

## **Penerapan Audit Operasional Dalam Rangka Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis Pengelolaan Sediaan CV. Lipi Gading di Bali**

**Erlin Tirta Winata, Stevanus Hadi Darmadji**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi  
erlin.tw.etw@gmail.com

**Intisari** - Pariwisata merupakan salah satu sektor ekonomi yang pertumbuhannya pesat, ditandai dengan kedatangan dan pendapatan turis internasional. Perkembangan pariwisata membuat bidang seni kerajinan tangan juga ikut berkembang lantaran banyak kedatangan wisatawan dari berbagai negara. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai penerapan audit operasional dalam rangka efektivitas, efisiensi dan ekonomis pengelolaan sediaan CV. Lipi Gading di Bali. Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian deskriptif kualitatif dengan data yang dikumpulkan menggunakan metode wawancara, observasi dan analisa dokumen. Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa masalah yang dihadapi antara lain sistem konsinyasi yang buruk, tidak adanya kartu stok pada barang jadi, penyimpanan bahan setengah jadi yang buruk, kesalahan peramalan dalam pembelian sediaan yang diimpor, keterlambatan pengiriman barang dan terjadinya bencana alam. Adanya audit operasional bertujuan menilai kinerja perusahaan pada aktivitas pengelolaan sediaan dalam rangka efektivitas, efisiensi dan ekonomis, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dan pengambilan keputusan strategis.

**Kata Kunci** : Audit Operasional; Pengelolaan Sediaan; Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis.

**Abstract** - Tourism is one of the fastest growing economic sectors, marked by international tourist arrivals and incomes. The development of tourism makes the art of handicrafts also growing because many tourist arrivals from different countries. This study aims to improve understanding about implementation of operational audit in order to effectiveness, efficiency and economics inventory management CV. Lipi Gading in Bali. This research uses qualitative descriptive research paradigm with data collected using interview method, observation and document analysis. The result in this study shows there are some problems encountered such as bad consignment systems, absence of stock card on finished goods, poor storage of intermediate goods, forecasting errors in purchasing imported stocks, delays in delivering goods and the occurrence of natural disasters. The existence of operational audit aims to assess the performance of the company in inventory management activities in order to effectiveness, efficiency and economics, so that companies can make improvement to improve performance and strategic decision making.

**Keywords**: Operational Audit; Inventory Management; Effectiveness, Efficiency and Economics.

### **PENDAHULUAN**

Pariwisata merupakan salah satu sektor ekonomi yang pertumbuhannya pesat, ditandai dengan kedatangan dan pendapatan turis internasional (Nizar, 2015). Melihat data UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) tahun 2015, kedatangan turis internasional tumbuh sebesar 4,4% atau 1.186 juta orang dengan pendapatan US\$ 1.260 Miliar.

Andriani dan Pitana (2011) dalam Wijaya dan Mustika (2014) mengatakan bahwa pariwisata adalah suatu kegiatan industri dan jasa yang setidaknya menjadi andalan Indonesia dalam rangka meningkatkan penerimaan negara. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata tahun 2015 menunjukkan secara makro perkembangan dan kontribusi terhadap PDB nasional terus meningkat dan semakin signifikan sebesar 4,23% atau senilai Rp

461,36 Triliun, dengan peningkatan devisa mencapai US\$ 11.9 Miliar dan tenaga kerja pariwisata sebanyak 12,16 juta orang. Kondisi ini diikuti dengan perkembangan mikro yang terjadi peningkatan jumlah wisatawan mancanegara (wisman) sebanyak 10,4 juta orang dan wisatawan nusantara (wisnus) sebanyak 255,20 juta orang. Pertumbuhan pariwisata Indonesia yang melebihi rata-rata dunia sebesar 10,63% memberikan kepercayaan diri kepada Kementerian Pariwisata untuk meningkatkan target kunjungan wisman pada tahun 2016 dari 10 juta orang menjadi 12 juta orang.

Data statistik dari Januari-Desember 2015, memperlihatkan pencapaian dalam pembangunan pariwisata Indonesia mampu melewati target yang telah ditentukan. Hal ini dibuktikan melalui kunjungan wisman yang meningkat menjadi 10,4 juta orang dari target 2015 sebesar 10 juta orang. Adapun kunjungan wisman berkontribusi terhadap penerimaan devisa sebesar Rp 144 Triliun. Peningkatan pencapaian devisa justru terjadi ketika devisa komoditi batu bara dan migas cenderung mengalami penurunan sehingga diperkirakan pada tahun 2020, sektor pariwisata merupakan penyumbang devisa terbesar bagi Indonesia.

Kontribusi pariwisata bagi perekonomian lokal memberikan dampak ekonomi yang besar untuk kesejahteraan setempat (Vojnovic dan Knezevic, 2013 dalam Wijaya dan Mustika, 2014). Salah satu buktinya terlihat dari pertumbuhan ekonomi Provinsi Bali tahun 2015 sebesar 6,04% lebih tinggi daripada pertumbuhan ekonomi nasional yang hanya sekitar 4,79%. Meskipun demikian, kekayaan yang dimiliki Indonesia tidak hanya Bali. Banyak sekali pulau lainnya yang memiliki keindahan namun belum terekspos keberadaannya. Tetapi, melihat hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata (2016) masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan pariwisata seperti pengembangan destinasi, industri, pemasaran dan kelembagaan pariwisata. Padahal, pengelolaan pariwisata memberikan dampak yang sangat besar bagi perekonomian Indonesia (Suharto, 2012 dalam Wijaya dan Mustika, 2014).

Melihat tantangan-tantangan di atas, audit operasional penting dilakukan. Divianto (2012) dalam Oktavia dan Ngumar (2016) menjelaskan bahwa tujuan audit operasional untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan lebih baik daripada masa sebelumnya dan untuk menentukan apakah aktivitas atau program perusahaan tersebut telah dikelola secara ekonomis, efektif dan efisiensi. Melalui audit operasional, tantangan dalam pengelolaan pariwisata di Indonesia dapat diminimalkan dengan tercapainya efektivitas, efisiensi dan ekonomis. Menurut Bhayangkara (2008) dalam Supanto (2016), ekonomis, efisiensi dan efektivitas merupakan tiga hal penting yang tidak terpisahkan dan harus dicapai dalam

meningkatkan kemampuan bersaing. Apabila ketiga hal ini diperbaiki maka tujuan pariwisata melalui UU Nomor 10 Tahun 2009 dapat terlaksana dengan baik sehingga pariwisata Indonesia dikenal luas karena potensi pariwisata sangat beragam yang mengakibatkan wisman dan wisnus banyak berkunjung untuk melihat keindahan pariwisata Indonesia.

### **METODE PENELITIAN**

Penulis menggunakan paradigma penelitian deskriptif kualitatif dengan melihat langsung objek penelitian yaitu CV. Lipi Gading di Bali. Dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis berbagai permasalahan yang terjadi pada badan usaha dengan menggunakan metode wawancara *semi structured*, observasi dan analisa dokumen. Metode wawancara *semi structured* dilakukan dengan bertatap muka langsung ke sejumlah narasumber seperti Direktur Utama, bagian administrasi dan akuntansi, bagian umum dan kepala produksi. Selain itu, penulis juga menggunakan metode observasi untuk mengamati berbagai aktivitas perusahaan tanpa terlibat langsung. Observasi yang dilakukan meliputi aktivitas pengelolaan sediaan mulai dari pesanan pembelian sampai dengan pengiriman barang. Analisa dokumen diperlukan dalam melengkapi data hasil wawancara dan observasi, dengan pengambilan data mulai dari Januari-September 2017.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Prosedur Pengelolaan Sediaan**

CV. Lipi Gading memiliki enam jenis sediaan yang meliputi bahan baku, bahan setengah jadi, bahan penolong, *sparepart*, barang jadi dan barang konsinyasi. Secara keseluruhan, pencatatan fisik tidak pernah dilakukan oleh perusahaan sedangkan pencatatan administrasi masih manual walaupun beberapa sudah menggunakan komputer. Pencatatan administrasi tidak menggunakan program khusus, hanya *Microsoft Excel* dan kartu stok. Di bawah ini merupakan prosedur pengelolaan sediaan yang diterapkan perusahaan :

#### 1. Bahan baku

Bahan baku yang digunakan adalah FIMO, sejenis tanah liat yang diimpor dari Jerman. Pembelian dilakukan ketika divisi pencampuran warna merasa bahan baku tersisa sedikit sehingga melaporkan kepada Direktur Utama untuk segera dilakukan pembelian, lantaran memerlukan waktu sekitar enam bulan untuk sampai ke tangan perusahaan. Direktur Utama sendirilah yang melakukan *shipping* dari Jerman ke Bali supaya biaya pengiriman menjadi lebih murah. Bahan baku perusahaan dibedakan menjadi dua, yaitu FIMO blok dan FIMO batangan.

- Fisik : Ketika bahan baku sampai di tempat produksi maka kepala produksi akan mengecek kesamaan antara daftar pesanan dengan jumlah barang untuk kemudian dituliskan pada kartu stok. Setiap bulannya, apabila divisi pencampuran warna ingin menggunakan FIMO blok

maka akan menuliskan di kartu stok senilai 20 kg supaya memudahkan pencatatan karena satu kardus FIMO berisi 20 kg berdasarkan setiap warna *clay*. Divisi pencampuran warna dapat menuliskan pada kartu stok lagi ketika satu kardus FIMO telah dihabiskan. Akan tetapi, jika divisi pencampuran warna menemukan sisa *clay* dari stok terdahulu yang masih bisa digunakan, dapat dituliskan pada kartu stok untuk dilaporkan ke bagian administrasi dan akuntansi beserta alasannya. Di sisi lain, ternyata perusahaan tidak pernah melakukan *stock opname* pada bahan baku untuk memastikan keadaan dan kondisi fisik bahan.

- Administrasi : Pencatatan administrasi dilakukan setiap bulannya dengan cara divisi pencampuran warna mendatangi bagian administrasi dan akuntansi untuk menyetorkan kartu stok agar diinput ke komputer. Kartu stok dibuat sesuai warna *clay* yang mengikuti kode dari Jerman. Setiap warna *clay* dibedakan menjadi dua jenis yaitu batangan (satuan *pieces*) dan blok (satuan kg).

## 2. Bahan setengah jadi

Bahan setengah jadi yakni bahan baku yang telah diolah namun bukan produk jadi sebab membutuhkan proses produksi lebih lanjut agar dapat dijual. Berikut bahan setengah jadi yang dimiliki perusahaan seperti adonan FIMO, tumpukan FIMO, desain FIMO, *body* dan *part* binatang.

- Fisik : Secara keseluruhan, perusahaan tidak pernah melakukan *stock opname* pada bahan setengah jadi. Semua bahan setengah jadi di tempat produksi merupakan tanggung jawab divisi yang bertugas seperti adonan dan tumpukan FIMO (divisi pencampuran warna), desain FIMO (divisi desain FIMO), *body* dan *part* binatang (divisi pembuatan barang). Jikalau ada bahan setengah jadi yang kering, dicari upaya agar bahan dapat digunakan dan jika tidak memungkinkan maka dibuat *body* binatang. Biasanya, apabila divisi tertentu meminta barang kepada divisi lainnya, hanya perlu mendatangi divisi tersebut, tidak terdapat dokumen khusus.
- Administrasi : Perusahaan tidak memiliki pencatatan pada kartu stok disebabkan bahan setengah jadi yang digunakan sedikit namun berbagai warna sehingga menyulitkan melakukan pencatatan. Selain itu, tidak adanya dokumen permintaan barang dari divisi satu ke divisi lainnya dan dokumen *operation list* (cara pembuatan *sculpture* binatang) yang menyebabkan penggunaan dan pengambilan bahan setengah jadi tidak diketahui dengan pasti.

### 3. Bahan penolong

Bahan penolong merupakan bahan yang digunakan dalam proses produksi dan *packing* barang. Bahan penolong perusahaan berupa *packing box*, mata kaca, karton tebal, lem fox, *packing sponge*, sabun, semir sepatu, stiker “made in Indonesia”, minyak mineral, *bubble wrap* dan *packing foam*. Pembelian dilakukan saat divisi produksi meminta bahan penolong kepada bagian umum di kantor. Jika bahan penolong tersisa sedikit maka bagian umum segera melakukan pembelian, khusus mata kaca yang diimpor USA, bagian umum melaporkan ke Direktur Utama agar dilakukan pembelian mengingat waktu tunggu yang dibutuhkan sekitar tiga bulan menggunakan jasa pengiriman DHL.

- Fisik : Bahan penolong yang dibeli akan dicek kesamaan antara daftar pesanan dengan jumlah barang untuk kemudian dituliskan ke kartu stok oleh bagian umum. Semua bahan penolong diletakkan di kantor agar memudahkan pencarian barang. Pengambilan bahan penolong tidak menggunakan dokumen khusus, hanya perlu mendatangi bagian umum dan menuliskan jumlah pengambilan beserta nama pada kartu stok, sedangkan bagian umum sendiri yang mengambil jumlah bahan yang dibutuhkan. Pada dasarnya, perusahaan tidak pernah melakukan *stock opname* dikarenakan jumlahnya terlalu besar dan bersifat imaterial.
- Administrasi : Pencatatan kartu stok hanya terdapat pada mata kaca, yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memantau ketersediaan bahan lainnya. Di samping itu, perusahaan juga tidak memiliki dokumen permintaan bahan dari divisi produksi ke bagian umum, sehingga tidak diketahui pengambilan bahan apakah mencapai verifikasi kelayakan/tidak.

### 4. *Sparepart*

*Sparepart* adalah suatu barang dari berbagai komponen yang membentuk satu kesatuan dan memiliki fungsi tersendiri. *Sparepart* yang dimiliki antara lain *poly blade*, *clay slicer steel blades*, ampas ukuran 400 dan ukuran 1000. Pembelian dilakukan saat divisi produksi meminta *sparepart* kepada bagian umum di kantor. Jika *sparepart* tersisa sedikit maka bagian umum segera melakukan pembelian sedangkan untuk *sparepart* yang diimpor dari Malaysia seperti *poly blade* dan *clay slicer steel blades*, bagian umum melaporkan ke Direktur Utama agar dilakukan pembelian mengingat bahwa waktu tunggu yang dibutuhkan dua minggu dengan menggunakan jasa pengiriman DHL.

- Fisik : *Sparepart* yang dibeli akan dicek kesamaan antara daftar pesanan dengan jumlah barang, lalu dituliskan ke kartu stok oleh bagian umum. Sama seperti bahan penolong, semua *sparepart* disimpan di kantor. Pengambilan *sparepart* melalui bagian umum sehingga divisi produksi hanya menuliskan jumlah pengambilan beserta nama pada kartu stok sedangkan

bagian umum yang mengambil sendiri jumlah bahan yang dibutuhkan dan tidak ada dokumen khusus. Namun, perusahaan juga tidak pernah melakukan *stock opname* padahal jumlah *sparepart* cukup besar dan sifatnya material.

- Administrasi : Pencatatan pada kartu stok hanya ada *poly blades* dan *clay slicer steel blades*. Perusahaan tidak memiliki dokumen permintaan barang dari divisi produksi ke bagian umum, yang mengakibatkan pengambilan *sparepart* tidak diketahui apakah telah melewati verifikasi kelayakan/tidak.

#### 5. Barang jadi

Umumnya, barang jadi perusahaan digunakan untuk penjualan konsinyasi, *website* dan *gallery*. Oleh karena itu, penempatan barang jadi terdapat di tiga lokasi yaitu di *gallery*, kantor dan tempat produksi.

- Fisik : Secara pencatatan fisik, perusahaan tidak pernah melakukan *stock opname* padahal kuantitas barang jadi banyak dan harganya cukup mahal. Semua barang jadi berpusat di tempat produksi, baik barang lama maupun barang baru. Barang jadi yang selesai diproduksi maupun yang didistribusikan ke *gallery*, kantor dan tempat konsinyasi, langsung dicatat pada kartu stok oleh divisi pembuatan barang. Divisi pembuatan barang sendiri yang melakukan pensortiran antara barang lama (disimpan di kantor untuk penjualan melalui *website*) dan barang baru (sebagian disimpan di *gallery*). Namun, dikarenakan perputaran barang yang cepat terutama saat banyak pesanan, menyebabkan perusahaan tidak memiliki kartu stok pada *gallery* dan kantor, sehingga arus keluar masuk barang tidak diketahui.
- Administrasi : Perusahaan hanya memiliki pencatatan kartu stok di tempat produksi. Barang jadi dari tempat produksi yang didistribusikan ke *gallery* dan kantor tidak memiliki dokumen apapun, sehingga perusahaan kesulitan dalam memantau jumlah barang yang ada dan munculnya risiko barang hilang. Di sisi lain, penjualan barang jadi di *gallery* dapat menggunakan uang tunai (memberikan nota) atau kartu debit/kredit (memberikan struk belanja). Baik nota maupun struk belanja dibuat rangkap dua, disebabkan rangkap pertama diberikan kepada pelanggan sedangkan rangkap kedua diarsipkan sebagai bukti penjualan. Berbeda dengan penjualan *website*, pelanggan harus membayar terlebih dahulu melalui PayPal baru pemesanan diproses sedangkan bagian administrasi dan akuntansi mencatat penjualan melalui komputer.

#### 6. Barang konsinyasi

Pengelolaan barang konsinyasi merupakan aktivitas yang vital lantaran merupakan pendapatan terbesar perusahaan. Mulanya, perusahaan melakukan aktivitas negosiasi kepada

*consignee*, dengan cara mengirimkan proposal kepada hotel/resort dan *gallery*. Setelah proposal disetujui, dibuat *consignment agreement* sebagai bukti perjanjian antara kedua belah pihak, sehingga di bulan berikutnya perusahaan dapat mengirimkan barang dan *consignee* bertugas menjualkan barang agar mendapatkan komisi.

- Fisik : Ketika terdapat pesanan dari *consignee*, perusahaan melakukan pengecekan terhadap ketersediaan barang dan pembuatan barang jika dirasa kurang. Kepala produksi akan mengecek barang yang dikirimkan menggunakan dokumen *sales order*. Setelahnya, diberikan kepada sopir yang membawa dokumen *packing list* untuk dikirimkan kepada *consignee*. Untuk pengiriman ke luar negeri, biasanya menggunakan jasa pengiriman DHL. Apabila terdapat retur barang, biasanya *consignee* menelepon/mengirimkan *email* kepada bagian administrasi dan akuntansi. Umumnya, retur terjadi dikarenakan barang perusahaan yang tidak laku selama tiga bulan atau adanya barang rusak/pecah sehingga dikembalikan menggunakan dokumen *return list*. Barang perusahaan yang tidak laku, nantinya dicocokkan apakah jumlah dan jenis barang telah sesuai sedangkan barang rusak/pecah akan dilakukan proses *rework*. Setelah proses *rework* selesai, maka sopir perusahaan mengirimkan barang kepada *consignee*. Namun, secara keseluruhan, perusahaan tidak pernah melakukan *stock opname* pada barang konsinyasi baik di dalam maupun luar negeri.
- Administrasi : Biasanya, *consignee* mengirimkan *list* barang yang dipesan satu bulan sebelumnya kepada perusahaan melalui *email* dan memberikan informasi kapan barang harus dikirimkan. Bagian administrasi dan akuntansi akan membuat dokumen *sales order* (daftar pesanan) dan dokumen *packing list* (bukti barang dikirimkan). Dokumen *sales order* dibuat tiga rangkap, dengan rangkap pertama diberikan ke divisi pembuatan barang, rangkap kedua diberikan ke kepala produksi agar melakukan pengecekan terhadap barang yang dikirimkan dan rangkap ketiga diberikan ke bagian umum untuk pembuatan *packing box*. Sedangkan dokumen *packing list* dibuat dua rangkap, rangkap pertama diberikan ke *consignee* sebagai bukti barang dikirimkan sedangkan rangkap kedua dibawa sopir sebagai surat jalan dan meminta tanda tangan *consignee*, yang nantinya diarsipkan perusahaan. Setiap bulannya, *consignee* akan melaporkan jumlah barang yang terjual sehingga bagian administrasi dan akuntansi dapat membuat *invoice*. Terkait retur barang, *consignee* akan mengirimkan *return list* sedangkan bagian administrasi dan akuntansi mencatat retur saat barang dikembalikan. Apabila *consignee* ingin menambah *stock inventory*, dapat menghubungi bagian administrasi dan akuntansi lewat telepon atau *email* sehingga bagian administrasi dan akuntansi mencatatnya pada tanggal barang tersebut diminta. Bagian

administrasi dan akuntansi mencocokkan *stock inventory* yang dikirimkan lewat *email* setiap awal bulan berikutnya. Jika terdapat *consignee* yang tidak mengirimkan laporan konsinyasi maka bagian administrasi dan akuntansi akan menanyakan melalui telepon.

### **Critical Problem Area dan Program Audit**

Tahap awal audit operasional adalah tahapan perencanaan yang dimulai dari *preliminary survey*. Sawyer (2005) menjelaskan *preliminary survey* merupakan sarana penting untuk membuat auditor lebih memahami tujuan, proses, risiko dan kontrol yang terkait dengan audit. Audit operasional ini dalam rangka efektivitas, efisiensi dan ekonomis pengelolaan sediaan CV. Lipi Gading di Bali. Ruang lingkup audit dimulai dari pesanan pembelian sampai dengan pengiriman barang, dengan berbagai jenis sediaan yang meliputi bahan baku, bahan setengah jadi, bahan penolong, *sparepart*, barang jadi dan barang konsinyasi. Pada tahap awal ini, auditor dapat menentukan dan mengidentifikasi *critical problem area* terkait aktivitas pengelolaan sediaan. *Critical problem area* yang diperoleh pada tahap perencanaan akan digunakan sebagai dasar pembuatan program audit. Berikut ini program auditnya :

<b>RISK</b>	<b>CONTROL</b>	<b>TEST</b>
<b>CPA 1 : Sistem konsinyasi yang buruk</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terpenuhinya hak dan kewajiban antara kedua belah pihak.</li> <li>• Adanya barang yang tidak laku.</li> <li>• Perbedaan pencatatan <i>stock inventory consignee</i> dan perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya <i>consignment agreement</i>.</li> <li>• Pengecekan <i>stock inventory</i> setiap bulannya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pahami prosedur penitipan barang konsinyasi.</li> <li>• Wawancara dengan bagian administrasi dan akuntansi mengenai prosedur pencatatan <i>stock inventory</i>.</li> <li>• <i>Cross check</i> antara <i>stock inventory consignee</i> dengan perusahaan.</li> <li>• Konfirmasi perbedaan <i>stock inventory</i> ke <i>consignee</i>.</li> <li>• Evaluasi prosedur pengelolaan barang konsinyasi.</li> </ul>
<b>CPA 2 : Tidak adanya kartu stok pada barang jadi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah barang tidak diketahui.</li> <li>• Barang hilang/rusak/pecah.</li> <li>• Kesulitan melacak barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan barang jadi oleh bagian yang bertugas di masing-masing lokasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan bagian umum perihal tidak adanya kartu stok pada barang jadi.</li> <li>• Observasi penerimaan dan pengeluaran barang jadi.</li> <li>• Evaluasi prosedur pengelolaan barang jadi.</li> </ul>
<b>CPA 3 : Penyimpanan bahan setengah jadi yang buruk</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahan yang hilang/rusak/mengeras.</li> <li>• Kualitas bahan menurun.</li> <li>• Kesulitan mencari bahan yang dibutuhkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penempatan berdasarkan ruang masing-masing divisi yang bertugas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan kepala produksi terkait pengendalian bahan setengah jadi.</li> <li>• Observasi penyimpanan bahan setengah jadi.</li> <li>• Evaluasi prosedur pengelolaan bahan setengah jadi.</li> </ul>
<b>CPA 4 : Kesalahan peramalan dalam pembelian sediaan yang diimpor</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya beli konsumen yang ditentukan dari harga jual.</li> <li>• Keuntungan yang tidak sejalan dengan biaya yang dikeluarkan.</li> <li>• Kelebihan atau kekurangan sediaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alokasi harga jual.</li> <li>• Pengecekan sediaan secara fisik dan kartu stok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan Direktur Utama mengenai waktu pembelian sediaan yang diimpor.</li> <li>• Pahami prosedur pembelian sediaan yang diimpor.</li> <li>• Lihat respon <i>consignee</i> dan pelanggan terhadap pembelian barang.</li> <li>• Periksa laporan pemakaian sediaan.</li> <li>• Tinjau <i>pricing decision</i> perusahaan.</li> </ul>
<b>CPA 5 : Keterlambatan pengiriman barang</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplain dari <i>consignee</i> dan pelanggan.</li> <li>• Informasi pelanggan yang kurang detail/salah menuliskan alamat.</li> <li>• Kekurangan sediaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberitahuan keterlambatan pengiriman barang ke <i>consignee</i> dan pelanggan lewat telepon atau <i>email</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan bagian administrasi dan akuntansi perihal keterlambatan pengiriman barang.</li> <li>• Cek dokumen <i>airwaybill</i> dan <i>delivery date</i>.</li> <li>• Cek dokumen <i>packing list</i> dan <i>delivery date</i>.</li> <li>• Pahami prosedur pengecekan sediaan.</li> <li>• Observasi proses pengiriman barang.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidakhadiran karyawan yang bertugas membuat barang.</li> <li>• Salah catat pesanan/salah sortir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengecekan sediaan untuk mengantisipasi permintaan barang.</li> <li>• Pengecekan <i>packing list/airwaybill</i> dengan barang yang dikirimkan.</li> </ul>	
<b>CPA 6 : Terjadinya bencana alam</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian material bagi perusahaan.</li> <li>• Berhentinya aktivitas operasional perusahaan dalam waktu tidak menentu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya <i>back-up</i> data lewat <i>harddisk</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan Direktur Utama perihal kesiapan perusahaan menghadapi bencana alam.</li> <li>• Menilai kerentanan bisnis perusahaan.</li> </ul>

### **Tahap Pengembangan Audit**

Hasil program audit di tahap sebelumnya, akan digunakan pada tahap pengerjaan lapangan. Tahap ini merupakan proses untuk mendapatkan keyakinan dengan mengumpulkan bahan bukti secara objektif mengenai operasi entitas, mengevaluasi dan melihat apakah telah memenuhi standar dan mencapai tujuan yang ditetapkan serta menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen (Sawyer, 2005). Bukti objektif yang ditemukan dalam tahap pengerjaan lapangan, akan dikembangkan menjadi temuan audit.

*Critical problem area* pertama adalah sistem konsinyasi yang buruk. Perusahaan tidak melakukan aktivitas negosiasi pada 11 *consignee*, yang dibuktikan dengan tidak adanya *consignment agreement*. Hal ini mengakibatkan ditemukannya keterlambatan pembayaran pada beberapa *consignee* dan adanya barang tidak laku namun tidak diberitahukan kepada perusahaan untuk segera dilakukan penggantian barang. Di sisi lain, terdapat perbedaan pencatatan *stock inventory* dikarenakan kesalahan penginputan dari *consignee* yang membuat bagian administrasi dan akuntansi melakukan penelusuran dalam waktu dan tenaga yang lama. Oleh sebab itu, seharusnya perusahaan melakukan aktivitas negosiasi agar terdapat pemenuhan hak dan kewajiban antara kedua belah pihak serta mencegah terjadinya wanprestasi. Di sisi lain, bagian administrasi dan akuntansi dapat meminta *consignee* agar mengirimkan laporan *stock inventory* bukan hanya laporan penjualan yang bertujuan agar kedua belah pihak mengetahui jumlah keseluruhan barang yang ada dan memudahkan penelusuran jika terdapat perbedaan. Namun, pencatatan *stock inventory* tidak cukup, perlu ditunjang dengan *stock opname*. Dalam memudahkannya, perusahaan dapat meminta *consignee* untuk memberikan foto kepada perusahaan mengenai jumlah barang yang ada setiap bulannya yang dikirimkan bersamaan dengan laporan *stock inventory*. Selain itu, bagian administrasi dan akuntansi harus memperhatikan lebih detail lagi laporan *stock inventory* yang dikirimkan *consignee* dengan mengecek jumlah per item barang bukan jumlah total keseluruhan barang.

*Critical problem area* kedua adalah tidak adanya kartu stok pada barang jadi. Perusahaan tidak memiliki kartu stok di kantor dan *gallery* sehingga arus keluar masuk barang

tidak diketahui. Hal ini mengakibatkan perusahaan membuang waktu dalam pencarian barang bahkan kehilangan penjualan sebab ketersediaan barang tidak diketahui. Padahal, ada bagian tertentu yang bertanggungjawab dalam barang jadi di lokasi yang berbeda. Solusinya adalah pembuatan kartu stok agar melacak pergerakan barang dan berfungsi sebagai alat pengendalian barang jadi perusahaan. Kartu stok juga perlu ditunjang dengan *stock opname* yang dilakukan satu tahun sekali agar mengetahui keadaan dan kondisi fisik barang.

*Critical problem area* ketiga adalah penyimpanan bahan setengah jadi yang buruk. Penyimpanan bahan belum efektif dikarenakan kesulitan pencarian bahan dengan desain berbeda dan peletakkan bahan di tempat terbuka menyebabkan timbulnya risiko bahan mengeras. Hal ini membuat banyak waktu yang dikeluarkan sehingga proses produksi menjadi terhambat. Kejadian ini membuktikan adanya sumber daya manusia yang tidak dimanfaatkan optimal sehingga tidak memperhitungkan secara matang penempatan bahan dan adanya sumber daya berupa bahan yang mengganggu akibat hanya digunakan sebagai stok. Oleh karena itu, agar penyimpanan menjadi efektif, maka bahan dikumpulkan berdasarkan desain serupa lalu diatur melalui kategori *fast and slow moving*, agar memantau ketersediaan bahan. Dalam mencegah kerusakan bahan, digunakan *plastic wrap* untuk mencegah banyak udara masuk. Selain itu, *stock opname* juga diperlukan untuk memisahkan bahan baik dan bahan rusak serta pengurangan stok bahan setengah jadi dikarenakan kualitas bahan cepat menurun. Apabila ditemukan bahan yang dirasa mulai mengeras, maka dapat segera diolah menjadi barang jadi, jika tidak memungkinkan, dapat diolah menjadi *body* binatang.

*Critical problem area* keempat adalah kesalahan peramalan dalam pembelian sediaan yang diimpor. Sejauh ini, perusahaan telah memenuhi kebutuhan konsumen yang beranekaragam, walaupun terdapat sedikit pesanan yang mengakibatkan tidak tercapainya target *packing* pada dua jasa pengiriman. Selain itu, prosedur pembelian yang didasarkan pengecekan yang tidak memiliki penjadwalan berakibat terhentinya proses produksi dan kehilangan penjualan. Hal ini disebabkan sumber daya manusia yang tidak melakukan pengecekan sehingga berdampak pada sumber daya lain ikut mengganggu. Di sisi lainnya, perusahaan tidak memasukkan faktor ketidakpastian risiko terhadap penjualan barang di luar negeri membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya pengiriman dan penggantian rugi barang. Sebaiknya, perusahaan perlu memfokuskan pada salah satu jasa pengiriman antara DHL/UPS dengan melihat berbagai pertimbangan agar target *packing* dapat terpenuhi dan kinerja perusahaan akan baik di mata jasa pengiriman. Di samping itu, perusahaan dapat menggunakan metode EOQ melihat bahwa pembelian sediaan yang diimpor memiliki minimal

kuantitas yang dibeli sehingga alangkah baiknya memaksimalkan kuantitas pemesanan, melakukan *hedging* dengan *supplier* untuk membeli sediaan dengan harga dan waktu tertentu agar terhindar dari fluktuasi nilai tukar serta memasukkan faktor ketidakpastian risiko pada *pricing decision* untuk penjualan barang di luar negeri sebagai pengganti asuransi. Perusahaan juga harus memaksimalkan sumber daya manusia dengan pengecekan rutin yang didukung melakukan *stock opname* pada sediaan yang diimpor. Dalam mengurangi biaya penyimpanan akibat penggunaan metode EOQ, perusahaan dapat membagi risiko dengan industri serupa lantaran industri tersebut mengalami permasalahan seperti perusahaan.

*Critical problem area* kelima adalah keterlambatan pengiriman barang. Selama ini, perusahaan tepat waktu dalam mengirimkan barang dengan kondisi baik, walaupun ditemukan beberapa pengiriman barang dalam kondisi cacat. Akan tetapi, terdapat beberapa hal yang menyebabkan efisiensi perusahaan terganggu seperti penggunaan bahan dalam proses *packing* tidak dipertimbangkan matang, salah sortir barang dan salah alamat pengiriman, kekurangan sediaan dan ketidakhadiran karyawan yang bertugas membuat barang. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak memanfaatkan sediaan lain dalam proses *packing*, tidak melakukan pengecekan alamat dan barang yang dikirimkan, tidak melakukan pengecekan terhadap ketersediaan bahan serta adanya sumber daya manusia yang kurang terlatih dalam proses *packing*. Seharusnya, perusahaan memperhatikan lagi *proses packing* barang agar konsumen puas dengan kinerja perusahaan, melakukan pengecekan alamat dan barang yang dikirimkan apakah telah sesuai/tidak, mencantumkan nomor telepon pelanggan pada *airwaybill* untuk pengiriman luar negeri agar pihak jasa pengiriman dapat menghubunginya. Di sisi lainnya, perusahaan dapat mengecek ketersediaan bahan yang dibutuhkan dalam waktu berbeda untuk mengantisipasi permintaan mendadak, mempertimbangkan penggunaan *bubble wrap* dan *packing foam* dalam proses *packing* serta pemberian *training* kepada karyawan dalam melakukan proses *packing*.

*Critical problem area* keenam adalah terjadinya bencana alam. Perusahaan hanya memiliki *back-up* data sebagai bentuk antisipasi dan penggunaan *self insurance* dalam menghadapi bencana alam, yang menyebabkan *going concern* perusahaan dapat terancam lantaran semua sediaan perusahaan tidak tersedia bahkan tidak memadai jika terjadi bencana alam sehingga perusahaan mengalami kerugian material sampai kepada kekayaan pribadi dan berhentinya aktivitas operasional perusahaan. Dalam mencegah hal itu terjadi, perusahaan dapat menggunakan asuransi sediaan dikarenakan sediaan merupakan kegiatan utama perusahaan. Di samping itu, asuransi memiliki risiko dan biaya yang ditanggung lebih rendah

daripada *self insurance* serta memberikan penggantian rugi bagi perusahaan dalam bentuk uang jika terjadi bencana alam yang dapat digunakan untuk membangun bisnisnya kembali. Hal ini tentunya membuat perusahaan memiliki peluang *going concern* dalam jangka panjang.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penerapan audit operasional pada aktivitas pengelolaan sediaan CV. Lipi Gading bertujuan untuk menentukan dan mengidentifikasi *critical problem area*. Setelah mengumpulkan data dan menganalisis menggunakan metode wawancara, observasi dan analisa dokumen maka diperoleh temuan audit dan rekomendasi agar tercipta kondisi perusahaan yang efektif, efisien dan ekonomis.

### **Temuan Audit**

1. Sebelas dari enam belas konsinyasi tidak dilakukan aktivitas negosiasi, sehingga bukti berupa *consignment agreement* tidak ditemukan. Terjadinya perbedaan pencatatan *stock inventory* dikarenakan kesalahan penginputan *consignee* namun bagian administrasi dan akuntansi melakukan pengecekan hanya pada jumlah total keseluruhan barang.
2. Kartu stok hanya terdapat pada tempat produksi, sebagai pusat pendistribusian barang. Aktivitas penerimaan dan pengeluaran barang jadi di tiga lokasi tidak menggunakan dokumen apapun.
3. Penyimpanan bahan setengah jadi masih berantakan sehingga menyebabkan kesulitan pencarian barang dengan desain tertentu dan peletakkan di ruang terbuka menyebabkan timbulnya risiko bahan mengeras. Produksi bahan yang berlebihan lantaran dijadikan stok, membuat penurunan nilai dan manfaat bahan.
4. Pembelian sediaan yang diimpor didasarkan pada pengecekan sediaan yang tidak memiliki penjadwalan menimbulkan potensi kekurangan sediaan secara mendadak. *Pricing decision* untuk penjualan *website* tidak memasukkan faktor-faktor risiko apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan.
5. Adanya keterlambatan pengiriman barang disebabkan jasa pengiriman EMS tidak menemukan alamat lengkapnya sehingga barang dikembalikan ke perusahaan. Apabila terdapat karyawan yang bertugas membuat barang tidak hadir, maka harus menunggu karyawan tersebut karena keseluruhan satu binatang hanya bisa diselesaikan olehnya sedangkan karyawan lain membantu membuat beberapa *part* binatang. Proses *packing* barang terkadang tidak diperhatikan dengan baik sehingga barang rusak/pecah saat dikirimkan. Asuransi digunakan pada barang berukuran XL saja.

6. Perusahaan tidak memiliki asuransi apapun di tiga lokasi, hanya *back-up* data di *harddisk* sebagai bentuk antisipasi dalam menghadapi bencana alam.

### **Rekomendasi**

1. Menilai perspektif efektivitas, perusahaan harus melakukan aktivitas negosiasi pada 11 *consignee* agar penjualan barang konsinyasi menjadi lancar dan terdapat pemenuhan hak dan kewajiban antara kedua belah pihak serta mencegah terjadinya wanprestasi yang dilakukan salah satu pihak. Dari perspektif efisiensi, bagian administrasi dan akuntansi dapat meminta *consignee* agar mengirimkan laporan *stock inventory* bukan hanya laporan penjualan yang bertujuan agar kedua belah pihak mengetahui jumlah keseluruhan barang yang ada dan memudahkan melakukan penelusuran jika terdapat perbedaan. Namun, pencatatan *stock inventory* tidak cukup dalam memastikan jumlah barang, perlu didukung juga dengan melakukan *stock opname*. Dalam memudahkannya, perusahaan dapat meminta *consignee* untuk memberikan foto kepada perusahaan mengenai jumlah barang yang ada setiap bulannya yang dikirimkan bersamaan dengan laporan *stock inventory*. Dari perspektif ekonomis, bagian administrasi dan akuntansi harus melakukan pengecekan detail pada laporan *stock inventory* jumlah per item barang tidak hanya melihat jumlah total keseluruhan item barang.
2. Berdasarkan segi efektivitas, pembuatan kartu stok di kantor dan *gallery* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat melacak pergerakan barang dan berfungsi sebagai alat pengendalian barang jadi perusahaan. Dari segi efisiensi, pembuatan kartu stok harus didukung dengan *stock opname* pada barang jadi yang dapat dilakukan satu tahun sekali, agar mengetahui keadaan dan kondisi barang. Dari segi ekonomis, perusahaan dapat memanfaatkan barang jadi untuk kepentingan komersial lain seperti pembuatan iklan, mengikuti pameran kesenian serta *cover* majalah dengan konsep *high quality and glamour*, dengan tujuan mengurangi biaya penyimpanan.
3. Menilai perspektif efektivitas, agar penyimpanan bahan menjadi efektif, maka bahan dikumpulkan berdasarkan desain serupa lalu diatur melalui kategori *fast and slow moving*, agar memantau ketersediaan bahan. Dalam mencegah kerusakan bahan, digunakan *plastic wrap* untuk mencegah banyak udara masuk. Dari perspektif efisiensi, diperlukan *stock opname* pada bahan setengah jadi yang dilakukan satu tahun sekali untuk memisahkan bahan yang baik dan bahan yang mulai mengeras/rusak untuk segera diolah. Selain itu, perusahaan harus mengurangi stok bahan setengah jadi dikarenakan kualitas bahan cepat menurun. Dari perspektif ekonomis, penggunaan sumber daya berupa bahan setengah jadi dapat

dioptimalkan dengan cepat mengolah bahan yang mulai mengeras untuk dijadikan barang jadi, apabila tidak memungkinkan, dapat diolah menjadi *body* binatang.

4. Menilik sudut efektivitas, perusahaan hanya perlu memfokuskan pada satu jasa pengiriman antara DHL/UPS dengan melihat berbagai pertimbangan agar target terpenuhi. Dari sudut efisiensi, auditor menyarankan penggunaan metode EOQ lantaran terdapat minimal kuantitas yang harus dibeli, sehingga lebih baik memaksimalkan kuantitas pemesanan dan melakukan *hedging* dengan *supplier* untuk membeli sediaan dengan harga dan waktu tertentu agar terhindar dari fluktuasi nilai tukar. Selain itu, perusahaan dapat memasukkan faktor ketidakpastian risiko pada *pricing decision* untuk penjualan barang di luar negeri sebagai pengganti asuransi. Dari sudut ekonomis, pengecekan rutin yang ditunjang dengan melakukan *stock opname* pada sediaan yang diimpor, seperti bahan baku yang dilakukan setiap satu tahun sekali serta bahan penolong dan *sparepart* yang dilakukan enam bulan sekali melihat bahan di gudang sering berdebu. Di sisi lain, penggunaan metode EOQ mengakibatkan biaya penyimpanan menjadi besar, sehingga dapat dikurangi lewat membagi risiko dengan industri serupa sebab industri tersebut menghadapi permasalahan sama seperti perusahaan.
5. Berdasarkan sisi efektivitas, ketepatan waktu pengiriman perlu didukung dengan kondisi barang baik, agar konsumen puas dengan kinerja perusahaan, sehingga proses *packing* lebih diperhatikan. Dari sisi efisiensi, berikut rekomendasi yang diberikan agar menunjang efisiensi perusahaan :
  - ✓ Pengecekan alamat dan barang yang dikirimkan apakah telah sesuai/tidak.
  - ✓ Penginputan data pengiriman *airwaybill* sebaiknya mencantumkan nomor telepon pelanggan, agar pihak jasa pengiriman dapat menghubunginya.
  - ✓ Proses *packing* lebih efisien jika dilakukan sebagai berikut. Bagian rawan dilapisi dengan *packing sponge*. Kemudian, keseluruhan tubuh binatang dilapisi *bubble wrap*. Apabila barang masih bergerak, dapat diberikan *packing foam* secukupnya pada ruang kosong. Terakhir, pemberian *sticker fragile* di luar *packing box* sebagai bukti barang mudah rusak.Dari sisi ekonomis, sumber daya dapat dioptimalkan dengan beberapa rekomendasi di bawah ini :
  - ✓ Pengecekan sediaan yang dilakukan pada waktu yang berbeda, untuk memastikan ketersediaan bahan dalam mengantisipasi permintaan mendadak. Contohnya, pengecekan barang jadi setiap dua minggu sekali, bahan penolong dan *sparepart* setiap tiga bulan

sekali sedangkan pengecekan bahan baku dan bahan setengah jadi setiap enam bulan sekali. Pengecekan barang jadi rutin untukantisipasi ketidakhadiran karyawan.

- ✓ Penggunaan sediaan *bubble wrap* dan *packing foam* dalam proses *packing*.
- ✓ Pemberian *training* kepada karyawan dalam melakukan proses *packing* agar potensi terjadinya barang rusak/pecah dapat diminimalisir dan mengurangi kerugian perusahaan.

6. Memandang perspektif efektivitas, penggunaan perlindungan aset dalam menghadapi bencana alam sehingga perusahaan memiliki peluang *going concern* dalam jangka panjang. Dari perspektif efisiensi, auditor menyarankan perlindungan aset dalam bentuk asuransi, karena risiko dan biaya yang ditanggung lebih kecil dibandingkan *self insurance*. Auditor lebih mengharapkan perusahaan mengasuransikan sediaan lantaran sediaan merupakan kegiatan utama perusahaan. Dari perspektif ekonomis, penggunaan asuransi membuat perusahaan ekonomis dalam menggunakan sumber daya berupa barang. Hal ini disebabkan sumber daya tersebut akan diganti rugi oleh pihak asuransi jika terjadi bencana alam walaupun dalam bentuk uang, yang dapat digunakan perusahaan dalam membangun bisnisnya kembali.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. 2016. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2015* [http://www.kemepar.go.id/userfiles/file/test/LAKIPKEMENPAR\\_2015.pdf](http://www.kemepar.go.id/userfiles/file/test/LAKIPKEMENPAR_2015.pdf) (diunduh pada tanggal 15 Mei 2017).
- Nizar, Muhammad Afdi. 2015. *Pengaruh Pariwisata terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia* [https://www.researchgate.net/publication/279412370\\_PENGARUH\\_PARIWISATA\\_TERHADAP\\_PERTUMBUHAN\\_EKONOMI\\_DI\\_INDONESIA](https://www.researchgate.net/publication/279412370_PENGARUH_PARIWISATA_TERHADAP_PERTUMBUHAN_EKONOMI_DI_INDONESIA) (diunduh pada tanggal 24 Juni 2017).
- Oktavia dan Ngumar. 2016. *Penerapan Audit Operasional dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya, Vol. 5, No. 12, hal 1-15.
- Sawyer *et al.* 2005. *Sawyer's Internal Auditing*. Salemba Empat : Jakarta, Indonesia.
- Supanto, Ahmanstar Denev. 2016. *Penerapan Audit Operasional dalam Mencapai 3E pada Area Penjualan dan Area Pengelolaan Persediaan di Minimarket X Surabaya*. Surabaya : Fakultas Bisnis dan Ekonomika UBAYA.
- United Nations World Tourism Organization. 2016. *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition* [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas\\_indicadores/UNWTO\\_Tourism\\_Highlights\\_2016\\_Edition.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNWTO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf) (diunduh pada tanggal 17 Mei 2017).
- Wijaya dan Mustika. 2014. *Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan, Lama Tinggal dan Pengeluaran Wisatawan Mancanegara terhadap Pendapatan Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran Provinsi Bali Tahun 2000-2012*. E-Jurnal EP Unud, Jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Vol. 3, No. 4, hal 124-133