational review, internal control, budgeting, revenue cycle, purchasing cycle, human resource cycle, inventory management, COSO ERM.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugrah-Nya yang mendorong terselesaikannya skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL” (Studi Kasus pada PT. T). Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa tanpa bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak dapat diselesaikan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Bangkit Widiono, MBA. dan Ir. Sri Arani Wijayaseputra selaku papa dan mama penulis yang selalu menemani, membimbing, mendoakan, dan memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama perkuliahan dan terutama pembuatan skripsi ini.
2. Dr. Amelia Setiawan, CISA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, perhatian, dan masukan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ignatius Adriel Wijaya Suryopranoto, S.T.,M.Sc., dan Julius Albert, S.E. selaku saudara terdekat penulis yang sudah memberikan dukungan dan dorongan dalam pembuatan skripsi ini dan selama penulis berkuliah.
4. Claudia Prayogo, Julia Salim, Elisabeth Stela, dan Daniel Sihombing yang telah menjadi teman berjuang semasa perkuliahan dan memberikan dukungan dan bantuan selama pengerjaan skripsi ini.
5. Christina Alvita, Daniel Rheza, Elisa Wisfa, Jessica Vania, dan teman-teman panitia Workshop I 2014 yang telah membantu penulis selama perkuliahan dan memberikan kesempatan untuk bekerja sama dalam kepanitiaan yang paling berkesan semasa penulis berkuliah.
6. Monica Clara, Natasha Kristiane, Sandra Ferina dan teman-teman panitia divisi medik Attraction 2016. Walaupun kepanitiaan kita tidak berakhir dengan baik,

terima kasih atas usaha dan semangat kalian yang memberikan sisi positif dari kegagalan tersebut.

7. Ir. Budi Mulyanto, S.T. dan Herawati Wijaya, S.E. selaku pemilik dari PT. T yang telah memberikan ijin, bantuan, dan dukungan dalam pengerjaan skripsi ini.
8. Seluruh dosen, staf administrasi, dan pekarya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu kelancaran seluruh aktivitas penulis baik dalam perkuliahan maupun kepanitiaan selama penulis berkuliah.
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap semoga Tuhan selalu memberkati semua pihak yang sudah membantu pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan sehingga kritik dan saran dari pembaca akan diterima dengan tangan terbuka. Akhir kata, penulis berharap dengan kerendahan hati bahwa apa yang telah penulis sajikan dalam skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak.

Bandung, 14 Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pengertian, Tujuan, dan Jenis Pemeriksaan	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2. Tujuan Pemeriksaan	8
2.1.3. Jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pengertian, Keterbatasan, dan Tahapan Pemeriksaan Operasional....	10
2.2.1. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.3. Jenis Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Keterbatasan Pemeriksaan Operasional	12
2.2.5. Tahapan Pemeriksaan Operasional	13

2.3.	Pengertian Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	17
2.4.	Pengertian, Tujuan dan Kerangka Pengendalian Internal	18
2.4.1.	Pengertian Pengendalian Internal.....	18
2.4.2.	Tujuan Pengendalian Internal.....	19
2.4.3.	Definisi COSO <i>Enterprise Risk Management</i> (COSO ERM)	19
2.4.4.	Komponen COSO ERM.....	20
2.5.	Pengertian, Manfaat, dan Pembuatan <i>Budgeting</i>	24
2.5.1.	Manfaat Budget	25
2.5.2.	<i>Master Budget, Operating Budget, dan Financial Budget</i> ...	26
2.5.3.	Langkah Pembuatan <i>Master Budget</i>	26
2.6.	Pengertian dan Tujuan Pemeriksaan atas <i>Revenue Cycle</i>	32
2.6.1.	Aktivitas dan Tujuan Pengendalian dalam <i>Revenue Cycle</i> ..	32
2.6.2.	Tujuan Pemeriksaan <i>Revenue Cycle</i>	33
2.7.	Pengertian dan Tujuan Pemeriksaan atas <i>Expenditure Cycle</i>	33
2.7.1.	Aktivitas dan Tujuan Pengendalian <i>Expenditure Cycle</i>	34
2.7.2.	Tujuan Pemeriksaan <i>Expenditure Cycle</i>	34
2.8.	Pengertian dan Tujuan Pemeriksaan atas <i>Human Resource Cycle</i>	35
2.8.1	Aktivitas dan Tujuan Pengendalian dalam <i>Human Resource Cycle</i>	35
2.8.2	Tujuan Pemeriksaan <i>Human Resource Cycle</i>	36
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN		37
3.1.	Metode Penelitian.....	37
3.1.1.	Metode Penelitian yang Digunakan	37
3.1.2.	Sumber Data	38
3.1.3.	Teknik Pengumpulan Data	38
3.1.4.	Teknik Pengolahan Data	39
3.1.5.	Kerangka Penelitian	40

3.1.6.	Variabel Penelitian	41
3.2.	Objek Penelitian	42
3.2.1.	Sejarah Perusahaan.....	42
3.2.2.	Struktur Organisasi.....	44
3.2.3.	<i>Job Description</i>	44
3.2.4.	Aktivitas Pengendalian Perusahaan	46
3.2.5.	Ruang Lingkup Penelitian	49
3.2.6.	Keterbatasan Penelitian	49
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1.	Tahap Perencanaan	50
4.2.	Tahap Program Kerja	65
4.3.	Tahap Kerja Lapangan	68
4.3.1.	Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal dalam Siklus Penjualan	68
4.3.2.	Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal dalam Siklus Pembelian	73
4.3.3.	Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal Pengelolaan Persediaan	76
4.3.4.	Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal bagian Personalia	82
4.3.5.	<i>Internal Control Questionnaire</i>	86
4.3.6.	Analisis Pengendalian Internal Perusahaan Menggunakan <i>ERM Framework</i>	88
4.3.6.1.	Lingkungan Internal (<i>Internal Environment</i>).....	89
4.3.6.2.	Penentuan Sasaran (<i>Objective Setting</i>).....	96
4.3.6.3.	Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activities</i>)	98
4.4.	Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi	110
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	133

5.1. Kesimpulan.....	133
5.2. Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA	137
RIWAYAT HIDUP.....	138

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Analisis SWOT PT. T.....	51
Tabel 4.2.	<i>Risk Matrix</i> PT. T	58
Tabel 4.3.	Kelengkapan Dokumen Penjualan PT. T	71
Tabel 4.4.	Pembagian Tugas Pembuatan Dokumen Penjualan	71
Tabel 4.5.	Kelengkapan Dokumen Pembelian PT. T	75
Tabel 4.6.	Pembagian Tugas Pembuatan Dokumen Pembelian	75
Tabel 4.7.	Kelengkapan Dokumen Persediaan PT. T	80
Tabel 4.8.	Pembagian Tugas Pembuatan Dokumen Persediaan.....	80
Tabel 4.9.	Kelengkapan Dokumen Penggajian PT. T	85
Tabel 4.10.	Pembagian Tugas Pembuatan Dokumen Penggajian	85
Tabel 4.11.	<i>Internal Control Questionnaire</i>	86
Tabel 4.12.	Kuesioner Lingkungan Internal PT. T	89
Tabel 4.13.	Kuesioner Penentuan Sasaran PT. T	96
Tabel 4.14.	Kuesioner Aktivitas Pengendalian PT. T	99
Tabel 4.15.	Tabel Pemisahan Fungsi.....	104
Tabel 4.16.	<i>Job Description</i> Rekomendasi.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Kerangka Pemikiran	5
Gambar 2.1.	Model COSO ERM	21
Gambar 2.2.	Diagram Kerja Pembuatan <i>Budget</i>	31
Gambar 3.1.	Kerangka Penelitian.....	40
Gambar 3.2.	Hubungan Antar Variabel.....	42
Gambar 3.3.	Struktur Organisasi.....	44
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Rekomendasi	117
Gambar 4.2.	<i>Budget</i> Pendapatan Rekomendasi.....	127
Gambar 4.3.	<i>Budget</i> Pembelian Rekomendasi (dalam unit)	128
Gambar 4.4.	<i>Budget</i> Pembelian Rekomendasi (dalam rupiah)	129
Gambar 4.5.	Perhitungan HPP	130
Gambar 4.6.	<i>Budget</i> Beban Operasional dan Non-operasional Rekomendasi	130
Gambar 4.7.	<i>Budget</i> Laba Rugi Rekomendasi	131

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini dunia usaha berkembang semakin pesat. Banyak jenis perusahaan didirikan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Perusahaan-perusahaan ini tentunya akan saling bersaing satu sama lain karena sumber daya yang digunakan terbatas. Selain sumber daya yang terbatas, perusahaan juga harus bisa menunjukkan kepada pelanggannya bahwa perusahaan mereka adalah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan pelanggan akan mendorong loyalitas pelanggan kepada perusahaan. Hal ini akan berpengaruh positif pada peningkatan laba. Keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada laba yang diperoleh. Semakin tinggi laba yang diperoleh, maka perusahaan akan semakin mampu bersaing dalam lingkungan usahanya. Salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan dunia usaha adalah dengan meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan. Peningkatan efisiensi perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan pendapatan yang diperoleh dan atau menekan pengeluaran yang tidak diperlukan seminimal mungkin. Perusahaan juga perlu secara berkelanjutan menilai kinerjanya. Hal ini akan menyebabkan usaha perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dilakukan secara terus-menerus.

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan energi mempengaruhi pola konsumsi masyarakat atas sumber daya. Semakin langkanya sumber daya minyak untuk konsumsi rumah tangga menyebabkan masyarakat beralih pada sumber energi alternatif lain. Salah satu sumber energi yang diminati masyarakat saat ini adalah sumber daya energi yang berasal dari gas alam. Hal ini menyebabkan banyak pelaku bisnis tertarik untuk melakukan usaha di bidang penyaluran energi terutama gas alam. Salah satu bentuk usaha penyaluran energi ini adalah menjadi agen distributor LPG Pertamina. Dengan banyaknya agen minyak tanah yang beralih menjadi agen distributor LPG, para pengusaha perlu mengelola aktivitas operasi perusahaannya agar dapat bersaing dengan lingkungan industri yang semakin banyak pesaingnya. Salah satu usaha yang dapat diterapkan perusahaan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi

aktivitas operasinya adalah pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional yang baik akan membantu para pemilik usaha untuk memastikan kinerja perusahaannya sudah berjalan secara efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan, mengidentifikasi adanya kelemahan maupun kesempatan dalam perusahaan yang dapat dilakukan peningkatan kinerja, dan memberikan rekomendasi terkait temuan yang diperoleh. Lingkup kerja suatu pemeriksaan operasional meliputi seluruh aspek di dalam perusahaan baik dari sisi operasi maupun manajemen. Karena lingkup kerja yang sangat luas ini, pemeriksaan operasional biasanya dilakukan dengan prinsip 80/20 di mana 80% pokok permasalahan umumnya menyebabkan hanya 20% permasalahan di perusahaan; 80% permasalahan dalam perusahaan disebabkan oleh 20% pokok permasalahan sisanya (Reider, 2002,xvi). Hal ini dilakukan agar pemeriksaan operasional yang dilakukan tepat sasaran dan tepat guna.

Salah satu aspek yang dapat diteliti dalam pemeriksaan operasional adalah fungsi manajemen. Manajemen memiliki 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, dan fungsi pengendalian (Bateman & Snell, 2015:13). Fungsi perencanaan meliputi penentuan tujuan organisasi dan upaya untuk mencapainya. Fungsi pengorganisasian adalah proses penentuan struktur organisasi dan struktur pengambilan keputusan. Fungsi kepemimpinan merupakan upaya manajemen untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengendalian merupakan proses pemantauan kinerja perusahaan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Pemeriksaan operasional yang dilakukan dapat meneliti apakah masing-masing fungsi manajerial telah dilakukan secara optimal atau belum.

Fungsi pengendalian memegang peranan penting dalam keberlangsungan usaha suatu perusahaan. Secara umum, pengendalian bertujuan untuk mengawasi kinerja dan menerapkan perubahan yang diperlukan (Bateman & Snell, 2015:13). Dengan adanya fungsi pengendalian, manajer dapat memastikan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki telah digunakan sesuai dengan perencanaan

yang telah dibuat. Jika pengendalian yang diterapkan perusahaan tidak didesain dan dijalankan dengan baik, perusahaan tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien. Bahkan besar kemungkinan keberlangsungan hidup perusahaan akan terancam.

Perusahaan yang hendak diteliti, PT. T, merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang penyaluran produk PT. Pertamina. Produk utama yang dipasarkan oleh perusahaan adalah tabung gas LPG. Perusahaan ini telah berdiri cukup lama dan telah mengalami pergantian kepengurusan beberapa kali. Pergantian kepengurusan yang terakhir disebabkan oleh adanya kecurangan yang dilakukan oleh manajemen. Kecurangan ini terjadi akibat kurangnya pengendalian dari pemilik. Setelah dilakukan pergantian manajemen, manajemen saat ini menghadapi beberapa permasalahan yang masih tersisa dari manajemen sebelumnya. Permasalahan tersebut antara lain hilangnya sejumlah besar aset perusahaan dan hilangnya basis pelanggan perusahaan. Setelah dilakukan beberapa langkah strategis, perusahaan berhasil bertahan hidup dan bahkan mulai mencoba ketertinggalan dari pesaing lainnya.

Dalam memastikan kinerja perusahaan selalu efektif dan efisien, perlu dilakukan pemeriksaan operasional atas pengendalian yang dilakukan perusahaan. Walaupun langkah-langkah strategis yang diterapkan manajemen sudah berhasil membuat perusahaan mulai mampu untuk bersaing dengan pesaing-pesaingnya, langkah-langkah strategis tersebut masih berpusat pada aktivitas operasi. Padahal permasalahan yang menyebabkan kegagalan manajemen sebelumnya disebabkan oleh adanya pengendalian yang minim dari pemilik dan manajemen. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada pengendalian internal PT. T agar pengendalian internal yang dilakukan oleh PT. T dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam melakukan penelitian atas aktivitas pengendalian, maka perlu dilakukan identifikasi atas permasalahan yang berkaitan. Masalah-masalah yang ingin dikaji adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perusahaan melakukan aktivitas pengendalian?
2. Apakah aktivitas pengendalian telah dilakukan secara efektif dan efisien?

3. Bagaimana pemeriksaan operasional dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi aktivitas pengendalian yang dapat bermanfaat bagi perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Hasil yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana prosedur aktivitas pengendalian yang digunakan oleh perusahaan
2. Menganalisis prosedur aktivitas pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan
3. Membantu perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi aktivitas pengendalian perusahaan

Adapun manfaat yang hendak dicapai dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan:

Pemeriksaan operasional yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat dan dapat diterapkan oleh pihak manajemen sehingga aktivitas pengendalian perusahaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien

2. Bagi penulis:

Penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat memberikan pengalaman dan gambaran yang jelas dalam melakukan pemeriksaan operasional atas suatu perusahaan yang benar-benar beroperasi di dunia bisnis. Penelitian yang dilakukan juga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana melaksanakan pemeriksaan operasional.

3. Bagi pembaca:

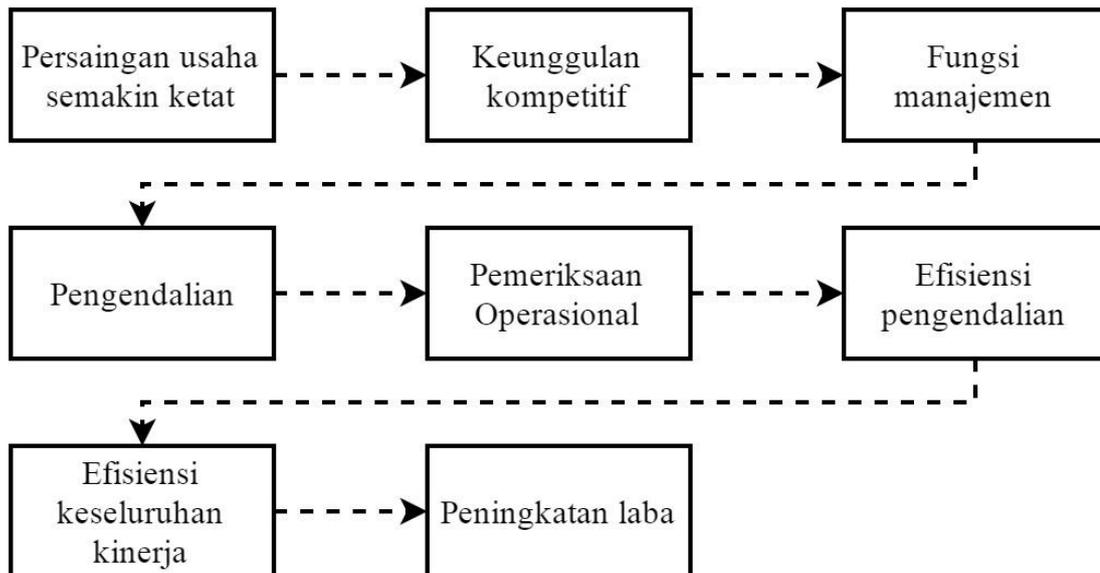
Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan wawasan terkait pengendalian internal. Selain itu, penelitian yang dilakukan juga diharapkan dapat membantu pembaca untuk memahami peranan pemeriksaan operasional dalam meningkatkan keefektifitas dan efisiensi pengendalian internal. Penulis juga berharap agar penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi referensi dan panduan bagi

pembaca yang sedang atau akan melakukan penelitian dengan topik yang sama.

1.4. Kerangka Pemikiran

Gambar 1.1.

Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Olahan Penulis

Seiring dengan kemajuan jaman, persaingan usaha semakin ketat. Di tengah semakin langka dan semakin mahal nya sumber energi berbasis minyak, para pelaku usaha dan masyarakat pada umumnya mulai mengalihkan perhatian pada sumber energi lain yaitu gas alam. Hal ini menyebabkan industri gas semakin diminati oleh banyak kalangan. Industri gas memiliki banyak peluang bisnis dan peluang bisnis yang paling diminati dan mudah dijalankan adalah distribusi gas alam dalam bentuk LPG. Para pengusaha yang menggeluti bisnis distribusi LPG harus dapat mengelola usahanya agar menghasilkan keuntungan yang maksimal. Dengan banyaknya pesaing yang bergelut pada bisnis distribusi LPG ini, menjadi suatu keharusan bahwa perusahaan harus dapat menjalankan usahanya seefisien mungkin agar dapat terus bersaing secara kompetitif.

Perusahaan memerlukan keunggulan kompetitif agar dapat bertahan hidup di tengah persaingan yang semakin ketat. Menurut Bateman dan Snell (2015:7)

keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan melakukan hal yang memberikan nilai yang diinginkan pelanggan secara lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui inovasi, kualitas produk, pelayanan kepada pelanggan, kecepatan pelayanan, manajemen biaya yang efektif, dan keberlangsungan usaha. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan-keunggulan kompetitif tersebut jika didukung oleh adanya fungsi manajemen yang berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan manajemen yang berjalan dengan efektif dan efisien agar dapat bersaing secara kompetitif.

Menurut Widjayanto (1985:3), fungsi manajemen pada dasarnya adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan merupakan gambaran arah yang hendak dituju oleh perusahaan. Pelaksanaan merupakan usaha yang dilakukan agar sistem operasi perusahaan berjalan. Pengendalian merupakan usaha agar sistem operasi perusahaan dapat berjalan tidak menyimpang dari arah tujuannya. Dalam operasinya, perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih pada proses pengendalian agar tidak melenceng dari tujuan perusahaan.

Pengendalian internal yang dilakukan perusahaan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan seluruh karyawan agar terdapat jaminan yang memadai atas penjagaan aset, pencatatan yang akurat, penyediaan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, pelaporan keuangan yang mematuhi standar keuangan yang berlaku, efisiensi aktivitas operasi, ketaatan pada kebijakan manajemen dan kepatuhan atas hukum dan aturan yang berlaku (Romney & Steibart, 2015:190). Secara umum, pengendalian internal perusahaan dapat dibuat melalui 3 kerangka yaitu menggunakan *COSO Internal Control Framework*, *COBIT Framework*, dan *COSO Enterprise Risk Management*. Untuk perusahaan yang sangat bergantung pada sistem teknologi informasi, pengendalian internal biasanya dibuat dengan kerangka COBIT. Perusahaan lain pada umumnya dapat memilih antara 2 kerangka pembuatan pengendalian internal, *COSO Internal Control* dan *COSO ERM*.

Komponen pengendalian internal menurut *COSO ERM* meliputi adanya lingkungan internal perusahaan, penentuan sasaran, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, penanganan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pengawasan (Romney & Steibart, 2015:195). Seluruh elemen pengendalian internal tersebut terdapat pada seluruh aktivitas yang dijalankan perusahaan baik dari

siklus penjualan, pembelian, maupun personalia. Aktivitas pengendalian terdiri dari 7 aktivitas yaitu: otorisasi yang layak, pemisahan fungsi dan tugas, pengendalian pengembangan dan penerimaan proyek, pergantian kontrol manajemen, model dan penggunaan dokumen, pengawasan atas aset, catatan, dan data perusahaan, dan pemeriksaan kinerja secara independen (Romney & Steibart, 2015:204). Pengendalian internal yang baik harus menerapkan aktivitas pengendalian tersebut secara tepat.

Menurut Widjayanto (1985:7), tujuan pemeriksaan adalah melihat apakah kondisi yang ada telah sesuai dengan apa yang diharapkan (kriteria). Terdapat 3 jenis pemeriksaan yaitu pemeriksaan keuangan, pemeriksaan operasional, dan pemeriksaan kepatuhan (Arens, Elder, & Beasley, 2017:12). Pemeriksaan operasional bertujuan untuk memeriksa kehematan, efisiensi, dan efektifitas kegiatan dan juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan sudah berjalan dengan baik (Widjayanto, 1985:11). Menurut Reider (2002:21), suatu operasi perusahaan dapat dikatakan efektif apabila aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Operasi perusahaan dapat dikatakan efisien apabila tujuan perusahaan tercapai dengan menggunakan sumber daya yang optimal. Pengendalian internal dapat dikatakan efektif apabila pengendalian yang dilakukan telah dapat menyebabkan operasi perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa adanya aktivitas pengendalian yang memadai, aktivitas operasi perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan pemeriksaan operasional atas pengendalian internal pada PT. T