

## Audit Operasional untuk Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Penjualan di Saat Wabah Virus Corona

*Operational Audit to Measure the Effectiveness And Efficiency of the Sales Function amid the Coronavirus Disease*

**Syalsa Pramudi Efendi Putri**

Program Studi D3 Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

syalsa.pramudi.akun17@polban.ac.id

**Yanti Rufaedah**

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

yanti.rufaedah@polban.ac.id

---

**Abstract:** *The purpose of this study was to determine operational audit, analyze findings and provide recommendations, and measure the effectiveness and efficiency of the sales function at PT Falmaco amidst the corona virus disease. This type of research is a descriptive study with a qualitative approach. This study uses data collection techniques by means of interviews, observation, and documentation. The results of the operational audit at PT Falmaco were quite effective and efficient because there is an increase in sales every month accompanied by an increase in sales cost efficiency. However, the increase in sales amidst the corona virus disease cannot be fully handled by the company due to limited human resources, distance, and time. As a result, companies need to face and overcome problems related to the potential for lost revenue.*

**Keywords:** *operational audit, sales function, effectiveness, efficiency.*

---

### 1. Pendahuluan

Desember 2019 menjadi akhir tahun yang sangat menyedihkan bagi semua manusia di dunia tak terkecuali para pelaku usaha karena untuk pertama kalinya penyakit bernama Corona Virus Disease (Covid19) yang disebabkan virus bernama Sars-Cov2 muncul di China. Di awal tahun 2020, virus yang biasa disebut Covid19 ini makin merajalela dan melumpuhkan hampir seluruh sektor ekonomi di dunia tak terkecuali di Indonesia. Perusahaan manufaktur menjadi salah satu yang terkena dampaknya karena melibatkan banyak orang dalam operasinya. Fungsi penjualan menjadi fungsi yang paling penting pada saat-saat kritis seperti ini. Bagaimana tidak, turunnya daya beli masyarakat karena persebaran virus menyebabkan beberapa toko dan sektor usaha besar berbasis offline terpaksa ditutup. Hal ini dialami pula oleh PT Falmaco yang merupakan perusahaan manufaktur dalam bidang alat kesehatan seperti tisu basah antiseptik berbagai jenis.

Sebagai perusahaan yang menaati peraturan pemerintah, PT Falmaco juga menerapkan sistem WFH, namun pada faktanya WFH dinilai tidak efektif bagi kegiatan penjualan. Belum lagi manajemen melakukan efisiensi tenaga kerja untuk menekan beban gaji pegawai dalam upaya untuk menaikkan laba yang menyebabkan terjadinya perangkapan jabatan, dimana fungsi penjualan juga melakukan tugas lain seperti membuat faktur dan melakukan penagihan. Perangkapan jabatan ini dapat menimbulkan kemungkinan kecurangan atau fraud seperti dikeluarkannya faktur dan tagihan palsu. Selain itu, sejak penerapan PSBB kinerja staff dibatasi dan tugas yang melumpuk menyebabkan keterlambatan penjualan dan menimbulkan adanya potensi pendapatan yang hilang.

Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa fungsi penjualan yang digunakan perusahaan berjalan efektif dan efisien, perlu dilakukan audit operasional fungsi penjualan yang bertujuan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi terhadap suatu prosedur yang diterapkan melalui suatu pengkajian atas setiap bagian dalam perusahaan, khususnya pada fungsi penjualan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam mengenai efektivitas dan efisiensi fungsi penjualan pada PT Falmaco, dan menuangkan hasilnya dalam Tugas Akhir “Audit Operasional untuk Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Penjualan ditengah Wabah Virus Corona (Studi Kasus pada PT Falmaco-Bandung)”.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. Definisi Audit

Audit menurut Arens dkk (2015:2) adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang independen dan kompeten.

### 2.2. Jenis-jenis Audit

Menurut Mulyadi (2014:30-32), auditing umumnya digolongkan menjadi tiga golongan:

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

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut.

### 2.3. Definisi Audit Operasional

Menurut Bhayangkara (2016:2) pengertian audit operasional adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit operasional meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggung jawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

### 2.4. Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Arens dalam Agoes (2013:173), terdapat tiga jenis operational audit yaitu :

1. *Functional Audit*

*Functional audit* berhubungan dengan satu atau lebih fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, misalnya tentang efisiensi dan efektivitas dari fungsi penggajian dari suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan.

2. *Organizational Audit*

*Organizational audit* menekankan pada seberapa efisiensi dan efektif masing-masing fungsi dalam organisasi (departemen, cabang atau *subsidiary*) berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan sangat penting dalam *organizational audit*.

3. *Special Assignment*

*Special assignment* timbul atas permintaan manajemen, misalnya untuk memeriksa penyebab tidak efektifnya sistem IT, menginvestasi kemungkinan *fraud* di suatu divisi dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi.

## 2.5. Tahap-tahap Audit Operasional

Menurut Bhayangkara (2015:11) tahap-tahap audit manajemen adalah sebagai berikut :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai objek yang diaudit. Pada audit ini pula dilakukan untuk melihat berbagai kebijakan dan peraturan yang berkaitan dengan aktivitas audit. Selain itu, pada audit pendahuluan dilakukan analisis untuk mencari kelemahan-kelemahan pada perusahaan yang menjadi objek audit.

2. Review dan Pengendalian Manajemen

Tahapan ini dilakukan review dan melakukan pengujian terhadap pengendalian manajemen dalam perusahaan yang diaudit. Hal ini bertujuan untuk melihat seberapa efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Dari hasil pengujian tersebut, auditor akan lebih menaruh perhatian pada pengendalian manajemen dalam perusahaan yang memudahkan dalam mengidentifikasi kelemahan dalam aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Audit Lanjutan

Auditor melakukan pengumpulan bukti yang kompeten yang mendukung tujuan dari audit dengan melakukan pengembalian ternuan serta mencari keterkaitan antara ternuan yang satu dengan ternuan yang lain yang memiliki keterkaitan dalam permasalahan tujuan audit. Ternuan-ternuan ini kemudian disajikan dalam kertas kerja audit (KKA) yang dijadikan sebagai bukti untuk mendukung kesimpulan audit dan mendukung rekomendasi yang diberikan kepada objek audit.

4. Pelaporan

Tahap pelaporan ini adalah tahap untuk mengkomunikasikan hasil audit yang merupakan rekomendasi yang diberikan kepada pihak yang memiliki kepentingan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan karena bertujuan untuk meyakinkan pihak manajemen sebagai objek audit mengenai kebenaran hasil audit serta mendorong pihak manajemen untuk melakukan perbaikan mengenai kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Laporan yang menyajikan ternuan-ternuan yang mendukung hasil audit dan rekomendasi dilaporkan dalam laporan komprehensif. Rekomendasi yang diberikan harus menggunakan bahasa operasional dan mudah dipahami oleh pihak manajemen agar menarik untuk ditindak lanjuti.

5. Tindak Lanjut

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam audit manajemen, tindak lanjut ini bertujuan untuk memberikan dorongan kepada pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan mengenai kelemahan-kelemahan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Dalam hal ini, auditor tidak memiliki hak untuk menaksa pihak manajemen untuk melakukan perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang diberikan harus merupakan hasil diskusi dari pihak-pihak yang memiliki kepentingan mengenai perbaikan tersebut karena jika tidak disepakati oleh objek audit akan memberikan pengaruh terhadap

pelaksanaan tindak lanjutnya.

## 2.6. Definisi Penjualan

Menurut Moekijat dalam Widharta dan Sugiharto (2013:2), *selling* adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produk yang ditawarkan serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

## 2.7. Fungsi Terkait Transaksi Penjualan

Menurut Mulyadi (2016:168-169) fungsi yang terkait dalam transaksi penjualan adalah:

### 1. Fungsi Penjualan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menerima surat order dari pembeli, mengedit order dari pelanggan untuk menambahkan informasi yang belum ada pada surat order tersebut, meminta otorisasi kredit, menentukan tanggal pengiriman dan dari gudang mana barang akan dikirim, dan mengisi surat order pengiriman. Fungsi ini juga bertanggung jawab untuk membuat "back order" pada saat diketahui tidak tersedianya persediaan untuk memenuhi order dari pelanggan.

### 2. Fungsi Kredit

Fungsi ini berada pada fungsi keuangan yang dalam transaksi penjualan kredit, bertanggung jawab untuk meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi pemberian kredit kepada pelanggan.

### 3. Fungsi Gudang

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk menyimpan barang dan menyiapkan barang yang dipesan oleh pelanggan, serta menyerahkan barang ke fungsi pengiriman.

### 4. Fungsi Pengiriman

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menyerahkan barang atas dasar surat order pengiriman yang diterimanya dari fungsi penjualan.

### 5. Fungsi Penagihan

Fungsi ini bertanggung jawab membuat dan mengirimkan faktur penjualan kepada pelanggan, serta menyediakan copy faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh fungsi akuntansi.

### 6. Fungsi Akuntansi

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat piutang yang timbul dari transaksi penjualan kredit dan membuat serta mengirimkan pernyataan piutang kepada para debitur serta membuat laporan penjualan.

## 2.8. Definisi Efektivitas

Menurut Bhayangkara (2015:16) efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan ukuran dari output.

## 2.9. Definisi Efisiensi

Menurut Bhayangkara (2015:15) Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Efisiensi adalah rasio antara output, input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah input yang dimiliki

perusahaan. Metode kerja yang baik akan dapat merencanakan proses operasi berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Falmaco yang berlokasi di kota Bandung Jawa Barat. Berdasarkan jenisnya, penelitian termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif ini merupakan penelitian yang mencoba memberikan gambaran secara sistematis tentang suatu fenomena, sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data berupa kata-kata atau lisan.

#### 3.2. Metode Pengumpulan Data

##### 3.2.1. Sumber Data

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiono (2010:137) sumber data terbagi menjadi data primer dan data sekunder.

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari wawancara, observasi, atau kuesioner yang disebarkan kepada responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi. Peneliti mendapatkan data dari hasil observasi langsung wawancara dan dengan pihak terkait. Subjek penelitian ini antara lain manajer bagian penjualan dan karyawan yang terlibat dalam proses penjualan

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung. Memiliki hubungan dengan penelitian berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literatur, artikel, serta situs internet.

##### 3.2.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi :

##### 1. Wawancara

Yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan manajer bagian penjualan dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan penjualan untuk mendapatkan informasi terkait.

##### 2. Observasi

Yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan penjualan.

##### 3. Dokumentasi

Yaitu melakukan pengambilan data terkait dengan cara menelaah data yang diberikan oleh bagian penjualan berupa data proses penjualan, standar operasional, struktur organisasi, dan lain-lain.

#### 3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian mencakup hal yang akan dibahas dalam suatu penelitian yang akan mengarahkan penelitian tersebut dalam suatu aspek yang akan diteliti. Objek penelitian ini adalah penerapan audit operasional fungsi penjualan pada PT Falmaco sehingga penelitian ini fokus pada efektivitas dan efisiensi fungsi penjualan ditengah wabah virus *corona* dengan memperhatikan prosedur penjualan yang ada agar proses penjualan tidak menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

#### 3.4. Teknik Analisis Data

##### 1. Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi dan wawancara langsung dengan manajer penjualan dan karyawan yang terlibat. Untuk mengetahui sejauh mana peningkatan penjualan, peneliti mengumpulkan data terkait seperti purchase order, faktur penjualan, surat jalan, SPB, dan dokumen lainnya. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data lainnya seperti data target, realisasi, dan beban penjualan dari pertengahan tahun 2019 sampai pertengahan tahun 2020 dimana tahun tersebut menjadi tahun *corona virus* mulai muncul.

## 2. Reduksi Data

Data yang diperoleh dicatat secara rinci, dirangkum dan dipilih hal-hal yang menjadi inti pokok penelitian sehingga akan memberikan gambaran yang jelas.

## 3. Display Data

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Langkah-langkah dalam menyajikan data adalah sebagai berikut :

### a. Mendeskripsikan Kondisi

Kondisi meliputi kejadian atau keadaan sebenarnya yang terjadi di perusahaan.

### b. Menetapkan Kriteria

Kriteria adalah pedoman yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya.

### c. Menentukan Penyebab

Penyebab adalah tindakan operasional yang menimbulkan terjadinya suatu kondisi atau masalah tertentu.

### d. Menyimpulkan Akibat

Akibat adalah dampak yang timbul dari dilaksanakannya penyebab.

### e. Memberikan rekomendasi

Rekomendasi adalah saran-saran untuk meminimalisir atau menghilangkan suatu masalah di perusahaan.

## 4. Verifikasi Data

Verifikasi adalah tahap dimana dilakukan pemeriksaan atas kebenaran data-data yang telah dikumpulkan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Pelaksanaan Audit Operasional

#### 4.1.1. Audit Pendahuluan

Tahap ini adalah tahap pengenalan atau pendahuluan dimana auditor melakukan pengamatan untuk mendapatkan informasi mengenai objek yang akan diaudit dan bertujuan untuk mencari tahu kelemahan-kelemahan apa saja yang terdapat dalam fungsi yang akan diaudit. Dalam hal ini, auditor akan melakukan audit operasional pada fungsi penjualan pada PT Falmaco.

PT Falmaco berlokasi di kota Bandung Jawa Barat, dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang alat kesehatan seperti tisu basah antiseptik berbagai jenis untuk dewasa, bayi, maupun hewan peliharaan, dan tisu medis kecantikan. Disamping menjual produk dengan merek dagang sendiri, PT Falmaco juga melakukan *makloon* atau jasa memproduksi suatu produk untuk perusahaan lain.

Pada akhir tahun 2019 dunia dikejutkan dengan munculnya virus corona. Cepatnya persebaran virus mengakibatkan tingginya angka kematian. Masyarakat sangat khawatir dan berlomba untuk membeli alat kesehatan termasuk tisu basah antiseptik. Tingginya permintaan tisu basah antiseptik membuat perusahaan kewalahan melakukan kegiatan penjualan ditengah keterbatasan jarak yang mewajibkan perusahaan berkerja dari rumah.

Selain tingginya permintaan tisu basah antiseptik, permintaan APD atau Alat Pelindung Diri dan *hand sanitizer* juga melonjak. Alhasil perusahaan membuat terobosan baru dengan menjual *hand sanitizer*. Target konsumen PT Falmaco adalah dinas-dinas terkait dan masyarakat umum.

Munculnya wabah *corona* membuat perusahaan harus berpikir cepat dalam menangani kemungkinan-kemungkinan kerugian dalam penjualan, pada Januari 2020 PT Falmaco berinisiatif untuk memfokuskan penjualan produknya dengan sistem *online*. Pada awalnya penjualan sistem *online* dibuat hanya untuk mengikuti perkembangan zaman, namun sekarang penjualan *online* menjadi penting karena sebagian besar konsumen mengalami keterbatasan mobilitas sehingga harus melakukan pembelian secara *online*.

Ditengah keterbatasan jarak dan tempat, PT Falmaco juga menerapkan sistem WFH bagi seluruh karyawan perusahaan, namun pada faktanya WFH dinilai tidak efektif bagi seluruh kegiatan operasional perusahaan terutama kegiatan penjualan. Belum lagi manajemen melakukan efisiensi tenaga kerja untuk menekan beban gaji pegawai dalam upaya untuk menaikkan laba yang menyebabkan terjadinya perangkapan jabatan, dimana selain melakukan kegiatan penjualan, fungsi penjualan juga melakukan tugas fungsi lain. Perangkapan jabatan ini dapat memunculkan kemungkinan kecurangan atau *fraud* seperti dikeluarkannya faktur dan tagihan palsu Apalagi sejak penerapan PSBB kinerja staff dibatasi dan tugas yang menumpuk menyebabkan keterlambatan penjualan dan memunculkan adanya potensi pendapatan yang hilang.

PT Falmaco tidak mempunyai auditor internal sehingga belum pernah melakukan audit operasional yang terstruktur terhadap kegiatan operasi di perusahaan. Audit hanya dilakukan dengan cara divisi a melakukan audit atas divisi b, dan selanjutnya termasuk melakukan audit terhadap fungsi penjualan perusahaan.

#### 4.1.2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini juga auditor melakukan *review* terhadap pengendalian manajemen penjualan untuk melihat apakah fungsi penjualan telah efektif dalam mendukung tujuan perusahaan. Berikut ini adalah hasil review kelemahan dalam sistem pengendalian pada fungsi penjualan yang dijabarkan dalam poin-poin berikut ini :

1. Perusahaan tidak menyusun rencana target penjualan dengan menggunakan rumus atau hitungan tertentu. Target penjualan hanya difokuskan untuk selalu meningkatkan setiap bulannya.
2. Ada beberapa fungsi penjualan yang dihilangkan. Akibatnya, alur penjualan menjadi sangat sederhana. Dalam teori Mulyadi, bagian yang terlibat dalam penjualan terbagi menjadi beberapa bagian seperti bagian penjualan, bagian kredit, bagian gudang, bagian pengiriman, bagian penagihan, dan bagian akuntansi. Pada PT Falmaco, hanya terdapat bagian penjualan, bagian gudang, bagian pengiriman, bagian akuntansi, dan bagian keuangan. Bagian penjualan terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian penjualan khusus *knaloon* dan bagian penjualan *Nproduct*. Masing-masing bagian penjualan hanya diisi oleh seorang manajer dan seorang admin penjualan.
3. Terjadi perangkapan jabatan akibat dari tidak diperbarunya struktur organisasi dan terkadang menyebabkan kesalahan-kesalahan.
4. Tidak diperbarunya struktur organisasi sehingga perusahaan masih menggunakan struktur organisasi lama yang tidak sesuai dengan keadaan perusahaan yang baru.
5. Terdapat kekurangan pada produk sehingga muncul kritikan dari pelanggan.

#### 4.1.3. Audit Lanjutan

Pada tahap ini auditor mengumpulkan bukti yang konkret dan melakukan pengembangan temuan lebih lanjut guna mendukung tujuan audit dan mencari keterkaitan dari temuan-temuan yang didapat. Dibawah ini adalah hasil audit lanjutan dari kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam poin-poin berikut ini:

1. Perusahaan tidak melakukan rapat khusus untuk menyusun target penjualan karena atasan hanya fokus untuk meminta target penjualan harus selalu meningkat. Pembicaraan mengenai rencana dan target penjualan hanya dilakukan dengan obrolan singkat saat bertemu. Hal ini terkadang menyebabkan realisasi penjualan tidak optimal dan terkesan hanya untuk menutupi target.
2. Ada beberapa bagian yang dihilangkan yang mengakibatkan alur menjadi sederhana. Hal ini dikarenakan manajemen melakukan efisiensi sumber daya manusia untuk menekan beban gaji pegawai. Akibatnya, fungsi penjualan menjadi terganggu karena mengerjakan fungsi yang lain.
3. Dari uraian alur penjualan, dapat disimpulkan bahwa terdapat perangkapan jabatan seperti manajer penjualan mencakup sebagai bagian kredit, admin penjualan mencakup sebagai bagian penagihan dan bagian akunting yang seharusnya membuat faktur. Ini menjadi hal yang serius karena ada sebagian rapat untuk membicarakan proyek penjualan dengan pelanggan tidak terpenuhi karena kesibukan bagian penjualan dan diyakini adanya kemungkinan potensi pendapatan yang akan hilang. Selain itu, banyaknya beban pekerjaan karena perangkapan jabatan, membuat karyawan kehilangan fokus sehingga pada faktur penjualan, sering kali terdapat kesalahan seperti tidak adanya harga satuan atau kesalahan dalam mencatat harga satuan produk, salah memasukkan kuantitas, dan kesalahan dalam mencatat nama produk. Selain itu, karena manajer penjualan dan admin penjualan hanya dipegang oleh satu orang, maka jika manajer penjualan melakukan perjalanan dinas keluar kota, admin penjualan harus menangani seluruh transaksi penjualan di kantor yang tak luput dari banyak kesalahan. Perangkapan jabatan terjadi karena struktur organisasi tidak diperbarui.
4. Struktur organisasi tidak diperbarui sebab tidak adanya rapat untuk membahas perubahan struktur organisasi karena cepatnya siklus keluar masuk karyawan yang menempati suatu jabatan. Hal ini menyebabkan job desk karyawan tidak jelas sehingga terjadinya perangkapan jabatan untuk mengisi kekosongan yang mengganggu kinerja bagian penjualan.
5. Pada beberapa kasus, bagian penjualan terkadang kehilangan pelanggan karena pelanggan kurang puas atas produk yang dibelinya. Permasalahan ini ada pada bahan baku yang dipakai dalam pembuatan produk seperti bau alkohol pada *hand sanitizer* yang sangat menyengat, bahan APD (Alat Pelindung Diri) yang terlalu tipis dan jahitan kurang kuat. Selain itu terkadang terdapat kesalahan produksi sehingga terjadi keterlambatan penjualan.

#### 4.1.4. Pelaporan

Pada tahap pelaporan ini auditor mengkomunikasikan hasil auditnya kepada pihak yang berkepentingan dengan tujuan untuk mendorong manajemen agar melakukan perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Berikut ini merupakan laporan hasil audit operasional pada fungsi penjualan :

1. Kondisi : Realisasi penjualan tidak mencapai target yang diharapkan  
Kriteria : Strategi penjualan, rencana penjualan, target dan realisasi penjualan  
Penyebab : Perusahaan tidak menyusun rencana, perhitungan target dan realisasi yang terstruktur  
Akibat : Realisasi penjualan kurang optimal  
Rekomendasi : Perlu diadakannya rapat khusus untuk membahas rencana penjualan, strategi penjualan, perhitungan target dan realisasi penjualan yang jelas dan teragenda.
2. Kondisi : Tidak terlayannya sebagian pesanan  
Kriteria : Strategi penjualan, rencana penjualan, prosedur penjualan, *job description*.  
Penyebab : Fungsi penjualan terganggu karena selain bertugas melakukan prosedur penjualan, juga melakukan fungsi lain.

- Akibat : Sebagian pesanan pelanggan telat dilayani sehingga ada pelanggan yang tidak jadi melakukan pembelian dan menyebabkan adanya pendapatan yang hilang.  
Rekomendasi : Menyusun jadwal ternu bagian penjualan dengan pelanggan atau merekrut karyawan penjualan baru untuk menangani pelanggan yang ada diluar kota.
3. Kondisi : Kekosongan jabatan  
Kriteria : *Job description*, pengendalian manajemen untuk mencari sumber daya manusia  
Penyebab : Efisiensi sumber daya manusia khususnya bagian penjualan untuk menekan beban gaji pegawai agar dapat mengoptimalkan laba perusahaan  
Akibat : Terjadi perangkapan jabatan  
Rekomendasi : *Mereview job description* dan menyusun ulang struktur organisasi perusahaan.
4. Kondisi : Perangkapan jabatan yang tidak sesuai dengan fungsi jabatannya.  
Kriteria : *Job description*, pengendalian manajemen untuk mereview tugas dan tanggung jawab karyawan  
Penyebab : Efisiensi sumber daya manusia dan kekosongan jabatan  
Akibat : Karyawan kehilangan fokus pekerjaan karena bertambahnya beban kerja  
Rekomendasi : *Mereview job description* dan menyusun ulang struktur organisasi, melakukan penisahan jabatan untuk mengurangi beban kerja dan menghindari kecurangan
5. Kondisi : Kesalahan dalam pencatatan dokumen penjualan  
Kriteria : *Standar Operating Procedure (SOP)* pembuatan dokumen penjualan, alur proses penjualan  
Penyebab : Admin salah dalam melakukan pencatatan dokumen yang digunakan dalam penjualan  
Akibat : Dokumen penjualan salah dan tidak valid, salah dalam melaporkan hasil penjualan bulanan  
Rekomendasi : Melakukan pengkajian ulang terhadap alur proses penjualan, mengadakan rapat untuk mengkaji kesalahan-kesalahan yang terjadi.
6. Kondisi : Kritik dari pelanggan  
Kriteria : Strategi penjualan, rencana produksi, jadwal produksi, standar *quality control produk*.  
Penyebab : Kesalahan produksi seperti cacat produk, APD yang terlalu tipis, bau alcohol pada Hand Sanitizer sangat menyengat.  
Akibat : Pelanggan kurang puas dan bagian penjualan kehilangan sebagian pelanggannya.  
Rekomendasi : Mengkaji ulang rencana pembuatan produk dan menyusun jadwal produksi agar tidak terburu-buru dalam pembuatan produk.

#### 4.1.5. Tindak Lanjut

Pada tahap ini auditor bertujuan memberikan dorongan kepada pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Namun, auditor tidak memiliki hak untuk menaksa manajemen untuk melakukan perbaikan sesuai dengan apa yang telah direkomendasikan auditor.

## 4.2. Efektivitas dan Efisiensi

### 4.2.1. Analisis Perhitungan Efektivitas

Untuk melengkapi audit operasional atas fungsi penjualan di PT Falmaco, dilakukan juga perhitungan efektivitas penjualan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel IV. 1 Target dan Realisasi Penjualan

TAHUN	TARGET PENJUALAN	REALISASI PENJUALAN	PRESENTASE REALISASI TERHADAP TARGET
Jul-19	Rp 564.096.000	Rp 739.402.830	131,08%
Agu-19	Rp 607.488.000	Rp 848.943.990	139,75%
Sep-19	Rp 650.880.000	Rp 854.421.048	131,27%
Okt-19	Rp 672.576.000	Rp 657.246.960	97,72%
Nov-19	Rp 889.536.000	Rp 1.089.934.542	122,53%
Des-19	Rp 954.624.000	Rp 1.287.108.630	134,83%
Jan-20	Rp 986.700.000	Rp 1.018.644.000	103,24%
Feb-20	Rp 1.032.240.000	Rp 1.222.372.800	118,42%
Mar-20	Rp 1.062.600.000	Rp 2.037.288.000	191,73%
Apr-20	Rp 1.396.560.000	Rp 1.884.491.400	134,94%
Mei-20	Rp 1.518.000.000	Rp 2.088.220.200	137,56%
Jun-20	Rp 1.593.900.000	Rp 1.935.423.600	121,43%

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sernua penjualan rnencapai target dan penjualan dapat dikatakan efektif kecuali penjualan pada bulan Oktober. Hal tersebut dikarenakan adanya kesalahan produksi yaitu terlalu banyak produk cacat yang dihasilkan sehingga yang rnengakibatkan penjualan ke distributor terbatas. Untuk rnernperbaikinya, rnanajernen rneningkatkan produksi dibulan Novernber dan Desernber untuk rnernaksirnalkan penjualan, dan rnulai rnernbuka penjualan secara online diberbagai *marketplace*. Sernentara itu, data penjualan pada tiap produknya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 2 Target dan Realisasi Penjualan Produk Jul-Des 2019

NO	NAMA PRODUK	TARGET PENJUALAN	REALISASI PENJUALAN	PRESENTASE REALISASI TERHADAP TARGET
1	ALCOHOL SWARP	36000 Box	46800 Box	130,00%
2	ALCOHOL WIPES	53400 Box	74760 Box	140,00%
3	KASA STERIL	36600 Box	40992 Box	112,00%
4	BED LINER	1800 Pcs	1980 Pcs	110,00%
5	PILLOW COVER	36000 Pcs	41760 Pcs	116,00%
6	WASHGLOVE	51600 Pcs	62694 Pcs	121,50%
7	APD	2760 Pcs	3864 Pcs	140,00%

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2020

Dari tabel IV.5 dapat dilihat bahwa target penjualan sernua produk tercapai dan dapat dikatakan efektif dan penjualan produk tertinggi adalah *alcohol wipes* atau tisu basah yaitu sebanyak 74.760 box. Pada Desernber 2019, perusahaan berusaha rnernbuat produk baru yaitu *hand sanitizer*. Hal tersebut dikarenakan pada akhir periode itu penjualan alat kesehatan terutarna perrnintaan ekspor APD dan Hand Sanitizer sedang sangat dibutuhkan. Perusahaan berusaha

meningkatkan produksi APD dan hand sanitizer yang resmi dijual secara bebas pada pertengahan Januari yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV. 3 Target dan Realisasi Penjualan Produk Jan-Jun 2020

NO	NAMA PRODUK	TARGET PENJUALAN	REALISASI PENJUALAN	PRESENTASE REALISASI TERHADAP TARGET
1	ALCOHOL SWARP	42000 Box	51000 Box	121,43%
2	ALCOHOL WIPES	60000 Box	71940 Box	119,90%
3	KASA STERIL	48000 Box	48690 Box	101,44%
4	ALCOHOL HAND SANITIZER	18000 L	30000 L	166,67%
5	BED LINER	3000 Pcs	3600 Pcs	120,00%
6	PILLOW COVER	42000 Pcs	44520 Pcs	106,00%
7	WASHGLOVE	72000 Pcs	79260 Pcs	110,08%
8	APD	6000 Pcs	12000 Pcs	200,00%

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2020

Pada tabel IV.6 yaitu periode Januari 2020 mulai diadakan penjualan *hand sanitizer* dan mencapai target penjualan. Semua penjualan juga dikatakan efektif karena semua target penjualan tercapai. Realisasi penjualan APD meningkat dua kali lipat dari target karena pada periode tersebut perusahaan banyak mendapat orderan APD dari dinas-dinas kesehatan.

#### 4.2.2. Analisis Perhitungan Efisiensi

Efisiensi dapat ditentukan melalui rasio dengan membandingkan hasil penjualan dengan biaya penjualan yang selanjutnya dianalisis selisih kenaikan atau penurunan rasio tersebut. Semakin tinggi tingkat rasio efisiensi, maka semakin optimal hasil penjualan tersebut. Berikut ini adalah perhitungan efisiensi penjualan perusahaan :

Tabel IV. 4 Perhitungan Efisiensi Penjualan

TAHUN	REALISASI PENJUALAN	BIAYA PENJUALAN	RASIO EFISIENSI	SELISIH RASIO
Jul-19	Rp 739.402.830	Rp 88.728.340	8,333	-
Agu-19	Rp 848.943.990	Rp 186.767.678	4,545	-3,788
Sep-19	Rp 854.421.048	Rp 196.516.841	4,348	-0,198
Okt-19	Rp 657.246.960	Rp 197.174.088	3,333	-1,014
Nov-19	Rp1.089.934.542	Rp 261.584.290	4,167	0,833
Des-19	Rp1.287.108.630	Rp 296.034.985	4,348	0,181
Jan-20	Rp1.018.644.000	Rp 213.915.240	4,762	0,414
Feb-20	Rp1.222.372.800	Rp 244.474.560	5,000	0,238
Mar-20	Rp2.037.288.000	Rp 203.728.800	10,000	5,000
Apr-20	Rp1.884.491.400	Rp 116.838.467	16,129	6,129
Mei-20	Rp2.088.220.200	Rp 125.293.212	16,667	0,538
Jun-20	Rp1.935.423.600	Rp 114.189.992	16,949	0,282

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2020

Dari tabel IV.7 dapat diketahui bahwa rasio efisiensi dari Juli 2019 sampai dengan Oktober 2020 terjadi selisih rasio yang negatif, yang artinya telah terjadi penurunan efisiensi penjualan, hal itu dikarenakan kondisi di perusahaan dimana untuk meningkatkan penjualan maka perusahaan harus mengeluarkan biaya penjualan seperti biaya perjalanan dinas, kornisi, biaya brosur, dan biaya promosi lainnya. Sedangkan pada bulan November, Desember, dan tahun 2020, perusahaan mulai melakukan efisiensi biaya penjualan, terlebih lagi dengan adanya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) membatasi pergerakan sehingga secara drastis mengurangi biaya perjalanan dinas.

#### 4.2.3. Analisis Perhitungan Potensi Pendapatan yang Hilang

Bagian penjualan tersebut sejak bulan Januari, setidaknya ada sekitar 10% penjualan yang tidak terlayani setiap bulannya dan mengakibatkan adanya potensi pendapatan yang hilang. Perhitungan akan potensi pendapatan yang hilang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel IV. 5 Perhitungan Potensi Pendapatan Yang Hilang

TAHUN	TARGET PENJUALAN	REALISASI PENJUALAN	POTENSI PENDAPATAN YANG HILANG
Jan-20	Rp 986.700.000	Rp 1.018.644.000	Rp 101.864.400
Feb-20	Rp 1.032.240.000	Rp 1.222.372.800	Rp 122.237.280
Mar-20	Rp 1.062.600.000	Rp 2.037.288.000	Rp 203.728.800
Apr-20	Rp 1.396.560.000	Rp 1.884.491.400	Rp 188.449.140
Mei-20	Rp 1.518.000.000	Rp 2.088.220.200	Rp 208.822.020
Jun-20	Rp 1.593.900.000	Rp 1.935.423.600	Rp 193.542.360

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2020

Adanya potensi pendapatan yang hilang tentu menjadi hal yang sangat disayangkan. Meskipun tidak merugikan langsung secara rupiah, hal ini membuat perusahaan memikirkan bagaimana solusi agar tidak terjadi lagi kejadian serupa. Namun hingga saat ini perusahaan belum melakukan langkah apapun untuk meminimalisir potensi kerugian tersebut.

## 5. Penutup

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis mengenai fungsi penjualan yang ada pada PT Falmaco, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Fungsi penjualan pada PT Falmaco dapat dikatakan efektif karena fungsi penjualan melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, hanya saja memang ada beberapa tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawab bagian lain dan bisa saja menyebabkan adanya *fraud*
2. Hasil audit operasional atas fungsi penjualan yang dilaksanakan pada PT Falmaco dinilai masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa temuan kelemahan pengendalian manajemen.
3. Fenomena wabah corona yang tidak terduga juga berdampak positif dalam meningkatkan rata-rata nilai efektivitas diatas 100% dan efisiensi penjualan yang memberi hasil positif karena perusahaan mampu menekan biaya penjualan tiap bulannya karena dampak penerapan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) memberi dampak besar dalam efisiensi karena membatasi mobilitas sehingga menekan biaya perjalanan dinas.

Keadaan ini menunjukkan secara umum angka efektivitas dan efisiensi tidak sebanding dengan hasil audit operasional yang dinilai kurang baik. Hal ini dikarenakan PT Falmaco bergerak dalam bidang pembuatan alat kesehatan yang sedang sangat dibutuhkan sehingga

penjualan tetap rneningkat rneskipun kegiatan operasional pada fungsi penjualannya belum rnaksirnal.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pernbahasan dan kesirnpulan, rnaka saran yang dapat diberikan peneliti kepada perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan rnelakukan perornbakan struktur organisasi terutarna pada fungsi penjualan beserta *job description* nya agar fungsi penjualan berjalan optirnal dan sesuai dengan tugasnya.
2. Perusahaan rnerekrut karyawan baru agar tidak terjadi perangkapan jabatan dan untuk rnenghindari kecurangan.
3. Karyawan harus dipantau dalarn rnernbuat faktur penjualan dan laporan penjualan agar tidak terjadi kesalahan.
4. Untuk rneningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan, perusahaan perlu rnenyusun target dan strategi penjualan yang realistis dan strategis.

## Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno. 2017. *AUDITING : Petunjuk Praktis Perneriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi 5. Jakarta: Salernba Ernpat.
- Arens, Alvin A, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. 2015. *Auditing and Assurance Services*. Edisi 15. Jakarta: Erlangga.
- Agoes, Sukrisno dan Jan Hoesada. 2012. *Bunga Rarnpat Auditing*. Edisi 2. Jakarta: Salernba Ernpat.
- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing: (Perneriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik* Jilid I. Jakarta: Lernbaga Penerbit Fakultas Ekonorni Universitas Indonesia.
- Bayangkara, IBK. 2015. *Audit Manajernen: Prosedur dan Irnplernentasi*. Edisi 2. Jakarta: Salernba Ernpat.
- Mulyadi. 2014. *Auditing*. Edisi Keenarn. Jakarta: Salernba Ernpat.
- Mulyadi. 2016. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salernba Ernpat.
- Mulyadi. 2017. *Auditing*. Edisi Keenarn Cetakan ke-12. Jakarta: Salernba Ernpat.