AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENGENDALIAN INTERN PENGADAAN BARANG DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

SKRIPSI

Disusun oleh:

Yoga Sendika Dharma

Nomor Mahasiswa : 02 312 213
Jurusan : Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2006

AUDIT OPERASIONAL TEERHADAP PENGENDALIAN INTERN PENGADAAN BARANG DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi

Pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama	: Yoga Sendika Dharma
Nomor Mahasiswa	: 02.312.213
Jurusan	: Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, September 2006

Penyusun,

(Yoga Sendika Dharma)

Skripsi ini telah disyahkan oleh Dosen Pembimbing Skripsi

Judul:

AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENGENDALIAN INTERN PENGADAAN BARANG DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

Disusun oleh :

YOGA SENDIKA DHARMA

Nomor Mahasiswa : 02 312 213

Jurusan/Program Study : Akuntansi

Yogyakarta, Desember 2006

Dosen Pembimbing Skripsi

(Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Audit Operasional Terhadap Pengendalian Intern Perdagangan Barang di PT. Perkebunen Nusantara II (Persero) Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas

Disusun Oleh: YOGA SENDIKA DHARMA
Nomor mahasiswa: 02312213

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 20 November 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak .....

Penguji : Drs. Dekar Urumsah, S.Si, M.Com .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO

Akal budi dan pengetahuan adalah laksana raga dan jiwa.
Tanpa raga, jiwa menjadi kosong belaka kecuali hanya berupa angin hampa.
Tanpa jiwa, raga hanyalah kerangka tulang tanpa perasaan.

(Kahlil Gibran)

Manusia tidak dapat menuai cinta sampai dia merasakan perpisahan yang menyedihkan dan yang mampu membuka pikirannya.

(Kahlil Gibran)

Manusia berusaha untuk menemukan kehidupan di luar dirinya, tanpa menyadari bahwa kehidupan yang ia cari sebenarnya berada di dalam dirinya sendiri.

(Kahlil Gibran)

Dan janganlah kamu berjalan di muka bumi ini dengan sombong, karena sesungguhnya kamu sekali-kali tidak dapat menembus bumi dan sekali-kali kamu tidak akan sampai setinggi gunung.

(Q.S. al-Isra :37)

Jika anda terus melakukan hal yang sama dalam kehidupan, anda terus mendapatkan hasil yang sama.

PERSEMBAHAN

Karya tulis ini,
Penulis Persembahkan dan abadikan khusus teruntuk :

- *Kedua Orang Tua ku yang selalu memberikan kasih sayang dan motivasi dalam hidupku. Engkau adalah guruku dan panutanku selalu, Doamu selalu kunanti.*
- *Kakak dan Adik-adiku, Mas Dhani, Putra dan Yoga yang selalu menemani hari-hariku.*
- *Sayang selalu untuk Niar Yuniarsih yang selalu memberikan motivasi dan menyayangi ku.*
- *Teman-teman ku yang selalu membantuku dalam setiap masalahku dan terimakasih atas keceriaannya.*
- *Universitas Islam Indonesia yang menjadi tempatku mencari dan memperoleh ilmu dan,*
- *Insan-insan yang menyayangi penulis. Aku mencintai kalian semua.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Segala puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini berupa karya ilmiah yang berbentuk skripsi. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang mana beliaulah yang menunjukkan kepada kita semua dari jalan jahiliah menuju jalan sain yang tinggi. Sejalan dengan tujuan penulisan skripsi ini, ialah guna memperoleh Sarjana pada jurusan Ilmu Ekonomi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Maka dari pada itu, dengan segala kerendahan hati penulis berkehendak untuk menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid., Drs., M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak ibu serta para staff/karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) yang telah mengizinkan untuk mengadakan riset dan membantu penulis untuk dapat melakukan dan meyelesaikan penelitian ini.
3. Ibu Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak selaku pembimbing skripsi yang selalu memberikan masukan, bimbingan dan perhatian, menjadikan penulis senantiasa berusaha untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Para Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, engakau adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang dengan kesabarannya telah memberikan, membimbing & mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan.
5. Orang tuaku, kakak dan adik-adiku serta keluarga yang senantiasa mencurahkan doa, kasih sayang, dorongan, motivasi. Semoga Allah SWT memberikan semuanya tempat terindah di sisi-Nya, amin.
6. Kepada Niar Yuniarsih dan keluarga yang selalu memberi semangat, keceriaan dan keramahannya.
7. Temen seperjuangan ku di Jogja: Rois, Ari, Ipul, P-Man, Eko, Aan, Dony, Danang, Oky, Harry, Teu, Bumi, Ani, Dini, Ambar, Ayi, Dilla dan temen-temen lainnya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu makasih atas kebersamaan, tawa dan candanya. Friendship never end !!!
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini semoga Allah SWT senantiasa memberkati, amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam tulisan ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan baik materinya maupun redaksinya. Dan juga penulis sadar bahwa skripsi ini perlu ditindak lanjuti, guna selalu berkesinambungan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Billahi at-Taufiq wal Hidayah
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, September 2006

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI iv

HALAMAN MOTTO v

PERSEMBAHAN vi

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR TABEL xiii

ABSTRAK xiv

BAB I. PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang 1

1. 2. Rumusan Masalah 3

1. 3. Batasan Masalah 4

1. 4. Tujuan Penelitian 4

1. 5. Sistematika Pembahasan 5

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

2. 1. Pengertian Dan Definisi Audit Operasional 6

2. 2. Maksud Dan Tujuan Audit Operasional 9

2. 3. Jenis Audit Dalam Audit Operasional 11

2.3.1. Audit fungsional 11

2.3.2. Audit organisasional 12

2.3.3. Audit penugasan khusus 12

2. 4. Keterbatasan Audit Operasional 12

2. 5. Manfat Audit Operasional 13

2. 6. Perbedaan Antara Audit Operasional (Operational Audit)

Dan Audit Keuangan (Financial Audit) 14

2. 7. Tahap – tahap Audit Operasional 16

2.7.1. Tahap pendahuluan 16

2.7.2. Tahap pemeriksaan mendalam 20

2. 8. Ruang Lingkup Audit Operasional 22

2. 9. Hubungan Audit Operasional Dengan Pengendalian Intern 23

2.10. Unsur Pengendalian Intern 26

2.10.1. Lingkungan Pengendalian (Control Environment) 26

2.10.2. Penaksiran Risiko 27

2.10.3. Informasi Dan Komunikasi 28

2.10.4. Aktivitas Pengendalian 28

2.10.5. Pemantauan 28

2.11. Tinjauan Umum Tentang Ketentuan Pengadaan Barang 29

2.12. Filosofi Pengadaan Barang 31

2.13. Metoda Dan Proses Dalam Pengadaan Barang 32

2.14. Penyimpangan Yang Dapat Terjadi Dalam Pengadaan Barang 35

BAB III. METODOLOGI

3.1. Metode Penelitian 39

3.2. Teknik Pengumpulan Data 40

3.3. Metode Analisis Data 41

3.4. Gambaran Umum Obyek Penelitian 41

3.4.1. Sejarah Singkat Perusahaan 41

3.4.2. Visi, Misi, Tujuan Dan Maksud Pendirian Dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) 43

3.4.3. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) 45

3.4.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Biro Pengadaan 48

3.4.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Unit Kebun 60

3.4.6. Gambaran Proses Pelaksanaan Pengadaan Barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) 67

3.4.6.1. Pengadaan Barang/Jasa Yang Dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).....67

3.4.6.2. Ketentuan Umum Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).....71

3.4.6.3. Pelaksanaan Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).....75

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Audit Oprasional atas Fungsi Pengadaan Barang PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) 81

4.2. Mengevaluasi Tahap Proses Pengadaan Barang 89

4.3. Mengevaluasi Sistem Manajemen 92

4.4. Evaluasi Atas Fungsi Pengadaan Barang dan Pengelolaan Persediaan 94

4.5. Tahap Pelaporan 95

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 97

5.2. Saran 99

DAFTAR PUSTAKA 103

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Perbedaan antara audit operasional dan audit keuangan 15
2. Tabel 3.1 Batasan dan persyaratan pelaksanaan pengadaan barang 70
3. Tabel 3.2 Penggolongan dan segmen rekanan dalam pengadaan barang.....71
4. Tabel 4.1. Prosedur audit operasional untuk pengujian terhadap transaksi pembelian 87

AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENGENDALIAN INTERN PENGADAAN BARANG DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS

Yoga Sendika Dharma
02.312.213

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan audit oprasional terhadap pengendalian intern proses pengadaan barang di PT. Perkebuanan Nusantara II (Persero) dalam rangka meningkatkan efektivitas. Pada perusahaan PT. Perkebuanan Nusantara II (Persero) ini, fungsi pengadaan barang merupakan fungsi yang cukup penting, dan besarnya tanggung jawab yang dipikul oleh fungsi ini secara relatif tergantung pada besarnya kebutuhan badan usaha. Guna terlaksananya fungsi-fungsi tersebut maka dewasa ini telah muncul apa yang dinamakan manajemen audit atau pemeriksaan pengelolaan / audit operasional. Pemeriksaan pengelolaan atau manajemen audit merupakan suatu pemeriksaan yang komprehensif atas segenap aspek pengelolaan perusahaan dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi yang konstruktif ke arah perkembangan perusahaan di masa depan. Sehingga dengan dilakukannya audit operasional terhadap aktivitas pengadaan barang tersebut diharapkan akan tercipta suatu pelaksanaan aktivitas pengadaan yang efisien dan efektif serta dapat membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Objek dalam penelitian ini adalah kegiatan dan proses pengadaan barang yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Dalam hal ini penulis melakukan observasi terhadap aktivitas pengadaan barang yang berlangsung di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dan melakukan wawancara terhadap manajemen untuk mengetahui prosedur-prosedur yang digunakan dalam kegiatan pengadaan barang di perusahaan. Penulis juga melakukan penelitian kepustakaan (*library research*) dan menggunakan kuisioner dalam memperoleh data-data tambahan yang dapat menunjang keandalan penelitian ini.

Proses yang digunakan dalam audit operasional ini adalah melalui analisa data yang diperoleh yang kemudian dibandingkan dengan prosedur yang dilaksanakan oleh perusahaan. Dari penelitian ini, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perusahaan secara umum telah menerapkan dengan baik pengendalian intern pengadaan barang dan telah menjalankan prosedur pengadaan barang secara konsisten sesuai dengan yang tertulis dalam pedoman pengadaan barang perusahaan. Hal ini sangat bagus bagi perusahaan karena dapat memberikan hasil yang positif bagi keefektifan operasi perusahaan.

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Bagi setiap perusahaan, baik swasta maupun milik negara pada umumnya bertujuan ingin memperoleh laba yang sebesar-besarnya dan dapat berjalan untuk waktu yang tidak terbatas disertai dengan tingkat pertumbuhan yang sehat. Hal ini menyebabkan perlunya untuk mengefektifkan setiap fungsi manajerial yang ada. Fungsi-fungsi manajerial seperti *palnning*, *organizing*, *directing* dan *controlling* haruslah dapat dijalankan di dalam perusahaan dengan baik agar mampu menciptakan hasil manajemen yang optimum sehingga mampu menciptakan hasil keputusan yang tepat guna kepentingan dan kemajuan perusahaan. Bila salah satu atau lebih fungsi-fungsi manajerial tersebut tidak dapat dijalankan dengan baik maka dapat menghambat kelancaran operasi dari perusahaan karena adanya ketidak efisienan dan ketidak efektifan.

Guna terlaksananya fungsi-fungsi manajerial tersebut maka dewasa ini telah muncul apa yang dinamakan manajemen audit atau pemeriksaan pengelolaan / audit operasional. Pemeriksaan pengelolaan atau manajemen audit merupakan suatu pemeriksaan yang komprehensif atas segenap aspek pengelolaan perusahaan dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi yang konstruktif ke arah perkembangan perusahaan di masa depan.

Pemeriksaan pengelolaan ini dipandang perlu dan diharapkan dapat merumuskan rekomendasi yang dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi yang bersangkutan untuk melaksanakan tugasnya secara baik yaitu lebih efektif dan efisien.

Seperti diketahui bahwa dalam perusahaan industri dalam hal ini adalah PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) yang proses produksinya relatif konstan, kegiatan pembelian atau aktivitas pengadaan barang terutama bahan baku merupakan salah satu aktivitas yang dilaksanakan dalam upaya menjalankan usahaanya. Pengadaan barang yang dilaksanakan ekonomis dan efektif sangat diperlukan dalam upaya mencapai kondisi perusahaan yang sehat.

Kegiatan pengadaan barang mencakup tanggung jawab atas keputusan mengenai jumlah barang yang akan dibeli, kapan harus dibeli dan dari siapa barang harus dibeli, sehingga penyediaan bahan baku dapat dilakukan secara tepat, baik mengenai jenis, jumlah, waktu, tempat maupun harga dengan biaya yang optimal. Hal ini diperlukan agar kegiatan produksi tidak terganggu karena kurangnya persediaan bahan baku. Pembelian yang jumlahnya terlalu besar juga berakibat buruk bagi perusahaan karena akan dihadapi resiko persediaan menjadi usang dan membengkaknya biaya penyimpanan.

Dari uraian di atas, jelas terlihat adanya hubungan yang erat antara kegiatan pembelian dengan kegiatan produksi dan pencapaian tujuan utama perusahaan yaitu pencapaian laba yang maksimal. Tanpa adanya pengelolaan yang baik dalam pembelian ini dapat mengakibatkan terjadinya pemborosan atau

inefisiensi yang dapat menggagalkan tujuan perusahaan dalam mencapai laba yang maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis hendak membahas masalah pemeriksaan oprasional terhadap aktivitas pengadaan barang tersebut dalam skripsi yang berjudul

"AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENGENDALIAN INTERN PENGADAAN BARANG DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS".

1. 2. Rumusan Masalah

Fungsi pembelian atau pengadaan barang merupakan fungsi yang penting bagi perusahaan dalam kaitannya dengan produksi. Pada sebagian besar perusahaan, fungsi pembelian merupakan awal dari proses kegiatan perusahaan yang akan menunjang keberhasilan operasi suatu perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan fungsi pembelian ini dengan efektif dan efisien, selain dibutuhkan adanya kemampuan dari petugas bagian pembelian juga diperlukan adanya penetapan tujuan yang jelas dari fungsi pembelian suatu perusahaan. Kebijakan dan keputusan yang salah dalam penyelenggaraan pembelian ini dapat menimbulkan malapetaka bagi kelangsungan kegiatan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berusaha mengidentifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah audit operasional terhadap pelaksanaan pengendalian intern pengadaan barang yang dijalankan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)?
2. Bagaimanakah pernan audit operasional dalam rangka meningkatkan efektivitas di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)?

1.3. Batasan Masalah

Ada beberapa metode yang digunakan dalam proses pengadaan barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero), agar penelitian ini lebih andal dan mengarah pada pokok permasalahan, maka penulis membatasi penelitian ini hanya pada salah satu metode pengadaan barang yang digunakan yaitu metode dengan cara pemilihan langsung.

1. 4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan maksud dari permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana audit operasional terhadap pelaksanaan pengendalian intern aktivitas pengadaan barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).
2. Mengetahui peran audit operasional dalam rangka meningkatkan efektivitas di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).

1. 5. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini akan mencakup:

Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian pustaka, berisi landasan teori yang mencakup kajian mengenai audit operasional, pengendalian intern dan tinjauan umum tentang pengadaan barang.

Bab III Metodologi, berisi metode penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data dan data-data dan informasi yang diperlukan.

Bab IV Analisis dan pembahasan, berisi tentang audit operasional atas fungsi pengadaan barang, evaluasi tahap pengadaan barang, evaluasi sistem manajemen, evaluasi fungsi pengadaan dan pengelolaan persediaan dan tahap pelaporan.

Bab V Kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka diperlukan untuk memberikan gambaran umum mengenai teori-teori yang berhubungan dengan pembahasan dalam penelitian ini. Kajian pustaka pada penelitian ini meliputi teori-teori tentang audit operasional, unsur pengendalian intern dan tinjauan umum tetang ketentuan pengadaan barang.

2. 1. Pengertian Dan Definisi Audit Operasional

Sampai saat ini masih terdapat beberapa konsepsi yang berbeda tentang pemeriksaan operasional. Seperti yang terlihat dari beragamnya istilah yang digunakan untuk itu.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (1991:1) dalam "Managemen Audit Suatu Pengantar", istilah pemeriksaan operasional (*Operational Audit*) disebut juga audit manajemen (*Management Audit*), ataupun audit kinerja (*Performance Audit*) untuk menggambarkan konsepsi yang sama atau kurang lebih sama.

Menurut Jhony Setyawan (1988:2) dalam bukunya "Pemeriksaan Kinerja (*Performance Auditing*)", pemeriksaan manajemen merupakan salah satu bagian dari pemeriksaan kinerja yang mana memberikan penekanan pada segi efisiensi dan ekonomi/kehematan pelaksanaan fungsi manajemen.

Terlepas dari berbagai kontroversi mengenai konsepsi pemeriksaan operasional dan terlepas dari istilah yang digunakan, Menurut Jhony Setyawan

(1988:4), pemeriksaan operasional berorientasi pada usaha peningkatan efisiensi operasi/aktivitas manajemen.

St. Dian Jung (1987:1), memberikan definisi tentang pemeriksaan operasional adalah cara untuk menentukan apakah transaksi-transaksi penting dikendalikan dengan baik sehingga dapat menyediakan data yang tepat dan terpercaya untuk pihak-pihak intern dan ekstern.

Pemeriksaan manajemen menurut Supriono (1990) adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atas prosedur dan kegiatan manajemen.

Dalam bukunya "Aplikasi Manajemen Audit Dalam Industri Perbankan", Teguh Pudjo Muljono (1999:30), definisi manajemen audit tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

1. Yaitu evaluasi yang independen, selektif dan analitis atas suatu program kegiatan atau fungsi dengan tujuan untuk memberikan saran-saran perbaikan kepada obyek yang diberikan.
2. Menilai kemampuan manajemen dalam cara mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif, efisiena dan hemat, termasuk penilaian fungsi-fungsi manajemen dan pengendalian manajemen serta penilaian *performance top manager*.
3. Sebagai suatu pemeriksaan yang menyeluruh dan konstruktif terhadap susunan organisasi suatu perusahaan atau unsur-unsurnya, seperti divisi atau departemen rencana-rencana atau kebijaksanaan-kebijaksanaannya,

pengendalian keuangannya, metode-metode operasinya dan penggunaan sumberdaya manusia serta fasilitas-fasilitas fisik.

4. Sebagai upaya untuk menemukan hal-hal yang tidak efektif, tidak efisien dan tidak hemat serta menemukan pula sebab-sebab terjadinya hal-hal yang tidak efektif, tidak efisien dan tidak hemat tersebut.
5. Upaya untuk mencarikan dan memberikan saran perbaikan kepada pimpinan manajemen untuk mengubah langkah selanjutnya ke arah perbaikan apa dan bagaimana tindakan yang lebih efektif , lebih efisien dan lebih hemat.
6. Yaitu suatu penilaian yang dilakukan secara obyektif, sistematis dan independen terhadap pengelolaan sumber dana dan daya yang dikuasai oleh manajemen dalam rangka penyampaian jasa berupa saran (rekomendasi) yang bersifat konstruktif dan protektif kepada pihak manajemen.

Sementara itu menurut A. Rodi Kartamulja (2001:162), mengemukakan bahwa audit kinerja sebagai alat bantu manajemen dalam memperbaiki aktivitas pengelolaan dan pendayagunaan sumber-sumber dana secara ekonomis, efisiensi dan efektif serta menghindari kemungkinan terjadinya kecurangan penggunaan dana pada pelaksanaan proyek.

Dalam artikel yang penulis peroleh dari www.wikipedia.com mengemukakan:

> *Performance Audit refers to an examination of a program, function, operation or the management systems and procedures of a governmental or non-profit entity to assess whether the entity is achieving economy, efficiency and effectiveness in the employment of available resources. The*

examination is objective and systematic, generally using structured and professionally adopted methodologies. Results and findings are stated in terms of yardsticks derived from the entity's mission, vision, values or goals, or metrics based on these.

Dari berbagai definisi di atas, dapatlah disimpulkan secara umum bahwa audit oprasional dapat diartikan sebagai audit yang sistematis terhadap kegiatan, program dan fungsi suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana digunakan secara lebih ekonomis dan efisien, dan apakah tujuan kegiatan, program dan fungsi yang telah direncanakan dapat dicapai dengan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. 2. Maksud Dan Tujuan Audit Operasional

Audit operasional dimaksudkan terutama untuk mengidentifikasikan kegiatan, program, dan fungsi suatu organisasi atau perusahaan yang memerlukan koreksi, perbaikan atau penyempurnaan dengan tujuan memberikan rekomendasi agar pengelolaan atas kegiatan, program dan fungsi dapat dilaksanakan secara lebih hemat, lebih berdaya guna (efisien) dan lebih berhasil guna (efektif).

Pengertian ekonomis, efisiensi dan efektivitas menurut Jhony Setyawan (1988:50) adalah sebagai berikut:

a. Ekonomi

Secara singkat, pengertian ekonomi (kehematan) adalah tingkat biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau meperoleh sesuatu.

b. Efisiensi (Daya Guna)

Pengertian efisiensi memperhatikan segi *output* (keluaran) maupun segi *input* (masukan). Dengan kata lain, suatu kegiatan dikatakan telah efisien jika pelaksanaan kegiatan tersebut telah mencapai sasaran (*output*) dengan

pengorbanan biaya (*input*) yang terendah atau sebaliknya dengan pengorbanan biaya (input) yang minimal diperoleh hasil yang diinginkan.

c. Efektivitas (Hasil Guna)

Pengertian efektivitas (hasil guna) dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai seberapa jauh organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan tujuan dari pemeriksaan operasional adalah sebagai berikut:

1. *Assessing Performance*

Dimaksudkan untuk membandingkan aktivitas organisasi dengan tujuan yang dibuat oleh manajemen, seperti kebijaksanaan organisasi.

2. *Identifying Opportunity for Improvement*

Dimaksudkan untuk meningkatkan keekonomisan, efisiensi dan efektivitas dengan megidentifikasikan hal-hal sepesifik untuk peningkatan perbaikan.

3. *Developing Recomendation for Improvement or Further Action*

Dimaksudkan untuk memberi rekomendasi kepada manajemen guna perbaikan operasi yang dijalankan organisasi atau perusahaan.

Sejauh mana manajemen audit atau pemeriksaan operasional dapat berperan dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas ditentukan oleh kualitas audit dan peran manajemen. Peranan manajemen tetap paling menentukan dalam upaya mencapai peningkatan efisiensi dan efektivitas usaha. Sebaik apapun pemeriksaan operasional dilaksanakan, tercapainya efisiensi dan efektivitas usaha ditentukan oleh keputusan manajemen.

Manajemen audit hanya dapat menyampaikan secara obyektif informasi mengenai hal-hal yang menyebabkan inefisiensi dan inefektivitas serta merekomendasikan usaha-usaha perbaikan untuk mengatasinya.

Harapan dapat diletakan kepada manajemen audit yang dilakukan secara tepat oleh auditor yang benar-benar kompeten dan hasilnya dimanfaatkan oleh manajemen yang mempunyai keinginan untuk menggunakan hasil audit dalam usahannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha.

Tetapi sebaliknya, dapat timbul keraguan terhadap manajemen audit yang dilakukan oleh seorang auditor yang benar-benar kompeten tetapi manajemen yang menerima laporan audit tidak mempunyai keinginan untuk memanfaatkannya dalam usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha.

2. 3. Jenis Audit Dalam Audit Operasional

Terdapat 3 kategori dalam audit oprasional, yaitu:

1. Audit fungsional.
2. Audit organisasional.
3. Audit penugasan khusus.

2.3.1. Audit fungsional

Yang dimaksud dengan audit fungsional adalah berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Ini dapat berhubungan misalnya dengan fungsi upah untuk suatu divisi atau untuk perusahaan secara keseluruhan.

Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Mereka dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk

memeriksa dalam bidang tertentu. Kelemahan dari audit fungsional ini adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2.3.2. Audit organisasional

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam audit ini adalah bagaimana efisien dan efektifnya fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk megkoordinasi aktivitas khususnya adalah penting untuk tipe audit ini.

2.3.3. Audit penugasan khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk audit demikian. Sebagai contoh adalah menetukan sebab-sebab suatu sistem EDP (*Electronic Data Processing*) yang tidak efektif, penyelidikan kemungkinan adanya kecurangan dalam divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

2. 4. Keterbatasan Audit Operasional

Pemeriksaan operasional mempunyai keterbatasan karena tidak dapat memecahkan semua masalah yang timbul dalam organisasi. Ada 3 faktor yang membatasi pemeriksaan operasional, yaitu:

1. Pengetahuan pemeriksa operasional.

   Kurangnya pengetahuan pemeriksa operasional terhadap teknik pemeriksaaan dan obyek yang diperiksa merupakan salah satu keterbatasan yang penting dalam pemeriksaan operasional.

2. Waktu pemeriksaan.

   Waktu adalah faktor yang amat membatasi, karena pemeriksa harus memberikan informasi kepada manajemen dengan segera untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

3. Biaya pemeriksaan.

   Dalam pemeriksaan, pemeriksa harus dapat menghemat biaya pemeriksaannya agar obyek yang diperiksa dapat lebih banyak. Keterbatasan biaya ini mengharuskan pemeriksa untuk menetukan skala prioritas pemeriksaannya. Ini berarti bahwa pemeriksa harus mengabaikan situasi permasalahan yang lebih kecil yang mungkin dapat memakan biaya bila diselidiki lebih lanjut.

2. 5. Manfat Audit Operasional

Nugroho Widjayanto (1985:28-29), menyatakan tentang manfaat dari pemeriksaan operasional yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan, kebijaksanaan, sasaran dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.
2. Mengidentifikasi kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
3. Evaluasi yang independen dan obyektif atas suatu kegiatan tertentu.
4. Penetapan apakah organisasi sudah mematuhi prosedur, peraturan, kebijaksanaan serta tujuan yang telah ditetapkan.
5. Penetapan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen.

6. Penetapan tingkat keandalan (*reliability*) dan kemanfaatan (*usefullnes*) dari berbagai laporan manajemen.
7. Mengidentifikasi daerah-daerah permasalahan dan mungkini juga penyebabnya.
8. Mengidentifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.
9. Mengidentifikasi berbagai tindakan alternatif dalam berbagai daerah kegiatan.

2. 6. Perbedaan Antara Audit Operasional (*Operational Audit*) Dan Audit Keuangan (*Financial Audit*)

Perbedaan yang paling jelas antara audit keuangan dengan audit operasional adalah pada ruang lingkup auditnya. Audit keuangan bertujuan untuk menetapkan kewajaran keuangan, sedangkan audit operasional meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Secara ringkas, bila dipandang dari berbagai karakteristik, ada perbedaan antara audit operasional dan audit keuangan yang disajikan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbedaan antara audit operasional dan audit keuangan

KARAKTERISTIK	AUDIT KEUANGAN	AUDIT OPERASIONAL
1. Tujuan	Menyatakan pendapat tentang kewajaran laporan keuangan.	Menilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan.
2. Ruang lingkup	Data/catatan keuangan.	Kegiatan dan fungsi.
3. Orientasi	Masalah keuangan masa lalu.	Masalah operasional yang telah lalu, sekarang dan masa datang.
4. Standar Penilaian	Prinsip akuntansi yang lazim dipakai/diterima umum.	Prinsip-prinsip operasi manajemen.
5. Metode	Standar pemeriksaan yang lazim dipakai/diterima secara umum.	Teknik-teknik operasi manajemen.
6. Pemakai	Terutama pihak luar: pemegang saham, masyarakat, pemerintah.	Biasanya intern: Manajemen, Pimpinan.
7. Keharusan	Diharuskan oleh UU(Undang-undang) atau peraturan.	Tidak harus, terutama merupakan permintaan manajemen.
8. Frekuensi	Teratur, paling sedikit setahun sekali.	Periodik, tetapi kebanyakan saatnya tidak tentu.

2. 7. Tahap – tahap Audit Operasional

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa pemeriksaan adalah suatu proses yang sistematis, dengan demikian proses ini memerlukan suatu tahapan yang jelas dan teratur agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Menurut Nugroho Widjayanto" (1985:29-62), terdapat dua tahapan audit operasional, yaitu tahap pendahuluan dan tahap pemeriksaan mendalam.

2.7.1. Tahap pendahuluan

Tahap survei pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan secara teratur. Dalam pemeriksaan yang berkaitan dengan masalah keekonomisan dan efisiensi, kegiatan survei pendahuluan dapat diarahkan pada masalah penentuan daerah mana yang kiranya dapat menghemat waktu, uang, dan berbagai sumber berharga lainnya.

Jika pemeriksaan berkaitan dengan penilaian hasil program, maka fungsi pendahuluan dapat diarahkan terutama kepada masalah pengidentifikasian sasaran program dan penetapan apakah informasi yang diperlukan untuk evaluasi hasil-hasil itu memang sudah tersedia.

Ruang lingkup survei pendahuluan dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya banyak tergantung pada keahlian dan pengalaman auditor, pengetahuannya atas bidang yang diperiksa, ukuran dan kerumitan aktivitas atau program, tipe pemeriksaan yang akan dilakukan serta daerah geografis kegiatan organisasi.

Dengan menggunakan survei pendahuluan, auditor akan memiliki cukup pengetahuan untuk mengidentifikasi berbagai bidang dan peristiwa yang dianggap penting, dan juga untuk menentukan hal-hal apa dan dimana yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Setelah selesainya survei pendahuluan, informasi yang berhasil dikumpulkan dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu rencana sistematis atas pemeriksaan mendalam. Rencana sistematis ini disebut program pemeriksaan.

Tahapan pendahuluan terdiri dari beberapa fase yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengamatan orientasi

Dalam fase pertama pemeriksaan pendahuluan ini, pengamatan orientasi dalam hal ini adalah observasi langsung, akan banyak bermanfaat untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan dan bagian-bagiannya.

Dalam pengamatan ini, auditor juga perlu untuk mewawancarai masing-masing pimpinan yang bertanggung jawab atas suatu fasilitas fisik. Dalam hal ini auditor biasanya menggunakan kuesioner yang telah tersusun menurut tekanan permasalahan tertentu.

Dengan pengamatan fisik ke seluruh bagian, auditor dapat memperoleh kesempatan untuk meninjau seluruh kegiatan dan mendapat gambaran nyata mengenai operasi perusahaan. Dalam pengamatan ini, biasanya auditor diiringi oleh seorang pejabat pimpinan yang berkedudukan lebih tinggi.

Para karyawan harus diyakini bahwa pemeriksaan ini tidak bertujuan untuk mengkritik pekerjaan mereka, tetapi semata-mata hanya merupakan usaha untuk membuat agar pekerjaan mereka lebih efektif.

Auditor harus ingat bahwa tujuan utama pengamatan ini adalah untuk orientasi saja. Namun demikian, auditor juga harus sadar bahwa pengamatan ini merupakan bagian integral dari tahap pendahuluan pemeriksaan, untuk memilih bidang mana yang perlu dijadikan sasaran permeriksaan mendalam.

2. Mencari data tertulis

Dalam fase kedua pemeriksaan pendahuluan ini, bertujuan untuk menetapkan apakah perusahaan menerapkan praktek manajemen yang konsisten. Untuk itu auditor harus mendapatkan dokumentasi yang dijadikan bahan banding dengan data per departemen. Tipe dokumen-dokumen tertulis yang harus didapat oleh auditor antara lain sebagai berikut:

a. Sasaran dan tujuan perusahaan yang tertulis.

b. Petunjuk kebijaksanaan dan prosedur perusahaan.

c. Uraian tugas.

d. Bagan organisasi.

e. Anggaran.

f. Laporan-laporan intern per departemen.

g. Laporan keuangan.

h. Bagan arus.

i. Formulir-formulir.

j. Peraturan-peraturan Pemerintah/instansi lain yang berwenang.

Ada kemungkinan data di atas dapat diperoleh selama pengamatan orientasi/pengamatan fisik sekilas ataupun pada saat wawancara dengan manajemen. Karenanya, kegiatan mencari data tertulis tidak dapat dikatakan tahap tersendiri. Namun demikian kita harus menganggapnya sebagai suatu tahap yang terpisah dengan tujuan untuk memudahkan perencanaan.

3. Wawancara dengan manajemen

Wawancara dengan masing-masing manajer adalah tahap ketiga dari fase pendahuluan dari audit operasional. Auditor harus belajar dari karyawan perusahaan, dalam arti memahami apa yang mereka rasakan dan bagaimana pandangan mereka terhadap suatu permasalahan tertentu.

Para ahli dalam suatu perusahaan adalah mereka yang berwenang menjalankan perusahaan, karenanya auditor dapat memperoleh informasi yang terbaik dengan jalan mewawancarai para manajer untuk mengidentifikasikan permasalahan.

Terkadang, manajer tidak mengetahui permasalahan tersebut karena masalah sehari-hari dapat mengakibatkan tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan terabaikan. Dalam hal ini, saran pemeriksaan akan dapat mendukung saran manajer tersebut.

4. Penelaahan atas pengendalian manajemen

Fase terakhir dari tahap pendahuluan ini bertujuan untuk menentukan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari klien atau perusahaan adalah bukti-bukti yang kompeten, sehingga dapat diperoleh keyakinan bahwa pemeriksaan dapat

dilanjutkan kepada tahap selanjutnya. Prosedur yang biasa digunakan untuk memperoleh bukti adalah kuesioner.

Selanjutnya auditor harus siap untuk mengorganisir seluruh data yang ada dan merekomendasikan untuk dapat ditelaah lebih lanjut. Kegiatan ini dapat dilaksanakan dengan menyusun suatu memoranda survei. Alasan penyusunan memoranda survei ini adalah agar auditor dapat mengorganisir temuan-temuan dan pemikirannya.

2.7.2. Tahap pemeriksaan mendalam

Setelah melaksanakan tahap pendahuluan, maka auditor harus melaksanakan tahap pemeriksaan mendalam yang di dalamnya tercakup kegiatan-kegiatan:

a. Studi lapangan, yang antara lain meliputi:
   1. Wawancara dengan pegawai inti pada semua tingkat organisasi.
   2. Mengidentifikasikan dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.
   3. Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen.
   4. Penelitian sistem pengendalian intern.
   5. Penelitian arus transaksi.

b. Analisa, yang antara lain meliputi:
   1. Penghubungan data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan bila diperlukan.
   2. Pendiskusian temuan dan kesempatan perbaikan dengan pegawai bersangkutan.

Auditor perlu mempertimbangkan kegiatan apa yang perlu dilaksanakannya dalam pemeriksaan mendalam ini agar dapat memperoleh temuan yang bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas manajemen yang diperiksanya.

Sebagai pedoman dalam menentukan tindakan apa yang harus dilaksanakan dalam pemeriksaan mendalam, auditor dapat melihat pada memoranda survei yang telah mengidentifikasikan daerah-daerah yang dianggap lemah sebagai hasil dari pemeriksaan pendahuluan (orientasi). Pendekatan demikian perlu dilakukan karena adanya kendala waktu dan biaya yang membatasi gerak auditor dalam melaksanakan audit operasional.

Setelah tahap pendalaman selesai, auditor dapat menyusun laporan pemeriksaan formal. Dalam penyusunan laporan antara lain mencakup kegiatan sebagai berikut:

1. Pengorganisasian dan pengonsepan laporan yang meliputi pengutaraan temuan, rekomendasi dan manfaat.
2. Pendiskusian konsep laporan dengan para pejabat dan manajer yang sesuai dari organisasi yang diteliti.
3. Pengajuan laporan.

Meskipun penyusunan laporan pemeriksaan merupakan langkah akhir dari pemeriksaan mendalam, akan lebih baik bila penyusunannya tidak menunggu sampai pemeriksaan mendalam benar-benar selesai. Auditor operasional harus mulai menulis laporan sejak mulai melakukan pemeriksaan. Untuk memastikan

kebenaran isi laporan itu, auditor harus selalu menyesuaikan dengan perkembangan hasil pemeriksaan.

2. 8. Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional berbeda dengan audit atas keuangan. Pemeriksaan keuangan menetapkan kewajaran laporan keuangan dan menekankan terselenggaranya pengendalian intern (*internal control*) perusahaan. Sedangkan untuk pemeriksaan operasional atau audit operasional ruang lingkup penugasannya meliputi atas tujuan perusahaan, lingkungan perusahaan itu beroperasi, kebijakan operasinya, personalia dan kadangkala juga mengenai fasilitas fisik. Audit operasional menggunakan berbagai alat untuk mendapatkan informasi yang diperlukan guna memenuhai tujuan perusahaan. Mahmudi dalam bukunya "Manajemen Kinerja Sektor Publik" (2005:202), menyatakan:

> Audit kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas kinerja suatu organisasi, program, fungsi, atau aktivitas/kegiatan. Evaluasi dilakukan terhadap tingkat ekonomi, efisiensi, dan keefektivan dalam mencapai target yang ditetapkan serta kepatuhannya terhadap kebijakan dan peraturan perundangan yang disyaratkan, kemudian membandingkannya antara kinerja yang dihasilkan dengan kriteria yang ditetapkan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dari uraian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa audit operasional dapat dikatakan meliputi:

1. Ketaatan pada peraturan

   Pemeriksaan atas ketaatan pada peraturan bertujuan untuk menilai apakah perusahaan melaksanakan kegiatan operasionalnya ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2. Efisiensi dan efektivitas

Pemeriksaan efisiensi dan efektivitas bertujuan untuk menilai apakah:

a. Sumber-sumber yang dimiliki perusahaan telah dimanfaatkan dengan efisien dan efektif.

b. Kegiatan/program diatur dan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

3. Pemeriksaan hasil program

Pemeriksaan hasil program ini bertujuan untuk menilai apakah:

a. Kelemahan-kelemahan manajemen mempunyai pengaruh dalam pencapaian hasil yang dikehendaki.

b. Ada alternatif lain untuk mencapai tujuan program yang lebih efektif atau dengan biaya yang lebih rendah.

c. Ada manfaat atau kerugian dari kegiata/program yang tidak diperhitungkan pada saat penetapan program.

2. 9. Hubungan Audit Operasional Dengan Pengendalian Intern

Salah satu syarat untuk melaksanakan audit operasional adalah penelaahan yang cukup terhadap pengendalian intern yang dalam suatu entitas merupakan faktor yang menentukan keandalan operasi perusahaan dalam mencapai efisiensi dan efektivitas.

Pengendalian secara umum dapat diartikan sebagai kegiatan untuk megusahakan agar pelaksanaannya berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut SA Seksi 319 Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan paragraf 06 mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan dewan komisaris, manajemen dan personel lain yang

didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini :

1. Keandalan pelaporan keuangan.
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi.

Dari definisi pengendalian tersebut terdapat beberapa konsep dasar seperti di bawah ini:

1. pengendalian intern merupakan suatu proses. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pengendalian intern merupakan suatu rangkaian tindakan yang bersifat pervasif dan menjadi bagian tidak terpisahkan, bukan hanya sebagai tambahan, dari infrastruktur entitas.
2. pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun dijalankan orang dari setiap jenjang organisasi.
3. pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas. Keterbatasan yang melekat dalam semua pengendalian intern dan pertimbangan manfaat dan pengorbanan dalam pencapaian tujuan pengendalian menyebabkan pengendalian intern tidak dapat memberikan keyakinan mutlak.
4. pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan : pelaporan keuangan, kepatuhan dan operasi.

Pengendalian intern setiap entitas memiliki keterbatasan bawaan. Oleh karena itu di atas telah disebutkan bahwa pengendalian intern hanya memberikan keyakinan memadai, bukan mutlak, kepada manajemen dan dewan komisaris tentang pencapaian tujuan entitas. Berikut ini adalah keterbatasan bawaan yang melekat dalam setiap pengendalian intern :

1. Kesalahan dalam pertimbangan. Seringkali, manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadai informasi, keterbatasan waktu atau tekanan lain.
2. Gangguan. Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian.
3. Kolusi. Tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi (*collusion*). Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terditeksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Pengabaian oleh manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer.

5. Biaya lawan manfaat. Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut.

2.10. Unsur Pengendalian Intern

SA Seksi 319 Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan paragraf 07 menyebutkan lima unsur pokok pengendalian intern : lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan pemantauan.

2.10.1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personel organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua unsur pengendalian intern, yang membentuk disiplin dan struktur.

Berbagai faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas antara lain :

1. Nilai integritas dan etika.
2. Komitmen terhadap kompetensi.
3. Dewan komisaris dan komite audit.
4. Filosofi dan gaya operasi manajemen.
5. Struktur organisasi.
6. Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab.
7. Kebijakan dan praktik sumberdaya manusia.

Dalam standar pekerjaan lapangan kedua, auditor harus memperoleh pemahaman atas lingkungan pengendalian yang mempunyai dampak besar terhadap keseriusan pengendalian intern yang diterapkan di dalam entitas. Lingkungan pengendalian mencerminkan sikap dan tindakan para pemilik dan manajer entitas mengenai pentingnya pengendalian intern entitas. Efektivitas informasi dan komunikasi serta ektivitas pengendalian sangat ditentukan oleh atmosfer yang diciptakan oleh lingkungan pengendalian.

2.10.2. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum.

Penaksiran risiko manajemen harus mencakup pertimbangan khusus terhadap resiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan, seperti :

1. Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal.
2. Perubahan standar akuntansi.
3. Hukum dan peraturan baru.
4. Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan informasi.
5. Pertumbuhan pesat entitas yang menunutut perubahan fungsi pengolahan dan pelaporan informasi dan personel yang terlibat di dalam fungsi tersebut.

2.10.3. Informasi Dan Komunikasi

Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi ini mencakup sistem pelaporan penyimpangan kepada pihak yang lebih tinggi dalam entitas. Pedoman kebijakan, pedoman akuntansi dan pelaporan keuangan, daftar akun dan memo juga merupakan bagian dari komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian intern.

2.10.4. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur ini memberikan keyakinan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk mengurangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tingkat dan fungsi organisasi.

2.10.5. Pemantauan

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan dilaksanakan oleh personel yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian, pada waktu yang tepat, untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan, dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut telah memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

2.11. Tinjauan Umum Tentang Ketentuan Pengadaan Barang

Sebagai salah satu upaya dalam mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang optimal pada suatu kegiatan usaha, pengadaan barang merupakan salah satu kunci utama yang perlu mendapatkan perhatian. Pengadaan barang adalah kegiatan pengadaan barang yang dibiayai dengan anggaran perusahaan, yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh rekanan melalui prosedur pengadaan yang berlaku. Peran pengadaan secara baik bukan saja secara signifikan mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan, namun lebih jauh dari itu, pelaksanaan pengadaan barang juga menentukan kualitas barang jadi yang dihasilkan, baik dari sisi mutu maupun kecepatan dan ketepatan waktu produksi.

Kegiatan pengadaan barang ini diatur secara efektif dan efisien melalui Keputusan Presiden Nomor 16 Tahun 1994 bagi seluruh lembaga pemerintah termasuk juga BUMN, kemudian di sempurnakan dengan Keputusan Presiden Nomor 6 Tahun 1999, selanjutnya dengan Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 2000. Adapun prinsip-prinsip pengadaan sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 2000 adalah sebagai berikut :

1. Efisien

   Pengadaan barang harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang terbatas untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Efektif

Pengadaan barang harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

3. Bersaing

Pengadaan barang harus dilakukan melalui pelelangan dan persaingan yang sehat antara penyedia barang yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.

4. Transparan

Semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang termasuk teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon penyedia barang, sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.

5. Adil/tidak diskriminatif

Memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu, dengan cara dan atau alasan apapun.

6. Bertanggungjawab

Harus mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum dan pelayanan.

2.12. Filosofi Pengadaan Barang

Pada dasarnya pengadaan barang merupakan bagian dari kebijakan perusahaan yang tidak terpisahkan. Oleh karena itu, meskipun sistem pengadaan suatu perusahaan dengan yang lainnya bervariasi, secara mendasar sistem pengadaan pada setiap perusahaan dapat dikatakan sama, karena unsur-unsur yang menjadi variabel dalam setiap pengadaan barang pada dasarnya tidak berbeda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Adapun yang menjadi variabel dalam pengadaan barang adalah sebagai berikut :

1. Harga

   Dalam penetapan harga tidak sekedar memilih tingkat harga yang paling murah, namun juga perlu diperhatikannya cara pembayaran dan kemampuan untuk dapat membayar dengan tepat serta penetapan harga secara *fair*.

2. Volume

   Penetapan volume harus sesuai dengan jumlah barang yang diperlukan.

3. Kualitas

   Dalam pembelian perlu diperhatikan kualitas dari barang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

4. Waktu

   Dalam pembelian barang pelaksanaannya ditempuh secara efisien dan dalam delivery pesanan dilakukan secara optimal mengingat bahwa waktu pelaksanaan merupakan faktor yang harus diperhitungkan.

2.13. Metoda Dan Proses Dalam Pengadaan Barang

Dari berbagai metoda dalam pengadaan barang, pada dasarnya metoda pengadaan dibedakan menjadi 6 (enam) macam, yang di dalam pelaksanaan pengadaan barang, salah satu atau gabungan dari ketiga metoda tersebut ada kemungkinan dilaksanakan. Ke-enam metoda pengadaan barang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penunjukan Langsung

   1.1. Penunjukan langsung adalah pengadaan barang yang dilakukan dari rekanan tanpa melalui pemilihan langsung dan pelelangan umum dan terbatas, yang dilakukan dengan menunjuk satu rekanan tertentu yang harus merupakan pabrikan/agen tunggal atau pengadaan barang yang bersekala kecil. Pengadaan yang bersifat mendesak/khusus yang tidak dapat ditunda.

   1.2. Pengadaan barang dengan cara penunjukan langsung nilai pengadaannya s/d < Rp 15 juta, sedangkan untuk barang pabrikan, keagenan/distributor, bersifat mendesak ataupun barang yang mempunyai spesifikasi khusus nilainya tidak terbatas.

2. Pemilihan Langsung

   2.1. Pemilihan langsung adalah pelaksanaan pengadaan barang tanpa melalui pelelangan umum dan pelelangan terbatas serta penunjukan langsung. Pemilihan langsung dilakukan dengan membandingkan sekurang-kurangnya 3 (tiga) penawar dengan melakukan negosiasi

baik teknis maupun harga, sehingga diperoleh harga yang wajar dan teknis yang dapat dipertanggungjawabkan.

2.2. Nilai pengadaan barang dengan cara pemilihan langsung adalah :

- Diikuti sekurang-kurangnya 3 (tiga) rekanan pengadaan barang untuk nilai pekerjaan Rp 15 juta s/d Rp 50 juta.
- Diikuti sekurang-kurangnya 3 (tiga) rekanan pengadaan barang untuk nilai pekerjaan > Rp 50 juta s/d Rp 200 juta.

3. Pelelangan Terbatas

Pelelangan terbatas adalah pelaksanaan pelelangan yang diikuti oleh sekurang-kurangnya 5 (lima) rekanan yang terdaftar dalam Daftar Rekanan Terseleksi (DRT) sesuai bidang usaha, ruang lingkup dan kualifikasinya dengan nilai pengadaan di atas Rp 200 juta s/d Rp 50 milyar.

4. Pelelangan Umum

Pelelangan umum adalah pelaksanaan pelelangan yang dilakukan secara terbuka dan diikuti oleh sekurang-kurangnya 5 (lima) rekanan dengan mengumumkan secara luas melalui media massa sehingga dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya. Nilai pengadaan barang dengan pelelangan umum adalah di atas Rp 50 milyar.

5. Pengadaan Langsung

Pengadaan Langsung, adalah pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan dengan 1 (satu) penawaran dari rekanan pengusaha kecil dan koperasi yang tercatat dalam DRT sesuai dengan bidang usaha, ruang lingkup atau kualifikasi kemampuannya.

6. Swakelola

Swakelola, adalah pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan dikerjakan dan diawasi sendiri dengan menggunakan tenaga dan alat sendiri

Proses pengadaan barang antara satu unit dengan unit lain dalam suatu perusahaan bervariasi sesuai dengan macam kebutuhan dan peruntukan dari pengadaan barang yang dimaksud. Namun tahapan dalam proses pengadan satu unit dengan unit lain ataupun antar perusahaan pada dasarnya memiliki kemiripan. Adapun tahapan proses pengadaan barang tersebut meliputi :

1. Tahap Penetapan Spesifikasi

Sebelum pelaksanaan pengadaan, hal pertama dilakukan adalah penetapan spesifikasi dan kualitas dari barang yang akan dibeli. Penetapan spesifikasi dan kualitas barang yang dibutuhkan disampaikan oleh pemakai atau bagian yang mengusulkan dilakukannya pembelian.

2. Penetapan Metoda

Dari jenis barang yang telah ditetapkan spesifikasinya, panitia/tim/unit pengadaan menetapkan metoda yang akan diadopsi dalam proses pengadaan. Metoda yang diterapkan dapat beberapa cara atau salah satu cara dari metoda sebagaimana tersebut di atas.

3. Pembuatan Kontrak

Setelah ditetapkannya pemenang penyedia barang baik melalui tender maupun penunjukan langsung, posisi masing-masing pihak perlu dituangkan dalam suatu kontrak perjanjian. Dalam penyusunan kontrak

perjanjian aspek legal harus secara cermat diperhatikan dan dilakukannya negosiasi secara lebih terinci dan mendalam.

4. Manajemen Pasok

Selama dalam masa kontrak perjanjian pengadaan, perlu bagi panitia melakukan *review* kinerja pemasok, pelaksanaan sistem pemesanan dan *delivery* serta sistem pembayaran yang telah disepakati dalam kontrak.

5. Pembaharuan Kontrak

Dalam kontrak perjanjian hendaknya ada klausul yang memberikan opsi dilakukannya pembaharuan perjanjian. Hal ini akan memudahkan dalam proses pemesanan ulang atas barang yang sejenis secara cepat.

2.14. Penyimpangan Yang Dapat Terjadi Dalam Pengadaan Barang

Dalam setiap kegiatan pengadaan barang sering terjadi penyimpangan, kelemahan-kelemahan yang terdapat di perusahaan adalah penyebab utama timbulnya penyimpangan tersebut. Adapun penyimpangan yang dimungkinkan dapat terjadi dalam proses pelaksanaan pengadaan barang sehingga perusahaan tidak dapat beroprasi dengan efektif dan efisien, antara lain :

1. Tahap perencanaan pengadaan

Perencanaan pengadaan adalah tahap awal dalam kegiatan pengadaan barang yang peranannya sangat strategik dan menentukan. Kegiatan ini bertujuan untuk mempersiapkan secara rinci mengenai target, waktu, mutu, biaya dan manfaat dari paket-paket pengadaan barang. KKN dalam kegiatan pengadaan pada umumnya dimulai dari segmen perencanaan pengadaan, sehingga dapat dikatakan asal muasal dari penyakit KKN

bermula dari kegiatan penyusunan rencana pengadaan. Penyakit yang dapat terjadi pada kegiatan perencanaan pengadaan antara lain:

1. Penggelembungan Anggaran (*Mark Up*)

   Penggelembungan rencana pengadaan dapat terjadi pada berbagai aspek : biaya, kualitas, bahan, volume dan sebagainya. Rencana yang dibuat tidak realistis dan biasanya berlebihan, jauh di atas kebutuhan yang sebenarnya. Akibatnya, terjadi pembengkakan jumlah anggaran yang merupakan pemborosan dan memperbesar peluang kebocoran.

2. Rencana Pengadaan Yang Diarahkan

   Penyusunan spesifikasi teknis dan kriterianya diarahkan untuk memperbesar peluang agar suatu produk dan pengusaha tertentu dapat memenangkan tender. Bahkan ada yang sedemikian terfokus sehingga menutup peluang pengusaha lain, dengan demikian akan terbuka kemungkinan pada proses selanjutnya pihak perencana, panitia, pimpinan proyek dan mitra kerja dapat bekerja sama secara kolutif.

2. Pembentukan Panitia Lelang

Panitia lelang adalah lembaga pelaksana pengadaan yang pertama-tama dibentuk dan ditunjuk oleh pemimpin proyek, setelah seluruh kegiatan persiapan administrasi pelaksana proyek selesai. Penunjukan keanggotaan panitia pelelangan idealnya harus berlandaskan kepada kriteria profesionalisme, sehingga panitia pelelangan yang terbentuk akan memiliki kredibilitas dan kemandirian, serta bekerja secara profesional.

Penyakit yang dapat terjadi pada kegiatan pembentukan panitia lelang antara lain:

1. Integritas Panitia Lemah

   Pada umumnya apabila nuansa KKN telah mewarnai cara kerja panitia, maka mereka cenderung menjadi tidak objektif, tidak jujur, tidak profesional, tidak transparan dan tidak bertanggung jawab. Karena pertimbangan dan keputusan yang ditetapkan panitia hanya berdasarkan "suap" atau 'janji' untuk menerima sesuatu dari peserta calon pemenang yang dijagokan oleh suara terbanyak panitia.

2. Panitia Tidak Independen

   Panitia dikendalikan atau dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pihak tertentu. Dalam melaksanakan tugas, panitia bekerja secara tidak akuntabel, profesional dan lamban karena mereka selalu menunggu perintah atau penunjukan dari pihak atasan, yang sebenarnya tidak memiliki otoritas dibidang pengadaan.

3. Prakualifikasi Perusahaan

   Kegiatan prakualifikasai adalah penentuan seleksi terhadap sejumlah perusahaan calon peserta pelelangan, berdasarkan syarat administratif, teknis dan pengalaman serta seleksi dari perusahaan, yang diperkirakan mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang akan ditender atau dilelangkan. Pada kegiatan ini sering terjadi evaluasi yang tidak sesuai kriteria yaitu terdapat perbedaan antara hasil prakualifikasi yang ditetapkan panitia dengan kenyataan yang sebenarnya. Hal tersebut dapat

terjadi karena praktek KKN dalam menentukan lulus tidaknya perusahaan dalam proses seleksi.

4. Penyusuan Harga Perkiraan Sendiri

Harga perkiraan sendiri menentukan perkiraan besaran biaya pekerjaan yang akan dilelangkan, berdasarkan harga pasaran yang berlaku berdasarkan patokan jenis, ukuran volume, metoda dan pekerjaan, perhitungan kenaikan harga dan waktu pelaksanaan pekerjaan. Harga perkiraan sendiri berperan dalam penentuan pemenang.

1. Gambaran Nilai Harga Perkiraan Sendiri Ditutup-tutupi

   Walau pun sudah ada pedoman bahwa harga perkiraan sendiri tidak bersifat rahasia, maka bukan berarti mitra kerja mudah memperoleh dokumen tersebut. Hanya kelompok tertentu yang mudah memperoleh akses terhadap dokumen harga perkiraan sendiri tersebut, hal ini sangat penting untuk mengetahui kekuatan lawan dan juga indikasi alokasi biaya yang tersedia dalam anggaran proyek.

2. Penggelembungan (*Mark Up*) Untuk Keperluan KKN

   Nilai penawaran mendekati harga perkiraan sendiri karena sudah diatur sebelumnya dengan mitra kerja. Nilai kontrak menjadi tinggi karena nilai yang ditawarkan pemenang akan dekat dengan nilai harga perkiraan sendiri.

BAB III

METODOLOGI

3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang memberikan gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta yang ada dengan interpretasi yang tepat atas data yang diperoleh. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan mengungkapkan bagaimana aktivitas pengendalian intern pengadaan barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dalam rangka meningkatkan efektivitas. Dengan pendekatan ini peneliti berada dalam posisi tidak bisa mengontrol obyek penelitian. Penelitian ini memerlukan interaksi antara peneliti dengan obyek penelitian yang bersifat interaktif untuk memahami realitas obyek (Musianto 2002). Pengungkapan dan pemahaman obyek penelitian dibentuk secara natural dengan melakukan wawancara, pengamatan dan dokumentasi terhadap aktivitas pengendalian mutu. Pertanyaan protokol disusun untuk meningkatkan reliabilitas penelitian. Analisis dilakukan dengan membandingkan suatu pola yang ditemui dengan pola yang diprediksikan. Di sini, proposisi yang telah dibentuk dalam kajian teoritik dijadikan sebagai suatu pola yang diprediksikan.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

   Dilakukan dengan maksud untuk memperoleh bahan teori dan pengertian pokok yang berhubungan dengan permasalahan skripsi. Penulis mempelajari buku, tulisan, dan bahan lain yang erat kaitannya dengan masalah yang akan dibahas dalam skripsi.

2. Penelitian lapangan (*Field Research*)

   Penelitian lapangan ini dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dari obyek penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara:

   a. Pengamatan

      Dilakukan guna mendapatkan data-data melalui pengamatan langsung terhadap kegiatan perusahaan.

   b. Wawancara

      Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak bersangkutan mengenai data perusahaan yang diperlukan.

   c. Daftar pertanyaan

      Daftar pertanyaan ini dibuat untuk dijawab oleh pimpinan atau karyawan perusahaan agar diperoleh data yang lebih lengkap.

3.3. Metode Analisis Data

Penelaahan secara sistematis dalam pelaksanaan audit operasional ini merupakan suatu proses menemukan fakta dan menganalisanya melalui penggunaan berbagai prosedur.

Proses yang digunakan dalam audit operasional ini adalah melalui analisa data yang diperoleh yang kemudian dibandingkan dengan prosedur yang dilaksanakan oleh perusahaan.

3.4. Gambaran Umum Obyek Penelitian

3.4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1996 tentang peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II yang mempunyai wilayah kerja Sumatra Utara, Riau, dan Papua dan PT. Perkebunan IX dengan wilayah usaha Sumatra Utara, telah digabung menjadi satu unit badan usaha yang selanjutnya disebut PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) pada tanggal 14 Februari 1996, dengan wilayah kerja Sumatra Utara, Papua tanpa Riau, yang berkedudukan di Tanjung Morawa, Medan.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) ini didirikan berdasarkan akta Notari No 35, oleh Harun Kamil, SH. di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1996, kemudian di perbaharui dengan akta Notaris Sri Rahayu, SH. No. 07 tanggal 08 Oktober 2002. Sejalan program BUMN dalam rangka upaya melakukan privatisasi badan usaha, maka PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dalam operasional usahanya masih menggunakan modal sendiri (100% modal Pemerintah).

Badan usaha ini bergerak di bidang Agribisnis Perkebunan dengan mengelola 5 budidaya yakni kelapa sawit, karet, tebu, tembakau dan kakao. Sampai dengan tahun 2003 memiliki areal tanama seluas 108.225,52 Ha terdiri dari kebun sendiri + inti 84.475,52 Ha dan kebun Plasma / KKPA 23.750,00 Ha. Pabrik pengolahan yang dimiliki adalah :

1. Pabrik kelapa sawit berjumlah 9 unit terdiri dari 6 unit di Sumatra Utara dan 3 unit di Papua (1 unit di Papua tidak beroperasi).
2. Pabrik fraksionasi 1 unit (tidak beroperasi sejak tahun 2001).
3. Pabrik karet berjumlah 7 unit terdiri dari 2 unit Crumb Rubber, 4 unit Sheet (1 unit Sheet ini tidak beroperasi) dan 1 unit Lateks pekat (tidak beroperasi).
4. Pabrik gula berjumlah 2 unit.
5. Pabrik kakao 4 unit (3 unit tidak beroperasi).

Dalam pengelolaannya PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) memiliki unit-unit usaha yang terdiri dari :

1. Kebun	35 unit (5 Distrik)
2. Bengkel Pusat	1 unit
3. Balai Penelitian Tembakau dan Tebu	1 unit
4. Rumah Sakit	4 unit (1 Distrik)

Sumber daya manusia yang tersedia terdiri dari :

1. Karyawan Pimpinan	775 orang
2. Karyawan Pelaksana	22.775 orang
3. Honorer Karyawan Pimpinan	90 orang

4.	Honorer Karyawan Pelaksana	75 orang
5.	Karyawan Akad	65 orang
6.	KHL	6.038 orang
	Jumlah	29.818 orang

Kondisi saat ini PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) memperlihatkan hasil usaha yang kurang kondusif dimana pendapatan usaha perusahaan belum optimal, sehingga tidak mampu menyelesaikan kewajiban keuangan yang berdampak kepada terciptanya kewajiban yang kumulatif dan cukup berpotensi untuk dapat mengganggu likuiditas keuangan perusahaan. Gambaran umum kondisi perusahaan pada tahun 2003 s/d 2005 dan RKAP tahun 2006 dihadapkan kepada kinerja yang kurang menggembirakan.

Melihat perkembangan perusahaan kebelakang menggambarkan kondisi yang terus berubah-ubah secara tajam, masa yang dilampaui oleh beberapa manajemen yang dalam perjalanannya diwaranai oleh perubahan pada lingkungan bisnis baik yang bersifat internal maupun eksternal. Diperkirakan keadaan ini masih berpengaruh pada priode mendatang meskipun berbagai pembenahan pada tahun-tahun sebelumnya telah dilakukan namun pada priode tersebut hanya mampu untuk dapat menekan kerugian.

3.4.2. Visi, Misi, Tujuan Dan Maksud Pendirian Dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dalam menjalankan aktivitasnya memiliki visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi perusahaan

Visi perusahaan adalah mewujudkan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) menjadi suatu perusahaan Agribisnis yang maju dan sehat serta memiliki daya saing yang kuat.

2. Misi perusahaan

Misi yang diemban PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) masih konsisten pada pelaksanaan Tri Dharma Perkebunan, yaitu :

1. Mempertahankan dan meingkatkan sumbangan sektor perkebunan bagi pendapatan nasional yang diperoleh dari hasil produksi yang bermutu tinggi dan pemasaran dari berbagai jenis komoditi untuk konsumsi dalam negeri maupun luar negeri.
2. Menyediakan lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup petani Plasma / PIR dan petani Tebu Rakyat serta karyawan perkebunan pada khususnya.
3. Memelihara kekayaan alam khususnya, menjaga kelestarian alam dan meningkatkan kesuburan tanah, sumber tanah dan tatanan air.

3. Tujuan dan maksud pendirian PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) tanggal 17 Januari 1998 pasal 4 ayat 1 adalah untuk menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat baik di pasaran dalam negeri maupun luar negeri dan memupuk keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Menurut Akta Pendirian Nomor 35 disahkan oleh Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-8330.HT.01.01 Tahun 1996, tanggal 08 Agustus 1996 yang kemudian diperbaharui dengan Akta Notaris Sri Rahayu, SH. No. 70 tanggal 08 Oktober 2002, pasal 3 butir 1, menyatakan bahwa maksud dan tujuan perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan Program Pemerintah di Bidang Ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya, khususnya di sektor pertanian dalam arti yang seluas-luasnya dengan tujuan memupuk keuntungan berdasar prinsip perusahaan yang sehat, berdasar asas :

1. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan bidang perkebunan bagi Pendapatan Nasional.
2. Memperluas lapangan kerja.
3. Memelihara kelestarian sumber daya alam dan lingkungan, air serta kesuburan tanah.

3.4.3. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

Manajemen dan organisasi merupakan kesatuan yang mutlak yang harus ada dalam penyelenggaraan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Tanpa adanya manajemen dan organisasi yang baik dan tepat, usaha untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan rencana akan sulit untuk dicapai.

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda. Hal ini disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan. Struktur organisasi yang tepat bagi perusahaan belum tentu baik dan cocok untuk

perusahaan yang lain. Perbedaan struktur organisasi di antara perusahaan ini disebabkan oleh jenis, luas perusahaan dan banyaknya bagian yang diperlukan.

Struktur organisasi merupakan susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi dan hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu sasaran. Secara fisik struktur organisasi dapat dinyatakan dalam bentuk gambaran grafik (bagan) yang memperlihatkan hubungan organisasi dan garis-garis wewenang yang ada. Penggambaran organisasi dalam suatu bagan merupakan suatu hasil keputusan yang telah dicapai tentang struktur organisasi yang bersangkutan. Untuk mengetahui struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dapat dilihat pada lampiran 5 s/d 10.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) adalah organisasi garis dan staff, dimana pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan dipegang oleh Direktur Utama yang bertugas mengawasi dan mengarahkan unsur pimpinan sesuai dengan program kerja yang berkala.

Direktur Utama selain merupakan pimpinan tertinggi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, dalam melaksanakan tugas sehari-harinya Direktur Utama dibantu oleh 4 (empat) Direktur, yaitu :

1. Direktur Produksi.

   Membawahi dan mengkoordinasi unit kerja Bagian Tanaman dan Bagian Teknik/Pengolahan, Bengkel Pusat dan Balai Penelitian Tebu dan Tembakau Deli.

2. Direktur Keuangan.

   Membawahi dan mengkoordinasi unit kerja Bagian Keuangan dan Bagian Akuntansi.

3. Direktur Pemasaran.

   Membawahi dan mengkoordinasi unit kerja Bagian Pengadaan dan Bagian Pemasaran.

4. Direktur SDM/Umum.

   Membawahi dan mengkoordinasi unit kerja Bagian Sumber Daya Manusia, Bagian Umum, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan Bagian Sekretariat.

Sedangkan unit kerja yang bertanggung jawab langsung dan berada di bawah koordinasi Direktur Utama adalah Biro Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Biro Pengkajian, Perencanaan dan Pengembangan (BP3).

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan di Distrik, PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) memiliki 7 (tujuh) manajer distrik yang bertanggung jawab langsung dan di bawah koordinasi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yaitu:

1. Manajer Distrik Tanaman Tahunan Rayon Utara.
2. Manajer Distrik Tanaman Tahunan Rayon Tengah.
3. Manajer Distrik Tanaman Tahunan Rayon Selatan.
4. Manajer Distrik Tanaman Tembakau.
5. Manajer Distrik Rumah Sakit.
6. Manajer Distrik Tanaman Tebu.
7. Manajer Distrik Papua.

3.4.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Biro Pengadaan

Sesuai dengan struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) bahwa aktivitas pengadaan barang dilaksanakan oleh Direktorat Pemasaran, pelaksananya adalah Bagian Pengadaan yang berfungsi membantu Direksi dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan di bidang pengadaan barang. Struktur organisasi Bagian pengadaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dapat dilihat pada bagian lampiran, dan uraian tugas tiap-tiap bagian struktur organisasi tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Pengadaan Barang

Tugas dan wewenang Kepala Bagian Pengadaan Barang, yaitu :

1. Tugas

a. Merumuskan pengadaan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan yang pengadaannya harus melalui Kantor Direksi dan unit produksi serta merumuskan kebijakan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

b. Membentuk daftar harga/data base harga pasar untuk pedoman anggaran belanja dan pelaksanaannya pada unit-unit produksi untuk dapat digunakan sebagai pedoman dalam mencantumkan harga limit.

c. Mencheck dan menginformasikan kembali harga-harga pasar dan harga yang berlaku kepada unit-unit produksi untuk dapat digunakan sebagai pedoman menentukan harga limit dalam pengadaan barang dan jasa.

d. Mengelola operasional pengadaan barang dengan cara pengadaan langsung, penawaran langsung dan penunjukan langsung.
e. Mengkoordinasikan kegiatan persiapan penyusunan laporan pengadaan barang untuk diajukan dalam penyusunan laporan keuangan.
f. Merencanakan dan merealisasikan pengadaan barang lokal semua komoditi.
g. Melaksanakan tugas khusus yang berkaitan dengan Bagian Pengadaan Barang yang diberikan oleh Direksi.
h. Mengusahakan terlaksananay kegiatan pengadaan barang hasil tanaman keras dan semusim tepat waktu, tepat harga.
i. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban bidang pengadaan barang.
j. Melaksanakan pengawasan melekat di Bagian Pengadaan Barang.
k. Memberikan usul dan saran kepada Direksi baik diminta maupun tidak diminta.

2. Wewenang
   a. Mengawasi, mengkoreksi dan melaksanakan pengadaan dengan tetap berpegang pada ketentuan yang berlaku.
   b. Menilai konduite staf dan karyawan pelaksana di Bagian Pengadaan Barang.
   c. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Bagian Pengadaan Barang.

d. Menugaskan staf dan karyawan pelaksana di Bagian Pengadaan Barang berkunjung ke kebun.

e. Memberikan pelimpahan tugas kepada staf yang di bawahinya jika tidak berada di tempat atau berhalangan hadir.

f. Membina hubungan keluar dengan lembaga-lembaga instansi terkait baik di dalam maupun di luar negeri.

3. Tanggung Jawab

Kepala Bagian Pengadaan Barang dalam pelaksanaan tugasnya bertanggungjawab kepada Direksi, pembinaan dan pengawasan sehari-hari bertanggungjawab kepada Direktur Pemasaran.

4. Personalia

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Bagian Pengadaan Barang dibantu oleh:

- Kepala Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.
- Kepala Urusan Pengadaan Impor/Pupuk/Obat-obatan.
- Kepala Urusan Pengadaan Barang Umum.

2. Kepala Urusan Pengadaan Lokal/Teknik

1. Fungsi

Membantu Kepala Bagian Pengadaan Barang dalam proses pengadaan lokal/barang teknik yang dibutuhkan perusahaan dan kegiatan administrasi di Bagian Pengadaan Barang.

2. Tugas
   a. Memproses pengadaan barang lokal, barang teknik yang pengadaannya melalui kantor Direksi.
   b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang teknik.
   c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.
   d. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.
   e. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.
3. Wewenang
   a. Memonitor penyerahan barang-barang di unit produksi sesuai batas waktu penyerahannya.
   b. Mengawasi dan membuat teguran serta sanksi sesuai kontrak-kontrak perjanjian kepada rekanan pemasok barang atas penyimpangan atau keterlambatan penyerahannya.
   c. Melaksanakan pengecekan dan penyusunan informasi harga yang digunakan untuk pengadaan lokal kebun/unit dan perincian PAB/PPT.

d. Berwenang mengambil keputusan-keputusan dibidang pengadaan lokal/teknik yang sifatnya rutin dan tidak menyimpang dari kebijakan Kepala Bagian Pengadaan Barang atau Policy Perusahaan.

e. Mengusulkan konduite staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.

f. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.

4. Tanggung Jawab

Kepala Urusan Pengadaan Lokal/Teknik dalam malaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Pengadaan Barang.

5. Personalia

Urusan Pengadaan Lokal/Teknik dipimpin oleh seorang Kepala Urusan.

2.1. Staf Pengadaan Lokal

1. Fungsi

Membantu Kepala Urusan Pengadaan Lokal/Teknik dalam proses pengadaan lokal/barang teknik yang dibutuhkan perusahaan dan kegiatan administrasi di Bagian Pengadaan Barang.

2. Tugas

a. Memproses pengadaan barang lokal, barang teknik yang pengadaannya melalui kantor Direksi.

b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang teknik.

c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

d. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.

3. Wewenang

a. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.

b. Mengusulkan konduite karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.

c. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.

4. Tanggung Jawab

Staf Pengadaan Lokal/Tenik dalam malaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Urusan Pengadaan Lokal/Teknik.

3. Kepala Urusan Pengadaan Import/Pupuk/Obat-obatan

1. Fungsi

Membantu Kepala Bagian Pengadaan Barang dalam proses pengadaan import/pupuk/obat-obatan yang dibutuhkan perusahaan.

2. Tugas

   a. Memproses pengadaan barang-barang kimia, pupuk, pelumas, obat-obatan dan alat-alat laboratorium yang pengadaannya melalui kantor Direksi.

   b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang import/pupuk/obat-obatan.

   c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

   d. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.

   e. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.

3. Wewenang

   a. Memonitor penyerahan barang-barang di unit produksi sesuai batas waktu penyerahannya.

   b. Mengawasi dan membuat teguran serta sanksi sesuai kontrak-kontrak perjanjian kepada rekanan pemasok barang atas penyimpangan atau keterlambatan penyerahannya.

   c. Turut serta dalam pemeriksaan atau penerimaan dan penyimpangan barang-barang impor yang ada di gudang instalasi penimbunan baik

di pelabuhan maupun di site bersama-sama bagian teknis yang terkait.

d. Melaksanakan pengecekan dan penyusunan informasi harga yang digunakan untuk pengadaan lokal kebun/unit dan perincian PAB/PPT.
e. Berwenang mengambil keputusan-keputusan dibidang pengadaan import/pupuk/obat-obatan yang sifatnya rutin dan tidak menyimpang dari kebijakan Kepala Bagian Pengadaan Barang atau Policy Perusahaan.
f. Mengusulkan konduite staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Import/Pupuk/Obat-obatan.
g. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Import/Pupuk/Obat-obatan.

4. Tanggung Jawab

   Kepala Urusan Pengadaan Import/Pupuk/Obat-obatan dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Pengadaan Barang.

5. Personalia

   Urusan Pengadaan Import/Pupuk/Obat-obatan dipimpin oleh seorang Kepala Urusan.

3.1. Staf Barang Import/Pupuk/Obat-obatan

1. Fungsi

   Membantu Kepala Urusan Pengadaan Import/Pupuk/obat-obatan dalam proses pengadaan import/pupuk/obat-obatan yang dibutuhkan perusahaan.

2. Tugas

   a. Memproses pengadaan barang-barang kimia, pupuk, pelumas, obat-obatan dan alat-alat laboratorium yang pengadaannya melalui kantor Direksi.

   b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang import/pupuk/obat-obatan.

   c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

3. Wewenang

   a. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.

   b. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.

   c. Mengusulkan konduite karyawan pelaksana di Urusan Barang Kimia/Pupuk dan Obat-obatan.

d. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Barang Import/Pupuk/Obat-obatan.

4. Tanggung Jawab

Staf Barang Import/Pupuk/Obat-obatan dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Urusan Import/Pupuk/Obat-obatan.

4. Kepala Urusan Pengadaan Barang Umum

1. Fungsi

Membantu Kepala Bagian Pengadaan Barang dalam proses pengadaan barang-barang umum yang dibutuhkan perusahaan.

2. Tugas

a. Memproses pengadaan barang-barang kimia, pupuk, pelumas, obat-obatan dan alat-alat laboratorium yang pengadaannya melalui kantor Direksi.

b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang import/pupuk/obat-obatan.

c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

d. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.

e. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.

3. Wewenang

   a. Memonitor penyerahan barang-barang di unit produksi sesuai batas waktu penyerahannya.

   b. Mengawasi dan membuat teguran serta sanksi sesuai kontrak-kontrak perjanjian kepada rekanan pemasok barang atas penyimpangan atau keterlambatan penyerahannya.

   c. Melaksanakan pengecekan dan penyusunan informasi harga yang digunakan untuk pengadaan lokal kebun/unit dan perincian PAB/PPT.

   d. Berwenang mengambil keputusan-keputusan dibidang pengadaan barang-barang umum yang sifatnya rutin dan tidak menyimpang dari kebijakan Kepala Bagian Pengadaan Barang atau Policy Perusahaan.

   e. Mengusulkan konduite staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Barang Umum.

   f. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Barang Umum.

4. Tanggung Jawab

   Kepala Urusan Pengadaan Barang Umum dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Pengadaan Barang.

5. Personalia

   Urusan Pengadaan Barang Umum dipimpin oleh seorang Kepala Urusan.

4.1. Staf Barang Umum

1. Fungsi

   Membantu Kepala Bagian Pengadaan Barang Umum dalam proses pengadaan barang-barang umum yang dibutuhkan perusahaan.

2. Tugas

   a. Memproses pengadaan barang-barang kimia, pupuk, pelumas, obat-obatan dan alat-alat laboratorium yang pengadaannya melalui kantor Direksi.

   b. Membuat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Surat Perjanjian (SP) pengadaan barang import/pupuk/obat-obatan.

   c. Menyelenggarakan tender atas penawaran dan barang-barang yang dibutuhkan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

   d. Menyelenggarakan proses permintaan penawaran harga barang-barang.

3. Wewenang

   a. Menyusun dan mengevaluasi dana yang tersedia dengan negosiasi harga yang diajukan dengan rekanan dan konsultasi kepada bagian dan unit yang terkait mengenai barang-barang yang dilakukan pengadaannya.

   b. Mengusulkan konduite karyawan pelaksana di Urusan Barang Kimia/Pupuk dan Obat-obatan.

   c. Mengusulkan mutasi, promosi dan demosi staf dan karyawan pelaksana di Urusan Pengadaan Barang Umum.

3.4.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Unit Kebun

1. Administratur

1. Fungsi

Mebantu Direktur Teknis dalam melaksanakan tugas-tugas di Unit Kebun meliputi perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pengawasan secara menyeluruh melalui petunjuk teknis baku.

2. Tugas

a. Melaksanakan tugas dan kebijakan (*policy*) yang telah digariskan oleh perusahaan.

b. Melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan unit kebun, guna menunjang kelancaran tugas pokok secara efektif dan efisien untuk mencapai produktivitas.

c. Mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) unit kebun.

d. Mengkoordinir pelaksanaan tugas para bawahan yakni Askep dan para Asisten (Tanaman, KTU, Papam, Tehnik dan lain-lain).

3. Wewenang

a. Menggunakan biaya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) kebun atas persetujuan Direksi.

b. Memberikan usul sasaran kepada Direksi dalam melakukan perbaikan kinerja perusahaan.

c. Menilai kondite Karyawan Pimpinan dan mengusulkan mutasi serta demosi atau promosi di unit kebun.

d. Menyusun, program kerja di kebun yang berkaitan dengan upaya peningkatan produksi tanaman dan kinerja kebun.

4. Tanggung Jawab

Administratur dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab sepenuhnya kepada Direktur Teknis.

5. Personalia

Unit Kebun dipimpin oleh seorang Administratur dibantu oleh :

1. Assisten Kepala.
2. Assisten Tanaman (Afdeling).
3. Assisten Kantor/Umum.
4. Assisten Teknik.
5. Perwira Pengaman.

2. Assisten Kepala (Askep)

1. Fungsi

Membantu administratur dalam melaksanakan tugas-tugas operasional di Unit Kebun baik dalam bidang perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pengawasan yang menyangkut bidang tanaman sesuai sistem dan prosedur baku.

2. Tugas

a. Melaksanakan tugas dan kebijakan (*policy*) yang telah digariskan oleh perusahaan.

b. Melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan di tingkat Rayon dan Afdeling untuk menunjang pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam prosedur baku.

c. Melakukan/melaksanakan tugas-tugas khusus yang disampaikan oleh Administratur yang berkaitan dengan operasional perusahaan.

d. Mengkoordinasi seluruh assisten di bawahnya untuk mencapai target/ sasaran.

3. Wewenang

a. Mengajukan rencana kerja di tingkat Rayon dan Afdeling terutama dibidang tanaman dan produksi.

b. Memberikan usul dan saran perbaikan yang diperlukan operasional unit kepada Administratur.

c. Menilai kondite Karyawan Pimpinan dan karyawan pelaksana di tingkat Afdeling dan mengusulkan mutasi serta demosi atau promosi.

4. Tanggung Jawab

Assisten Kepala (Askep) dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab sepenuhnya kepada Administratur.

3. Assisten Tanaman (Assisten Afdeling)

1. Fungsi

Membantu Assisten Kepala dalam melaksanakan tugas-tugas operasional di Unit Kebun baik dalam bidang perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pengawasan yang menyangkut bidang tanaman sesuai sistem dan prosedur baku.

2. Tugas

   a. Membuat laporan harian, mingguan, bulanan.

   b. Memasok hasil panen sesuai kapasitas pabrik dan sesuai target harian dengan tetap memperhatikan standar mutu.

   c. Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Afdeling/DP sesuai dengan norma-norma yang telah ditentukan.

   d. Mengontrol administrasi produksi dan keuangan agar sesuai standar yang berlaku.

   e. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh Assisten Kepala/ Kepala Rayon.

3. Wewenang

   a. Memberikan usul dan saran perbaikan kepada Assisten Kepala.

   b. Mengadakan kontak dan koordinasi dengan aparat Muspika tingkat Desa.

   c. Menilai kondite karyawan pelaksana dan mengusulkan mutasi serta demosi atau promosi.

4. Tanggung Jawab

   Assisten Tanaman (Assisten Afdeling/DP) dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab sepenuhnya kepada Assisten Kepala/Kepala Rayon.

4. Assisten Kantor/Umum

1. Fungsi

Membantu Kepala Bagian Akuntansi dan Administratur dalam pengaturan laporan keuangan dan ketenaga kerjaan yang diperlukan oleh perusahaan.

2. Tugas

a. Membantu Kepala Unit dalam melaksanakan tugasnya di bidang administrasi, keuangan dan ketenaga kerjaan.

b. Menyampaikan saran-saran tentang kondisi keuangan dan administrasi yang berkaitan dengan operasional perusahaan kepada Administratur / Kepala Unit.

c. Mengkoordinir seluruh bagian administrasi perkantoran.

3. Wewenang

a. Melakukan inspeksi secara berkala ke kantor unit Afdeling dalam lingkup kebun.

b. Menganalisa dan memberikan tindakan perbaikan terhadap hasil kerja bidang administrasi.

c. Mengusulkan / menilai konduite karyawan pelaksana lingkup kantor.

4. Tanggung Jawab

Assisten Kantor dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab sepenuhnya kepada Administratur.

5. Assisten Teknik Pabrik

1. Fungsi

Membantu Administratur dalam melaksanakan fungsi dalam melaksanakan tugas-tugas operasional di Pabrik baik dalam bidang perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pengawasan seefisien mungkin sehingga diperoleh produktivitas yang maksimum.

2. Tugas

a. Memonitor / mengevaluasi biaya pengolahan dan biaya umum sehingga diperoleh harga pokok serendah mungkin.

b. Mengevaluasi / memonitor pemakaian spare part pabrik serta bahan-bahan proses pengolahan seefisien mungkin dan seefektif mungkin.

c. Membuat permintaan bahan-bahan / alat-alat serta perbaikan atau penggantian peralatan pabrik melalui DPBB/PPAB.

3. Wewenang

a. Membuat kebutuhan pelatihan personil yang berkaitan dengan mutu produk/proses dan manajemen pabrik.

b. Mengkoordinir dan memberikan tugas kepada karyawan pelaksana untuk melaksanakan proses pengolahan.

4. Tanggung Jawab

Assisten Teknik / Pabrik dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab sepenuhnya kepada Administratur.

6. Perwira Pengaman (Papam)

1. Fungsi

Membantu Pimpinan Unit dalam melaksanakan tugas-tugas di Unit Kebun baik dalam bidang perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pengawasan yang berkaitan dengan bidang keamanan.

2. Tugas

a. Menggunakan biaya keamanan sesuai persetujuan Pimpinan Unit.

b. Menyusun Rencana Kerja Tahunan bidang Keamanan.

c. Mengkoordinir para Bintara dan Regu Hansip dalam melakukan tugas-tugas keamanan Kebun.

3. Wewenang

a. Melakukan koordinasi dengan unit kebun / dinas lainnya untuk melakukan pelatihan bersama dan keamanan / keselamatan kerja.

b. Melakukan koordinasi eksternal dan melaporkan hasilnya kepada pimpinan.

4. Tanggung Jawab

Perwira Pengaman dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab sepenuhnya kepada Pimpinan Unit, Papam Kantor Direksi.

3.4.6. Gambaran Proses Pelaksanaan Pengadaan Barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

3.4.6.1. Pengadaan Barang/Jasa Yang Dilaksanakan Di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

1. Pengadaan Barang Bulk

   Barang *bulk* adalah semua jenis barang yang pengadaannya dalam jumlah atau volume besar. Untuk mendapatkan harga bersaing dan jaminan mutu serta penyerahan barang yang tepat maka pengadaan barang *bulk* dilakukan terpusat di Kantor Direksi. Yang termasuk barang bulk adalab pupuk, BBM, pelumas, bahan kimia untuk pertanian dan pabrik serta beras. Walaupun pengadaan terpusat, permintaan pengadaan barang dilakukan oleh:

   1. Bagian di Kantor Direksi
   2. Untuk Unit Usaha dilakukan oleh Kebun/Unit setelah disetujui Menejer Distrik untuk diproses lanjut di Kantor Direksi.

2. Pengadaan Barang Mendesak

   Barang-barang mendesak adalah barang-barang yang digunakan dalam proses produksi maupun pemeliharaan sarana produksi. Barang-barang ini sangat menentukan terhadap operasional di Kebun/Unit/Bagian dan secara langsung berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Pengadaan barang mendesak dilakukan di Kebun/Unit dan Bagian Sekretariat Kantor Direksi.

3. Pengadaan Jasa

Jasa yang dimaksud adalah pelaksanaan kegiatan yang berkaitan langsung dengan produksi maupun pemeliharaan prasarana produksi yang dilakukan oleh pihak III. Pekerjaan jasa ini bersifat jangka pendek dan intensitas relatif tinggi dilaksanakan di Kebun/Unit/Bagian.

4. Metode Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa dapat dilakukan dengan:

1. Pelelangan Umum; atau
2. Pelelangan Terbatas; atau
3. Pemilihan Langsung; atau
4. Pengadaan Langsung; atau
5. Penunjukan Langsung; atau
6. Swakelola.

4.1. Pelelangan Umum, adalah pengadaan barang dan jasa yang dilakukan secara terbuka untuk umum dengan pengumuman secara luas melalui media cetak nasional dan papan pengumuman resmi di PTPN II (Persero) sehingga yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya.

4.2. Pelelangan Terbatas, adalah pengadaan dengan mengundang 5 (lima) rekanan yang tercantum dalam Daftar Rekanan Terseleksi (DRT) PTPN II (Persero) sesuai dengan bidang usaha atau ruang lingkupnya atau kualifikasi kemampuannya dengan membandingkan dari rekanan tersebut 3 (tiga) rekanan yang memasukkan penawaran.

4.3. Pemilihan Langsung, adalah pengadaan barang dan jasa tanpa melalui Pelelangan Umum dan Pelelangan Terbatas, yang dilakukan dengan cara membandingkan penawaran 3 (tiga) rekanan dan melakukan negosiasi, baik teknis maupun harga, sehingga diperoleh harga yang wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan dari rekanan yang tercatat dalam DRT sesuai dengan bidang usaha, ruang lingkup atau kualifikasi kemampuannya.

4.4. Pengadaan Langsung, adalah pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan dengan 1 (satu) penawaran dari rekanan pengusaha kecil dan koperasi yang tercatat dalam DRT sesuai dengan bidang usaha, ruang lingkup atau kualifikasi kemampuannya.

4.5. Penunjukan Langsung, adalah pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan dengan cara penunjukan langsung 1 (satu) rekanan yang merupakan pabrikan, keagenan, pelaksanaan jasa konsultansi, jasa audit dan pekerjaan yang berulang sepanjang tahun yang tidak dibatasi besarnya karena diperlukan untuk pengadaan barang dan jasa yang spesifik atau pengadaan yang tidak dapat ditunda.

4.6. Swakelola, adalah pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan dikerjakan dan diawasi sendiri dengan menggunakan tenaga dan alat sendiri yang pengadaan barangnya dapat dilaksanakan melalui Order Pembelian Lokal (OPL) setempat atau PP Kantor Direksi.

5. Batasan dan Persyaratan Pelaksanaan Pengadaan Barang

Batasan dan persyaratan rekanan pengadaan barang melalui pengadaan langsung, pemilihan langsung, pelelangan terbatas atau pelelangan umum adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Batasan dan persyaratan pelaksanaan pengadaan barang

No. Urut	URAIAN	Pengadaan Langsung	Pemilihan langsung	Pelelangan terbatas
1	Jumlah (Nilai) pengadaan barang	≤ Rp 15 Juta	> Rp 15 Juta – Rp 500 Juta	> Rp 500 Juta – Rp 20 Milyar
2	Rekanan Pelaksana	DRT – PTPN II	DRT – PTPN II	DRT – PTPN II
3	Domisili Rekanan	Kabupaten/Kota	Bebas	Bebas
4	Kualifikasi Rekanan	K	K	K/M/B/NK
5	Cara Penawaran	1 (satu) penawaran	3 (tiga) penawaran	5 (lima) penawaran
6	Dokumen	OPL/Kontrak	OPL/Kontrak	Kontrak

No. Urut	URAIAN	Pelelangan Umum	Penunjukkan Langsung
1	Jumlah (nilai) Pengadaan Barang	> Rp 20 Milyar	Nilai tak terbatas
2	Rekanan Pelaksana	Bebas	Pabrikan/keagenan/distributor
3	Domisili Rekanan	Bebas	Bebas
4	Kualifikasi Rekanan	B/NK	-
5	Cara Penawaran	Bebas	Price List Pabrikan
6	Dokumen	Kontrak	OPL/Kontrak

6. Penggolongan dan Segmen Rekanan dalam Pengadaan Barang

Penggolongan dan segmen dalam pengadaan barang adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Penggolongan dan segmen rekanan dalam pengadaan barang

N	Kualifikasi	Jasa Borongan		Pengadaan Barang / Jasa Lainnya	Jasa Konsultasi
		Konstruksi	Non Konstruksi		
1	K (Kecil)	s.d Rp 1 Milyar	s.d Rp 1 Milyar	s.d Rp 1 Milyar	s.d Rp 200 Juta
2	M (Menengah)	>Rp 1 M s.d 3 M	-	-	-
3	NK (Non Kecil)	-	> Rp 1 Milyar	> Rp 1 Milyar	> Rp 200 Juta
4	B (Besar)	> Rp 3 Milyar	-	-	-

Catatan:

Khusus unit yang tidak memiliki Distrik adalah : - BPTTD

- Bengkel Pusat

3.4.6.2. Ketentuan Umum Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

1. Pengadaan Barang

1.1. Pelaksanaan pengadaan barang yang menggunakan anggaran pembelian setempat dilaksanakan atas dasar permintaan barang dari Bagian/ Afdeling/ Sub Unit Kerja, tidak perlu diajukan Daftar Permintaan Barang-barang (DPBB)-nya.

1.2. Pelaksanaan pengadaan barang diluar anggaran pembelian setempat (ex DPBB) dapat dilaksanakan setelah ada persetujuan dari Direksi kepada Bagian Sekretariat/Distrik/Kebun/Unit untuk dibeli setempat (tertulis atau via ratel).

1.3. Barang yang dibeli pada punt. 1.1. dan 1.2. diatas harus langsung dipergunakan dan tidak dibenarkan menjadi stock gudang dan prosedure administrasi Pembelian Kontan harus dipenuhi sesuai ketentuan yang berlaku.

1.4. Pengadaan barang dilakukan dengan harga wajar dan sebagai pedoman adalah harga pasar setempat.

1.5. Jenis barang yang dapat dilakukan pembelian setempat oleh Bagian Sekretariat/Distrik/Kebun/Unit diatur dengan SE tersendiri.

1.6. Pelaksanaan Pengadaan Barang melalui DPBB/PPAB dapat dilaksanakan setelah DPBB/PPAB disetujui Direksi. Proses penyelesaian DPBB/PPAB tetap berpedoman pada Surat Instruksi Direksi yang berlaku.

1.7. Pembayaran rekening tagihan atas pengadaan barang sesuai punt 1.6. diatas dilaksanakan di Kantor Direksi setelah mendapat persetujuan dari Bagian terkait.

1.8. Setiap bulannya Bagian Sekretariat/Distrik/Kebun/Unit wajib melaporkan rekapitulasi pertanggungjawaban penggunaan anggaran pembelian setempat yang diberikan/ditetapkan kepada Direksi c/q. Bagian Keuangan dengan tembusan ke Bagian SPI, Bagian Pengadaan Barang Kandir dam Bagian Teknis dengan menggunakan formulir yang telah ditetapkan selambat-lambatnya seminggu setelah gajian besar.

1.9. Untuk melaksanakan proses pengadaan barang maupun jasa borongan dengan nilai > Rp. 50,- juta di Kebun/Unit/Distrik/Kantor Direksi dibentuk Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (PPBJ):

1. Di Kebun/Unit/Distrik yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Manajer Distrik dan copy Surat Keputusan tersebut disampaikan kepada semua Direksi, Bagian SPI, Bagian Teknis Kantor Direksi dan Bagian Sekretariat.

   Susunan PPBJ di Kebun/Unit/Distrik terdiri dari:

   - Ketua : Kabid/Askep/Maskep.
   - Sekrertaris : Assisten Administrasi.
   - Anggota : Assisten Bidang Teknis maksimum 3 (tiga) orang.

2. Panitia Pengadaan Barang dan jasa di Kantor Direksi ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi.

1.10. Batasan-batasan nilai pengadaan barang dengan metode pemilihan langsung adalah:

1. - Nilai Barang : > Rp. 15 juta s. d. Rp. 50 juta
   - Prosedure Pelaksanaan : Pemilihan Langsung
   - Pelaksana : a. Bagian Pengadaan Kantor Direksi khusus permintaan Kantor Direksi
     b. Distrik, untuk permintaan Kebun/Unit.

- Kualifkasi Rekanan : - DRT PTP Nusantara II
  - Kecil
- Cara Penawaran : Tiga Penawar
- Dokumen : OPL/SPJB
- Tanda tangan Dokumen : a. Dilakukan di Kandir
  b. Dilakukan di Kantor Distrik

2. - Nilai Barang : > Rp. 50 juta s. d. Rp. 500 juta
   - Prosedure Pelaksanaan : Pemilihan Langsung
   - Pelaksana : a. Panitia Pengadaan Barang dan Jasa Kandir
     b. Bagian Pengadaan untuk Barang-barang Pabrikan / Keagenan / Distributor
   - Kualifikasi Rekanan : - DRT PTP Nusantara II
     - Kecil
   - Cara Penawaran : a. Panitia Pengadaan Barang dan jasa : Tiga Penawar
     b. Bagian Pengadaan:
     - Price List Pabrikan atau
     - Tiga Penawar
   - Dokumen : OPL/SPJB

- Tanda tangan Dokumen : > Rp. 100 juta ditandatangani oleh Direktur Utama
  < Rp. 100 juta ditandatangani oleh Direktur Pemasaran.

3.4.6.3. Pelaksanaan Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

1. Pelaksanaan Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung Oleh Kebun Unit/Distrik Bagian Sekretariat Kantor Direksi.

1.1. Pengadaan barang adalah pengadaan dalam berbagai bentuk dan uraian yang meliputi bahan baku, barang setengah jadi, barang jadi, peralatan, yang spesifikasinya ditetapkan oleh pengguna barang.

1.2. Pengadaan barang dengan nilai diatas Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) sampai dengan Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) dilaksanakan dengan cara pemilihan langsung oleh Menejer Distrik dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak dibenarkan memecah dokumen atau membuat tahapan pekerjaan pengadaan barang yang total nilainya diatas Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiab) sehingga nilai pengadaan barang tersebut menjadi dibawah Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).
2. Dilaksanakan oleh 3 (tiga) penawar dari Pengusaha Kecil (K) yang tercantum dalam Daftar Rekanan Terpilih (DRT) PT. Perkebunan Nusantara II.

3. Pelaksanaan pengadaan barang kepada Pengusaha Kecil (K) dilakukan dengan menerbitkan OPL yang ditandatangani oleh Menejer Distrik yang tembusannya dikirim ke Bagian Terkait dan SPI.
4. Tenggang waktu proses administrasi pemilihan langsung dilaksanakan selambat-lambatnya selama 10 (sepuluh) hari kerja terhitung sejak permintaan barang disetujui.

2. Pelaksanaan Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung Di Bagian Pengadaan.

2.1. Pengadaan barang dengan metode pemilihan langsung yang dilaksanakan oleh Bagian Pengadaan meliputi pengadaan barang umum, teknis, bahan kimia yang bernilai s.d. Rp. 50,- juta. (lima puluh juta rupiah) khusus untuk keperluan Kantor Direksi atas dasar DPBB/PPAB yang disetujui Direksi.

2.2. Pengadaan barang dengan nilai diatas Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) sampai dengan Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta fupiah) dilaksanakan dengan cara pemiliban langsung oleh Kepala Bagian Pengadaan dengan ketentuan:

1. Tidak dibenarkan memecah atau membuat tahapan permintaan barang yang total nilainya diatas Rp. 50.000.000, (lima puluh juta rupiah) sehingga nilai permintaan barang tersebut menjadi dibawah Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

2. Dilaksanakan oleh 3 (tiga) penawar dari Pengusaha Kecil (K) yang tercantum dalam Daftar Rekanan Terpilih (DRT) PT. Perkebunan Nusantara II.
3. Pesanan kepada Pengusaha Kecil (K) dan Koperasi dilakukan dengan menerbitkan Order Pembelian Lokal (OPL) lengkap bermaterai yang ditandatangani oleh Direktur Pemasaran.
4. Tenggang waktu proses administrasi dilaksanakan selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja terhitung sejak DPBB asli yang telah disetujui dan ditandatangani oleh Direksi diterima di Bagian Pengadaan.

2.3. Pengadaan barang Pabrikan/Keagenan/Distributor/PBF dilaksanakan dengan cara penunjukan langsung oleh Bagian Pengadaan Barang atau menerbitkan SPJB yang ditandatangani oleh Direksi dengan ketentuan:

1. Dilaksanakan oleh 1 (satu) penawar dari Pabrikan/ Keagenan/ Distributor/PBF (kualifikasi bebas) yang tercantum dalam Daftar Rekanan Terpilih (DRT) PT. Perkebunan Nusantara II.
2. Pesanan barang kepada pihak Pabrikan/Keagenan/ Distributor/PBF dilakukan dengan:
    1. Menerbitkan Order Pembelian Lokal (OPL) lengkap bermaterai atau memo pesanan yang ditandatangani oleh Kepala Bagian Pengadaan untuk nilai pesanan sampai dengan Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah).

2. Menerbitkan Order Pembelan Lokal (OPL) lengkap bermaterai atau memo pesanan yang ditandatangani oleh Direktur Pemasaran, untuk nilai pesanan diatas Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) sampai dengan Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah) untuk nilai > Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah) ditandatangani oleh Direktur Utama.

2.4. Pengadaan Pelumas, Beras dan Pupuk dilakukan dengan ketentuan :

1. Pengadaan beras dan pupuk ini dilaksanakan dengan cara pemilihan langsung dan atau pelelangan terbatas di Bagian Pengadaan dengan cara membandingkan 5 rekanan pemasok barang dimaksud.
2. Khusus untuk Pelumas rekanan pemasok harus termasuk dalam Daftar Distributor Pertamina.

3. Pelaksanaan Pengadaan Barang Dengan Metode Pemilihan Langsung Oleh PPBJ Di Kantor Direksi.

3.1. Pengadaan barang dengan nilai > Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang dan Jasa Kantor Direksi atas dasar DPPB/PPAB yang telah dichek phisik, check harga satuan dan urgensinya oleh Bagian Teknis terkait, telah disetujui dan ditandatangani oleh Direksi.

3.2. Pengadaan barang dengan nilai diatas Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta.

rupiah) dilaksanakan dengan cara pemilihan langsung oleh Pantia Pengadaan Barang dan Jasa PT. Perkebunan Nusantara II dengan ketentuan :

1. Permintaan pemilihan langsung pengadaan barang disampaikan oleh Bagian Pengadaan kepada Panitia Pengadaan Barang dan jasa PT. Perkebunan Nusantara II, dengan melampirkan:
    1. Persetujuan dan tersedianya anggaran untuk pengadaan barang dimaksud dari Direksi (DPBB/PPAB asli yang telah disetujui Direksi).
    2. Syarat-syarat teknis/spec teknis barang yang akan menjadi bagian dokumen pemilihan langsung.
    3. Harga Perhitungan Sendiri/Owner's Estimate (HPS/OE) secara terperinci yang ditandatangani oleh Kepala Bagian Pengadaan, disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Pemasaran.
    4. Syarat-syarat lain yang diperlukan untuk pengadaan barang tersebut.
2. Pemilihan langsung dilakukan dengan membandingkan sekarang-kurangnya 3 (tiga) penawar dari Pengusaha Kecil (K).
3. Surat Keputusan/Surat Pemberitahuan Pemenang Pemilihan Langsung ditetapkan, disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Bidang.

4. Tenggang waktu proses administrasi dilaksanakan selambat-lambatnya 21 (dua puluh satu) hari kerja terhitung sejak memorandum diterima dari Bagian Pengadaan lengkap dengan Lampiran sesuai butir 3.1.1.a s/d 3.1.1.d di atas disetujui Direksi untuk dilaksanakan proses pemilihan langsung.
5. Bagian Pengadaan menerbitkan Order Pembelian Lokal (OPL) /SPJB lengkap bermaterai untuk nilai s.d. Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah) ditandatangani oleh Direktur Pemasaran, sedangkan untuk nilai > Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah) ditandatangani oleh Direktur Utama berdasarkan Surat Keputusan/Surat Pemberitahuan Pemenang Pemilihan Langsung dan satu copynya dikirimkan ke Bagian SPI.
6. Copy OPL/SPJB dikirim oleh Bagian Pengadaan ke Bagian/Distrik/Kebun/Unit yang meminta barang.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Audit Oprasional atas Fungsi Pengadaan Barang PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

Pelaksanaan pemeriksaan atas fungsi pengadaan barang pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dilakukan melalui beberapa tahapan. Adapun tahapan pemeriksaan ini meliputi :

1. Tahap Pendahuluan, yang terdiri dari :
   a. Pengamatan orientasi.
   b. Mencari data tertulis.
   c. Wawancara dengan manajemen.
2. Tahap pemeriksaan mendalam
   a. Studi lapangan, yang antara lain meliputi:
      1. Wawancara dengan pegawai inti pada semua tingkat organisasi.
      2. Mengidentifikasikan dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.
      3. Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen.
      4. Penelitian sistem pengendalian intern.
      5. Penelitian arus transaksi.

b. Analisa, yang antara lain meliputi:

1. Penghubungan data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan bila diperlukan.
2. Pendiskusian temuan dan kesempatan perbaikan dengan pegawai bersangkutan.

1. Tahap Pendahuluan

Pada tahap pendahuluan ini, penulis terlebih dahulu mengadakan pertemuan dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Pada pertemuan ini penulis menjelaskan mengenai pengertian, tujuan dan manfaat audit operasional. Hal ini dilaksanakan untuk memudahkan penulis dalam melakukan pemeriksaan.

Audit operasional ini dilakukan terhadap fungsi pengadaan barang PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) adalah untuk meningkatkan efektivitas dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan aktivitas pengadaan barang pada perusahaan agar lebih baik. Hal ini akan tertuang dalam laporan akhir audit operasional.

Setelah menjelaskan pengertian, tujuan dan manfaat audit operasional terlihat bahwa pihak manajemen sangat tertarik dan berkeinginan untuk membantu penulis. Dari pihak manajemen pengadaan barang, penulis memperoleh gambaran mengenai kegiatan pengadaan barang di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Hal ini dilakukan karena penulis harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai perusahaan yang akan diteliti.

a. Pengamatan orientasi

Pada tahap ini, penulis mengadakan observasi langsung ke dalam perusahaan. Hal ini berguna bagi penulis karena memberikan informasi mengenai keadaan dan masalah-masalah yang tengah dihadapi perusahaan. Dalam melakukan pengamatan orientasi ini, penulis juga mengadakan wawancara langsung dengan karyawan perusahaan ini.

b. Mencari data tertulis

pada tahap ini, penulis mendapatkan informasi-informasi tertulis yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Data tertulis yang didapatkan oleh penulis adalah :

1. Struktur organisasi

   Penulis mendapatkan data tertulis mengenai di mana terletak garis wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian, sebagai bentuk usaha pengorganisasian seluruh karyawan di dalamnya.

2. Uraian tugas

   Uraian tugas digunakan perusahaan untuk memberikan suatu pedoman kepada para karyawan serta pimpinan mengenai apa saja yang menjadi tugas dan kewajiban tiap-tiap karyawan serta pimpinan perusahaan.

3. Tujuan perusahaan

   Penulis mendapatkan data tertulis mengenai tujuan pengadaan barang pada perusahaan, yaitu :

a. Memelihara arus bahan baku, bahan penolong, peralatan kerja dan persediaan barang lainnya yang diperlukan oleh unit-unit dalam perusahaan.

b. Memelihara tingkat penyedian barang dalam batas optimal untuk menjamin kelancaran operasi perusahaan.

4. Formulir-formulir

Penulis juga mendapatkan formulir-formulir yang berhubungan dengan kegiatan pengadaan barang pada perusahaan tersebut.

c. Wawancara dengan manajemen

Untuk mendapatkan data yang lebih mendukung audit operasional ini, maka penulis mengambil langkah wawancara dengan manajemen untuk mengetahui hal-hal yang tidak didapatkan oleh penulis pada tahap sebelumnya. Dari hasil wawancara ini, penulis mendapatkan keterangan mengenai prosedur pelaksanaan aktivitas pengadaan barang yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pemakai, dalam hal ini adalah unit-unit dalam perusahaan mengajukan kebutuhan barang untuk pabrik atau non pabrik dengan membuat memo permintaan barang yang disetujui oleh pimpinan unit/administratur dan diputuskan untuk dibeli tunai atau melalui proses pengadaan barang. Hal ini ditetapkan berdasarkan jenis barang/bahan, besarnya nilai dan kewenangan. Apabila dengan proses pengadaan barang dilanjutkan dengan membuat Daftar Permintanan Barang-barang (DPBB).

b. Dari bagian pembelian/bagian pengadaan, menerima memo permintaan pembelian yang telah diotorisasi dari pihak/unit perusahaan yang

memerlukan barang. Setelah menerima memo permintaan pembelian, bagian pembeliaan melakukan penetapan harga plafon dan melakukan penawaran harga dengan pemasok dengan membuat surat permintaan penawaran harga yang dikirim ke pemasok. Setelah menerima tawaran harga yang diberikan oleh pemasok, bagian pembelian membandingkan harga-harga yang ditawarkan oleh setiap pemasok untuk kemudian memilih harga dengan penawaran terendah dan wajar. Setelah harga ditentukan, bagian pembelian membuat Order Pembelian Lokal (OPL) yang akan dikirim ke pemasok.

c. Setelah pemasok menerima Order Pembelian Lokal (OPL) dari bagian pembelian kemudian pemasok mengirimkan barang yang diminta yang disertai oleh surat pengantar dan faktur pembelian barang.

d. Bagian penerimaan barang/bagian Gudang Distrik, menerima barang dari pemasok yang disertai dengan surat pengantar. Kemudian dilakukan pemeriksaan terhadap barang yang diterima apakah jenis, jumlah dan spesifikasinya sudah cocok dengan yang dipesan, jika sudah cocok maka bagian penerimaan barang membuat Bukti Penerimaan Barang (BPB) empat lembar dan mengirim barang kebagian gudang (Gudang Kebun) dari pihak/unit perusahaan yang membutuhkan.

e. Setelah barang beserta Bukti Penerimaan Barang lembar ke dua diterima oleh bagian gudang maka barang tersebut di tempatkan pada tempat barang sejenis dan diberi label dengan mencantumkan jenis, jumlah,

spesifikasi dan tanggal penerimaan barang. Selanjutnya bagian gudang membuat kartu gudang untuk mencatat barang yang telah diterima.

f. Bagian akuntansi, menerima Surat Order Pembelian Lokal (OPL), Bukti Penerimaan Barang (BPB) dan faktur pembelian yang kemudian membandingkan antara faktur pembelian dari pemasok dengan Surat Order Pembelian Lokal (OPL) dan Bukti Penerimaan Barang (BPB), jika sudah cocok jumlah dan nilainya maka bagian akuntansi akan membuat Bukti Kas Keluar.

g. Pihak/unit perusahaan yang membutuhkan barang tersebut akan meminta pengeluaran barang sesuai kebutuhan dengan membuat Bon Permintaan dan Pengeluaran Barang (BPPB) dengan mencantumkan jenis dan jumlah barang yang diminta serta penggunaannya yang disetujui oleh Pimpinan Unit perusahaan yang membutuhkan yang kemudian di kirimkan kebagian gudang untuk pengeluaran barang. Pada tahap pendahuluan ini, penulis menggunakan kuesioner dan contoh flow chart pengadaan barang dapat dilihat pada lampiran 2 dan 12.

2. Tahap Pemeriksaan Mendalam

Pada tahap pemeriksaan mendalam, dibuat prosedur audit yang akan dilaksanakan untuk menguji apakah pengendalian intern terhadap kegiatan pengadaan barang pada perusahaan telah dijalankan dengan semestinya sehingga penulis dapat mengidentifikasikan jika ada kelemahan-kelemahan yang dimungkinkan dapat terjadi dalam proses pelaksanaan pengadaan barang sehingga

perusahaan tidak dapat beroprasi dengan efektif untuk mencapai efektivitas. Prosedur yang dilaksanakan antara lain :

Tabel 4.1. Prosedur audit oprasional untuk pengujian terhadap transaksi pembelian

Keberadaan atau keterjadian	***Hasil audit***
1. Lakukan wawancara terhadap manajemen tentang prosedur otorisasi permintaan pembelian.	1. Untuk pembelian/pengadaan barang tidak hanya dipusatkan pada satu divisi hal ini tergantung pada besarnya nilai (Rupiah) pengadaan barang. Untuk nilai s/d 15 juta diadakan di Unit/Kebun, >15 s/d 50 juta diadakan di Distrik dan untuk nilai > 50 juta diadakan di Kantor Pusat.
2. Lakukan pengamatan terhadap (termasuk pengamatan terhadap pemisahan fungsi): a. persetujuan surat order pembelian. b. pembelian barang c. penerimaan barang. d. penyimpanan barang. e. pencatatan pembelian.	2. pemisahaan fungsi dalam proses pengadaan barang telah dilakukan oleh perusahaan. a. surat order pembelian diotorisasi berdasarkan besarnya nilai pengadaan barang seperti yang tertulis pada langkah ke-1. b. Pembelian dilakukan oleh Bagian Pengadaan atau panitia yang ditetapkan. c. Penerimaan barang dilakukan oleh Bagian Gudang dari Unit/Kebun atau Bagian yang memesan atau Gudang Pusat. d. penyimpanan barang dilakukan oleh Bagian Gudang dari Unit/Kebun atau Bagian yang memesan atau Gudang Pusat dengan membuat bukti

	penerimaan barang dan mencatatnya dalam kartu gudang. e. pencatatan pembelian dilakukan oleh bagian akuntansi dengan terlebih dahulu melakukan perbandingan antara surat order pembelian, laporan penerimaan barang, dan faktur dari pemasok yang bersangkutan.
Kelengkapan 3. Ambil sampel transaksi pembelian dan lakukan verifikasi terhadap tanggal, nama pemasok, jumlah moneter dan nonmoneter. Lakukan pula pemeriksaan terhadap dokumen pendukung berikut ini: a. Surat order pembelian. b. Faktur pembelian c. Bukti penerimaan barang yang telah diotorisasi.	3. Tidak ada penyimpangan yang terjadi pada tahap ini. Dokumen yang diperlukan terdapat pada lampiran.
4. Periksa bukti pendukung yang bersangkutan dengan bukti kas keluar dan bandingkan antara surat order pembelian, laporan penerimaan barang, dan faktur dari pemasok yang bersangkutan.	4. Tidak ada penyimpangan yang terjadi pada tahap ini. Dokumen yang diperlukan terdapat pada lampiran.
5. Ambil sampel bukti penerimaan dan penyimpanan barang dan bandingkan antara faktur dari pemasok, bukti penerimaan barang dan kartu gudang.	5. Tidak ada penyimpangan yang terjadi pada tahap ini. Dokumen yang diperukan terdapat pada lampiran.

Penilaian atau alokasi	
6. Untuk sampel yang diambil pada langkah ke-3 di atas, periksa bukti adanya: a. persetujuan pembelian untuk setiap transaksi pembelian. b. pengecekan independen terhadap perminataan pembelian.	6. Tidak ada penyimpangan yang terjadi pada tahap ini. Persetujuan dan pengecekan independen telah dilakukan perusahaan untuk setiap order pembelian. Dokumen yang diperlukan terdapat pada lampiran.

4.2. Mengevaluasi Tahap Proses Pengadaan Barang

1. Tahap permintaan pembelian barang

Pada tahap permintaan pembelian barang dapat terjadi penyimpangan yang berupa barang dapat diminta untuk tujuan atau kuantitas yang tidak semestinya, pengujian yang dapat dilaksanakan adalah dengan meminta keterangan tentang prosedur otorisasi permintaan pembelian. Pada tahap ini perusahaan telah menjalankan prosedur permintaan pembelian dengan baik, sebelum di laksanakan permintaan pembelian harus terlebih dahulu di setujui oleh pimpinan unit kebun/administratur kemudian diteruskan ke Kantor Direksi untuk memperoleh persetujuan dari Direksi. Otorisasi umum dan khusus untuk setiap barang yang akan dibeli telah dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Tahap pembuatan surat order pembelian

Pada tahap pembuatan surat order pembelian penyimpangan yang dapat terjadi adalah pembelian dapat terjadi dengan tujuan yang tidak semestinya. Pengujian yang dapat dilaksanakan adalah dengan cara memeriksa dokumen surat permintaan pembelian yang melampiri setiap surat order pembelian. Pada tahap

ini dokumen yang digunakan oleh perusahaan adalah dokumen Order Pembelian Lokal yang dibuat oleh Kepala Bagian Pengadaan yang kemudian disetujui oleh Direktur Pemasaran dan dokumen yang melampiri adalah dokumen Daftar Permintaan Barang-Barang yang telah disetujui oleh pihak yang berwenang.

3. Tahap penerimaan barang

Pada tahap penerimaan barang hal yang dapat terjadi adalah barang yang diterima kemungkinan tidak dipesan sebelumnya dan perusahaan mungkin menerima barang yang rusak, kuantitasnya salah, salah jenisnya, salah barangnya. Pengujian yang dapat dilaksanakan adalah dengan melakukan pemeriksaan terhadap laporan penerimaan barang dengan surat order pembelian yang bersangkutan dan melakukan pengamatan pelaksanaan prosedur oleh fungsi penerimaan barang. Pada tahap ini, perusahaan sebelum menerima barang terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan terhadap Bon Pengantar/Surat Pengantar Barang apakah sudah sesuai dengan yang tercantum pada Order Pembelian Lokal jumlah maupun spesifikasinya kemudian bagian gudang memeriksa barang yang dikirim jika telah sesuai selanjutnya dibuat Berita Acara Penerimaan Barang/Bukti Penerimaan Barang yang ditandatangani oleh Kepala Gudang.

4. Tahap penyimpanan barang

Pada tahap penyimpanan barang fungsi gudang dapat memungkiri telah menyimpan barang yang dibeli untuk menghindari hal tersebut maka pengujian yang dapat dilakukan adalah dengan memeriksa tanda terima barang/bukti penerimaan barang, Setiap kali terjadi penyerahan barang dari fungsi penerimaan ke fungsi gudang harus didokumentasikan dalam tanda terima barang/bukti

penerimaan barang. Pada tahap ini perusahan selalu membuat bukti penerimaan barang untuk setiap barang yang diterima yang ditandatangani oleh pimpinan unit sesuai dengan jenis, jumlah dan harga satuan yang tercantum dalam Order Pembelian Lokal.

5. Tahap Pembuatan bukti kas keluar

Untuk setiap bukti kas keluar harus sesuai dengan surat order pembelian, laporan penerimaan barang, dan faktur dari pemasok yang bersangkutan hal ini ditujukan untuk menghindari bukti kas keluar dibuat untuk barang yang tidak dipesan atau tidak diterima atau dapat salah pembuatannya. Pengujian yang dapat dilakukan adalah dengan memeriksa bukti pendukung yang bersangkutan dengan bukti kas keluar. Pada tahap bukti pendukung yang terdapat pada perusahaan adalah faktur dari pemasok, dokumen Order Pembelian Lokal dan Bukti Penerimaan Barang. Pada tahap ini perusahaan selalu membandingkan setiap dokumen pendukung sebelum membuat bukti kas keluar.

6. Tahap pencatatan utang

Setiap pencatatan harus dilandasi dokumen sumber bukti kas keluar dan dokumen pendukung yang lengkap, harus dilakukan pengecekan secara independen posting ke dalam buku pembantu utang usaha, sediaan, aktiva tetap dengan akun kontrol yang bersangkutan dalam buku besar. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya Bukti kas keluar tidak dicatat. Untuk menghindari Bukti kas keluar dicatat dalam akun yang salah maka hal yang dilakukan adalah dengan pertanggungjawaban semua formulir bernomor urut tercetak, panduan akun dan review pemberian akun. Pengujian yang dapat dilakukan adalah

melakukan pemeriksaan terhadap dokumen pendukung kemudian mereview bukti adanya pengecekan independen dan melakukan pengamatan terhadap prosudur : pelaksanaan kembali. Pada tahap ini perusahaan dalam melakukan pencatatan telah didukung oleh bukti pendukung yang telah diotorisasi dan setiap bukti pendukung selalu diberi nomor urut tercetak untuk memudahkan melakukan pengecekan independen.

4.3. Mengevaluasi Sistem Manajemen

Dalam melakukan pemeriksaan manajemen, peneliti juga harus melakukan evaluasi atas sistem manajemen perusahaan yang bersangkutan. Hal ini penting sekali, karena efektivitas sistem manajemen merupakan penentu dari kemampuan perusahaan.

Untuk mendapatkan informasi atas sistem manajemen PT. Perkebunan Nusantara II (Persero), penulis menggunakan kuisioner yang telah tersusun rapi. Kuisioner ini dapat dilihat pada lampiran 3.

Dari hasil evaluasi sistem manajemen dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dapat dilihat bahwa pengendalian manajemen yang dilaksanakan secara umum sudah diterapkan secara konsisten.

Dalam evaluasi sistem manajemen ini diungkapkan bahwa tujuan perusahaan telah dirumuskan secara tertulis dengan jelas dalam Rancangan Jangka Panjang dan Jangka Pendek yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) meskipun demikian tujuan perusahaan lebih dipahami oleh Karyawan Pimpinan dari pada Karyawan Pelaksana dan karyawan secara umum belum seluruhnya dan sepenuhnya memiliki kebebasan dalam mengemukakan

pendapat dan tujuan kegiatan, padahal sebaiknya setiap staff dan karyawan di dalam perusahaan harus mengetahui tujuan perusahaan secara jelas agar setiap orang dalam perusahaan dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin dan tidak menyimpang dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan juga telah melakukan pemisahaan tanggungjawab fungsional. Struktur organisasi yang dimiliki perusahaan telah menjamin adanya pemisahan fungsi, wewenang dan tanggungjawab secara fungsional jabatan. Setiap jabatan telah memiliki uraian tugas dan tanggungjawab masing-masing yang telah ditetapkan oleh Direksi dan dituangkan dalam surat keputusan Direksi. Perusahaan juga telah memiliki dokumen petunjuk kerja, baik secara fisik kegiatan maupun perencanaan / anggaran yang dituangkan pada Buku Pedoman Kerja, Surat Instruksi (SI), Surat Edaran (SE), Surat Keputusan dan Memorandum.

Jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan untuk masing-masing bidang telah cukup jumlahnya untuk menangani pekerjaannya dengan baik. Setiap karyawan mendapatkan program peningkatan kualitas dan keteramapilan dengan mengikuti pendidikan di Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP), kursus, inhouse training, lokakarya / seminar yang dilaksanakan oleh Bagian Sumber Daya Manusia.

Pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan setiap karyawan perusahaan telah dilakukan secara berjenjang baik secara fisik maupun administrasi. Setiap manajemen diminta melaporkan pertanggungjawaban untuk setiap pekerjaannya secara berkala (bulanan) disampaikan dalam Laporan Manajemen (LM) dan

pertanggungjawaban akhir tahun disampaikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

4.4. Evaluasi Atas Fungsi Pengadaan Barang dan Pengelolaan Persediaan

Dari hasil evaluasi atas fungsi pengadaan barang dan pengelolaan persediaan dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dapat dilihat bahwa pengendalian atas fungsi pengadaan barang dan pengelolaan persediaan yang dilaksanakan oleh perusahaan secara umum sudah diterapkan secara konsisten. Informasi ini dapat dilihat dari kuisioner yang penulis buat pada lampiran 2.

Dalam evaluasi atas fungsi pengadaan barang dan pengelolaan persediaan yang dilaksanakan perusahaan, penulis mendapat informasi tentang kegiatan fungsi pengadaan barang dan pengelolaan persediaan, yaitu sebagai berikut :

Dalam penyusunan rencana kebutuhan barang Unit Kerja/Kebun menentukan terlebih dahulu jenis dan jumlah barang yang akan dipesan berdasarkan rencana kegiatan perusahaan kemudian biro pengadaan memproses pengadaan barang yang dibutuhkan oleh Unit/Kebun setelah dokumen permintaannya telah disetujui oleh Direksi. Untuk pembelian/pengadaan barang tidak hanya dipusatkan pada satu divisi hal ini tergantung pada besarnya nilai (Rupiah) pengadaan barang. Untuk nilai s/d 15 juta diadakan di Unit/Kebun, >15 s/d 50 juta diadakan di Distrik dan untuk nilai > 50 juta diadakan di Kantor Pusat. Semua proses pengadaan barang, baik pembelian tunai maupun order dan lelang, sistem dan prosedurnya telah dibuat secara tertulis dan ditetapkan dalam suatu Surat Keputusan Direksi.

Terdapat pemisahaan fungsi pembelian dan penerimaan dalam proses pengadaan barang. Pembelian dilakukan oleh Bagian Pengadaan atau panitia yang ditetapkan sedangkan penerimaan barang dilakukan oleh Bagian Gudang dari Unit/Kebun atau Bagian yang memesan atau Gudang Pusat. Untuk setiap penerimaan barang harus melalui proses pemeriksaan dan perbandingan jenis, jumlah, spesifikasi serta kualitasnya sesuai dengan dokumen order kemudian dituangkan dalam Berita Acara Penerimaan Barang. Sistem dan prosedur administrasi dalam proses penerimaan barang telah diatur dan ditetapkan secara baku dalam perusahaan.

Setiap pembelian / pengadaan barang harus berdasarkan permintaan dari Unit/Kebun yang membutuhkan dan selalu menggunakan pesanan pembelian dengan menerbitkan Order Pembelian Lokal (OPL) atau melalui tender, kecuali pembelian tunai. Setiap pembelian barang yang dilakukan perusahaan harus mendapat otorisasi dan ditetapkan jumlah Rupiahnya sesui dengan anggaran yang tersedia dalam RKAP.

Dalam proses pengadaan barang, barang-barang yang dibeli berdasarkan proses penawaran/lelang, sehingga harga yang diperoleh adalah harga dengan penawaran terendah dengan kualitas yang sesuai. Harga dan suplai terbaik yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam melakukan pengadaan barang.

4.5. Tahap Pelaporan

Pada tahap ini, auditor mengkomunikasikan hasil auditnya termasuk rekomendasi yang diberikan kepada obyek audit dan pihak yang berkepentingan. Laporan audit operasional mempunyai maksud dan tujuan untuk :

a. menginformasikan apa yang ditemukan.

b. Menyakinkan pihak manajemen/obyek audit tentang arti penting dan keabsahan temauan audit.

c. Mendorong pihak manajemen untuk melakukan perbaikan.

Dari hasil audit dan evaluasi terhadap proses pengendalian intern pengadaan barang perusahaan, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perusahaan secara umum telah menerapkan dengan baik pengendalian intern pengadaan barang dan telah menjalankan prosedur pengadaan barang secara konsisten sesuai dengan yang tertulis dalam pedoman pengadaan barang perusahaan. Hasil pelaporan akhir audit operasional dapat dilihat pada lampiran 4 pada skripsi ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Audit operasional sebagai sarana yang dapat menunjang keberhasilan suatu usaha sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Menurut Standar Profesi Akuntan Publik, menyatakan bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa hasil audit akan dapat menditeksi semua kekeliruan, ketidak beresan, dan pelanggaran hukum, tetapi diatur keharusan-keharusan bagi auditor untuk menentukan resiko mengenai suatu kekeliruan, ketidak beresan dan pelanggaran hukum yang mungkin terjadi. Berdasarkan uraian-uraian sebagai mana yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan :

1. Kegiatan pengadaan barang merupakan kegiatan yang sangat vital dalam keberlangsungan operasi perusahaan sehari-hari, jika dalam pelaksanaan pengadaan barang sering terjadi penyelewengan maka akan memberikan dampak tidak efektif dan efisiennya perusahaan. Maka dalam hal ini diperlukannya suatu pengawasan yang dapat menekan terjadinya penyelewengan tersebut salah satunya adalah dengan mengadakan audit operasional.
2. Kegiatan pengadaan barang melibatkan beberapa pihak diantaranya panitia pengadaan. Maka dalam memilih keanggotaan panitia pengadaan harus

memiliki kriteria kredibilitas dan kemandirian, serta bekerja secara profesional.

3. Penyimpangan-penyimpangan yang sering terjadi dalam kegiatan pengadaan barang di dalam perusahaan dapat dikarenakan tidak adanya pedoman, cara dan kriteria yang jelas yang mudah dipahami oleh pihak-pihak yang berkepentingan, jika pun ada maka yang menguasai dan memahami hanyalah pihak-pihak tertentu saja.
4. Kendala-kendala yang terjadi dalam kegiatan pengadaan barang di perusahaan, yaitu tidak adanya pengawasan yang ketat kepada setiap elemen-elemen yang terlibat dalam kegiatan pengadaan karena budaya perusahaan yang terlalu menaruh kepercayaan dan sering segan untuk melakukan tindakan preventif tehadap pihak-pihak yang ditujuk untuk melakukan tugasnya.
5. Kadang di dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang penyimpangan yang sering terjadi yaitu penyusunan spesifikasi teknis dan kriteria yang diarahkan untuk memperbesar peluang suatu produk atau pengusaha tertentu dan rencana yang dibuat tidak realistis dan biasanya berlebihan, jauh di atas kebutuhan yang sebenarnya (*mark up*).
6. Dalam menjalankan kegiatan pengadaan barang harus didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan, hal ini dimaksudkan untuk pertanggungjawaban jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan.

5.2. Saran

Berikut ini adalah saran-saran yang penulis usulkan untuk pencegahan dan penanggulangan kelemahan-kelemahan yang dapat terjadi dalam prosedur dan sistem pengadaan barang, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan atas pembelian harus dibuat untuk mempertahankan alokasi dana yang minimal dalam persediaan barang yang memadai. Bagian pembelian dalam hal ini adalah biro pengadaan barang harus dengan teliti menyesuaikan pembelian dengan kebutuhan tiap-tiap unit dalam perusahaan, untuk menjamin bahwa pembelian hanya dilakukan atas bahan baku atau barang-barang yang dibutuhkan saja. Harus adanya pengkajian ulang terhadap rencana anggaran pengadaan melalui program pengawasan melekat yang diperkuat dengan peraturan dan undang-undang. Laporan pembelian harus dibuat setiap bulannya dan perlu adanya orang yang mengevaluasi laporan tersebut dengan seksama, sehingga dapat diketahui jumlah yang dibutuhkan tiap bulannya.
2. Keanggotaan panitia pengadaan seharusnya disusun secara berhati-hati dan tidak asal tunjuk, perlu dipilih orang-orang yang 'bersih', berpengalaman dibidang pengadaan, menguasai pengetahuan tentang prosedur dan teknis pengadaan.
3. *Guidelines*, kriteria dan cara memberikan penilaian untuk pegangan baku panitia harus disosialisasikan secara luas kepada semua pihak berkepentingan.

4. Perusahaan perlu membuat kebijaksanaan dan prosedur pembelian secara tertulis untuk menjamin terlaksananya fungsi pengawasan pembelian dengan baik. Ada pun prosedur pembelian yang umum, meliputi :

   a. Prosedur permintaan kebutuhan barang.

   b. Prosedur pelaksanaan pembelian barang.

   c. Prosedur penerimaan barang.

5. Setiap permintaan pembelian harus disertai dengan penawaran harga dari beberapa pemasok agar perusahaan dapat memperoleh bahan baku atau barang yang diinginkan dengan harga paling ekonomis tanpa mengorbankan mutu. Dalam pemilihan pemasok ini, perusahaan juga perlu memperhatikan agar tidak terjadi penyelewengan atas transaksi pemebelian yang dilakukan oleh pihak yang bertanggungjawab langsung atas fungsi pembelian, di mana terjadi persekongkolan dengan para peserta tender secara bergiliran dengan syarat peserta dapat memberikan kontribusi atau balas jasa kepada manajer beserta komplotannya. Bentuk penyelewengan lain yang dapat dilakukan oleh bagian pembelian adalah dengan cara "tender fiktif", di mana peserta tender hanya berjumlah satu/dua, sedangkan yang lainnya fiktif, maka pemenang tender adalah peserta yang nyata, sehingga harga penawaran pun dapat disesuaikan dengan jumlah kecurangan yang diinginkan. Kriteria kemampuan pemasok antara lain adalah kemampuan rekanan dalam memenuhi permintaan perusahaan baik menyangkut mutu barang yang akan disuplai, ketepatan waktu pengirimannya, kemampuan pemasok untuk memahami

karakteristik suatu bahan yang dibutuhkan perushaan, profesionalisme pemasok dalam menjalankan usahanya serta reputasinya di masa lalu dalam memenuhi permintaan pembelian sejenis. Sebaiknya dalam pembelian bahan baku ditetapkan persetujuan jumlah rupiahnya agar pembelian dapat diketahui dengan jelas dan dapat dijadikan bahan perbandingan.

6. Agar fungsi pembelian dapat terorganisir dengan baik, maka perlu ada pemisahan tugas antara bagian pembelian dengan bagian penerimaan dan pengeluaran persediaan bahan baku. Dengan adanya pemisahan tugas yang memadai, akan memungkinkan untuk melaksanakan pencatatan dan pelaporan atas pembelian yang akan menjadi informasi yang berguna bagi unit-unit lain dalam perusahaan yang terkait dan juga dapat dilakukan klasifikasi dan identifikasi yang tepat atas persediaan bahan baku/barang yang akan menunjang kelancaran proses produksi.

Saran-saran yang penulis kemukakan di atas merupakan hal-hal yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, karena akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Jumlah persediaan bahan baku/barang akan optimum.
2. perusahaan dapat memanfaatkan dana yang ada untuk keperluan lebih efektif.
3. biaya-biaya yang berhubungan dengan persediaan akan dapat ditekan seminimum mungkin.

4. perusahaan akan lebih mudah untuk mengetahui berapa nilai yag ada dalam persediaan pada saat tertentu.
5. perencanaan produksi akan menjadi lebih baik karena informasi bahan baku/barang yang ada tersedia dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Bacelius Ruru, **Sistem Pengadaan Barang dan Jasa BUMN Menuju Good Corporate Governance**, Modul Seminar Sehari Optimalisasi Sistem dan Fungsi Pengadaan Barang di Perusahaan, Jakarta, 2002.

Ikatan Akuntansi Indonesia, **Standar Profesional Akuntan Publik,** Kompartemen Akuntan Publik, PT. Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Johny Setyawan, **Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)**, cetakan pertama, BPFE, Yogyakarta, 1988.

Mahmudi, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, edisi pertama, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005.

Modul Lokakarya, **Kiat Menghadapi Audit Pengadaan**, C & P Consultant, Jakarta, 2004.

Mulyadi, **Auditing Buku 1**, edisi enam, cetakan pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2002.

_____, **Auditing Buku 2**, edisi enam, cetakan pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2002.

Musianto, Lukas S., **"Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif dalam Metode Penelitian"** Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 4 N0.2, September 2002, Jurusan Manajemen-Univ. Kristen Petra, Surabaya, hal. 123-136.

PP. No. 70 DAN KEPPRES NO. 61 DAN KEPPRES NO.80 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah, CV. Tamita Utama, Jakarta, 2006.

Rodi Kartamuja, **Peranan Audit Kinerja Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Bandung Urban Development Project**, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 5, No.2, Desember 2001.

St. Dian Jung, **Manajemen Audit Meningkatkan Effektivitas dan Effisiensi Perusahaan Anda Setinggi Mungkin**, cetakan pertama, Restu Agung, Jakarta, 1987.

Teguh Pudjo M., **Aplikasi Management Audit Dalam Industri Perbankan**, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Tunggal, Amin Widjaja. **Management Audit : Suatu Pengantar**, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1992.

Vijay Govindarajan and Robert N. Anthony, **Management Control System**, edisi 12, Salemba Empat, Jakarta, 2005.

Widjajanto, Nugroho. **Pemeriksaan Operasional Perusahaan**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1985.

"Wikipedia", **The Free Encyclopedia**, www.wikipedia.com.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II
(P E R S E R O)
DISTRIK RAYON TENGAH - P. BRAHRANG

S U R A T K E T E R A N G A N

No : II.DRT / Ket / / V / 2006

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, nama Ir H Nurachman, jabatan Manajer Distrik Rayon Tengah PTP Nusantara II Tanjung Morawa, menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama	:	**Yoga Sendika Dharma**
Status	:	Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
		Universitas Islam Indonesia (UII) YOGYAKARTA
No. Mahasiswa	:	**02 312 213,**

telah melakukan riset / penelitian tentang **Audit Operasional terhadap pengendalian intern pengadaan barang di PT Perkebunan Nusantara II (Persero) dalam rangka meningkatkan efektivitas** yang dilaksanakan di Kantor PTP Nusantara II Distrik Rayon Tengah Padang Brahrang–Kabupaten Langkat.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan oleh pihak yang berkepentingan sebagaimana mestinya.

Padang Brahrang, 15 Mei 2006

Dibuat Oleh

PTP Nusantara II
Distrik Rayon Tengah
Manajer,

P.T. PERKEBUNAN NUSANTARA II DISTRIK RAYON TENGAH (PERSERO)

Ir H Nurachman

Lampiran 2

KUISIONER PEMERIKSAAN OPERASIONAL

ATAS FUNGSI PENGADAAN BARANG DAN PENGELOLAAN PERSEDIAAN

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK	KETERANGAN
1.	Apakah semua penyusunan rencana kebutuhan barang dikelola oleh biro pengadaan ?		TIDAK	Jenis dan jumlah kebutuhan barang disusun oleh Unit kerja/ Kebun / Ba gian berdasarkan rencana kegiatan yang dituangkan dalam RKAP. Bag. Pengadaan hanya memproses pengadaan barang yang dibutuhkan oleh Unit / Kebun / Bagian yang dokumen permintaannya telah disetujui oleh Direksi.
2.	Apakah pembelian di pusatkan pada satu biro atau divisi ?		TIDAK	Pembelian/PengadaanBarang dilakukan berdasarkan besarnya nilai (Rupiah) yaitu : s/d 15 Juta di Unit/Kebun >15 s/d 50 juta di Distrik >50 juta di Kantor Pusat.
3.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi penerimaan ?	YA		Pembelian/Pengadaan barang dilaku kan oleh Bag.Pengadaan atau Panitia yang ditetapkan sedang Penerimaan barang dilakukan oleh Bag.Gudang/ inventory dari Unit/Kebun atau Bagian yang memesan atau Gudang Pusat.
4.	Apakah untuk setiap pembelian selalu digunakan pesanan pembelian ?	YA		Setiap pembelian/pengadaan selalu menggunakan pesanan dengan menerbitkan OPL (Order Pembelian Lokal) atau melalui proses tender, kecuali pembelian kontan (cash and carry)

5.	Apakah setiap pembelian berdasarkan pada permintaan barang ?	YA		Setiap Pembelian/Pengadaan barang harus berdasarkan permintaan Unit Kerja/Kebun/Bagian yang sudah dite liti/diperiksa kebenarannya, baik jenis, jumlah maupun ketersediaan anggarannya.
6.	Apakah dalam pembelian ditetapkan jumlah rupiahnya ?	YA		Selalu berpedoman kepada anggaran yang tersedia dlm RKAP dan Plafon harga ditetapkan bedasarkan Price List dan harga pasar.
7.	Apakah bagian pembelian selalu memanfaatkan discount ?		TIDAK	Pada umumnya barang barang yang dibeli/diadakan berdasarkan proses penawaran/lelang, sehingga harga yang diperoleh harga dengan penawaran terendah dan kualitas sesuai serta kredibilitas calon Pemasok.
8.	Apakah bagian pembelian selalu mengusahakan harga dan suplai terbaik ?	YA		Harga dan suplai terbaik adalah sela lu menjadi pertimbangan utama dlm pembelian/pengadaan barang.Harga dicari yang terbaik agar anggaran yang tersedia mencukupi dan digunakan sehemat mungkin, sedang Suplai harus tepat waktu guna men dukung /sinkron dengan rencana kerja di Unit/Kebun/Bagian
9.	Apakah bagian pembelian selalu meminta penawaran dari supplier ?	YA		Sebelum supplier ditunjuk sebagai pemasok, sesuai besarnya nilai barang yang akan dibeli/diadakan diundang satu atau tiga atau lima rekanan pemasok (supplier) untuk mengajukan penawaran.

10.	Apakah biro pengadaan barang selalu mencari harga termurah dengan kualitas terjamin untuk barang-barang yang akan dibeli nya ?	YA		Sebelum mengundang rekanan pe masok (supplier) untuk melakukan Penawaran atas rencana pengadaan barang, Bag.Pengadaan/Panitia Peng adaan melalui Tim Owner Estimate (OE) menetapkan harga yang murah/wajar sebagai Plafon atas pertimbangan harga pasar yang disurvei dari beberapa Toko/Agen , Price List dan harga barang yang sama pada pengadaan sebelumnya. Kualitas barang harus terjamin sesuai dengan spesifikasi dan syarat mutu yang ditetapkan.
11.	Apakah semua jenis barang yang diterima selalu melalui bagian penerimaan ?	YA		Semua barang yang dibeli/diadakan sebelum digunakan harus diterima terlebih dahulu oleh Bag.penerimaan barang (Bag.Gudang/inventory) yang sebelumnya harus diperiksa kebenarannya baik jenis, jumlah maupun spesifikasi dan kualitasnya oleh Bagian yang meminta/mem butuhkan.
12.	Apakah ada penghitungan jika barang diterima ?	YA		Setiap penerimaan barang diperiksa kebenarannya , jenis, jumlah dan spesifikasi serta kualitasnya dan dituangkan dalam Berita Acara Penerimaan barang dan format admi.
13.	Apakah dibuat laporan atas kerusakan atau kekurangan barang yang dibeli ?		TIDAK	Barang yang diterima pada proses pembelian/pengadaan barang adalah barang yang dari hasil pemeriksaan pada penerimaan telah sesuai jenis, jumlah, spesifikasi dan kualitasnya, schingga apabila ada yang rusak atau kurang maka belum dibukukan dan harus segera diganti / dipasok. Jika terjadi hal diluar ketentuan tersebut tetap dibuat Berita Acara dan dilaporkan.

14.	Apakah untuk setiap pembelian barang yang dilakukan harus mendapat otorisasi ?	YA		Apabila dokumen permintaan barang dari Unit/Kebun/Bagian telah disetujui Direksi, maka Bag.Pengadaan/Panitia Pengadaan mempunyai tugas dan kewenangan untuk melakukan pembelian/peng adaan barang yang diminta sesuai prosedur pengadaan yang diatur/ ditetapkan.
15.	Apakah bagian gudang memiliki sistem pencatatan yang secara fungsional independen terhadap para petugas gudang ?	YA		Sistem dan Prosedur administrasi dalam proses penerimaan barang oleh Bag.Gudang telah diatur dan ditetapkan secara baku,sehingga berfungsi sebagai alat kontrol/ pengawasan.
16.	Apakah dibuat prosedur tertulis untuk realisasi pengadaan barang dengan cara pembelian ?	YA		Semua proses pengadaan barang, baik dengan cara pembelian kontan maupun Order dan lelang sistim dan prosedurnya dibuat secara tertulis dan ditetapkan dalam suatu Surat Keputusan Direksi.
17.	Apakah catatan persediaan cukup dapat diandalkan, misalnya dapat dipergunakan sebagai dasar pembelian barang?	YA		Dalam proses pembelian/pengadaan barang, baik jenis maupun jumlah selalu didasari atas persediaan yang ada dari catatan inventory dari seluruh Unit/Kebun/Bagian yang ada, sehingga pencatatan harus selalu diupayakan valid dan akurat.
18.	Apakah kuantitas barang dibandingkan dengan dokumen pengirimannya?	YA		Pisik barang yang diterima harus di bandingkan dengan dokumen pengiriman dan dokumen order, baik jenis, jumlah , spesifikasi maupun kualitasnya harus sesuai.

Diketahui oleh
PTPN Nusantara II
Distrik Rayon Tengah
Manajer,

Ir. H. Nurachman

Padang Brahrang, 12 Mei 2006
Respondence,

Julius M H Sitorus SE, MM, MBA
Ka. Bidang Keuangan / Umum
PTPN - II Distrik Rayon Tengah

KUISIONER PEMERIKSAAN OPERASIONAL

UNTUK EVALUASI SISTEM MANAJEMEN

NO.	PERTANYAAN	YA	TIDAK	KETERANGAN
1.	Apakah ada suatu pernyataan tertulis tentang tujuan perusahaan ?	YA		Tujuan Perusahaan jangka panjang (5 tahun) secara tertulis tercan tum dalam RJP dan jangka pendek (1 tahun) tercantum dalam RKAP
2.	Apakah tujuan perusahaan telah dirumuskan dengan jelas ?	YA		Tujuan Perusahaan dirumuskan dengan jelas dalam RJP dan RKAP
3.	Apakah tujuan ini telah dipahami oleh karyawan ?	YA	TIDAK	Tujuan Perusahaan telah dipahami oleh Karyawan Pimpinan, tetapi belum dipahami oleh Karyawan Pelaksana.
4.	Apakah perusahaan mempunyai struktur organisasi yang dapat menjamin adanya pemisahan tanggung jawab fungsional ?	YA		Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang menjamin adanya pemisahan fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara fungsional jabatan.
5.	Apakah terdapat uraian tugas dan tanggung jawab untuk tiap-tiap jabatan yang ada dalam organisasi ?	YA		Uraian tugas (Job discription) dan tanggung jawab untuk tiap tiap jabatan dalam organisasi telah ditentukan / ditetapkan oleh Direksi dan dituangkan dalam surat keputusan Direksi.
6.	Apakah jumlah karyawan cukup untuk menangani pekerjaan dengan baik ?	YA		Jumlah Karyawan pada masing masing bidang pekerjaan telah cukup untuk menangani pekerjaan dengan baik dibidangnya.
7.	Apakah ada program peningkatan kualitas dan keterampilan karyawan ?	YA		Program peningkatan kualitas dan ketrampilan karyawan dilaksana kan oleh Bagian Sumber Daya Manusia ,antara lain dengan mengi rim karyawan mengikuti pendidi kan di Lembaga Pendidikan Perke bunan (LPP), Kursus, inhouse training, Lokakarya / seminar dll.

8.	Apakah karyawan memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan tujuan kegiatannya ?		TIDAK	Secara umum karyawan belum seluruhnya dan sepenuhnya memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan tujuan kegiatan.
9.	Apakah terdapat pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan?	YA		Pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara ber jenjang baik secara pisik maupun secara administrasi
10.	Apakah manajemen memberikan pertanggungjawabannya secara memadai ?	YA		Pertanggung jawaban manajemen telah dibuat secara memadai dan disampaikan secara berkala (bulan an) disampaikan dalam bentuk Laporan Manajemen (LM) dan pertanggung jawaban akhir tahun disampaikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
11.	Apakah ada duplikasi pelaksanaan kegiatan ?	YA		Semua pelaksanaan kegiatan dibuat duplikasinya untuk men dukung usaha pengawasan dan sebagai bahan pertanggung jawaban.
12.	Apakah perusahaan memiliki dokumen petunjuk kerja ?	YA		Perusahaan memiliki dokumen petunjuk kerja, baik secara pisik kegiatan maupun perencanaan / anggaran yang dituangkan pada Buku Pedoman Kerja, Surat Instruksi (SI), Surat Edaran (SE) Surat Keputusan dan Memoran dum.

Diketahui oleh
PTP Nusantara II
Distrik Rayon Tengah
Manajer

P.T. PERKEBUNAN (PERSERO) DISTRIK NUSANTARA II RAYON TENGAH

H Nurachman

Padang Brahrang, 12 Mei 2006
Respondence,

Julius M H Sitorus SE MM MBA
Ka. Bidang Keuangan / Umum
PTPN II Distrk Rayon Tengah

Lampiran 4

LAPORAN AUDIT OPERASIONAL

Kepada :

Yth. Manajer

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero)

SUMATRA-UTARA

Dengan hormat,

Pada bulan Juli 2006 saya telah mengakhiri audit operasional atas fungsi pengadaan barang pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero).

Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan umum diadakannya audit operasional ini adalah sebagai berikut :

Mengidentifikasikan daerah-daerah yang memerlukan perbaikan.

Menilai efisiensi dan efektivitas fungsi pengadaan barang.

Membuat rekomendasi untuk tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

Dari hasil audit dan evaluasi terhadap proses pengendalian intern pengadaan barang perusahaan, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perusahaan secara umum telah menerapkan dengan baik pengendalian intern pengadaan barang dan telah menjalankan prosedur pengadaan barang secara konsisten sesuai dengan yang tertulis dalam pedoman pengadaan barang perusahaan, hal ini dapat memberikan hasil yang positif bagi keefektifan operasi perusahaan. Tetapi perusahaan juga harus mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimungkinkan dapat terjadi dalam proses pelaksanaan pengadaan barang sehingga perusahaan tidak dapat beroprasi dengan efektif dan efisien, antara lain :

Kemungkinan masalah yang dapat muncul

1. Penggelembungan rencana pengadaan dapat terjadi pada berbagai aspek : biaya, kualitas, bahan, volume dan sebagainya. Rencana yang dibuat tidak realistis dan biasanya berlebihan, jauh di atas kebutuhan yang sebenarnya.
2. Penyusunan spesifikasi teknis dan kriterianya diarahkan untuk memperbesar peluang agar suatu produk dan pengusaha tertentu dapat memenangkan tender.
3. Pada umumnya apabila nuansa KKN telah mewarnai cara kerja panitia, maka mereka cenderung menjadi tidak objektif, tidak jujur, tidak profesional, tidak transparan dan tidak bertanggung jawab.

4. Panitia dikendalikan atau dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pihak tertentu.
5. Nilai harga perkiraan sendiri yang ditutup-tutupi dan hanya diketahui oleh kelompok tertentu, dan persekongkolan dengan mitra kerja dalam pengaturan harga penawaran agar mendekati harga perkiraan sendiri.

Rekomendasi

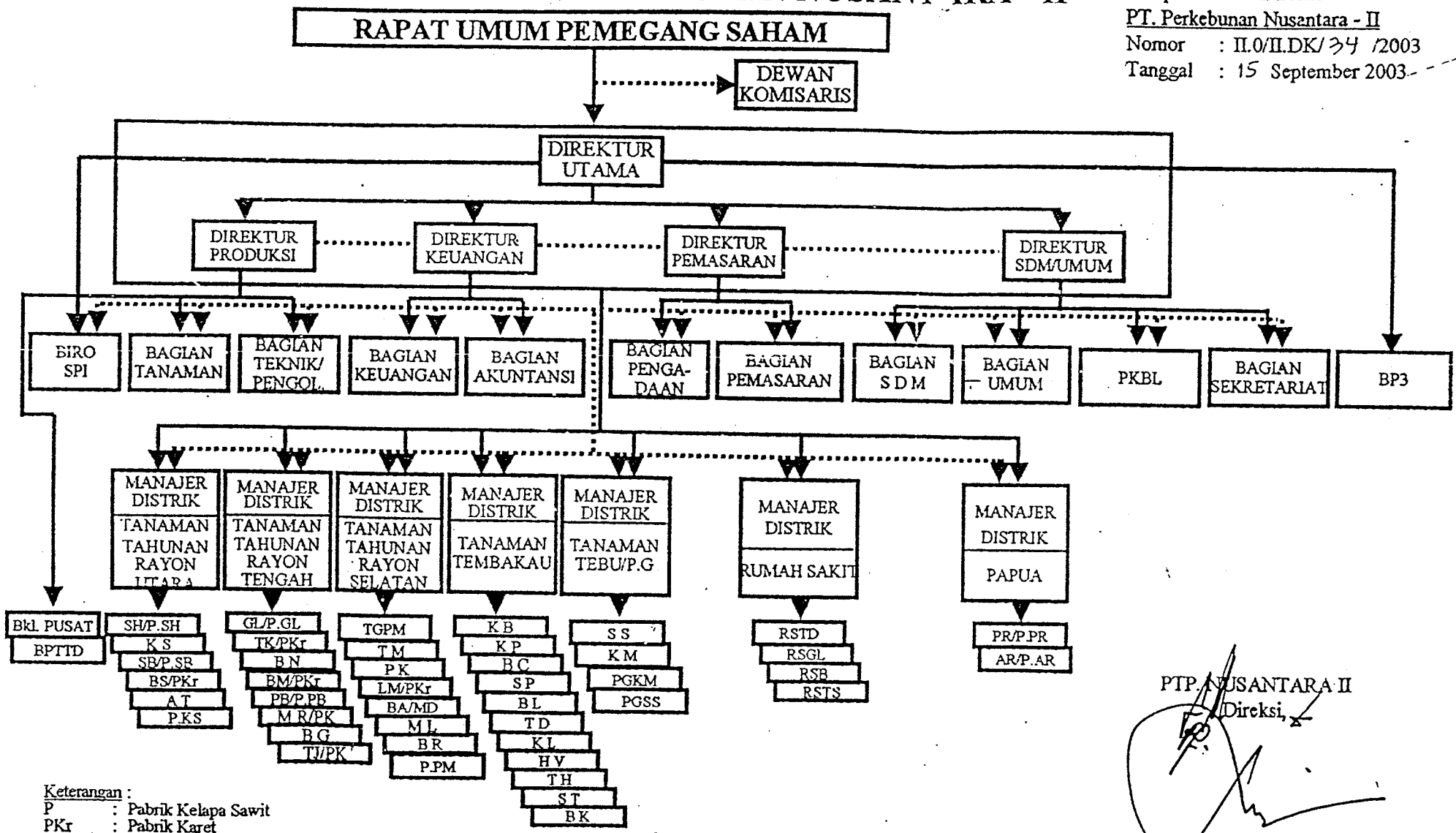
1. Rencana anggaran pengadaan harus dikaji ulang melalui program pengawasan melekat dan pengawasan dari pihak-pihak lain yang diperkuat dengan peraturan dan undang-undang.
2. Kriteria dan spesifikasi teknis harus dikaji ulang untuk melihat apakah spesifikasi itu mengarah pada produk tertentu atau pengusaha tertentu. Bila benar, dokumen harus dibatalkan.
3. Keanggotaan panitia pengadaan seharusnya disusun secara berhati-hati dan menunjuk orang-orang yang profesional, berpengalaman dan menguasai pengetahuan tentang prosedur dan teknis pengadaan.
4. Monitoring pelaksanaan tugas panitia harus diperketat dan membuat laporan priodik tugas yang dilakukan secara seksama.
5. Sesuai dengan peraturan yang berlaku Harga Perkiraan Sendiri harus dibuka kepada peserta tender, agar terjadi persaingan yang sehat dalam menentukan harga yang wajar dan paling menguntungkan bagi perusahaan, serta tidak mengandung unsur KKN.



Lampiran 5

BAGAN ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA - II

Lampiran Surat Direksi
PT. Perkebunan Nusantara - II
Nomor : II.0/II.DK/34 /2003
Tanggal : 15 September 2003



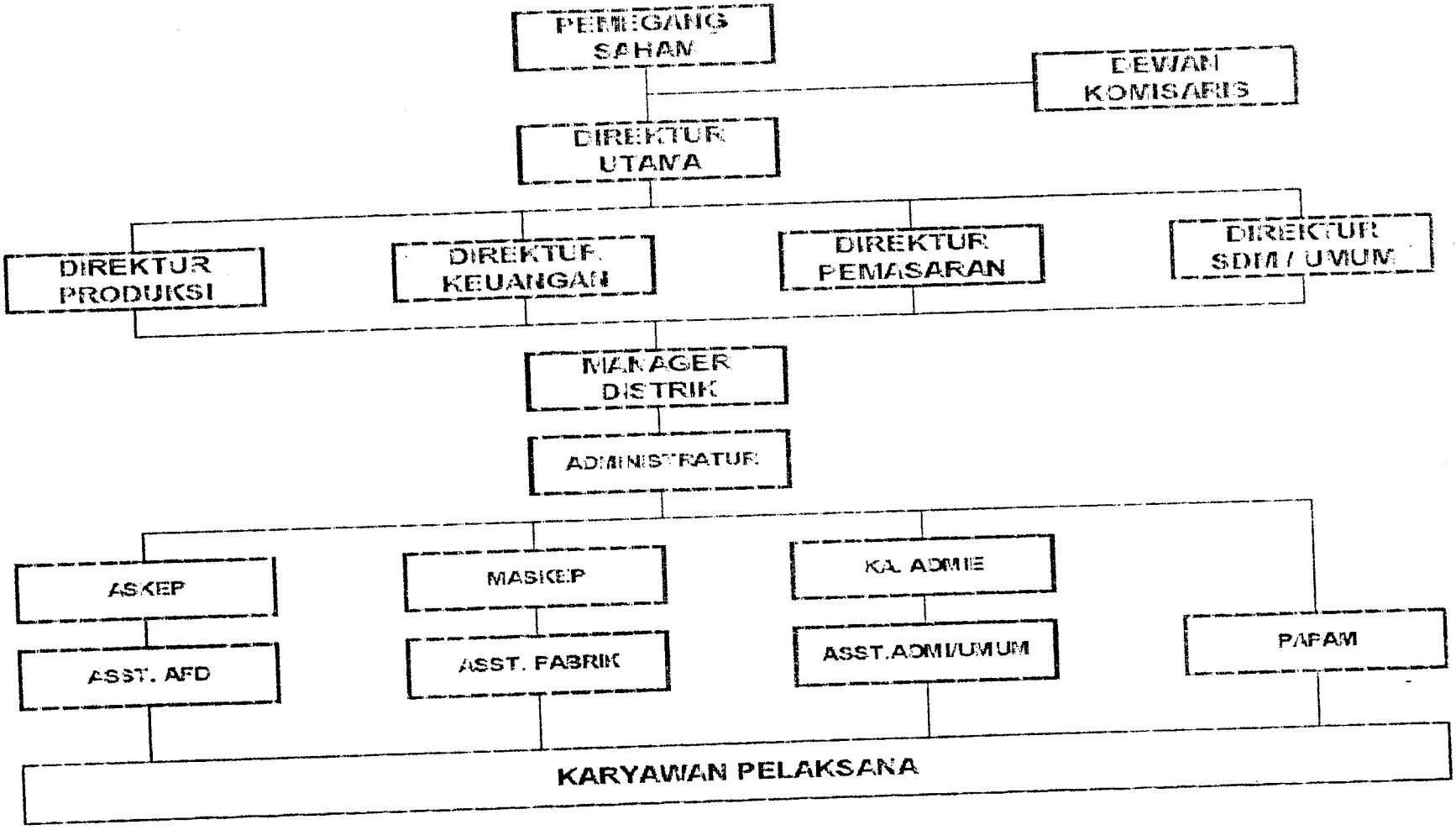
Keterangan :
P : Pabrik Kelapa Sawit
PKr : Pabrik Karet
P K : Pabrik Kakao
BP3 : Biro Pengkajian, Perencanaan dan Pengembangan
PKBL : Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
BPTTD : Balai Penelitian Tebu dan Tembakau Deli

PTP. NUSANTARA II
Direksi,

Ir. H. Suwandi
Direktur Utama

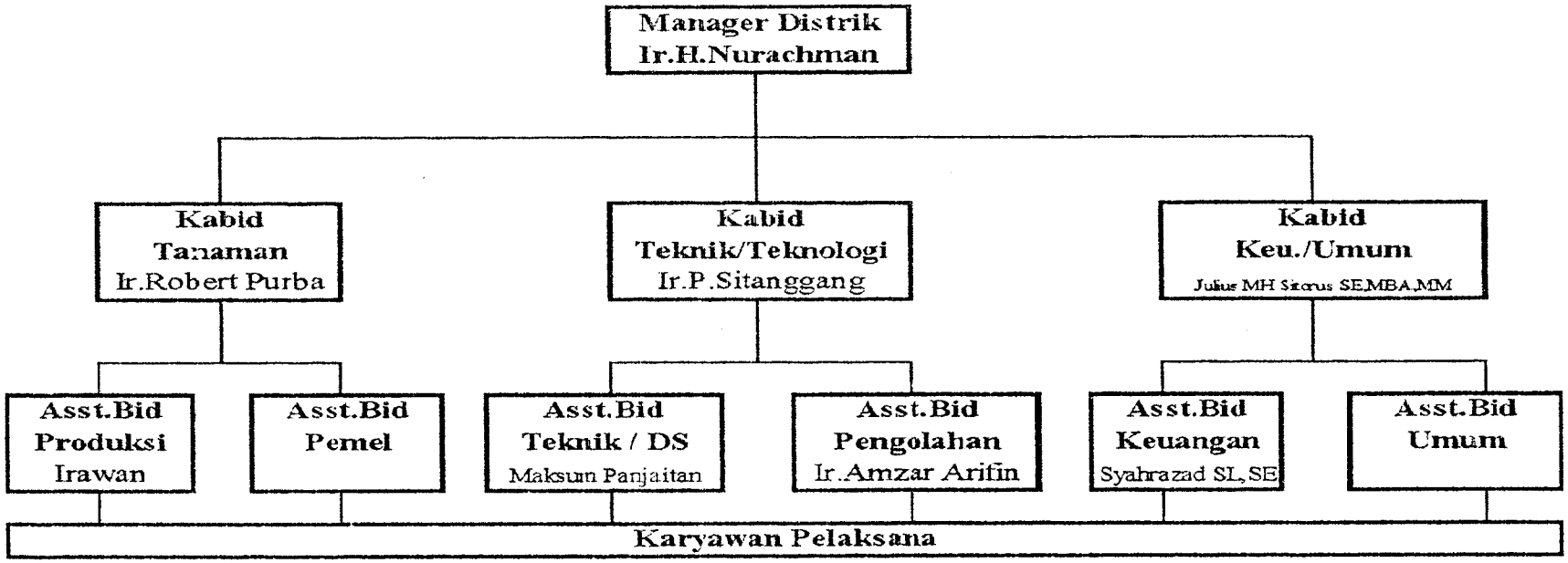
Lampiran 6

BAGAN ORGANISASI PTP.NUSANTARA II
DISTRIK TANARIAN TAHUNAN RAYO N TENGAH



Lampiran 7

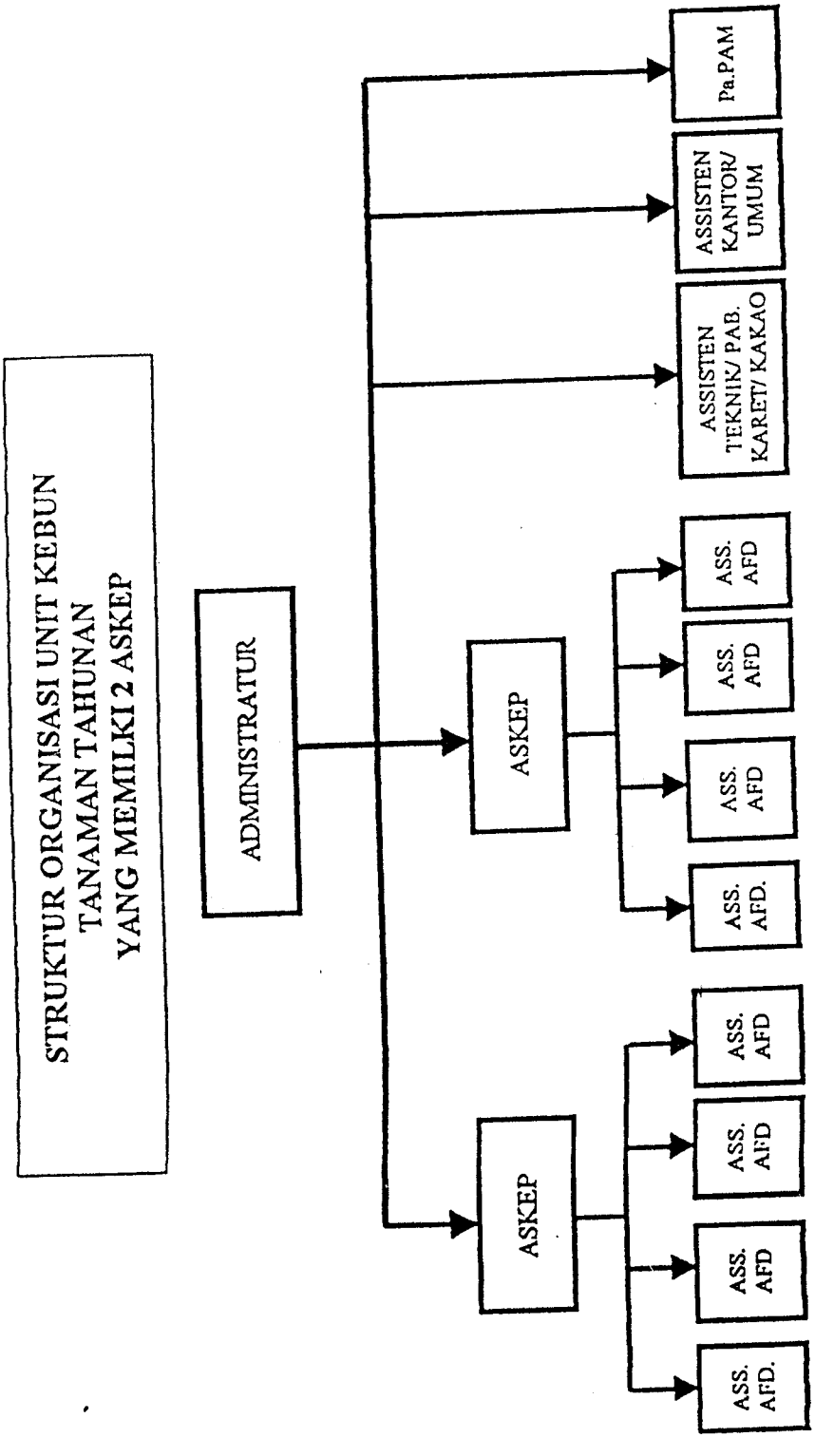
Struktur Organisasi Kantor Distrik Rayon Tengah.



Lampiran 8

STRUKTUR ORGANISASI UNIT KEBUN
TANAMAN TAHUNAN
YANG MEMILKI 1 ASKEP
ADMINISTRATUR
Pa.PAM
ASSISTEN KANTOR/ UMUM
ASSISTEN TEKNIK/ PAB. KARET/ KAKAO
ASKEP
ASS. AFD
ASS. AFD
ASSISTEN AFD
ASSISTEN AFD.

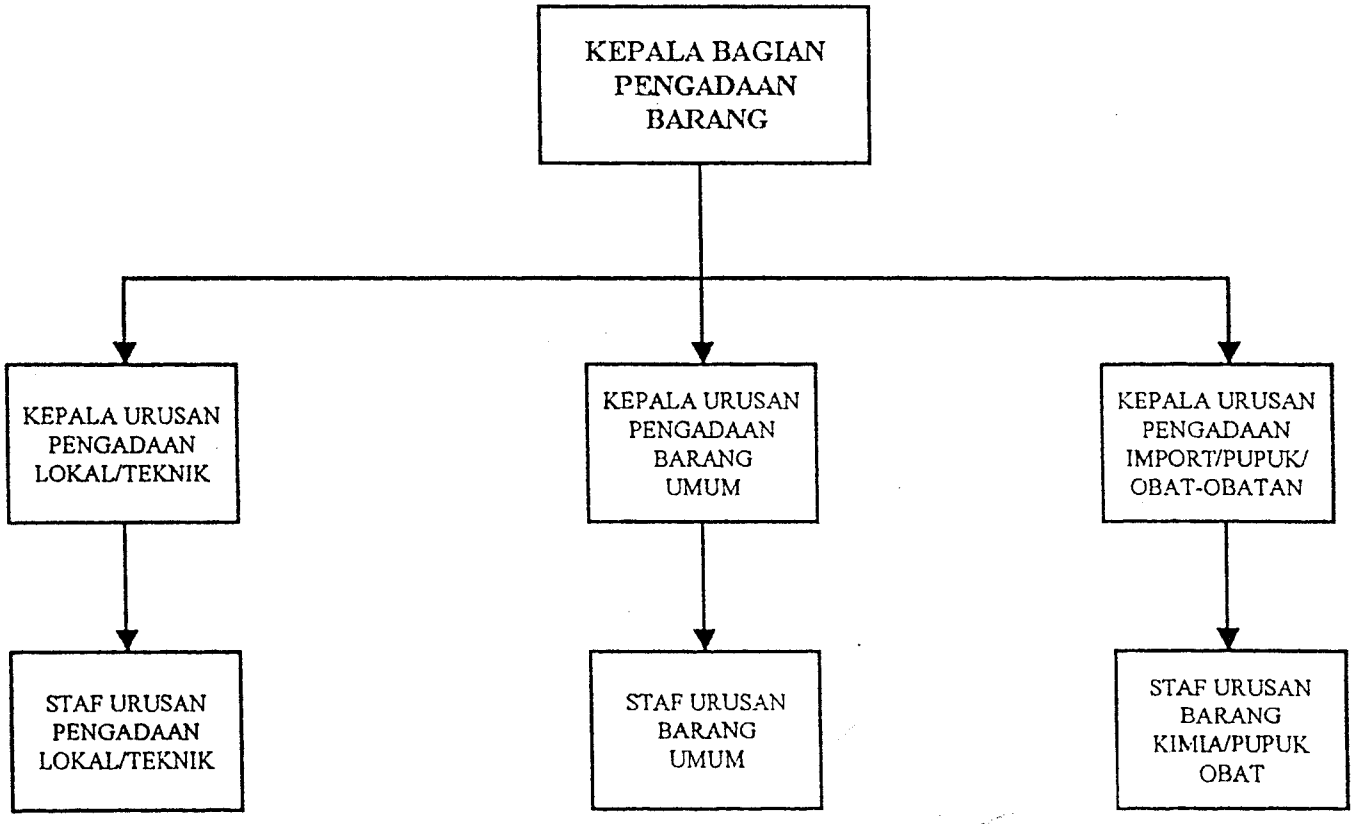
Lampiran 9


STRUKTUR ORGANISASI UNIT KEBUN
TANAMAN TAHUNAN
YANG MEMILKI 2 ASKEP
ADMINISTRATUR
ASKEP
ASS. AFD
ASS. AFD
ASS. AFD
ASS. AFD.
ASKEP
ASS. AFD
ASS. AFD
ASS. AFD
ASS. AFD.
ASSISTEN TEKNIK/ PAB. KARET/ KAKAO
ASSISTEN KANTOR/ UMUM
Pa.PAM

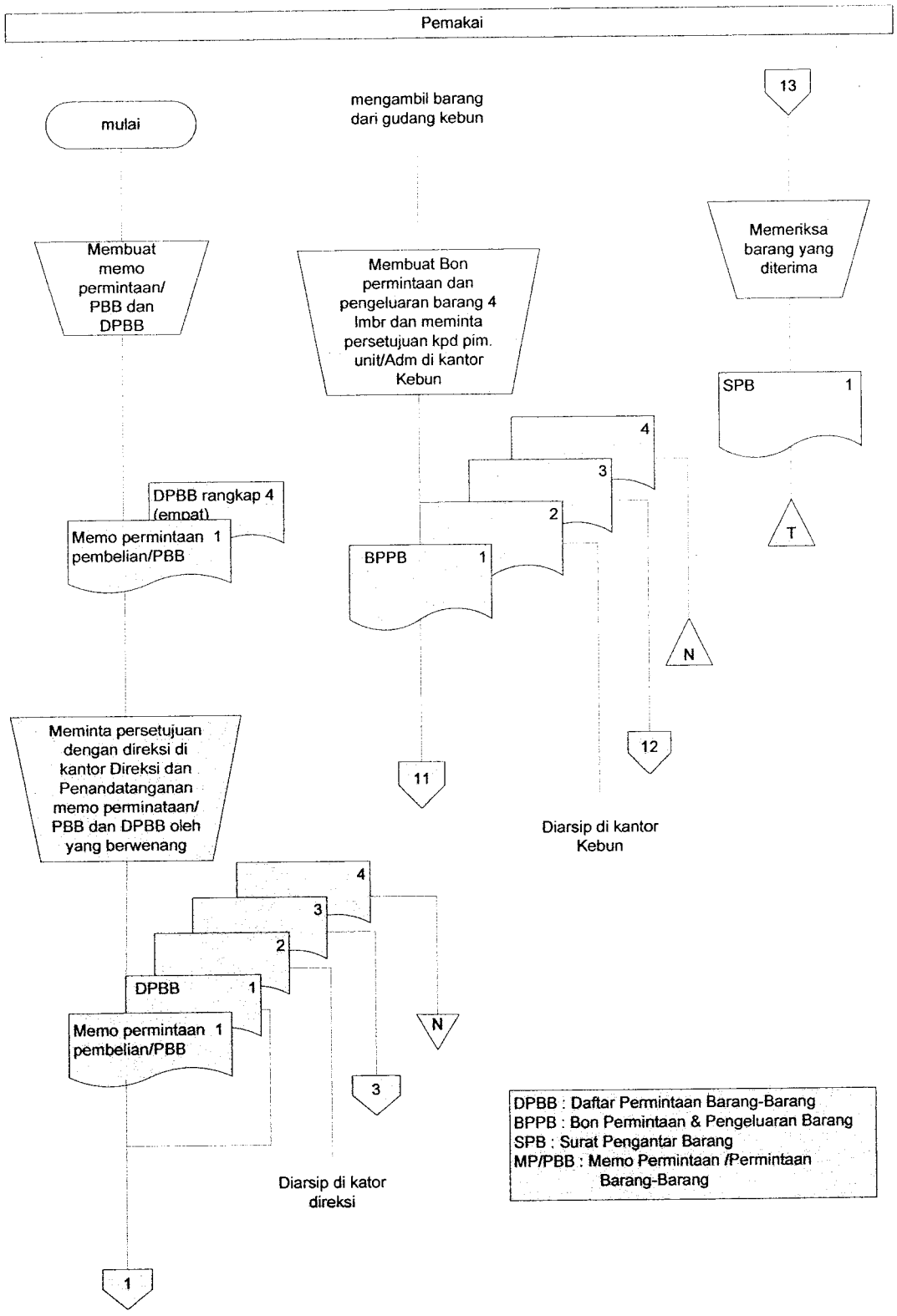
Lampiran 10

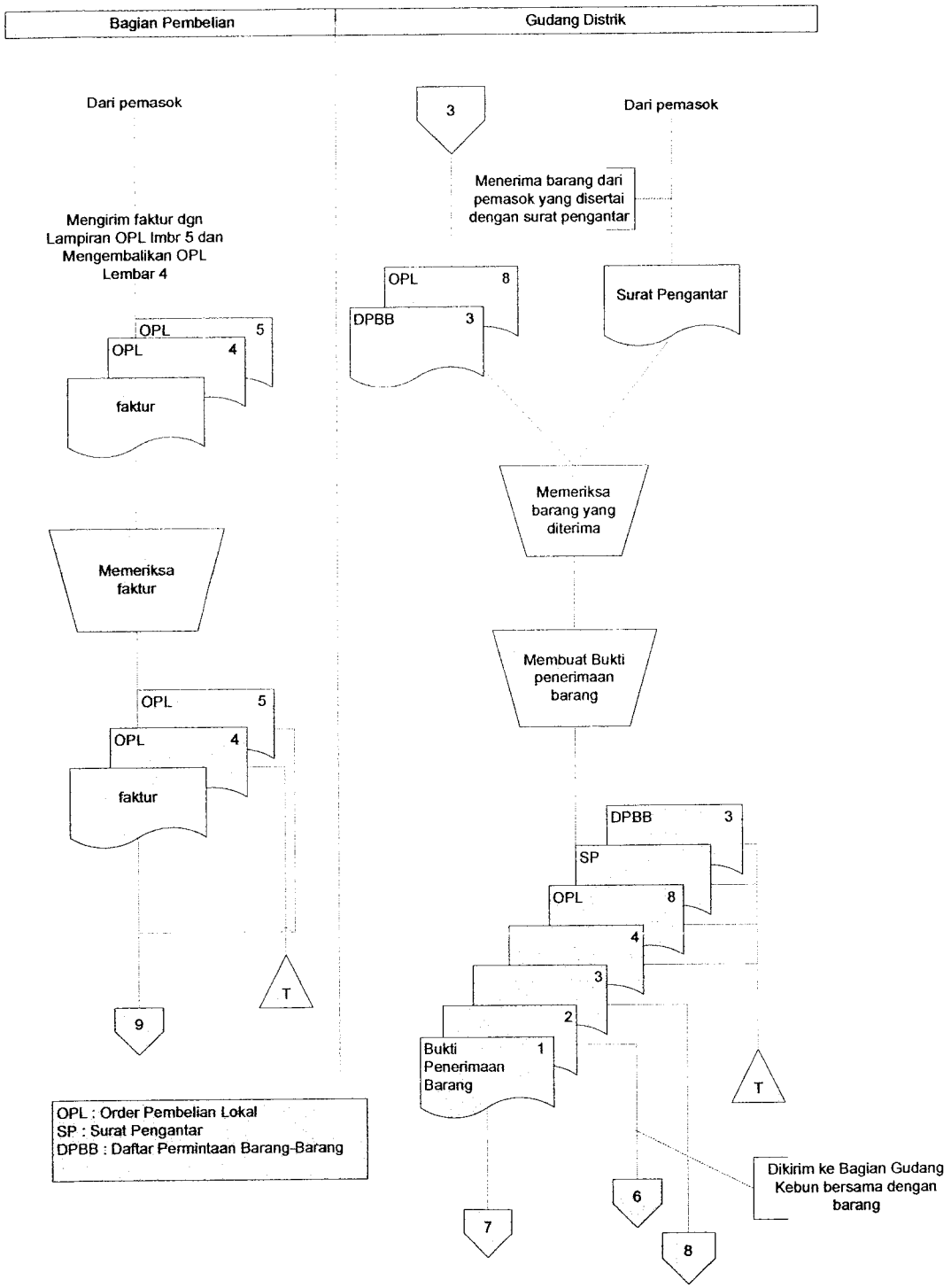
BAGAN ORGANISASI BAGIAN PENGADAAN BARANG
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II

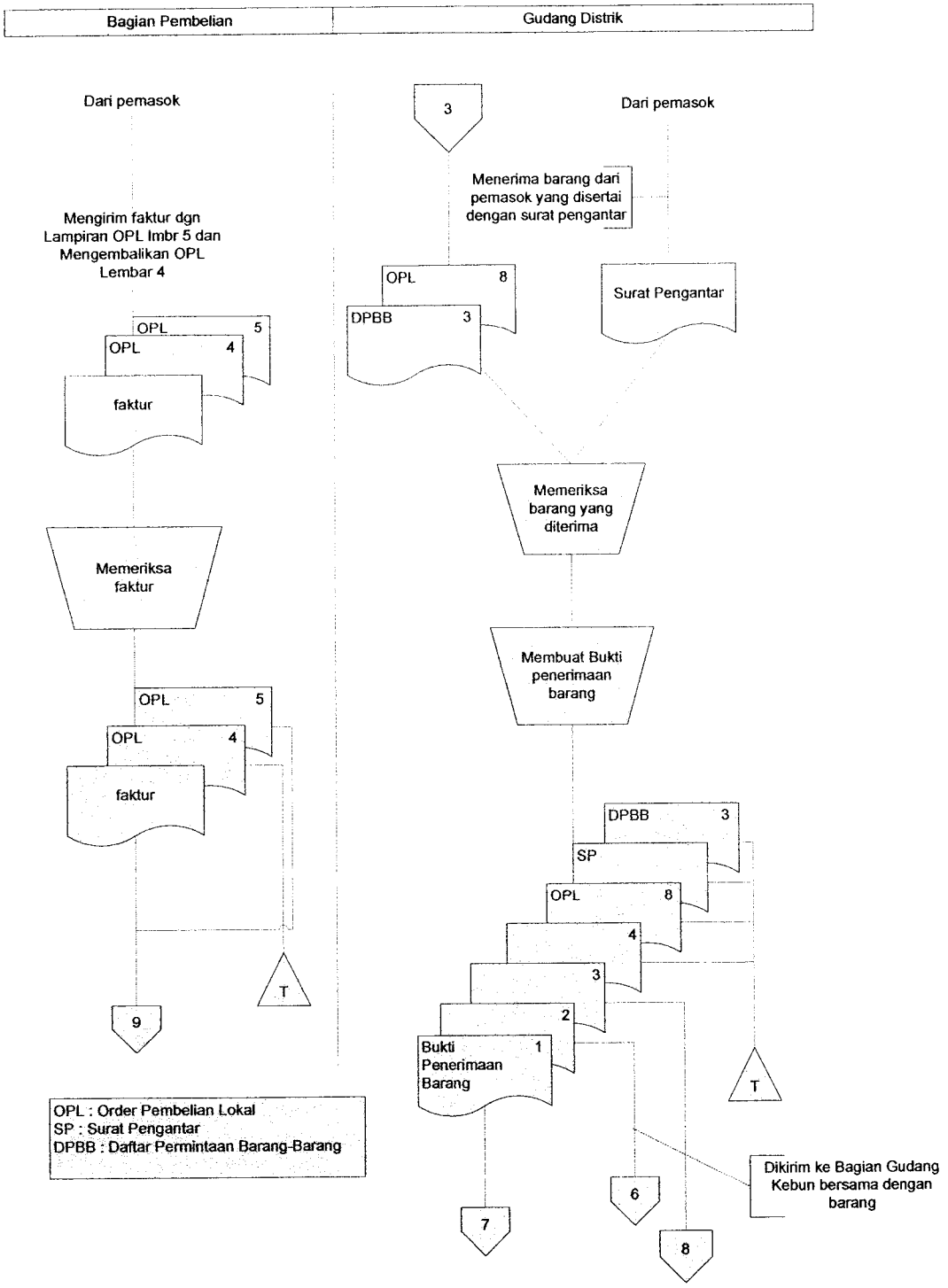
KODE BAGIAN
II.11

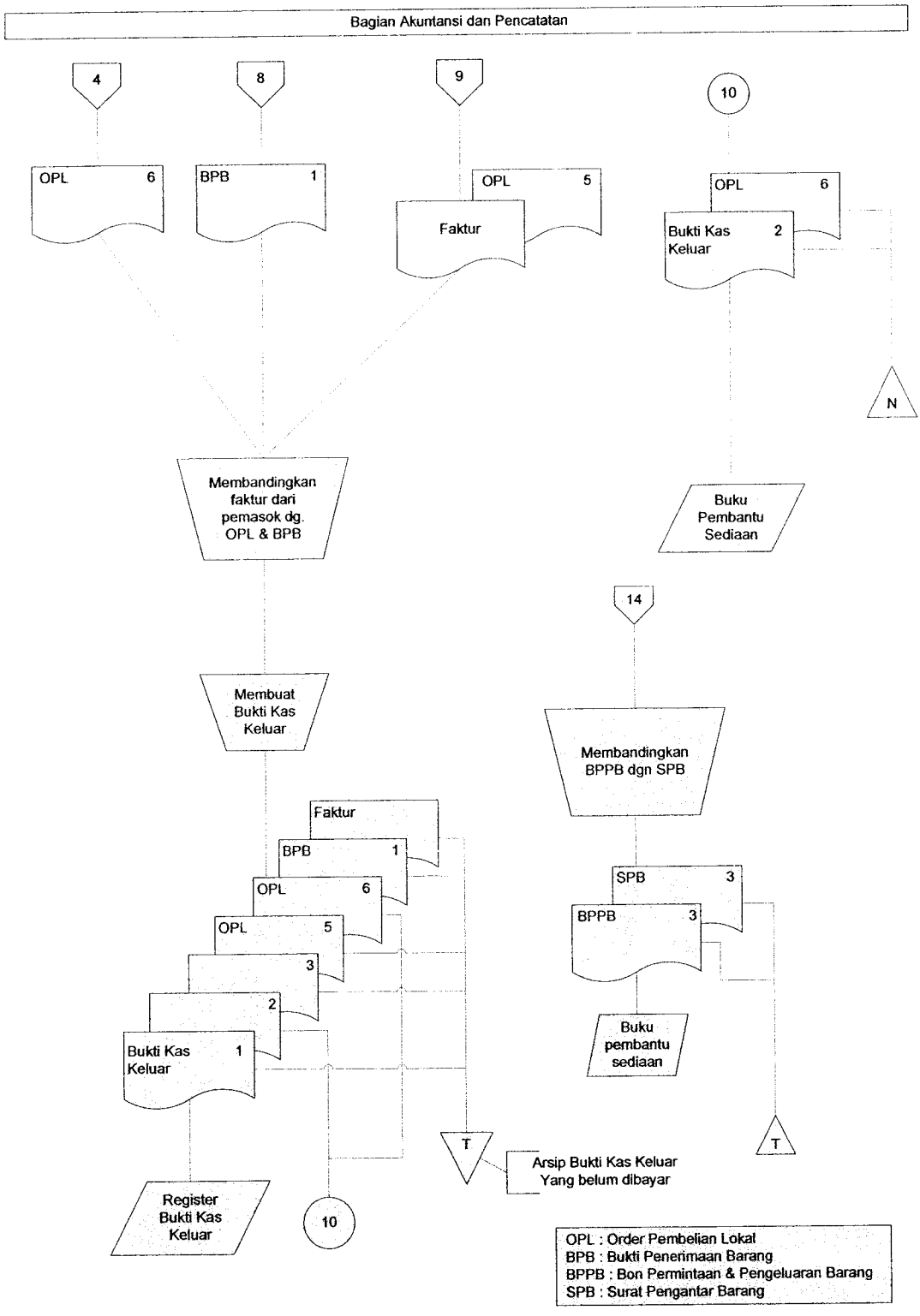


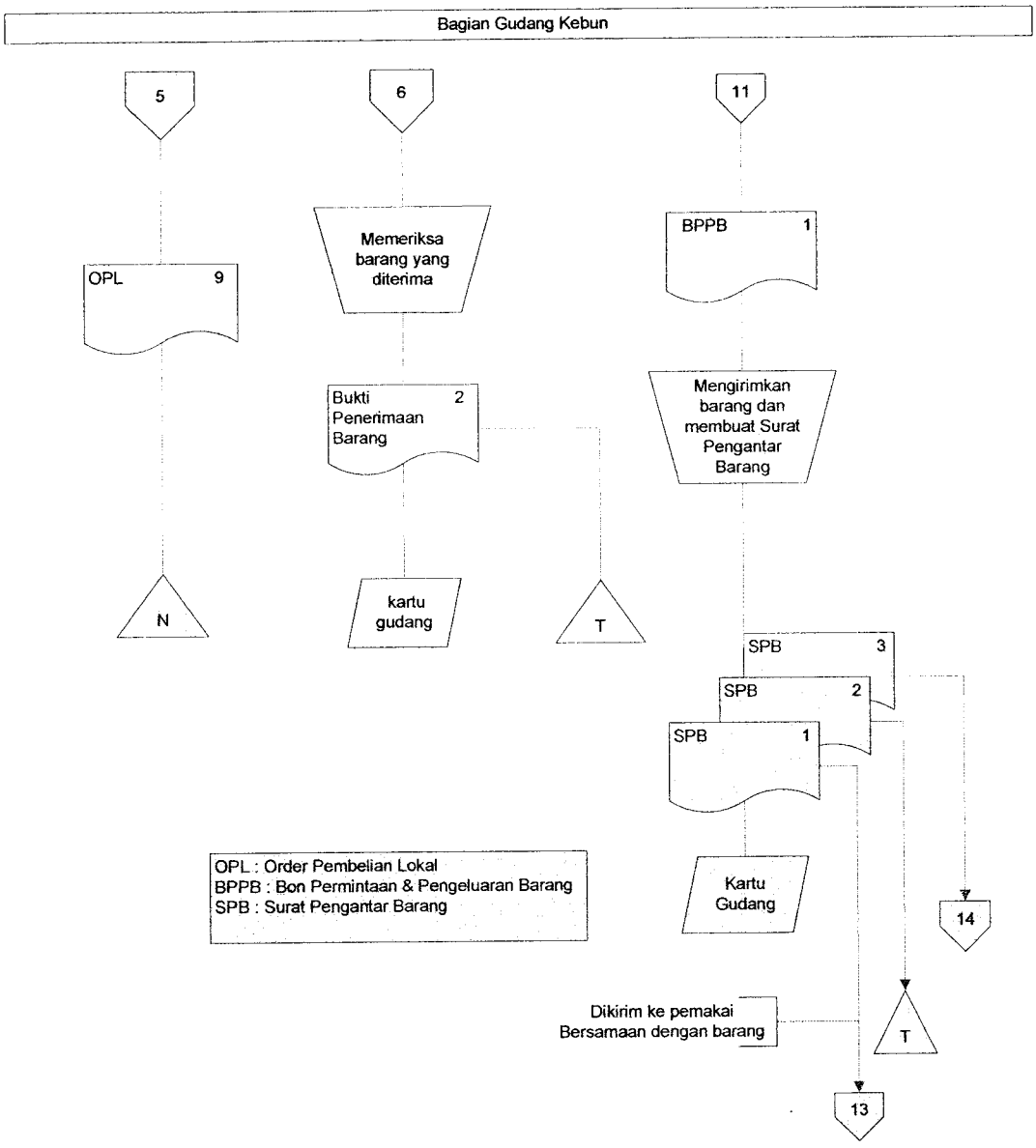
Lampiran 11 Contoh Flow Chart Proses Pengadaan Barang Di PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO).




Bagian Pembelian
Gudang Distrik
Dari pemasok
3
Dari pemasok
Menerima barang dari pemasok yang disertai dengan surat pengantar
Mengirim faktur dgn Lampiran OPL lmbr 5 dan Mengembalikan OPL Lembar 4
OPL 8
DPBB 3
Surat Pengantar
OPL 5
OPL 4
faktur
Memeriksa barang yang diterima
Memeriksa faktur
Membuat Bukti penerimaan barang
OPL 5
OPL 4
faktur
DPBB 3
SP
OPL 8
4
3
2
Bukti Penerimaan Barang 1
T
T
9
7
6
8
Dikirim ke Bagian Gudang Kebun bersama dengan barang
OPL : Order Pembelian Lokal
SP : Surat Pengantar
DPBB : Daftar Permintaan Barang-Barang


Bagian Pembelian
Gudang Distrik
Dari pemasok
3
Dari pemasok
Menerima barang dari pemasok yang disertai dengan surat pengantar
Mengirim faktur dgn Lampiran OPL lmbr 5 dan Mengembalikan OPL Lembar 4
OPL 8
DPBB 3
Surat Pengantar
OPL 5
OPL 4
faktur
Memeriksa barang yang diterima
Memeriksa faktur
Membuat Bukti penerimaan barang
OPL 5
OPL 4
faktur
DPBB 3
SP
OPL 8
4
3
2
Bukti Penerimaan Barang 1
T
T
9
OPL : Order Pembelian Lokal
SP : Surat Pengantar
DPBB : Daftar Permintaan Barang-Barang
Dikirim ke Bagian Gudang Kebun bersama dengan barang
6
7
8


Bagian Akuntansi dan Pencatatan
4
8
9
10
OPL 6
BPB 1
OPL 5
Faktur
OPL 6
Bukti Kas Keluar 2
N
Membandingkan faktur dari pemasok dg. OPL & BPB
Buku Pembantu Sediaan
14
Membuat Bukti Kas Keluar
Membandingkan BPPB dgn SPB
Faktur
BPB 1
OPL 6
OPL 5
3
2
Bukti Kas Keluar 1
SPB 3
BPPB 3
Buku pembantu sediaan
T
T
Arsip Bukti Kas Keluar Yang belum dibayar
Register Bukti Kas Keluar
10
OPL : Order Pembelian Lokal
BPB : Bukti Penerimaan Barang
BPPB : Bon Permintaan & Pengeluaran Barang
SPB : Surat Pengantar Barang


Bagian Gudang Kebun
5
6
11
OPL 9
Memeriksa barang yang diterima
BPPB 1
Bukti Penerimaan Barang 2
Mengirimkan barang dan membuat Surat Pengantar Barang
N
kartu gudang
T
SPB 3
SPB 2
SPB 1
OPL : Order Pembelian Lokal
BPPB : Bon Permintaan & Pengeluaran Barang
SPB : Surat Pengantar Barang
Kartu Gudang
14
Dikirim ke pemakai Bersamaan dengan barang
T
13

CONTOH

DOKUMEN-DOKUMEN YANG DIGUNAKAN DALAM KEGIATAN PENGADAAN BARANG

Barang : DPBB. TRIW. III

4/ CREPPER NO : III . IV . V

- Bearing NO:2222 EK (SKF)
- Adaptor Sleeve H.3120
- Over Load.
- Fusa Button ON/OF
- Zakring Pisau 63 A
- Zakring Pisau 100 A
- Contactor SK.65. Coil 220 V

10 Bh
10 Bh
3 Bh
5 Bh
8 Bh.
3 Bh.
4 Bh.

PTP. NUSANTARA - II (Persero)
KEBUN : SUBOR DARA
BAGIAN : TEHNIK

DAFTAR PERMINTAAN BARANG-BARANG TEHNIK

Nomor : II.G1/DPBB/58/2005
Tanggal : 26 Mei 2005

No. Barang	No. Kode Persediaan	Keterangan	PERMINTAAN		PERSEDIAAN		Pemakaian Rata-rata Perbulan	Anggaran		Beri Tanda apakah barang tersedia atau tidak *)	No. Order Pembelian	Bon Permintaan dan Pengeluaran Barang No.
			Jumlah	Satuan	Di Kebun	Minimum		No. Regk.	Jumlah Biaya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	399.15	UNTUK KEBUTUHAN INSTALASI PABRIK C/R										
		U/CASPER NO. III,IV,V BULAN III THN 2005					604.1/2 -05					
		- Bearing NK 22226 BK(SKF)	10	Bh	-	-	-		37.500.000,-			
		- Adaptor sleve H.3126	10	Bh	-	-	-		7.500.000,-			
							Jumlah		45.000.000,-			
							ppN 10 %		4.500.000,-			
							Total		49.500.000,-			

*) Untuk diselesaikan Gudang Pusat

Kebun Diminta oleh :	Permintaan disetujui oleh :	Pengeluaran Kepada Kebun Disetujui oleh :
Administratur Kebun	Ir. Nuraciman	Direktur Produksi / Direktur Keuangan

Form Model AU - 31

Dikirim
Diterima Gd. Pusat T. Morawa tgl.
Diteruskan ke Bhg. ybs tgl.
Kembali dari Bhg. ybs. tgl.
Diteruskan ke Bhg. Komersil tgl.
Kembali dari Bhg. Komersil tgl.
Kembali ke Kebun-kebun tgl.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II
TANJUNG MORAWA
DISTRIK RAYON TENGAH

ORDER PEMBELIAN LOKAL

No. 0005

PADANG BRAHRANG
Tanggal : 17 Nopember 2005

Kepada :	OPL Diterima		Tempat Penyerahan Barang	Waktu Penyerahan Barang
	Tanggal	Tanda Tangan		
CV. KARYA INDAH Jln. Perdamaian KM. 40,3 Stabat	17 Nopember 2005	CV. KARYA INDAH Ir. Dahlan	Fr. GL	Selambat-lambat-nya tgl. 17 Desember 2005

Harap dikirim kepada kami barang-barang berikut sesuai dengan syarat - syarat yang tercantum dibawah ini :

No. Kode	Satuan	Banyaknya	Uraian / Spesifikasi	Harga Satuan	Jumlah	Permintaan No.
			U/KEBUN GOHOR LAMA NO. II.GL/DPBB/38/2005			
300.15	Bh	10	Bearing No.22226 EK.(SKF)	Rp 3,732,500	Rp 37,325,000 ,--	
	Bh	10	Adaptor Sleve H.3126	Rp 742,500	Rp 7,425,000 ,--	
				Dibayar	Rp 44,750,000 ,--	
				PPN. 10 %	Rp 4,475,000 ,--	
				Jumlah	Rp 49,225,000 ,--	

Syarat Penyerahan :
1. Kami berhak memeriksa barang - barang pada waktu diterima
2. Barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis (kualitas dan kuantitas) akan dikembalikan dan harus ditukar atas beban pemasok
3. Kami akan membatalkan OPL secara sepihak, apabila penyerahan barang tidak terlaksana dalam waktu 30 hari dari batas waktu penyerahan barang yang ditetapkan tanpa alasan yang dapat diterima oleh Pihak Pertama.

Denda Kelambatan / Syarat Pembayaran :
1. Untuk tiap hari kelambatan penyerahan, sampai selambat-lambatnya 30 hari pemasok harus membayar denda sebesar 0,084 % per hari dari nilai barang yang belum diserahkan
2. Kelambatan diatas 30 hari (denda pertama), denda berikutnya akan dikenakan 5 % (lima persen) dari jumlah nilai barang yang belum diserahkan kepada Pihak Pertama.
3. Dalam OPL dibatalkan, segala kerugian yang mungkin ditimbulkan akibat pembatalan tersebut menjadi tanggung jawab pemasok, ditambah denda akibat kelambatan penyerahan barang selama 30 hari (lihat butir 1)
4. Pembayaran dilaksanakan setelah barang diterima, dilengkapi dengan bukti penerimaan barang (Model AU - 53)

Dibuat Oleh :	Diperiksa Oleh :	Disetujui Oleh :
Asisten Bid.Tek/D.Sipil DRT. Maksum Panjaitan	Kabid. Admie/ Umum DRT. Julius M.H.Sitorus SE,MBA,MM.	Manager Distrik Rayon Tengah Ir. Nurachman

orm : PPB - II / 24 (MOD. AU - 34)

9. UNTUK GUDANG KEBUN

C.V. KARYA INDAH
= STABAT =



Stabat, 06 Desember 2005
Kepada Yth PTP Nusantara II
Tanjung Morawa
Kebun Gohor Lama

NOTA PENGANTAR : 04/KI/P/XII/2005
ORDER NO. : 0005

No	Banyaknya	NAMA BARANG	Keterangan
		U/KEBUN GOHOR LAMA NO.II.GL/DPBB/38/2005	
1.	10 Bh	Bearing No.22226 EK	
2.	10 Bh	Adaptor Sleve H.3126	

PT. Perkebunan Nusantara II
Kebun : Gohor Lama
K. Adm

(Indra Purnawt)

Hormat Kami
CV. KARYA INDAH

(DAHLAN)

...NUSANTARA-II (PERSERO)
Kebun : Gokon Unit II

BUKTI PENERIMAAN BARANG

No. : 09/BP/XII/200...
Tanggal : 6 DESEMBER 200...

Diterima dari : CV KARYA INDAH NO II. DRT/27/XI
Surat Pengantar No. : 04/KI/P/XII/2005

No. Kode Barang	Nama Barang	Satuan	Banyaknya yang diterima	Persediaan sesudah dibukukan	Harga Satuan	Jumlah Harga		Keterangan
						Paktur	Sementara (Import)	
15 BK 60	Bearing No 22226.EK (SKF)	Pcs	10	10	372.500	3.725.000	✓	07/IX/2005
15 BK 261	Adaptor Sleeve H3126	Pcs	10	10	749.500	7.495.000	✓	22/IX/2005
							4.470.000	

No. Order Pembelian	No. Paktur	Diterima Oleh	Disetujui Oleh	Dibukukan	
				Tanggal	Paraf
OPL.0005		Indra Putra SE	Ir. Abdul Muluk Nst	6/12	
		(Kepala Gudang)	(Administratur)		

...ordel AU 53

Lembar .....

PTP. NUSANTARA - II (PERSERO) KEBUN : G. Cama	KARTU GUDANG	No. Kode : 15 BR 60

Nama Barang : Bearing
Ukuran : 22226 dk skf
Satuan : Bh
Aktiva yang mempergunakan : .....

DPBB / Surat Pesanan			Rencana Penerimaan	
Tgl.	No.	Banyaknya	Tgl.	Banyaknya

No. Rak : .....
No. Kotak / Laci : .....
Pers. Minimum : .....
Jlh. Tiap Pesanan : .....

Tgl.	Diterima Dari / Dipakai Untuk	Nomor Bon	Perobahan		Sisa
			Masuk	Keluar	
	Pindahan	4/KP/VIII/88			2
	Oleo - 88				
26/8.88	Crapper - V	63/X/88		2	—
29/9.88	P. Putera	204/KP/X/88	2		2
12/10.88	Crapper V	264/X/88		2	—
	Pabr - 89				
1/2.89	G. Mas	3/KP/II/89	2		2
2/2.	Crapper	125/II/89		2	—
	Guru - 91				
6/6.91	P. Putera	54/KP/VI/91	6		6
20/6.91	Crapper V/VI	438/VI/91		6	—
	Agust - 2002				
	UD. karya Nusantara				
27/8.02	OPL. 0537	9/KP/VIII/02	4		4
-"-	Crapper 1 1/2 IV	685/VIII/02		4	—
	Oleo - 2003				
	Cv. Multi Guna				
24/10.03	OPL 0863	23/KP/X/03	2		2
29/10.03	Crapper - V	128/X/03		1	1
31/10.03	Crapper - IV	223/X/03		1	—

Tgl.	Diterima Dari / Dipakai Untuk	Nomor Bon	Perobahan		Sisa
			Masuk	Keluar	
	September - 2004				
23/9.04	PT. 391	29/KP/IX/04	1		1
-"-	Crapper - V	142/IX/04		1	—
24/9.04	PT. 393	30/KP/IX/04	1		1
-"-	Crapper - V	143/IX/04		1	—
	OKTOBER - 2004				
20/10.04	PT. 412	42/KP/X/04	1		1
"	Crapper NO. V	186/X/04		1	—
	Desember 2004				
31/12.04	PT. 464	127/KP/XII/04	1		1
"	Crapper No. V	264/X/04		1	—
	Pebruari 2005				
28/2.05	PT. 02	17/KP/II/05	2		2
"	Crapper No. III	66/II/05		2	—
	September 2005				
	UD. K. indah				
11/9.05	OPL. 0001	04/KP/IX/05	6		6
8/9.05	4 Crapper V	07/KP/IX/05		2	4
"	4 Crapper IV	-"-		3	1
"	4 Crapper	-"-		1	—
	Desember 2006				
6/12.06	CV. IC; Indah				
"	OPL: 0008	09/Bahagia	10		10
	Pabrik C/C.	20/Crapper		10	—

Model AU - 54

PT. PERKEBUNAN - II
KEBUN : PRama

KARTU GUDANG

Lembaran : .....
No. Kode : 15 BR. 60

Nama Barang : Bearing
Ukuran : 22226 UC.
Satuan : Bh
Aktiva yang dipergunakan : .....

DPBB / Surat Pesanan			Rencana Penerimaan	
Tgl.	No.	Banyaknya	Tgl.	Banyaknya

No. Rak : II
No. Kotak / Laci : C. 7.
Pers. Minimum : .....
Juml. Tiap Pesanan : .....

Tgl.	Diterima Dari / Dipakai Untuk	Nomor Bon	Perobahan Masuk	Perobahan Keluar	Sisa
1981.					
20/3	PD. Gunung 12K/MP/III/81		4		4
1982					
16/9	Crepen VI	571/IX/82		1	3
5/11.	Crepen No II	333/XI/82		1	2
1/12	TG Sarana	56/MP/XII/82	2		4
	1-1-83				
20/1	Crepen No V	329/I/83		2	2
4/2.	Dayu UC 6B	232/III/83		2	—
3/5	Bom Putra	29/MP/V/83	4		4
4/5.	Crepen V	210/V/83		2	2
—	Crepen IV	—"—		2	—
20/6	Gunung	61/MP/VI/83	2		2
21/7.	Gunung	71/MP/VII/83	2		4
1/10.	Crepen IV	117/X/83		1	3
—	— V	—"—		2	1

Tgl.	Diterima Dari / Dipakai Untuk	Nomor Bon	Perobahan Masuk	Perobahan Keluar	Sisa
	Bom S. J. Ay				1
28/1. 84	Rbi C/R	246/I/84		1	—
12/6.	C. Mas	MP/VI/84	2		2
9/11.	B Dayu	46/MP/XI/84	4		6
17/12	Crepen No I	400/XII/84		2	4
15/12	B Putra	185/MP/XII/84	4		8
31/12	Crepen IV	402/XII/84		4	4
	Bom 1.1.85				4
mei 85					
4/5	Crepen No V	172/V/85		1	3
Nop 85					
15/11.	Crepen V	422/XI/85		2	1
15 Des 86.					
9/1. 86	Crepen IV	97/I/86		1	—
Jan 86					
14/8.	PT VM	34/MP/VII/86	2		2
28/8.	Crepen II	275/VII/86		2	—
Agustus 86					
22/9.	TG Sarana	9/MP/VIII/86	2		2

Model AU–54

Model AU-- 54

PTP. NUSANTARA - II (PERSERO)
TANJUNG MORAWA

KARTU PERSEDIAAN

Lembaran .....

Kebun : G. Lama.

No. Kode : 15 BR 60.

Nama Barang : Bearing 22226 EK SKF.

Ukuran : .....

Satuan : Bh.

Surat pesanan			Penerimaan	
Tgl.	No.	Banyak-nya	Tgl.	Banyak-nya

Jumlah Tiap Pesanan : .....

Pers. Minimum : .....

Tanggal	No. Kode	No. LPB/BPPB	Diterima dari : / Dipakai untuk :	Banyaknya			No. Bukti Pemb	Harga			
				Masuk	Keluar	Sisa		Masuk	Keluar	Sisa	Satuan
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Pebruari . 2005 .								
13/2.	15 BR 60	17/BP/II	Bearing 22226 EK SKF d/PT. OL.	2		2.		4.750.000		4.750.000	
-"-	-"-	66/II	-"- Y Crepper no II		2	-			4.750.000	-	
Sept - 2005											
01.09.05	15-BR-60	01/BP/IX/05	Bearing 22226 EK SKF d/OL 0001	6		6		15.750.000		15.750.000	
05.09.05	"	07/IX/05	" Y Crepper No: III		2	4			5.250.000	10.500.000	
"	"	"	" Y Crepper No: IV		3	1			7.875.000	2.625.000	
"	"	"	" Y Crepper No: V		1	-			2.625.000	-	
Des-05											
06.12.05	15-BR-60	09/BP/XII/05	Bearing No: 22226 EK SKF d/OL 0005	10		10		37.325.000		37.325.000	
"	"	28/XII/05	" Y Crapper No: III/IV		10	-			37.325.000	-	
29.12.05	15-BR-60	122/BP/XII/05	Bearing No: 22226 CK d/PT 253	1		1		3.750.000		3.750.000	
"	"	260/XII/05	" Y Crepper No: IV		1	-			3.750.000	-	
"	"	123/BP/XII/05	Bearing No: 22226 CK d/PT 254	1		1		3.750.000		3.750.000	
"	"	260/XII/05	" Y Crepper No III		1	-			3.750.000	-	

Model AU - 55

PTP. NUSANTARA - II (PERSERO)
KEBUN : Gohor Lama
BAGIAN : T/P

BON PERMINTAAN DAN PENGELUARAN BARANG

Nomor : 28/XII/2005
Tanggal : 6-12-2005

No. Kode Barang	Uraian	Satuan	Banyaknya Diminta	Banyaknya Dikeluarkan	Harga Satuan	Jumlah	No. Rek. No. Perintah Kerja	No. Blok	Sisa setelah dibukukan	Nomor Bon Terakhir
	U/ Crappan No: III dan IV									
15.06.160	Bearing 22226	Bh	10	10		37.325.000	604.3.01	✓	—	09/XII/2005
15.04.261	Adapter Sleeve H 2326	Bh	10	10		7.425.000		✓	—	— " —

Barang untuk/dikirimkan kepada : Crappan No III dan IV

No. Permintaan Pembelian	Diminta oleh :	Disetujui oleh :	Dikeluarkan oleh :	Diterima oleh :
OPL No. 0005	Asst Tp Ir BE Nasution	Kabag Ir. Nd. Mulyadi Nst.	Gudang Tp Lama	Pemdk M. Nasution Peap no

U 58 09/XII/2005

PTP. NUSANTARA-II (PERSERO)
Kebun : Gohor Lama

SURAT PENGANTAR BARANG

No. : .....
Tanggal : 10 Des 2005

Kepada : Gudang — Permintaan No. : .....
Dikirim dengan : ..... — Dari : T/P

No. Kode Barang	Nama Barang	Satuan	Banyaknya Diminta	Banyaknya Diterima	Harga Satuan	Jumlah Harga	No. Bukti Penerimaan	Catatan
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Eb/Cap no III/IV							
	Baarung no 22226	Bh	10	10 ✓		Cv ke-Cadal		
	Adaptor Cluv.	Bh	10	10 ✓		no OPL 0007		
	no 3126							
				✓				

Catatan :
Lajur 1 s/d 4 di isi oleh Bag. Gudang pengirim
Lajur 5 dan 8 di isi oleh Bag. Gudang Penerima
Lajur 6 dan 7 di isi oleh Bag. Pembukuan Pengirim

Dikirim tgl. 10 Des 2005
ASC
(Ir BE Nasution)

Diterima tgl. 10 Des 2005
KTU
(Ludra Putra BE)

U - 58 - 02 -