

Penerapan Audit Operasional dalam Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Proses Penjualan pada PT. X di Surabaya

Yohannes Santana Ekaprabhana

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi Manajemen
cyprianusmichael@gmail.com

Abstrak -Bisnis properti yang semakin berkembang di wilayah Jawa Timur terutama di kota Surabaya menyebabkan perkembangan bisnis yang berkaitan dengan properti juga melesat tinggi. Salah satu bisnis terkait dengan bisnis properti adalah jasa pengendalian hama rayap. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi yang bertujuan *improvement* atas aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses penjualan di perusahaan yang bergerak di bidang pengendalian hama dan rayap di Surabaya. Metodologi yang dilakukan untuk menilai pengendalian internal adalah dengan menggunakan COSO *framework*. Selanjutnya untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari aktivitas-aktivitas tersebut akan digunakan audit operasional dan dilakukan pengembangan yang bertujuan memberikan rekomendasi pada tahap pelaporan untuk *improvement* yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen. Perbaikan ini bertujuan agar aktivitas-aktivitas yang terkait proses penjualan dapat semakin efektif dan efisien dalam pencapaian tujuannya.

Kata kunci : Audit Operasional, Proses Penjualan, Industri Jasa

Abstract – Growing real estate business in the area of East Java, especially in Surabaya led to the development of business-related property is also soaring. One of the businesses associated with property business is pest control services rayap. This study aims to measure the effectiveness and efficiency at improvement of the activities related to the sales process at a pest and termite control in Surabaya. Methodology to assess internal control used COSO framework. Furthermore, to measure the effectiveness and efficiency of these activities, researchers will use the operational audit to providing recommendations for improvement in the reporting phase that can be performed by the management to achieving his goal.

Keywords: Operational Audit, Sales Process, Service Industry

PENDAHULUAN

Surabaya sebagai Ibukota Provinsi Jawa Timur merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Sebagai pusat bisnis, perdagangan, industri dan pendidikan di wilayah kawasan Indonesia Timur, Surabaya seakan tidak pernah sepi dari aktivitas perekonomian layaknya kota metropolitan. Membaiknya kondisi perekonomian di Jawa Timur juga memacu pertumbuhan bisnis properti, terutama di Surabaya, sebagai pusat pemerintahan provinsi.

Bisnis properti khususnya jual beli rumah *second* maupun rumah baru di Jawa Timur mencatat peningkatan yang besar di tahun 2012 dan diperkirakan masih terus berlanjut di tahun 2013. Tahun 2012 merupakan *golden year* bagi pebisnis properti khususnya di wilayah Surabaya Barat yang mengalami kenaikan 80 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Bisnis properti ini diperkuat dengan *growth revenue* yang hampir 100 persen. Diprediksikan kondisi ini akan berlangsung hingga 2014, setidaknya untuk tahun 2013 ini akan mengalami kenaikan 30 persen lagi (Kominfo Jatim. 2013). Dengan adanya peningkatan bisnis properti ini, banyak sekali bisnis-bisnis yang berkaitan juga menerima dampaknya yaitu peningkatan dalam penjualan, salah satunya adalah bisnis pengendalian hama dan rayap.

Pasar bisnis pengendalian hama dan rayap di Indonesia sangat besar, mengingat pasarnya mencakup segmen perumahan, apartemen, pertokoan, perkantoran dan pergudangan. Hal ini ditunjang dengan semakin banyak bermunculan proyek properti yang sejatinya memang membutuhkan jasa *pest control* (Darandono. 2004). Hal ini semakin ditunjang dengan adanya Undang-Undang No. 28 tahun 2002 tentang bangunan gedung yang menyatakan perencanaan struktur juga harus mempertimbangkan ketahanan bangunan terhadap kerusakan yang diakibatkan oleh serangga perusak.

Tingkat persaingan dalam bisnis yang semakin ketat serta perkembangan perkonomian yang semakin pesat, membuat auditor operasional semakin dibutuhkan. Pada dasarnya hampir semua jenis perusahaan baik perusahaan pada bidang manufaktur serta jasa memiliki tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan. Keuntungan dapat diperoleh dengan maksimal apabila perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Tujuan dari penerapan audit untuk mengungkapkan masalah dan peluang dalam pasar, dan untuk merekomendasikan tindakan yang akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan (Morgan, Clark, dan Gooner. 2002). Divisi pemasaran yang merupakan salah satu divisi yang mempunyai peranan penting dalam badan usaha, karena pemasaran memegang kunci keberhasilan dalam menggali, memelihara (mempertahankan), dan mengembangkan sumber-sumber penghasilan perusahaan (Bayangkara. 2010).

Morgan, Clark dan Gonner (2002) juga mengungkapkan bahwa marketing manager dapat mengambil keputusan mengenai keadaan lingkungan perusahaan agar dapat terus kompetitif. Pendekatan audit operasional terutama untuk pemasaran dapat memberikan rekomendasi strategi-strategi yang berguna meningkatkan efektivitas dalam proses pemasaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian *qualitative*, dengan pendekatan *explanatory*. Metode pengumpulan data melalui berbagai metode, antara lain dengan menggunakan wawancara *semi-structured*, observasi, kusioner dan analisis dokumen. Wawancara *semi-structured* terhadap direktur, staff marketing, staff administrasi, teknisi, dan bagian gudang bertujuan untuk memperoleh informasi langsung mengenai proses penjualan. Observasi yang dilakukan peneliti meliputi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses penjualan mulai proses penawaran jasa, proses pengerjaan proyek hingga proses penagihan. Penggunaan kusioner bertujuan untuk mengetahui keadaan *internal control* yang ada dalam perusahaan sehingga dapat memberikan gambaran mengenai proses bisnis dalam badan usaha. Metode pengumpulan data juga dilakukan dengan cara analisis dokumen yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan mengenai *job description* dan format dokumen yang ada terkait dengan proses penjualan dengan periode data pada bulan Oktober 2012 hingga bulan Mei 2013.

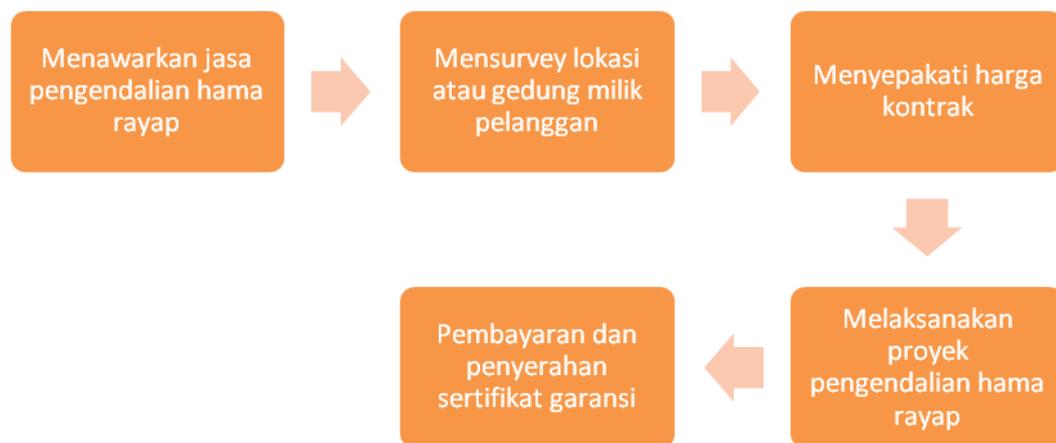
Metode-metode pengumpulan data yang dilakukan ini juga bertujuan sebagai dasar pembuatan *working paper* yang merupakan hasil dari program audit untuk setiap *critical problem area*. Working paper inilah yang menjadi dasar analisis untuk memberikan rekomendasi yang tepat untuk badan usaha dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas yang berkaitan dengan proses penjualan. Peneliti juga menggunakan *COSO framework* dalam mengukur *internal control* yang ada dalam perusahaan yang nantinya digunakan sebagai dasar awal ukuran efektivitas dan efisiensi dari proses penjualan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Penjualan PT. X

Proses penjualan untuk jenis proyek bangunan berukuran kecil ini dimulai dari staff marketing mencari calon pelanggan dan menawarkan jasa melalui telepon, email atau media lainnya kepada calon pelanggan. Tim Marketing dapat mengirimkan penawaran secara formal dengan mengirimkan proposal ke alamat kantor atau rumah calon pelanggan. Apabila calon pelanggan tertarik, staff marketing akan membuat janji dengan calon pelanggan untuk melakukan survey tahap awal untuk melihat keadaan atau kondisi lokasi, pada tahapan ini staff marketing terkadang mengajak tim teknis untuk melihat kondisi lokasi. Dari survey ini, staff marketing dan tim teknis menghasilkan dokumen survey mengenai kondisi lokasi yang menyangkut luas lokasi serta tingkat kerusakan dari lokasi tersebut. Dokumen survey ini yang menjadi dasar pembuatan proposal penawaran yang dibuat oleh pihak administrasi, pihak administrasi akan membuat proposal penawaran harga dan diberikan kepada calon pelanggan, setelah itu negosiasi harga dapat terjadi antara calon pelanggan dengan staff marketing. Apabila harga sudah disepakati, staff marketing akan memberikan informasi kepada pihak administrasi untuk melakukan pengaturan jadwal pelaksanaan proyek. Setelah jadwal disepakati dengan pelanggan, pihak administrasi akan menyiapkan kartu obat atau AO, berita acara proyek serta surat kontrak yang nantinya diberikan ke bagian HRD. Bagian administrasi juga terus melakukan perubahan atau *up-date* papan jadwal proyek setiap harinya di kantor agar tim teknis dapat mengetahui proyek mana saja yang harus dikerjakan pada hari itu. Bagian HRD akan menyiapkan obat-obat berdasarkan AO yang sudah dikalkulasi oleh bagian admin, obat-obat ini disiapkan oleh bagian HRD dengan menempelkan AO pada jirigen-jirigen obat yang akan diambil oleh bagian teknis. Selain itu pihak HRD juga mengupdate kartu *stock* obat. Tim teknis yang mengetahui jadwal harian dari papan jadwal akan segera mengambil obat yang sudah disiapkan. Setelah mengambil obat yang telah disediakan, tim-tim proyek akan langsung menuju lokasi untuk mengerjakan proyek yang ada. Setelah pekerjaan proyek selesai, ketua tim proyek akan meminta tanda tangan pelanggan pada surat kontrak, berita acara proyek serta *service report*. Surat kontrak rangkap pertama

akan diberikan kepada pelanggan disertai dengan berita acara proyek yang ada. Setelah selesai semua berkas yang dibawa oleh tim proyek akan diserahkan kepada bagian administrasi untuk diarsip. Penagihan atau pembayaran akan dilakukan sesuai dengan perjanjian yang tertulis dalam surat kontrak yang telah disepakati oleh perusahaan dan pelanggan, biasanya penagihan akan dilakukan setelah tahap pengerjaan lahan selesai. Penagihan akan dilakukan oleh pihak administrasi yang menelpon pelanggan untuk melakukan pembayaran. Apabila pelanggan sudah melunasi tagihan yang ada, sebagai bukti pelunasan perusahaan akan mengirimkan sertifikat garansi kepada pelanggan.



Gambar 1. Tahapan Proses Penjualan

Pengendalian Internal Badan Usaha

Peneliti akan menggolongkan komponen-komponen pengendalian internal menurut COSO *framework* agar dapat lebih mudah dipahami dan menjadi dasar dalam memperoleh informasi yang memadai mengenai pengendalian internal yang ada dalam PT. X (Tabel 1)

Tabel 1 Tabel Pengendalian Internal pada PT. X berdasarkan COSO *Framework*

| Komponen COSO <i>Framework</i> | Pengendalian Internal pada PT. X |
|--------------------------------|--|
| 1. Lingkungan pengendalian | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya nilai-nilai yang ditanamkan seperti layanan tanggap pelanggan, bekerja untuk melayani konsumen bukan untuk hanya mencari <i>profit</i> dan nilai kekeluargaan. • Adanya <i>commitment to integrity and ethical values</i> yang dapat ditunjukkan dengan adanya <i>reward</i> serta <i>punishment</i> |

| | |
|------------------------------------|--|
| | <p>yang dapat mendorong setiap karyawan bekerja sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational structure</i> menjadi dasar pemisahan tugas, tanggung jawab, serta wewenang dari masing-masing divisi dan sebagai media yang dapat menggambarkan hubungan antar divisi. • <i>Methods of assigning authority and responsibility</i>, yang dapat dilihat dari tugas serta wewenang setiap jabatan dan dijelaskan pada <i>job description</i>. • <i>External influence</i> yang berupa verifikasi Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) serta aturan-aturan yang berlaku dalam Indonesia Pest Control Association (IPCA). |
| <p>2. Penilaian resiko</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya resiko yang dapat dikontrol dan diatasi seperti resiko kesalahan pengerjaan proyek, penetapan obat, serta masalah-masalah teknis selama pengerjaan proyek. • Namun juga terdapat resiko yang tidak dikontrol yaitu keadaan cuaca yang mungkin mempengaruhi pengerjaan proyek yang belum memiliki atap. |
| <p>3. Aktivitas pengendalian</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya otorisasi dari setiap divisi dalam kegiatan operasional dengan menggunakan dokumen cetak sebagai media komunikasi antar divisi. • Adanya <i>job description</i> yang berfungsi menjelaskan pembagian tanggung jawab serta tugas untuk setiap jabatan yang ada. • Format dokumen seperti dokumen survey dan <i>service report</i> yang sudah ada untuk memudahkan penyampaian informasi. • Adanya pengendalian persediaan maupun perlengkapan yang menjadi tanggung jawab divisi HRD. • Adanya persetujuan dari pelanggan untuk aktivitas-aktivitas penting dengan cara meminta tanda tangan pada dokumen tertentu seperti dokumen survey, surat kontrak maupun <i>service report</i>. |
| <p>4. Informasi dan komunikasi</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang dilakukan dalam PT. X berupa komunikasi lisan maupun tertulis dengan menggunakan media dokumen. • Adanya <i>briefing</i> maupun evaluasi yang dilakukan secara rutin untuk setiap divisi. |
| <p>5. <i>Monitoring</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya pengawasan yang dilakukan dengan cara adanya laporan penjualan serta laporan arus kas yang diberikan |

| | |
|--|--|
| | <p>kepada direktur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas supervisi juga dilakukan oleh setiap kepala divisi agar dapat mengurangi terjadinya kesalahan. • Adanya sidak lapangan yang dilakukan oleh kepala divisi teknis yang dapat dilakukan sewaktu-waktu. |
|--|--|

Critical Problem Area dan Program Audit

Setelah mengetahui dan mengidentifikasi bahwa ada beberapa hal yang merupakan *critical problem area* saat tahap perencanaan, pada tahap ini auditor membuat program kerja audit yang berguna sebagai panduan langkah-langkah investigasi pada saat melakukan pekerjaan lapangan.

Program audit yang dibuat berdasarkan dugaan-dugaan yang dapat disebut sebagai *critical problem area*. Bentuk program auditnya adalah sebagai berikut ini.

Tabel 2 Tabel *Critical Problem Area* dan Program Audit

| Critical Problem Area 1: Tidak ada pemisahan fungsi antara fungsi penjualan dengan fungsi penagihan piutang, fungsi pengeluaran, fungsi penyimpanan kas dan fungsi pencatatan kas | | |
|--|--|--|
| <i>Risk</i> | <i>Control</i> | <i>Test</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kecurangan dalam bentuk pencurian kas (<i>Lapping</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Pemisahan atas fungsi penjualan dengan fungsi penagihan • Pemisahan fungsi penerimaan dan pengeluaran kas dengan pencatatan kas | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>job description</i> • Wawancara divisi administrasi mengenai prosedur penagihan dan penerimaan serta pengeluaran kas • Analisis tanggal penagihan sesuai perjanjian pelunasan dengan tanggal diterimanya kas. • Observasi jumlah karyawan yang berada pada divisi internal. |
| Critical Problem Area 2: Tidak ada alat kontrol bagi setiap tim proyek | | |
| <i>Risk</i> | <i>Control</i> | <i>Test</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pengerjaan suatu proyek dapat tertunda dan mempengaruhi penjadwalan kerja. | <ul style="list-style-type: none"> • Mewajibkan setiap tim proyek membuat laporan internal berupa aktivitas apa saja yang sudah dikerjakan setiap pengerjaan proyek berdasarkan waktu pengerjaan. | <ul style="list-style-type: none"> • Observasi terhadap pengerjaan proyek • Wawancara dengan ketua tim proyekn mengenai tanggung jawab yang ada. • Wawancara dengan anggota tim proyek untuk mengetahui tanggung jawab yang ada |

| | | |
|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan standar baku tertulis untuk setiap pengerjaan proyek sehingga pengerjaan proyek sudah direncanakan pengerjaannya (estimasi waktu). | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis dokumen <i>service report</i> untuk mengetahui komponen-komponen yang ada dalam dokumen ini |
| Critical Problem Area 3: Pengarsipan dokumen yang tidak terintegrasi dan dalam bentuk <i>hardcopy</i> saja | | |
| Risk | Control | Test |
| <ul style="list-style-type: none"> • Divisi administrasi mengalami kesulitan dan menggunakan waktu lebih dalam pencarian informasi pelanggan bila terjadi komplain • Dokumen yang diarsip mengalami kerusakan | <ul style="list-style-type: none"> • Mengarsip dokumen yang berkaitan dengan pelanggan berdasarkan nama pelanggan. • Membuat <i>back-up</i> data dari setiap dokumen yang ada berupa <i>softcopy</i>. • Penggunaan penyimpanan data secara komputerisasi untuk mengintegrasikan data untuk setiap pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Periksa prosedur pengarsipan • Wawancara dengan staff administrasi mengenai prosedur pengarsipan dokumen • Observasi keberadaan dokumen yang sudah diarsip • Observasi kegiatan pengarsipan dokumen-dokumen terkait dengan pelanggan |
| Critical Problem Area 4: Tidak adanya rangkap dari dokumen survey | | |
| Risk | Control | Test |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adanya <i>opportunity loss</i> karena staff marketing tidak memiliki data atau informasi mengenai pelanggan yang sudah mendapat surat penawaran | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat dokumen survey menjadi rangkap tiga. Rangkap pertama dapat diberikan kepada yang akan diberikan kepada pelanggan, rangkap kedua kepada divisi administrasi dan rangkap ketiga menjadi arsip dari setiap staff marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis dokumen survey terkait proses survey • Wawancara staff marketing mengenai jenis dokumen yang dihasilkan pada aktivitas survey • Wawancara staff administrasi mengenai prosedur pembuatan dokumen |

Tahap Pengembangan Temuan Audit

Pada tahap pekerjaan lapangan, auditor telah mendapatkan bukti-bukti yang lebih memadai dan sangat dibutuhkan untuk mengetahui lebih detail mengenai area permasalahan yang terjadi pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penjualan di PT. X, dimana area-area tersebut memerlukan suatu perbaikan agar aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penjualan dapat mencapai efektifitas dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Setelah memperoleh bukti yang cukup terhadap area-area yang bermasalah, selanjutnya auditor akan membuat suatu pengembangan temuan audit. *Critical problem area* yang pertama adalah mengenai adanya penggabungan fungsi fungsi penjualan dengan fungsi penagihan piutang, fungsi pengeluaran , fungsi penyimpanan kas dan fungsi pencatatan kas. Kondisi ini sangat beresiko tinggi terjadinya *lapping* yang dapat dilakukan oleh kepala divisi administrasi. Hal ini terjadi karena tujuan dari pihak manajemen pada awalnya adalah untuk mengefisiensikan tenaga kerja yang ada. Sebaiknya pada struktur organisasi perusahaan terdapat kepala bagian keuangan yang bertanggung jawab atas keuangan perusahaan dengan ragam tugas melakukan penagihan, mengawasi kas perusahaan dan membuat laporan keuangan setiap bulannya. Selain itu dengan adanya pemisahan fungsi ini, terdapat satu divisi yang bertugas untuk mengatur keuangan perusahaan serta bertugas membuat laporan keuangan setiap bulannya.

Critical problem area kedua adalah tidak terdapat alat kontrol untuk setiap tim proyek dan tidak ada target penyelesaian proyek yang diberikan kepada tim proyek. Hal ini disebabkan adanya kepercayaan tinggi kepala divisi teknis terhadap kemampuan dari setiap ketua tim proyek yang ada. Penetapan ketua tim proyek selama ini berdasarkan pengalaman dari masing-masing staff divisi teknis. Apabila pengalaman yang dimiliki sudah mencukupi maka staff tersebut dapat dipilih langsung menjadi ketua tim proyek oleh kepala divisi teknis. Hal ini berakibat pengerjaan setiap proyek dapat menjadi tidak tepat waktu sehingga mengganggu divisi administrasi dalam melakukan penjadwalan kerja pada hari berikutnya. Kegagalan pembuatan jadwal dapat berakibat tidak dapat ditanganinya secara langsung proyek yang menjadi tanggung jawab perusahaan karena pembuatan jadwal kerja juga harus mendapat persetujuan dari pelanggan juga. Selain itu dapat terjadi kesalahan prosedur dalam pengerjaan suatu proyek akibat tidak adanya perencanaan pra-pengerjaan proyek yang dapat menjadi standar operasional prosedur untuk setiap tim proyek. Sebaiknya terdapat laporan internal yang dibuat oleh ketua tim proyek mengenai aktivitas apa saja yang dilakukan selama pengerjaan proyek sehingga kepala teknis dapat melakukan kontrol kepada setiap tim proyek serta dapat menjadi media komunikasi kesulitan yang mungkin ditemui di lapangan sehingga pengerjaan proyek menjadi tidak tepat waktu.

Laporan internal ini dapat berupa catatan aktivitas pekerjaan yang sudah dilakukan oleh setiap tim proyek berdasarkan waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaan suatu proyek. Selain itu perlunya perencanaan kerja secara tertulis yang dibuat terlebih dahulu oleh setiap tim proyek agar setiap anggota tim dapat mengetahui langkah-langkah kerja untuk setiap proyek atau dapat berupa standar operasional prosedur yang dibuat secara tertulis.

Critical problem area juga ditemukan pada aktivitas penyimpanan dokumen yang dilakukan oleh divisi administrasi. Dari temuan audit, aktivitas penyimpanan atau pengarsipan dokumen, tidak terdapat prosedur pengarsipan yang wajib ditaati oleh bagian administrasi. Selain itu tidak terdapat infrastruktur yang dapat mengintegrasikan data atau dokumen *softcopy* dari setiap pelanggan. Hal ini disebabkan staff administrasi yang bertugas menyimpan dokumen merasa bahwa penyimpanan dokumen merupakan tugasnya sepenuhnya sehingga tata cara penyimpanan yang dilakukan berdasarkan pengalaman yang dimiliki. Selain itu belum adanya infrastruktur yang mengatur *softcopy* dokumen yang dapat mengintegrasikan dokumen yang ada berdasarkan pelanggan atau secara komputerisasi. Dampak yang dapat terjadi adalah kesulitan dalam pencarian dokumen bila membutuhkan dokumen tersebut sewaktu-waktu seperti ketika pelanggan melakukan komplain. Selain itu tidak terdapat *back-up* data yang mengakibatkan bila terjadi kerusakan pada dokumen cetak perusahaan tidak memiliki data yang cukup mengenai pelanggan. Sebaiknya dalam aktivitas penyimpanan data atau dokumen dari setiap pelanggan berdasarkan dengan nama pelanggan yang ada karena dokumen yang berkaitan dengan pelanggan cukuplah banyak mulai dari dokumen survey, surat kontrak, dan *service report*. Dengan adanya integrasi data dan pengelompokkan berdasarkan nama pelanggan, staff administrasi dapat menelusuri dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pelanggan bila dibutuhkan sewaktu-waktu. Selain itu perusahaan juga dapat menambahkan infrastruktur berupa *software* komputer atau pengarsipan secara komputerisasi dalam mengintegrasikan data-data dokumen yang berkaitan dengan pelanggan.

Critical problem area yang keempat adalah berkaitan dengan dokumen survey yang tidak terdapat rangkap dalam pembuatannya. Hal ini disebabkan

karena mayoritas pelanggan tidak meminta hasil survey dari staff marketing setelah aktivitas survey dan staff marketing menyerahkan dokumen survey yang dibuat disimpan oleh pihak administrasi sehingga merasa tidak membutuhkan hasil survey yang sudah dilakukan. Dampak yang dapat terjadi adalah *opportunity loss* akibat kurangnya *feedback* setelah surat penawaran dikirimkan. Selain itu pelanggan juga tidak memiliki dokumentasi mengenai keadaan sebelum menggunakan jasa perusahaan yang dapat digunakan sebagai alat pembanding. Sebaiknya pembuatan dokumen survey dibuat dalam tiga rangkap, rangkap pertama diberikan kepada pelanggan sebagai bukti rumahnya sudah disurvei dan dapat sebagai pembanding bagi pelanggan apabila sudah menggunakan jasa perusahaan. Rangkap kedua dapat diarsip oleh staff marketing sebagai bukti bahwa sudah melakukan survey dan sebagai *back-up* data survey dari setiap pelanggan yang diprospek. Rangkap ketiga dapat diberikan kepada bagian administrasi sebagai dasar kalkulasi biaya serta obat yang dibutuhkan untuk setiap pelanggan. Selain itu pembuatan dokumen rangkap juga dapat menjadi media *cross check* mengenai pelanggan mana saja yang sudah di *follow-up* agar perusahaan tidak kehilangan kesempatan dalam mendapatkan pelanggan. Hal ini dapat dengan cara divisi administrasi yang melakukan pengecekan terhadap setiap hari kepada setiap staff marketing untuk melakukan *follow-up* kepada setiap pelanggan yang sudah memperoleh surat penawaran harga.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan audit operasional yang dilakukan terkait dengan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penjualan PT. X telah menghasilkan beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai *critical problem area*. Dengan menggunakan analisa pada pengendalian internal badan usaha ini berdasarkan COSO *framework* serta memperhatikan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan proses penjualan dan dikaitkan dengan teori yang ada, maka diperoleh temuan audit, dampak dan rekomendasi agar aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penjualan dan mencapai kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Temuan Audit

Penerapan audit operasional ini menghasilkan temuan audit yang membuktikan terdapat penggabungan fungsi penjualan, fungsi penagihan serta

fungsi-fungsi yang terkait dengan keuangan perusahaan seperti penyimpanan kas, fungsi pengeluaran kas dan fungsi pencatatan kas. Temuan audit kedua adalah pada aktivitas pengerjaan proyek diketahui bahwa tidak ada standar operasional prosedur secara tertulis untuk melakukan pengerjaan suatu proyek serta tidak terdapat alat kontrol maupun rencana pengerjaan dalam setiap tim proyek untuk menyelesaikan kewajibannya. Temuan audit juga diperoleh dalam aktivitas pengarsipan atau penyimpanan dokumen oleh bagian administrasi selama ini dilakukan berdasarkan tanggal pembuatan dokumen serta tidak adanya integrasi data dalam penyimpanan data. Data pelanggan berupa dokumen-dokumen yang diarsip pun berupa dokumen cetak yang rentan mengalami kerusakan. Terkahir temuan audit dalam penerapan audit operasional berkaitan dengan dokumen survey yang dibuat dalam satu rangkap yang ditujukan untuk bagian administrasi dalam melakukan kalkulasi biaya dan obat untuk setiap pelanggan. Hal ini menyebabkan tidak diketahui sampai sejauh mana *progress* dari setiap pelanggan.

Implikasi

Implikasi yang dapat diperoleh dari temuan audit ini cukup beragam. Mulai dari adanya penggabungan fungsi yang menjadi tugas dan wewenang dari kepala divisi administrasi. Hal ini dapat mengakibatkan adanya resiko terjadinya pencurian kas milik perusahaan melalui *lapping*. Kemudian mengenai alat control untuk setiap tim proyek yang dapat berakibat terlambatnya penyelesaian suatu proyek. Keterlambatan penyelesaian proyek ini akan berdampak pada penjadwalan proyek selanjutnya tidak sesuai dengan rencana yang dibuat oleh bagian administrasi. Sedangkan untuk masalah mengenai aktivitas penyimpanan, hal ini dapat berdampak pada ketidak efisiensi waktu untuk melakukan pencarian data. Selain itu prosedur yang ada dapat berakibat pada kerusakan dokumen yang disimpan dalam bentuk cetak. Implikasi yang dapat disimpulkan dalam pembuatan dokumen survey adalah dapat terjadinya *opportunity loss* karena kurangnya informasi serta data yang dimiliki oleh staff marketing mengenai pelanggan yang sudah diprospek.

Rekomendasi

Rekomendasi diberikan dengan tujuan agar manajemen dapat memperbaiki beberapa aktivitas yang merupakan critical problem area agar setiap

aktivitas yang berhubungan dengan proses penjualan dapat ditingkatkan efektifitas dan efisiensinya. Rekomendasi pertama yang diberikan mengenai penggabungan fungsi adalah dengan pembenahan pada struktur organisasi perusahaan yang bertujuan memisahkan fungsi-fungsi yang ada yang menjadi tanggung kepala divisi administrasi dengan cara divisi keuangan yang berdiri secara independen. Rekomendasi kedua adalah mengenai alat *control* untuk setiap tim proyek, alat *control* dapat diberikan dengan cara pembuatan rencana kerja untuk setiap tim proyek yang dapat digunakan sebagai alat kontrol badan usaha. Rencana awal ini dapat diintegrasikan pada pembuatan laporan untuk setiap pengerjaan proyek oleh ketua tim proyek. Rekomendasi berikutnya mengenai aktivitas pengarsipan yang dilakukan oleh staff administrasi, dasar dari pengarsipan dokumen dapat diubah dengan menggunakan nama pelanggan untuk setiap dokumen. Penyimpanan juga dapat dilakukan secara komputerisasi yang dapat berfungsi sebagai alat pengintegrasian data dari setiap pelanggan. Rekomendasi terakhir adalah mengenai pembuatan dokumen survey, sebaiknya pembuatan dokumen survey menjadi rangkap tiga yang nantinya akan diberikan kepada pelanggan sebagai alat pembanding, kepada divisi administrasi dan satu rangkap akan diarsip oleh staff marketing untuk menghindari *opportunity loss*. Rekomendasi-rekomendasi yang diberikan ini bertujuan untuk membantu perusahaan untuk menambah daya saingnya dengan cara meningkatkan efektifitas dan efisiensi terkait dengan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik**, edisi 3. Jakarta, Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley and Amir Abadi Jusuf. 2009. *Auditing and Assurance Service: An Intergrated Approach An Indonesian Adaption, 14th edition*. England: Pearson Education Limited
- Bayangkara, IBK. 2008. **Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi**. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting 8th edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Dardono. Maret 2004. **Bisnis Gemuk di Balik Hama**. (online), (<http://202.59.162.82/swamajalah/artikellain/details.php?cid=1&id=195>, diakses 14 November 2012)

- Dinas Komunikasi dan Informatika Jawa Timur. 2013. Selama 2012, Bisnis Jual Beli Rumah Meningkatkan Hingga 80 Persen. (online). (<http://kominfo.jatimprov.go.id/watch/33818>, diakses tanggal 31 Mei 2013)
- Majalah Digital Bisnis UKM. Januari 2012. Laju Pertumbuhan Bisnis Properti, (online), (<http://bisnisukm.com/laju-pertumbuhan-bisnis-properti.html> diakses pada 15 November 2012)
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge. 7th ed.* Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, Neil A. , Bruce H. Clark, Rich Gooner. 2002. *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives*, (online), (http://ac.els-cdn.com/S0148296300001624/1-s2.0-S0148296300001624-main.pdf?_tid=5acbece2-3145-11e2-888b-00000aab0f6c&acdnat=1353218653_b8d46f3a236908ff0d25eabee58c981a, 16 November 2012)
- Reider, Rob. 2002. *Operational Review : Maximum result at Efficient Costs. 3rd ed.* Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc
- Republik Indonesia. 2002. Undang-Undang No. 28 tentang Bangunan Gedung. Lembaga Negara RI Tahun 2005, No. 36. Sekretariat Negara. Jakarta
- Rittenberg, Larry E., Bradley J. Schwieger, and Karla M. Johnstone. 2008. *Auditing : A Business Risk Approach, 6th edition.* Manson, USA: Thomson Higher Education.
- Romney, Marshall B. and Steinbart, Paul. 2009. *Accounting Information System Global 12th edition.* England: Pearson Education Limited..
- Suara Pembaruan. Februari 2012. **2012, Tahun Kebangkitan Bisnis Properti.** (online), (<http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/2012-tahun-kebangkitan-bisnis-properti/17626>, diakses 14 November 2012)
- Suharli, Michell. Agustus 2006. **Audit Finansial, Audit Manajemen, dan Sistem Pengendalian Intern**, (online), (<http://jurnal.bl.ac.id/wp-content/uploads/2007/01/BEJ-v3-n1-artikel3-agustus2006.pdf> diakses pada 15 November 2012).
- UrbanIndo. 2013. Grafik Properti. (online). (<http://www.urbanindo.com/guide/analytics?location=Surabaya,%20Jawa%20Timur>, diakses 31 Mei 2013)
- Yazid. 2005. **Pemasaran Jasa : Konsep dan Implementasi, edisi 2.** Yogyakarta: Ekonisia, Kampus Fakultas Ekonomi UII