

TESIS

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN DI
DIBIDANG PELATIHAN
PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk**

TEA 07/05

1/05

0



RATNA NUGRAHENI

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2005



TESIS

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN
DI BIDANG PELATIHAN
PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



RATNA NUGRAHENI

090114442 – M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

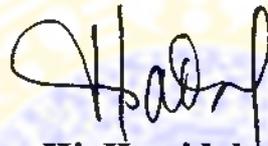
2005

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL :.....

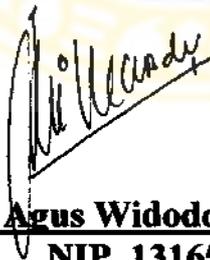
Oleh :

Pembimbing I



Dra. Hj. Hamidah, Msi, Ak
NIP. 131831454

Pembimbing II



Drs. Agus Widodo, M, Msi, Ak
NIP. 131653744

9. Bapak Drs. Bambang Sulawidjaja, Ak selaku Kepala Internal audit PT. Semen Gresik (Persero), Tbk dan staff.



RINGKASAN

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN DI BIDANG PELATIHAN PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk

RATNA NUGRAHENI

Pada setiap BUMN maupun BUMD di Indonesia dibentuk suatu satuan Pengawasan Intern yang berfungsi sebagai auditor internal. Internal Audit bersifat independen, karena dalam melaksanakan tugasnya tidak menjadi bagian dari unit kerja yang diperiksanya. Tugas Internal Audit adalah melakukan evaluasi terhadap semua kegiatan dalam unit-unit kerja BUMN maupun BUMD yang bersangkutan. Apakah kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen sebagai suatu bentuk perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan dilakukan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk pada tahun 2004. Pada pelaksanaan audit manajemen ini belum berjalan dengan efektif, dikarenakan masih terdapat kelemahan-kelemahan.

Dengan diketahuinya kelemahan-kelemahan pada pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan, diharapkan pelaksanaan audit dapat menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Sehingga Internal Audit dapat menjadi suatu fungsi yang melakukan penilaian yang independen terhadap sistem pengendalian manajemen, agar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dicapai.

ABSTRACT

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN
DI BIDANG PELATIHAN
PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.**

RATNA NUGRAHANI

The state-owned companies and local government-owned companies in Indonesia have internal controller as the internal auditor. The internal auditor is independent because it is no part of the working unit that will be audited. The task of internal auditor is to evaluate all the activities in the state-owned companies and local government-owned companies whether or not the activities are compliant with the regulations and provide the information, advices, and recommendations to improve the company's performance.

The management audit of training in PT Semen Gresik (Persero) Tbk had been performed in 2004 and had several weaknesses. The finding of those weaknesses would be a base to improve the management audit of training in the future. In this case the internal auditor had a role in conducting an independent appraisal in the management control system so that all the activities in the company could be performed effectively, efficiently and economically.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Persetujuan	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Ringkasan	vii
Abstrak	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Audit	6
2.2. Audit Manajemen	6
2.2.1. Definisi Audit Manajemen	6
2.2.2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen	7
2.2.3. Karakteristik Audit Manajemen	8
2.2.4. Standar Audit Manajemen	11
2.2.5. Langkah-langkah dalam Proses Audit Manajemen .	12
2.2.6. Berbagai Pendekatan dan Peralatan Riset dalam Audit Manajemen	13

2.2.7. Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan .	17.
2.2.8. Rekomendasi dan Tindak Lanjut	18
2.3. Definisi Efektivitas, Ekonomi dan Efisiensi	19
2.4. Pemeriksaan Intern	20
2.4.1. Pengertian Pemeriksaan Intern	20
2.5. Satuan Pengawas Intern	21
2.5.1. Kedudukan Satuan Pengawas Intern	21
2.5.2. Fungsi dan Wewenang SPI	22
2.5.3. Pedoman Pemeriksaan	22
2.5.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Internal Audit	23
2.5.5. Pengendalian Mutu	24
2.5.6. Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern	24
2.6. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan	25
2.6.1. Perencanaan Pemeriksaan	25
2.6.1.1. Pelaksanaan Pemeriksaan	27
2.6.1.2. Penilaian Efektivitas Pelaksanaan Audit ...	31
2.6.1.3. Pelaporan Hasil Pemeriksaan	32
2.6.2. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	35
2.7. Proposisi Penelitian	35
2.8. Penelitian Terdahulu	36

BAB III : KERANGKA PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian	38
--------------------------------	----

BAB IV : METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian	41
4.2. Proses Penelitian	41
4.3. Fokus Penelitian	42
4.4. Rancangan Penelitian	43
4.5. Komponen Desain Penelitian	44

4.6.	Jenis dan Sumber Data	47
4.7.	Prosedur Pengumpulan Data	51
4.8.	Teknik Analisis	52
BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN		
5.1.	Gambaran Umum Perusahaan	54
5.1.1.	Sejarah Singkat PT. Semen Gresik (Persero) Tbk....	54
5.1.2.	Visi, Misi dan Strategi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	56
5.1.2.1.	Visi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	56
5.1.2.2.	Misi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	56
5.2.	Deskripsi Hasil Penelitian	57
5.2.1.	Internal Audit	57
5.2.1.1.	Kedudukan Internal Audit	57
5.2.1.2.	Struktur Organisasi Internal Audit dan Uraian Tugas	58
5.2.1.3.	Tugas dan Tanggungjawab	61
5.2.2.	Pengelolaan Internal Audit	62
5.2.2.1.	Rencana Kerja	62
5.2.2.2.	Sumber Daya Manusia	62
5.2.2.3.	Pedoman Pemeriksaan	64
5.2.3.	Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan	64
5.2.3.1.	Perencanaan Pemeriksaan	64
5.2.3.2.	Pelaksanaan Pemeriksaan	65
5.2.3.3.	Pelaporan Hasil Pemeriksaan	66
5.2.3.4.	Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit	67
5.3.	Pembahasan Hasil Penelitian	68
5.3.1.	Kedudukan Internal Audit	68
5.3.2.	Pengelolaan Internal Audit	69
5.3.2.1.	Rencana Kerja	69
5.3.2.2.	Pedoman Pemeriksaan	70

5.3.2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Internal Audit	70
5.3.2.4. Pengendalian Mutu	71
5.3.3. Pelaksanaan Pemeriksaan oleh Internal Audit	72
5.3.3.1. Perencanaan Pemeriksaan	72
5.3.3.2. Pelaksanaan Pemeriksaan	76
5.3.3.3. Pelaporan Hasil Pemeriksaan	78
5.3.3.4. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	79
5.3.3.5. Evaluasi Peningkatan Pelaksanaan Audit Manajemen di Bidang Pelatihan	80
BAB VI : PENUTUP	
6.1. Simpulan	82
6.2. Saran	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan
Tabel 2.2	Pemanfaatan Waktu Pemeriksaan
Tabel 3.1	Penjodohan Pola
Tabel 5.2	Daftar Personil Internal Audit



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Konsep 3E (Ekonomisasi, Efisiensi, dan Efektivitas)
- Gambar 5.1 Struktur Organisasi Sampai Tingkat Departemen
- Gambar 5.2 Struktur Organisasi Internal Audit



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran-1 Kedudukan Internal Audit
- Lampiran-2 Rencana Kerja
- Lampiran-3 Kuesioner
- Lampiran-4 Kuesioner Sumber Daya Manusia
- Lampiran-5 Kuesioner Pengendalian Mutu
- Lampiran-6 Kuesioner Rencana Pemeriksaan
- Lampiran-7 Kuesioner Pengawasan dan Pemberian Bimbingan Kepada Para
Pemeriksa
- Lampiran-8 Kuesioner Pengkajian dan Penilaian SPM
- Lampiran-9 Kuesioner Pelaksanaan Pembuatan KKP
- Lampiran-10 Kuesioner Pembuatan LHP
- Lampiran-11 Kuesioner Tindak Lanjut
- Lampiran-12 Hasil Perhitungan

BAB I PENDAHULUAN

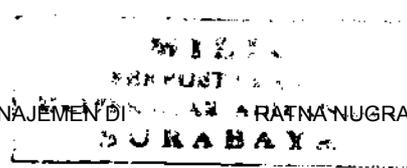
1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini dunia industri sudah berkembang semakin pesat. Persaingan antar industri yang dikelola oleh pemerintah maupun yang dikelola oleh pihak swasta semakin ketat. Agar suatu perusahaan dapat bertahan dalam sebuah persaingan yang ketat, diperlukan kinerja yang baik dan sumber daya yang unggul, salah satunya berasal dari sumber daya manusia yang ada.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam bidang industri tergantung pada pelaksanaan usahanya dan sikap para karyawannya. Dalam hal ini fungsi manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjamin bahwa perusahaan tersebut memiliki dampak yang positif pada lingkungan kerjanya. Keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam menentukan kinerja perusahaan tersebut.

Salah satu cara untuk mencapai pemeliharaan yang obyektif dari berbagai sumber daya manusia yang baik pada fungsi manajemen sumber daya manusia baik secara langsung maupun tak langsung bertanggung jawab untuk meningkatkan cara kerja dari berbagai fungsi yang berbeda-beda dengan melaksanakan audit manajemen.

Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu dilengkapi dengan perangkat manajemen berupa audit manajemen. Audit manajemen merupakan proses mitalisasi dari *performance management* dalam mengelola perusahaan. Misi dari audit manajemen yaitu untuk menilai kinerja tergantung dari obyek yang



diperiksa, serta untuk memberikan rekomendasi yang positif terhadap perusahaan yang dikelolanya melalui penilaian yang efektif dan efisien.

Audit manajemen merupakan suatu proses pemeriksaan yang sistematis, menyeluruh dan independen untuk : (1) mengevaluasi kinerja manajemen, (2) menyimpulkan dan mengungkapkan masalah-masalah yang mendasar, (3) mengusulkan rekomendasi tindakan korektif kepada pihak manajemen (Lako dan Sumaryati, 2002: 37)

Hasil akhir dari pelaksanaan audit manajemen adalah berupa temuan-temuan audit. Temuan audit nantinya dapat membantu manajemen dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan. Temuan-temuan tersebut disajikan dalam laporan audit manajemen. Laporan audit manajemen berisi rekomendasi, bagi manajemen perusahaan yang bersangkutan akan digunakan untuk memperbaiki performa dan pencapaian tujuan dari perusahaan yang bersangkutan, melalui perbaikan fungsi-fungsi manajemen serta melalui perbaikan pendayagunaan sumber daya dan dana yang ada.

Keuntungan lain dari dilakukannya audit manajemen adalah dapat memberikan kontribusi terhadap profesionalisasi dari fungsi sumber daya manusia dalam berbagai cara. Audit manajemen dapat membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi penyimpangan atau varian antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan.

Di samping itu audit manajemen menawarkan suatu metode untuk menilai efektivitas dan untuk memperbaiki mutu program. Audit manajemen sumber daya manusia digunakan untuk menentukari yngkat sejauh mana suatu organisasi mentaati hukum dan peraturan serta tingkat sejauh mana program sumber daya

manusia yang ada memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasional dalam melaksanakan fungsinya secara efektif. Banyak aspek dari fungsi sumber daya manusia yang memerlukan studi dan evaluasi yang teliti, salah satunya adalah bidang pelatihan.

Audit manajemen dibidang pelatihan dilaksanakan berdasarkan tahapan-tahapan audit manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Penilaian tahapan-tahapan tersebut menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Dari penilaian tersebut dapat diketahui kelemahan yang harus diperbaiki agar tercapai tingkat efektivitasnya.

Pada setiap perusahaan BUMN maupun BUMD dibentuk Satuan Pengawas Intern yang merupakan aparatur pengawasan intern perusahaan yang bertugas melakukan penelitian serta memberikan saran-saran yang menunjang kearah perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam melaksanakan tugas pemeriksaan perusahaan, Satuan Pengawas Intern bekerja berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Dewan Direksi. Adanya fungsi pengendalian yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan akan dapat mempengaruhi kelancaran operasi perusahaan dan membantu pihak manajemen melakukan pengawasan terhadap permasalahan yang terjadi.

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, semua kegiatan harus dilakukan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pimpinan perusahaan menggunakan pendapat dan saran dari internal audit sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan pengelolaan manajemen perusahaan yang lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Kelemahan-kelemahan dari hasil audit akan digunakan sebagai dasar perbaikan sehingga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yang akan dibahas yaitu :

”Bagaimana efektivitas pelaksanaan audit manajemen bidang pelatihan yang dilaksanakan oleh unit kerja Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.?”

Dari rumusan masalah tersebut pertanyaan risetnya adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan yang dilaksanakan oleh unit kerja internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk?
2. Apakah pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan pada PT.Semen Gresik (Persero) Tbk sudah dilaksanakari secara efektif?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui efektivitas penerapan audit manajemen bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, sejauh mana pelaksanaan audit manajemen bidang pelatihan telah dilakukan secara efektif.
2. Memberi wawasan mengenai pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan, terutama penerapannya pada BUMN.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi mengenai evaluasi pelaksanaan audit manajemen bidang pelatihan bagi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk
2. Memberikan manfaat untuk memperkaya penelitian di bidang audit manajemen bidang pelatihan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Audit

Ilmu pengetahuan merupakan suatu syarat utama aktivitas suatu profesi. Salah satunya adalah auditing yang merupakan ilmu pengetahuan yang didasari oleh teori dan konsep dasar. Menurut Arens (2003:11) “Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person”

Sedangkan Boynton & Kell (1995:4) auditing merupakan “A Systematic process of objectively obtaining and evaluation evidenced regarding assertions about economic action and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communication the result to interested users”

2.2. Audit Manajemen

2.2.1. Definisi Audit Manajemen

Definisi audit manajemen dapat dirumuskan dari pandangan beberapa penulis antara lain:

Alexander Hamilton Institute (1985:13) menyatakan bahwa audit manajemen dapat diartikan pula sebagai tindakan langsung dalam menyelesaikan suatu masalah operasi atau kegiatan tertentu yang tidak dapat diselesaikan oleh pimpinan. Sukrisno (1996 :173) berpendapat bahwa audit manajemen disebut juga

audit operasional, audit fungsional, audit sistem yaitu menurut Moeller & Witt (1999:21):

“Operational auditing is an independent review including all aspects of an organization ; its business function, financial controls and the supporting system. Its involves a systematic review of an organization’s activities or a stipulated segment of them, in relation to specified objectives. The operational auditor has an overall objective to assess the quality of internal controls for an area, including its effectiveness and efficiency of operations, realibility of the financial reporting and compliance with applicable laws and regulations” .

Tunggal (2000:13) menyatakan audit manajemen didefinisikan sebagai penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Menekankan pada peningkatan efisiensi yang lebih besar. Meidawati (1997:99) berpendapat bahwa audit manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat yang lebih luas dinyatakan oleh Susilo (2002:17) berpendapat bahwa audit manajemen adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Tujuan umum dari audit manajemen menurut Sukrisno (1999:173) antara lain :

1. Untuk menilai kinerja/performance dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objective) yang telah ditetapkan oleh top management.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Auxillium (2002) berpendapat bahwa tujuan utama audit manajemen adalah untuk memperkirakan keefektifan dari suatu pelaksanaan audit serta menjamin ketaatan terhadap peraturan yang ada.

2.2.3. Karakteristik Audit Manajemen

Beberapa karakteristik pemeriksaan audit manajemen menurut Tunggal (2000 :14) meliputi :

1. Tujuan Pemeriksaan

Tujuan pemeriksaan/audit manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kehematan. Audit manajemen berbeda dengan audit keuangan dari segi orientasi waktu, dimana audit manajemen berorientasi pada peningkatan prestasi di masa depan sedangkan audit keuangan berorientasi historis yang berhubungan dengan laporan kegiatan masa lalu.

2. Independensi

Independensi yang diperlukan oleh auditor dalam audit manajemen meliputi :

1. Bebas dari pengaruh pribadi atau bertanggung jawab atas kegiatan unit yang diperiksa.
2. Dapat mengembangkan program pemeriksaan tanpa pengaruh yang tidak pantas.
3. Dapat mengakses sepenuhnya bukti-bukti dari karyawan pelaksana yang diperlukan dengan pemeriksaannya.
4. Dapat memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif.
5. Dapat memasukkan ke dalam laporan pemeriksaan semua permasalahan yang dianggap perlu.

Independensi audit manajemen harus dinyatakan dalam kebijakan organisasi dan usaha-usaha nyata dalam mempertahankan dan memelihara independensi audit manajemen secara profesional.

3. Pendekatan Sistematis

Dalam merencanakan dan melaksanakan audit, manajemen perlu menggunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten yaitu :

1. Memahami lingkungan pemeriksaan
2. Menentukan tujuan pemeriksaan
3. Menentukan apakah bukti yang tersedia dapat digunakan untuk mencapai tujuan pemeriksa

4. Mengumpulkan dan menilai bukti
5. Mengembangkan konklusi pemeriksaan
6. Menyusun laporan untuk manajemen
7. Menentukan tindak lanjut atas laporan tersebut

4. Kriteria Pengukuran Prestasi

Audit manajemen harus memiliki kriteria pengukuran prestasi, dimana dengan kriteria tersebut pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi. Dalam menilai prestasi suatu pusat pertanggung jawaban, dapat digunakan kriteria berupa anggaran atau standar untuk menilai pelaksanaan kegiatan. Audit manajemen menggunakan kriteria atau standar prestasi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak atau badan lain yang berwenang. Jika belum ada kriteria prestasi yang ditentukan terlebih dahulu, auditor dapat meminjam kriteria prestasi dari sumber lain dan mengembangkannya menjadi kriteria yang dapat digunakan untuk menilai prestasi organisasi atau bagian organisasi yang diperiksanya.

5. Bukti Pemeriksaan

Jenis-jenis bukti pemeriksaan dapat digolongkan menjadi :

1. Bukti fisik
2. Bukti dokumentasi
3. Bukti lisan
4. Bukti analitis
5. Bukti matematis

Di samping itu auditor juga harus menentukan berapa jumlah bukti yang diperlukan dan bagaimana bukti tersebut dikumpulkan dan dievaluasi.

6. Pelaporan dan Rekomendasi

Dalam audit manajemen, laporan pemeriksaan menekankan pada temuan-temuan pemeriksaan, pembuatan simpulan pemeriksaan dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Rekomendasi yang tepat tidak hanya bergantung pada kemampuan auditor untuk mengidentifikasi alternatif penyelesaian masalah, memilih alternatif, dan membuat rekomendasi.

2.2.4. Standar Audit Manajemen

Standar yang digunakan dalam audit manajemen (Tunggal, 2000:5) adalah:

- a. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
- b. Standar perusahaan :
 1. Strategi, rencana, dan program yang disetujui
 2. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan
 3. Struktur organisasi yang telah disetujui
 4. Anggaran perusahaan
 5. Tujuan perusahaan yang ditetapkan
- c. Standar dan praktek industri
- d. Prinsip organisasi dan manajemen
- e. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan yang maju.

Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar penilaian.

2.2.5. Langkah-langkah dalam Proses Audit Manajemen

Dalam proses auditing Manajemen, menurut Tunggul (2000:15) langkah-langkah dalam audit yang tipikal meliputi :

1. Usulan dan pengenalan

Pada tahap ini, untuk mendapatkan manfaat yang maksimum, organisasi yang diaudit seharusnya tidak memandang suatu audit manajemen dari sudut pandang yang kritikal dan negatif. Pertemuan awal auditor dengan manajemen sangat membantu dalam menetapkan hubungan baik antara mereka selama fase audit. Oleh karena itu auditor perlu mengenal tujuan organisasi secara keseluruhan agar dapat menilai tiap aktivitas, unit, atau fungsi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, auditor harus memperoleh suatu pemahaman mengenai tujuan unit organisasi yang diaudit. Selain itu auditor harus mendapatkan dan menelaah informasi yang lain, seperti aktivitas yang dilaksanakan, tipe pengendalian yang diimplementasikan, struktur organisasi, dan posisi unit organisasi serta bidang pemisahannya dalam organisasi secara keseluruhan. Pada fase ini termasuk menelaah data yang dikuantifikasi, laporan manajemen, dan laporan lain untuk mengidentifikasi kecenderungan dan area masalah yang mungkin timbul.

2. Survei pendahuluan

Survei pendahuluan harus dilakukan pada tahap awal audit. Selama fase ini, auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang akan diuji. Pada fase ini juga pertanyaan yang relevan dapat diajukan kepada manajemen operasi dan operasi aktual diamati. Tujuan utama pada waktu ini adalah untuk memperoleh pandangan umum atas entitas, dan operasinya serta beberapa petunjuk dari aktivitas khusus dan fungsi yang dapat menjamin suatu penelaahan yang detail selama audit.

3. Penelaahan pendahuluan

Selama fase penelaahan pendahuluan, pengujian yang terbatas dilakukan untuk menilai keabsahan pandangan-pandangan dan impresi yang diperoleh pada fase sebelumnya. Aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detail kemudian diidentifikasi. Kriteria kinerja yang akan diukur harus ditetapkan. Kemudian merumuskan dan mendesain suatu program kerja yang rinci untuk audit lebih mendalam. Program kerja tersebut akan termasuk teknik audit khusus yang akan digunakan.

4. Pengujian yang rinci

Selama fase ini, kemutakhiran, kelengkapan, dan akurasi data akan ditentukan. Tujuan secara keseluruhan adalah untuk mengidentifikasikan area yang akan menjamin perhatian manajemen. Data dapat diperoleh dari sumber yang berbeda dan melalui berbagai teknik. Teknik tersebut dapat berupa pengujian statistik, melakukan survei personal, mengirim kuesioner, melaksanakan analisis perbandingan, menilai dan menganalisa informasi keuangan dan statistik, memperoleh informasi dari pihak ketiga dan sebagainya.

5. Mengembangkan dan menelaah temuan audit
Auditor harus mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup mengenai aktivitas yang diaudit, agar dapat mengembangkan kriteria evaluasi yang memadai. Dalam menetapkan temuan audit, diperlukan analisa yang cermat terhadap kondisi dan keadaan yang diidentifikasi. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk meyakinkan bahwa terdapat kondisi yang perlu dilaporkan dan signifikan adalah menelaah secara kritikal semua bukti yang mendukung unsur temuan.
6. Pelaporan
Pelaporan merupakan fase berikutnya dan mungkin merupakan fase yang paling kritikal dari audit manajemen. Hal ini disebabkan keberhasilan suatu audit manajemen sangat tergantung pada mutu laporan yang dihasilkan. Laporan audit manajemen merupakan alat yang formal untuk memberitahukan manajemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan serta rekomendasinya. Untuk setiap temuan yang dilaporkan, semua unsur dari temuan harus secara jelas dan obyektif diuraikan. Temuan yang lengkap akan terdiri dari komentar dan bila mungkin usaha korektif yang diambil oleh organisasi.
7. Tindak lanjut setelah audit
Tujuan dari penelaahan tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan, apabila manajemen tidak melakukan tindakan korektif yang dimaksud, carilah penjelasan untuk kegagalan manajemen tersebut.

2.2.6. Berbagai Pendekatan dan Peralatan Riset dalam Audit Manajemen

Dalam melaksanakan audit manajemen fungsi yang paling penting adalah menentukan efektifitas. Sebelum memulai audit, tujuan dan standar program harus secara jelas dinyatakan. Menurut Tunggal (2000 : 187), audit manajemen mencakup tiga pendekatan utama, yaitu :

1. Menentukan ketaatan dengan hukum dan peraturan (persyaratan eksternal)
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi dan
3. Menilai performa program, serta menguji kebijakan dan prosedur untuk menentukan apakah sudah sesuai dalam memenuhi tujuan.

Handoko (1998:92) menyatakan terdapat lima pendekatan riset untuk audit manajemen yaitu :

1. Pendekatan Komparatif
Pada pendekatan ini tim audit personalia membandingkan perusahaan atau departemen lain untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek. Pendekatan ini pada umumnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia tertentu atau program-programnya, dan sangat membantu untuk mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.
2. Pendekatan Wewenang dari Luar
Pada pendekatan ini tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar dimana kegiatan-kegiatan atau program-program personalia dievaluasi.
3. Pendekatan Statistik
Pada pendekatan statistik, tim audit menggunakan catatan-catatan yang ada, kemudian tim audit menyusun standar-standar secara statistik dimana berbagai kegiatan atau program dievaluasi. Dengan menggunakan standar-standar matematis ini, tim audit dapat menemukan kesalahan-kesalahan yang ada.
4. Pendekatan Kepatuhan
Pendekatan ini menggunakan pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia untuk memeriksa pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum, peraturan dan kebijaksanaan, atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta ini, tim audit dapat menentukan apakah ada penyelewengan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan peraturan-peraturan legal.
5. Pendekatan MBO (Management By Objectives)
Pendekatan MBO dapat diterapkan dalam bidang personalia, dimana tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek dapat dideteksi dan dilaporkan.

Pada pelaksanaan audit, diantara lima pendekatan tersebut tidak ada pendekatan audit yang dapat diterapkan pada semua bagi manajemen personalia. Pada umumnya, tim-tim audit menggunakan beberapa strategi tersebut tergantung pada kegiatan personalia yang dievaluasi.

Disamping menentukan pendekatan riset personalia, tim audit juga perlu untuk menentukan peralatan riset personalia. Beberapa teknik yang berfungsi

sebagai peralatan pengadaan informasi tentang kegiatan-kegiatan personalia antara lain :

1. Wawancara (Interview)

Salah satu sumber informasi kegiatan-kegiatan personalia adalah wawancara dengan karyawan dan manajer personalia. Komentar dan pendapat mereka dapat membantu tim audit untuk menemukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

2. Kuisisioner dan Survey

Melalui survey dengan karyawan dan manajer personalia, gambaran tentang kegiatan personalia dapat dikembabngkan secara lebih akurat. Di samping itu, kuisisioner dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur daripada wawancara "face-to face".

3. Analisa Catatan

Analisa catatan digunakan saat tidak dapat mendeteksi semua masalah dari sikap-sikap karyawan. Review ini dilakukan untuk menjamin bahwa berbagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan-catatan yang direview oleh tim audit pada umumnya mencakup :

- Catatan-catatan keamanan dan kesehatan karyawan
- Tingkat absensi atau peraturan.
- Rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
- Pemberian kompensasi
- Catatan-catatan seleksi dan penempatan internal
- Files karyawan
- Studi program dan kebijaksanaan di bidang personalia

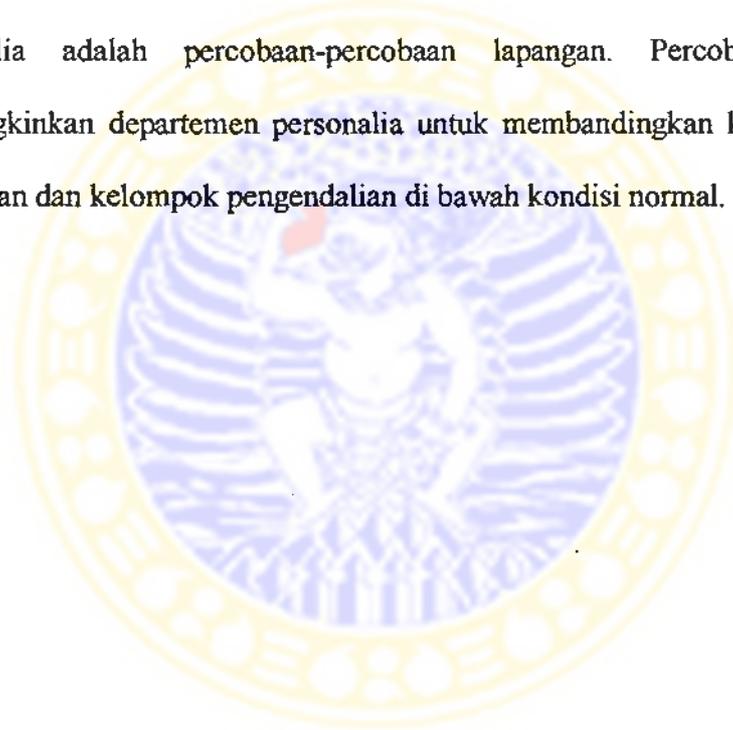
- Skor-skor tes pendahuluan dan tes purna
- Laporan-laporan program khusus

1. Informasi Eksternal

Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari peralatan-peralatan sebelumnya.

2. Percobaan Personalia

Peralatan terakhir yang tersedia bagi tim audit personalia dan departemen personalia adalah percobaan-percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan departemen personalia untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian di bawah kondisi normal.



2.2.7. Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan

Tabel 2.1

Perbedaan Audit Manajemen Dan Audit Keuangan

Audit Manajemen	Audit Keuangan
1. Bisa dilakukan oleh internal auditor atau management consultant. Selain itu di Indonesia audit manajemen juga bisa dilakukan oleh BPKP dan BPK.	1. Harus dipimpin oleh seorang akuntan terdaftar dari sebuah Kantor Akuntan Publik
2. Pada akhir pemeriksaan auditor memberikan laporan kepada manajemen berupa temuan-temuan audit mengenai efektifitas sistem pengendalian manajemen, dan saran-saran ditemukan selama pelaksanaan audit manajemen	2. Pada akhir pemeriksaan auditor harus memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen. Selain itu juga memberikan management letter yang memberitahukan kepada manajemen mengenai kelemahan-kelemahan dalam sistem pengendalian intern dan saran-saran perbaikannya.
3. Biasanya dilakukan jika manajemen merasakan adanya kebutuhan (misalnya laba terus menurun, biaya terus meningkat, banyak terjadi pemborosan dan kecurangan, tujuan perusahaan tidak tercapai, dan sebagainya).	3. Dilakukan secara rutin (setiap tahun)
4. Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) belum menyusun standar pemeriksaan untuk audit manajemen namun BPKP dan BPK sudah memiliki pedoman audit manajemen.	4. Pemeriksaan dilakukan dengan berpedoman pada Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) yang disusun oleh IAI.
5. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) belum menyusun standar pemeriksaan untuk audit manajemen, namun BPKP dan BPK sudah memiliki pedoman audit manajemen.	5. Pemeriksaan dilakukan dengan berpedoman pada Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) yang disusun oleh IAI.
6. Kriteria dalam suatu audit manajemen bisa berupa kebijakan yang ditentukan oleh manajemen, peraturan pemerintah, peraturan asosiasi, dan lain-lain.	6. Kriteria dalam audit keuangan sudah jelas, yaitu prinsip akuntansi yang berlaku umum (Standar Akuntansi Keuangan)

Sumber : Sukrisno, Agoes 1999. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta : LPFE UI

2.2.8. Rekomendasi dan Tindak Lanjut

Hasil akhir dari suatu pemeriksaan manajemen adalah laporan pemeriksaan manajemen. Tahap ini merupakan proses yang sangat penting. Perencanaan, pengarahannya, temuan-temuan pemeriksaan serta kesimpulan dan rekomendasi pemeriksaan tidak akan ada manfaatnya jika manajemen dari unit organisasi yang diperiksa tidak tindaklanjuti untuk melaksanakan tindakan koreksi atas ketidakefisienan, ketidakefektifan dan ketidakekomisan dalam unit kerjanya.

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah untuk membantu pihak manajemen unit organisasi yang diperiksa dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan ekonomis. Dengan kata lain laporan pemeriksaan manajemen hendaknya dapat memotivasi pihak manajemen untuk melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan dalam laporan tersebut. Dalam laporan pemeriksaan manajemen disajikan rekomendasi untuk meningkatkan prestasi melalui tindakan koreksi sesuai dengan temuan-temuan dan kesimpulan pemeriksaan.

Menurut Supriyono (1990:137) menyatakan bahwa suatu laporan pemeriksaan manajemen tidak saja menyajikan temuan-temuan mengenai kelemahan atau ketidaksesuaian, namun jika harus menyajikan temuan-temuan yang positif dan prestasi yang memuaskan.

Sedangkan tindak lanjut pemeriksaan diperlukan untuk menentukan apakah tindakan koreksi benar-benar telah dilaksanakan dan apakah tindakan koreksi tersebut memuaskan (Supriyono, 1990:142). Manajemen unit yang

diperiksa perlu menentukan tanggapan terhadap hasil-hasil pemeriksaan sebagai tindak lanjut atas pemeriksaan tersebut. Tanggapan manajemen tersebut tertuang dalam kebijakan organisasi untuk melaksanakan tindakan koreksi yang disarankan oleh pemeriksa melalui laporan pemeriksaan.

Malan (1984:278) mengemukakan bahwa aturan yang baik untuk melaksanakan tindak lanjut adalah enam bulan setelah dikeluarkannya laporan audit yang resmi. Jika pihak manajemen memutuskan untuk melakukan tindakan koreksi sesuai dengan rekomendasi yang ada dalam laporan pemeriksaan maka tindakan tersebut haruslah benar-benar mencapai hasil yang diharapkan.

2.3. Definisi Efektivitas, Ekonomi, dan Efisiensi

Menurut Kartikahadi (1990) dalam buku Auditing Sukrisno (1999:180) definisi efektivitas, kehematan/economy, dan efisiensi adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditergetkan.
2. Kehematan (economy) berarti cara penggunaan sesuatu barang/ hal secara berhati-hati dan bijak/prudent agar diperoleh hasil terbaik.
3. Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.

Sedangkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi (3E) menurut Tunggal (1995:12-13) adalah :

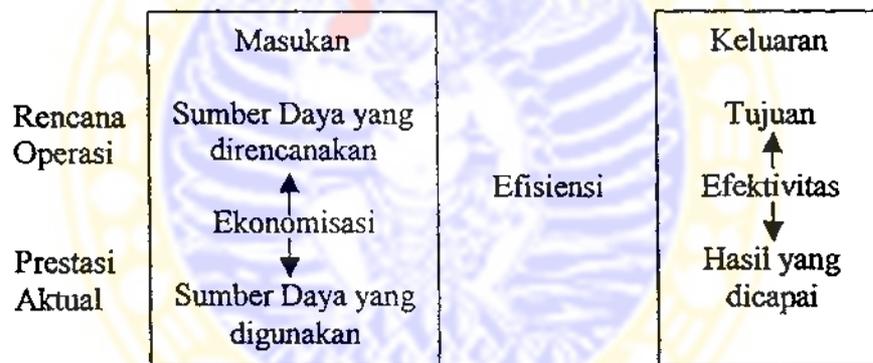
1. Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai.
2. Efisiensi berhubungan dengan penentuan apakah tujuan tersebut dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal.
3. Ekonomisasi berhubungan dengan penentuan implikasi jangka panjang suatu operasi. Misalnya, sangat mungkin memproduksi suatu produk yang

substandar secara efektif dan efisien, akan tetapi terbukti dalam jangka panjang produk yang dibuat tersebut tidak ekonomis.

Audit manajemen berhubungan dengan 3E di seluruh operasi. Ekonomisasi merupakan ukuran masukan (measure of input), efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran (measure of output). Konsep ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1.

Konsep 3E (Ekonomisasi, Efisiensi, dan Efektivitas)



Sumber : Tunggal, Amin Wijaya, 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta : Penerbit Harvarindo

2.4. Pemeriksaan Intern

2.4.1. Pengertian Pemeriksaan Intern

Menurut Boynton dan Kell (Modern Auditing, 2001) audit dapat dikelompokkan ke dalam 3 bidang yaitu :

1. *Independent audit/External audit* : auditor independen yang bertindak sebagai praktisi perorangan atas dasar kontrak kerja, yang bertanggung jawab

terhadap audit laporan keuangan historis. Contohnya Kantor Akuntan Publik untuk perusahaan swasta dan BPKP untuk BUMN dan BUMD.

2. *Government audit* : auditor yang dipekerjakan dalam kantor pemerintahan. Contohnya BPK yang bertanggung jawab secara fungsional atas pengawasan terhadap kekayaan atau keuangan negara.
3. *Internal audit* : auditor yang bekerja di perusahaan untuk melakukan audit bagi kepentingan manajemen perusahaan. Pada BUMN, auditor intern berada di bawah Satuan Pengawas Intern.

Auditor intern adalah auditor yang bekerja pada suatu perusahaan dan oleh karenanya ia berstatus sebagai pegawai pada perusahaan tersebut. Tugas audit yang dilakukannya terutama ditujukan untuk membantu manajemen perusahaan dimana dia bekerja (Yusuf, 2001:18)

2.5. Satuan Pengawas Intern

2.5.1. Kedudukan Satuan Pengawas Intern

Dalam organisasi perusahaan fungsi pengawasan dapat dilaksanakan dari dalam atau luar organisasi. Untuk organisasi perusahaan yang besar maka pengawasandalam perusahaan dilaksanakan melalui Satuan Pengawas Intern atau yang disebut juga dengan Internal Audit. Internal Audit bukan merupakan sub unit organisasi perusahaan, karena dalam sistem ini tersangkut berbagai sub unit organisasi..

Di Indonesia Satuan Pengawas Intern yang terdapat dalam BUMN merupakan bagian internal audit yang mempunyai tugas mengawasi pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.

2.5.2. Fungsi dan Wewenang SPI

Semua perusahaan publik perlu membangun dan mengembangkan fungsi audit internal yang independen dibekali dengan sumber daya yang memadai dan staf yang kompeten.

Fungsi audit intern sebagaimana tercantum dalam Norma Pemeriksaan Satuan Pengawas Intern BUMN/BUMD dalam Mangoting (2005:14) meliputi :

- a. Menilai kecakupan pengendalian manajemen
- b. Mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan, rencana dan prosedur yang telah ditetapkan
- c. Menilai apakah kekayaan dipertanggungjawabkan dan dijaga dengan baik dari segala kemungkinan resiko kerugian dan dimanfaatkan secara optimal dalam perusahaan
- d. Meyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan keadaan data lainnya yang digunakan dalam perusahaan
- e. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan

2.5.3. Pedoman Pemeriksaan.

Tugiman (1996:27) menyatakan pedoman yang dibuat harus memuat tahap-tahap kegiatan pemeriksaan sejak perencanaan pemeriksaan sampai dengan

pemantauan tindak lanjut. Pedoman pemeriksaan ini berguna bagi staf pemeriksa agar dapat :

1. Menghindarkan pemeriksa menyimpang dari arah yang telah ditetapkan
2. Mengukur tingkat kemajuan pelaksanaan pekerjaan
3. Mengevaluasi prestasi pemeriksa
4. Menjamin bahwa hasil pemeriksaan intern selaras dengan tujuan perusahaan

2.5.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Internal Audit

Menurut Pedoman Penilaian Efektivitas SPI dalam Mangoting (2005:21) menyatakan dua hal yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan tenaga pemeriksa yakni :

1. Kemampuan profesional
 - a. Pengetahuan bidang akuntansi
 - b. Pengetahuan dalam bidang bisnis administrasi
 - c. Pengetahuan bidang sistem informasi
 - d. Pengetahuan bidang pengusutan dan penyelidikan
2. Kemampuan yang diperlukan bagi pemeriksa intern
 - a. Kemampuan untuk selalu meyakinkan pihak lain
 - b. Kemampuan untuk meyakinkan pihak lain
 - c. Kemampuan untuk menyesuaikan diri
 - d. Kemampuan untuk memahami orang lain
 - e. Mempunyai ketetapan hati yang kuat

2.5.5. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu meliputi :

- a. Independen, semua aparat audit internal dalam setiap penugasan pemeriksaan harus memelihara independensi
- b. Penugasan personil, setiap personil yang terlibat dalam pemeriksaan harus memiliki tingkat pendidikan formal dan keahlian
- c. Konsultasi, adanya mekanisme konsultasi dan penghargaan untuk mengatasi setiap kesulitan
- d. Supervisi, harus ditetapkan supervisi yang layak
- e. Penerimaan karyawan, seluruh aparat pemeriksa harus mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik
- f. Pengembangan profesi, kebijakan pengembangan profesi bagi setiap staf internal audit harus ditetapkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- g. Penerimaan dan pemeliharaan hubungan dengan obyek, auditor internal harus menjaga hubungan baik dengan seluruh unit kerja pada perusahaan
- h. Inspeksi, sewaktu-waktu dilakukan pemeriksaan untuk mengetahui apakah kebijakan, sistem dan prosedur dijalankan secara konsisten

2.5.6. Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern

Menurut Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD dalam Mangoting (2005 : 26) koordinasi dengan pemeriksa meliputi :

1. Penyeragaman pengertian umum mengenai pemeriksaan, metode dan istilah pemeriksaan
2. Rapat periodik untuk mendiskusikan hal-hal penting
3. Penyelarasan program pemeriksaan
4. Pendistribusian laporan hasil pemeriksaan

2.6. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan

2.6.1. Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan pemeriksaan dimaksudkan sebagai dasar untuk menyusun anggaran waktu, tenaga dan biaya serta mendapat gambaran mengenai kondisi sistem pengendalian dan ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi setiap obyek pemeriksaan. Dalam norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUKD dalam Mangoting (2005: 27) menyebutkan bahwa pemeriksaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan tenaga pembantu, mereka harus dipimpin dan diawasi dengan semestinya

Perencanaan pemeriksaan meliputi :

a) Penyusunan tim audit

Setiap penugasan audit susunan anggota tim disesuaikan dengan program kerja audit tahunan. Dan bila terjadi perubahan akan diusulkan pada kepala Satuan Pengawas Intern

b) Survey Pendahuluan

Memberikan laporan singkat mengenai audit terdahulu dan menjelaskan tujuan pemeriksaan. Survey pendahuluan ini terdiri dari penetapan tujuan,

lingkup pekerjaan pemeriksaan, penetapan tenaga pemeriksa, waktu pemeriksaan dan informasi umum mengenai kegiatan yang diperiksa.

c) Program Kerja Pemeriksaan

Berisi tindakan dan langkah-langkah kerja yang akan dilaksanakan dalam suatu pemeriksaan.

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan mengemukakan bahwa perencanaan pemeriksaan harus memperhatikan antara lain :

1. Hasil pemeriksaan yang lalu

Pemeriksa diwajibkan untuk meneliti apakah telah ada pemeriksaan sebelumnya dan menilai apakah kesimpulan dan saran yang dikemukakan dalam hasil pemeriksaan yang lalu telah ada tindaklanjutnya, sehingga pemeriksa dapat mempertimbangkan pengaruhnya terhadap rencana kerja pemeriksaan yang akan disusun.

2. Jenis dan luasnya pekerjaan yang dilakukan

Untuk setiap kali pemeriksaan harus disusun rencana kerja pemeriksaan. Dalam menyusun rencana kerja pemeriksaan yang baik, pemeriksa harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan yang sesuai dengan tujuan pemeriksaan, jika perlu dilakukan peninjauan setempat agar memperoleh informasi yang dibutuhkan mengenai operasi serta praktek obyek yang akan diperiksa.

3. Tenaga dan sarana lainnya yang dipergunakan

Perencanaan penggunaan tenaga pemeriksa dan sarana lainnya harus mencakup penunjukkan petugas pemeriksa yang ahli sesuai dengan tugas

yang dilakukan, penggunaan jasa tenaga ahli dari luar apabila dibutuhkan, pemberian petunjuk kepada pemeriksa yang belum berpengalaman dan penyediaan sarana kerja yang memadai

2.6.1.1. Pelaksanaan Pemeriksaan

Kegiatan pemeriksaan meliputi aspek waktu, mutu, proses dan koordinasi pemeriksaan. Kegiatan pemeriksaan oleh auditor intern diharapkan dapat mewujudkan fungsinya secara efektif. Hal ini agar audit internal bukan hanya menilai kegiatan keuangan, akan tetapi juga harus menilai segi kehematan, efisiensi dan efektivitas operasional seluruh aktivitas perusahaan dalam operasional audit, termasuk melaksanakan tugas khusus dalam hal pengusutan dan penyidikan.

Menurut Tugiman (1996:31) tahap pelaksanaan pemeriksaan meliputi :

1. Persiapan kegiatan pemeriksaan yang meliputi :
 - a) Pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan obyek yang diperiksa
 - b) Pengumpulan informasi obyek yang diperiksa
 - c) Review dan penilaian sistem pengendalian manajemen

2. Melakukan pemeriksaan

Pemeriksa harus melaksanakan prosedur audit sesuai dengan program kerja yang telah disusun pada setiap tahap pemeriksaan dimana pelaksanaan prosedur audit harus dicatat dalam kertas kerja pemeriksaan.

3. Pemeriksaan lanjutan

Pelaksanaan pemeriksaan lanjutan bertujuan mengembangkan temuan yang merupakan landasan utama penyusunan laporan. Maksud pemeriksaan lanjutan

atas suatu kegiatan dan obyek yang diperiksa adalah untuk menilai apakah obyek yang diperiksa dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif dan memenuhi semua ketentuan atau aturan main yang dianggap baik.

Norma Pemeriksaan Akuntan berkenaan dengan kriteria atau ukuran mutu pelaksanaan serta dikaitkan dengan tujuan yang hendak dicapai. Norma Pelaksanaan Pemeriksaan menurut Norma Pemeriksaan Akuntan adalah :

1. Perencanaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus dipimpin dan diawasi dengan semestinya.
2. Sistem pengendalian intern yang ada harus dipelajari dan dinilai secukupnya untuk menentukan dapat atau tidaknya sistem tersebut diandalkan sebagai dasar untuk menetapkan luasnya pengujian yang harus dilakukan serta prosedur pemeriksaan yang akan digunakan.
3. Bukti kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, tanya jawab dan konfirmasi sebagai dasar yang layak untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diperiksa.

Untuk dapat menilai efektifitas pemanfaatan waktu pemeriksaan yang akan ditetapkan menurut buku Pedoman Penilaian Efektivitas SPI BUMN/BUMD yang dikeluarkan oleh BPKP dengan membandingkan antara anggaran waktu dengan standar yang telah ditetapkan.

1. Pemeriksaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus dipimpin dan diawasi dengan semestinya.
2. Sistem Pengendalian Intern yang ada harus dipelajari dan dinilai secukupnya untuk menentukan dapat atau tidaknya sistem tersebut diandalkan sebagai

dasar untuk menetapkan luasnya. pengujian yang harus dilakukan serta prosedur pemeriksaan yang akan digunakan.

3. Bukti kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, tanya jawab, dan konfirmasi sebagai dasar yang layak untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diperiksa,

Untuk dapat menilai efektifitas pemanfaatan waktu pemeriksaan yang akan ditetapkan menurut buku Pedoman Penilaian Efektifitas SPI BUMN/BUMN yang dikeluarkan oleh BPKP dengan membandingkan antara anggaran waktu dengan standar yang telah ditetapkan.

Berikut adalah table efektifitas untuk anggaran waktu :

Tabel 2.2
Pemanfaatan Waktu Pemeriksaan

No	Kriteria	Tingkat Pencapaian Efektivitas	Keterangan
	Pemanfaatan waktu pemeriksaan	0.25	Realisasi lebih rendah dari standar produktif >50%
		0.5	Realisasi lebih rendah dari standar produktif >25%-50%
		0.75	Realisasi lebih rendah dari standar produktif >1%-25%
		1.00	Realisasi sama atau melebihi standar produktif

Sumber : Pedoman Penilaian Efektivitas BUMN/BUMD

Sesuai dengan Norma Pelaksanaan dan Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD dalam Mangoting (2005 : 31), pemeriksa intern harus menilai

struktur pengendalian yang ada untuk menentukan keandalannya dalam mencegah dan manang kala kemungkinan adanya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, serta tindakan tidak sah dalam pelaksanaannya. Pada saat melakukan tugas pemeriksaan, pemeriksa intern harus berpedoman pada program dan rencana pemeriksaan. Dengan kata lain semua tugas pemeriksaan harus dikendalikan dengan rencana kerja pemeriksaan. Dokumen ini merupakan rencana tugas yang akan di lakukan selama kegiatan pemeriksaan, didasarkan pada tujuan-tujuan yang telah disetujui serta informasi yang tersedia mengenai kegiatan dan prosedur-prosedur instansi yang diperiksa. Penyusunan program kerja pemeriksaan dilakukan untuk mengumpulkan bukti yang kompeten.

Seluruh informasi yang telah diperoleh selama pemeriksaan, akan dituangkan dalam Kertas Kerja Pemeriksaan. Kertas Kerja Pemeriksaan adalah dokumen pemeriksaan yang harus dibuat oleh pemeriksa selama berlangsungnya pemeriksaan dan ditinjau oleh manajemen bagian audit internal. Kertas Kerja Pemeriksaan harus mencerminkan langkah-langkah kerja pemeriksaan yang ditempuh dan yang tertuang dalam program kerja pemeriksaan, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, kesimpulan hasil pemeriksaan, serta rekomendasi yang di berikan. Pada akhirnya Kertas Kerja Pemeriksaan digunakan sebagai bahan. untuk penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan menjadi pedoman untuk tugas pemeriksaan berikutnya serta sebagai alat review dan mengawasi pekerjaan pemeriksaan Oleh karena itu setiap pemeriksa wajib membuat Kertas Kerja Pemeriksaan dalam melaksanakan tugasnya.

2.6.1.2. Penilaian Efektivitas Pelaksanaan Audit

Penilaian efektivitas berdasarkan pedoman penilaian efektivitas pelaksanaan audit pada BUMN/BUMD dalam Mangoting (2005) berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- 1) Keberadaan SPI
- 2) Rencana kerja
- 3) Pedoman pemeriksaan
- 4) Pengembangan sumber daya manusia
- 5) Pengendalian mutu
- 6) Koordinasi dengan pemeriksa ekstern
- 7) Rencana pemeriksaan
- 8) Pengawasan pemeriksaan
- 9) Sistem pengendalian manajemen
- 10)Kertas kerja pemeriksaan
- 11)Laporan Hasil Pemeriksaan
- 12)Pemantauan tindak lanjut
- 13)Anggaran waktu

Untuk criteria nomor satu sampai dengan nomor dua belas kriteria penilaiannya adalah untuk jumlah dengan jawaban "Ya" akan dibagi dengan jumlah pertanyaan untuk tiap-tiap criteria kemudian dikalikan dengan 100%, kategorinya adalah sebagai berikut :

- 0%-50% : Tidak efektif

- 51%-60% : Kurang efektif
- 61%-70% : Cukup efektif
- 71%-80% : Efektif
- 81%-100% : Sangat efektif

2.6.1.3. Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Laporan Hasil Pemeriksaan ialah informasi tertulis dan resmi atas pemeriksaan dari pemeriksa kepada manajemen. Norma Pelaporan dari Norma Pemeriksaan SPI BLJMNBUVID (BPKP, 1985:30) yang menyebutkan bahwa:

1. Pemeriksa intern harus melaporkan hasil pemeriksaannya sesuai dengan penugasan yang ditetapkan.
2. Laporan pemeriksaan harus dibuat secara tertulis dan disampaikan kepada pejabat yang memberi perintah serta pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. LHP harus dibuat segera setelah selesai pekerjaan pemeriksaan dan disampaikan kepada pejabat yang berkepentingan tepat pada waktunya.
4. Tiap laporan pemeriksaan harus memuat ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan, disusun dengan baik, menyajikan Informasi yang layak serta pernyataan bahwa pemeriksaan telah dilaksanakan sesuai dengan norma pemeriksaan.

5. Setiap laporan pemeriksaan harus memuat temuan dan kesimpulan pemeriksaan secara objektif serta saran yang tidak konstruktif dan juga mengemukakan penjelasan pejabat objek yang diperiksa mengenai pemeriksaan.

Dalam Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD (BPKP, 1985:31) tersebut juga mengemukakan bahwa setiap LHP harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain:

1. Memuat dengan jelas ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan.
2. Dibuat dengan kalimat yang sederhana, ringkas, jelas, dan mudah dimengerti serta tidak dapat disalah tafsirkan oleh yang menggunakannya.
3. Menyajikan informasi yang berdasarkan fakta dengan teliti, lengkap, dan layak.
4. Memuat pernyataan tentang kesesuaian dengan norma pemeriksaan.
5. Memuat temuan dan kesimpulan pemeriksaan secara objektif serta saran tindak lanjut yang konstruktif.
6. Lebih mengutamakan usaha perbaikan atau penyempurnaan daripada kritik.
7. Mengungkapkan hal-hal yang masih merupakan masalah yang belum dapat diselesaikan sampai berakhirnya pemeriksaan, bila ada.
8. Mengungkapkan pengakuan atas suatu prestasi atau suatu tindakan perbaikan yang telah dilaksanakan, terutama bila perbaikan itu dapat diterapkan di bagian lain.

9. Menjelaskan mengenai hasil pemeriksaan kepada pejabat objek yang diperiksa.

Laporan Hasil Pemeriksaan harus dibuat secara tertulis agar (Tugiman, 1996:3 37) :

- a. Pertimbangan, kesimpulan, dan atau saran tindak lanjut pemeriksa tidak mudah disalahartikan.
- b. Dapat menjadi bahan untuk pemeriksaan periode berikutnya.
- c. Pihak yang berkepentingan mudah mengambil tindak lanjut atas saran pemeriksa.
- d. Pembuktian menjadi mudah, jika ada keberatan dari pihak yang merasa dirugikan.
- e. Tanggungjawab pemeriksa atas laporannya menjadi jelas.

Jika dalam pelaksanaan audit, internal auditor menemukan hal-hal penting yang harus segera dilaporkan kepada manajemen, agar bisa dilakukan tindakan perbaikan oleh manajemen, maka hal tersebut akan disampaikan dalam bentuk informal report. Informal report biasanya disampaikan secara lisan dan didukung oleh data dan bukti tertulis.

Berdasarkan hasil pemeriksaan dan setelah mendalami suatu masalah yang diperiksanya, maka pemeriksa menerbitkan laporan hasil pemeriksaan yang memuat informasi dan rekomendasi perbaikan.

Pemeriksa memberikan rekomendasi kepada pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan tindak lanjut sehubungan dengan kelemahan atau kekurangan yang ada dengan tembusan kepada pejabat atasannya.

2.6.2. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Menurut Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD dalam Mangoting (2005:34), Pemeriksa Intern harus mengikuti tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan yang dilaporkannya, untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dan dilaksanakan. Hal ini mewajibkan audit internal berusaha agar rekomendasi dilaksanakan oleh pihak manajemen serta memantau tindak lanjut untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat dilaksanakan oleh pihak manajemen.

Dari segi pengertian manajemen, arti penting tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah bertolak dari tujuan pengawasan itu sendiri yaitu perbaikan. Artinya, apabila temuan hasil pemeriksaan yang berfungsi sebagai umpan balik kepada pihak manajemen tidak ditinjau lanjuti oleh pihak manajemen maka hal itu berarti tidak ada perbaikan didalam pelaksanaan kegiatan manajemen ataupun operasi, sebagaimana yang disarankan oleh Internal Auditor.

2.7. Proposisi Penelitian

Penelitian ini menggunakan proposisi yaitu penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan yang dilaksanakan oleh

Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Proposisi dari penelitian ini adalah bahwa

”Evaluasi pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk digunakan untuk meningkatkan efektivitas tahapan pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan.”

Dari proses pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan akan dilakukan penghitungan pencapaian tingkat efektivitas berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh BPKP.

Berdasarkan penilaian tersebut dapat dilihat kelemahan-kelemahan yang terjadi selama pelaksanaan audit. Sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan demi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Novita Mangoting. Penelitian ini dilakukan pada PT. PAL Surabaya dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya beberapa kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Intern PT. PAL. Beberapa kelemahan tersebut antara lain terletak pada sistem perencanaan dan pedoman pemeriksaan. Sistem perencanaan audit tidak disusun secara tertulis sedangkan pada pedoman pemeriksaan, tidak adanya bentuk baku kertas kerja pemeriksaan.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Heri Soeryono. Dari penelitian ini didapat kesimpulan bahwa pelaksanaan audit manajemen masih terdapat kelemahan-kelemahan.

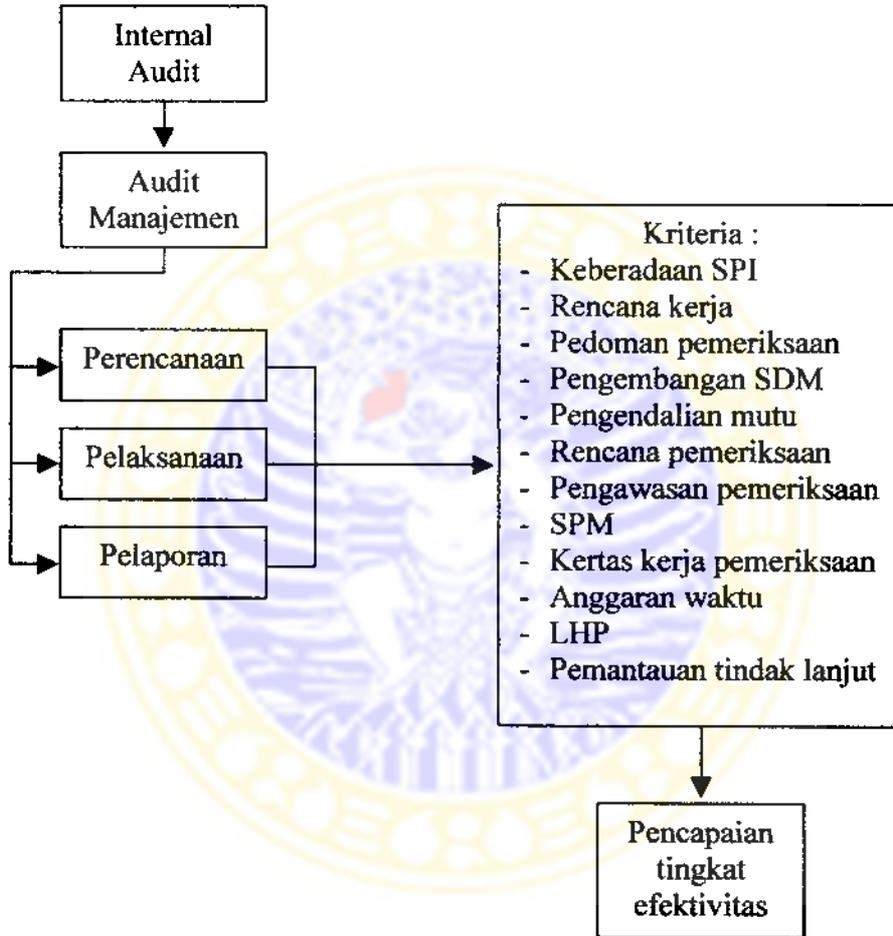
Dari beberapa kelemahan tersebut diharapkan perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan. Perbaikan ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.



BAB III

KERANGKA PENELITIAN

Kerangka Penelitian



Dalam melaksanakan audit manajemen di bidang pelatihan, internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan.

Pada perencanaan audit manajemen dilakukan dua kegiatan utama yaitu survey pendahuluan dan audit program. Survey pendahuluan mencakup penetapan tujuan perusahaan, penyusunan tim pemeriksa serta surat perintah. Sedangkan audit program berisikan tujuan pemeriksaan, ruang lingkup pemeriksaan, anggaran waktu pemeriksaan serta langkah-langkah kerja.

Pelaksanaan pemeriksaan menggunakan empat kriteria yaitu pengawasan dan pemberian bimbingan kepada para pemeriksa, pengkajian sistem pengendalian manajemen, pembuatan kertas kerja pemeriksaan dan anggaran waktu.

Pelaporan audit bertujuan untuk meyakinkan bahwa internal audit telah membuat laporan hasil audit sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

Dari ketiga kegiatan ini akan dilakukan penilaian efektivitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh BPKP. Terdapat tiga belas criteria yang ditetapkan oleh BPKP yaitu keberadaan internal audit, rencana kerja, pedoman pemeriksaan, pengembangan sumber daya manusia, pengendalian mutu, koordinasi dengan pemeriksa ekstern, rencana pemeriksaan, pengawasan pemeriksaan, sistem pengendalian manajemen, kertas kerja pemeriksaan, anggaran waktu, laporan hasil pemeriksaan serta pemantauan tindak lanjut.

Tabel 3.1

Penjodohan Pola

RESEARCH QUESTION	PROPOSISI	DATA YANG DIBUTUHKAN	LOGIKA YANG MENGAITKAN DATA DAN PROPOSISI
<p>1. Bagaimana PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dalam melaksanakan audit manajemen di bidang pelatihan?</p>	<p>Audit manajemen di bidang pelatihan pada PT.Semen Gresik (Persero) Tbk digunakan untuk meningkatkan efektivitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Daftar uraian tugas dan wewenang <p>Sumber : Dokumentasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Job Description - Pelaksanaan audit
<p>2. Apakah pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan sudah dilaksanakan dengan baik?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Audit program - Personil internal audit <p>Sumber : wawancara</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Pelaksanaan Audit</p>
<p>3. Bagaimana pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan dapat meningkatkan efektivitas</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian efektivitas sesuai dengan kriteria BPKP <p>Sumber : Dokumentasi dan wawancara</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Efektivitas</p>

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dianggap merupakan pendekatan yang paling tepat untuk menjelaskan perlunya penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan audit manajemen tersebut telah efektif sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pada penelitian dengan pendekatan studi kasus, peneliti tidak memiliki kekuatan untuk mengendalikan semua peristiwa yang akan diteliti. Dalam hal ini peneliti hanya sebagai pengamat yang berperan serta dalam rangka memperoleh informasi yang seakurat dan seobyektif mungkin (Yin, 2003)

4.2. Proses Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Langkah pertama yang dilakukan penulis adalah meminta kesediaan Sistem Pengawas Intern (SPI) PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sebagai obyek penelitian. Dijelaskan bahwa dalam penelitian ini tidak dibutuhkan data yang berhubungan dengan data keuangan perusahaan.

Untuk memperoleh data dilakukan dengan pengamatan, wawancara dan kuisioner. Pengamatan dilakukan oleh penulis pada departemen SPI, wawancara dilakukan dengan Kepala SPI yaitu bapak Drs. Bambang Sulawidjaja, Ak serta

staf SPI yang berkompeten. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui kedudukan SPI pada struktur organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, tugas serta tanggung jawab SPI. Tugas dan tanggung jawab tersebut adalah dalam pelaksanaan audit manajemen yang meliputi perencanaan audit, pelaksanaan audit serta penyusunan laporan audit.

4.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada peristiwa yang terjadi pada saat ini yang artinya penelitian ini lebih ditekankan pada penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan oleh Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

Penelitian ini meliputi proses, pelaksanaan sampai dengan laporan hasil audit manajemen di bidang pelatihan. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan ketaatan atau kepatuhan yang mengacu pada UU yang ditetapkan oleh pemerintah maupun standar dan kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Peneliti melakukan studi lapangan pada PT. Semen Gresik (Persero)Tbk, Jalan Veteran Gresik. PT.Semen Gresik (Persero)Tbk ini dipilih tempat penelitian disebabkan perusahaan tersebut merupakan Badan Usaha Milik Negara di bidang industri semen yang menguasai pasar semen di Indonesia. Dalam melaksanakan aktivitas perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang handal. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia.

Pelaksanaan pengelolaan semua unit yang ada di perusahaan akan diawasi oleh internal auditor perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya audit. Salah satunya adalah audit manajemen. Sebagai BUMN maka audit manajemen dilakukan badan pengawas perusahaan dalam hal ini adalah unit kerja internal audit. Dalam audit ini akan dilakukan penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan .

4.4. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan meminta kesediaan dari unit kerja internal audit PT.Semen Gresik (Persero)Tbk. Sesuai dengan gambaran struktur organisasi, internal audit melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan-kegiatan pada setiap unit kerja yang ada pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Proses permintaan kesediaan ini untuk memastikan kepada departemen terkait bahwa tidak ada data keuangan yang akan dipublikasikan dalam hasil penelitian ini.

Setelah membicarakan tujuan dari penelitian serta data-data yang dibutuhkan untuk melaksanakan penelitian, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penelitian pendahuluan. Penelitian pendahuluan dilakukan pada unit kerja internal audit dengan meminta data yang berhubungan dengan pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan.

Selanjutnya peneliti melakukan evaluasi data mengenai pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen resmi perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan audit manajemen,

melakukan wawancara dengan pihak manajemen yang dalam hal ini diwakili oleh kepala internal audit dan staf internal audit.

Teknik yang digunakan untuk menilai keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *triangulation test*. Menurut Moleong (2000 : 178) triangulasi adalah suatu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Triangulasi ini dilakukan selama masa pengumpulan data, artinya dalam proses pengumpulan data pada saat itu pula dilakukan analisis keabsahan data yang telah terkumpul. Dengan proses ini, maka aktivitas penelitian akan lebih terarah.

Penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk menggunakan standar yang telah ditetapkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Sedangkan analisis data dilakukan dengan penjadohan pola (Yin, 2003 : 140). Setelah dilakukan analisis dengan melakukan penjadohan pola maka peneliti dapat menarik kesimpulan untuk menjawab pertanyaan dari penelitian yang dilakukan.

4.5. Komponen Desain Penelitian

Menurut Yin (2003:29) komponen desain penelitian studi kasus adalah :

1. Pertanyaan penelitian

Pertanyaan dalam penelitian studi kasus adalah “Bagaimana” dan “Mengapa”.

Pertanyaan dalam penelitian ini yang menjadi rumusan permasalahan adalah

bagaimana penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan yang dilaksanakan oleh unit kerja internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Dari rumusan masalah tersebut yang menjadi pertanyaan riset adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan yang dilakukan oleh internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk?
 2. Apakah pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk telah dilaksanakan dengan baik?
 3. Bagaimana pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan dapat meningkatkan efektivitas tahapan pelaksanaan audit manajemen?
2. **Proposisi**

Proposisi merupakan suatu landasan yang mengarahkan perhatian penelitian kepada suatu yang diselidiki dalam ruang lingkup studi tertentu. Adapun proposisi dari penelitian ini adalah : Bahwa Pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk digunakan untuk meningkatkan efektivitas tahapan pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan.

3. **Unit Analisis**

3.1. **Audit manajemen di bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero)**

Tbk meliputi :

- a. Jenis pelatihan
- b. Unit kerja yang mengadakan pelatihan
- c. Karyawan yang mengikuti pelatihan

- d. Perencanaan audit manajemen di bidang pelatihan
 - e. Ketua dan anggota yang melaksanakan pemeriksaan
 - f. Pengetahuan tentang audit manajemen di bidang pelatihan
- 3.2. Proses pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan yang terdiri dari
- A. Perencanaan audit manajemen di bidang pelatihan :
 - A.1. Kedudukan internal audit
 - A.2. Pengelolaan internal audit yang terdiri dari :
 - a. Rencana kerja
 - b. Pedoman pemeriksaan
 - c. Pengembangan sumber daya manusia
 - B. Pelaksanaan Audit manajemen :
 - B.1. Perencanaan audit yang terdiri dari :
 - B.1.1. Survey pendahuluan yang terdiri dari :
 - a. Penetapan tujuan perusahaan
 - b. Penyusunan tim pemeriksa
 - c. Surat perintah
 - B.1.2. Audit program
 - B.2. Pelaksanaan Audit manajemen yang terdiri dari :
 - a. Pengawasan dan pemberian bimbingan
 - b. Penilaian sistem pengendalian manajemen
 - c. Kertas kerja pemeriksaan
 - d. Anggaran waktu
- 3.3. Efektivitas pelaksanaan audit

4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi

Pada dasarnya penelitian ini berhubungan dengan penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen yang dilaksanakan oleh unit kerja internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

5. Kriteria untuk mengintepretasikan temuan audit manajemen

4.6. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan adalah data mengenai keadaan dan gambaran umum perusahaan serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan. Data yang berhubungan dengan pelaksanaan audit diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala dan staf Internal Audit.. Pengumpulan data lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan dilakukan dengan kuisisioner. Adapun sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Unit analisis 1

Berkaitan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia di bidang pelatihan.

Adapun data yang dikumpulkan adalah :

B. Perencanaan audit manajemen di bidang pelatihan

A.1. Kedudukan internal audit

- a. Gambaran struktur organisasi perusahaan
- b. Gambaran struktur organisasi unit kerja Internal Audit
- c. Daftar uraian tugas dan wewenang unit kerja Internal Audit
- d. Uraian pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan

Dokumentasi tersebut ditunjang dengan observasi dan wawancara yang menyangkut pelaksanaan audit manajemen. Wawancara dilakukan kepada Kepala dan staf Internal Audit. Adapun pedoman wawancara yang disusun adalah :

- a. Bagaimana kedudukan unit kerja Internal Audit pada struktur organisasi PT.Semen Gresik (Persero)Tbk ?
- b. Tugas dan wewenang apa saja yang menjadi tanggung jawab internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk ?

A.2. Pengelolaan internal audit

- a. Penyusunan program kerja
- b. Pedoman pemeriksaan
- c. Jumlah personil internal audit
- d. Jenjang pendidikan
- e. Jenis pelatihan

Data tersebut di atas diperoleh dengan metode dokumentasi serta melakukan wawancara yang berhubungan dengan pengelolaan internal audit. Wawancara dilakukan dengan kepala internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Adapun pedoman wawancara yang disusun adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana penyusunan program kerja audit manajemen di bidang pelatihan ?
- b. Bagaimana dengan jenjang pendidikan serta jenis pelatihan yang dilaksanakan untuk pengembangan sumber daya manusia pada unit kerja internal audit ?

B. Pelaksanaan audit manajemen

B1. Perencanaan audit

B.1.1. Survey pendahuluan

Data yang dikumpulkan adalah :

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Tim pemeriksa
- c. Surat perintah

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara tak terstruktur yang meliputi :

- a. Kebijakan apa yang digunakan dalam pelaksanaan audit manajemen ?
- b. Bagaimana komposisi tim pemeriksa ?
- d. Apakah ada surat perintah untuk pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan ?

B.1.2. Audit Program

- a. Audit program audit manajemen di bidang pelatihan

Wawancara yang dilakukan meliputi :

- b. Apa tujuan dari audit manajemen di bidang pelatihan ?
- c. Bagaimana anggaran waktu audit ?

B.2. Pelaksanaan Audit

- a. Pengawasan dan pemberian bimbingan kepada tim pemeriksa
- b. Sistem pengendalian manajemen
- c. Kertas kerja pemeriksaan

d. Anggaran waktu

Wawancara yang dilakukan meliputi :

- a. Bagaimana pengarahan yang diberikan kepada tim pemeriksa ?
- b. Bagaimana prosedur penyiapan kertas kerja pemeriksaan ?
- c. Apa saja tugas dan tanggung jawab dari internal audit sesuai dengan gambaran struktur organisasi ?
- d. Bagaimana pendokumentasian pada setiap pemeriksaan ?
- e. Bagaimana prosedur penyiapan kertas kerja pemeriksaan ?
- f. Apa saja isi dari kertas kerja pemeriksaan ?
- g. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk audit manajemen di bidang pelatihan ?

C. Pelaporan dan tindak lanjut

- a. Laporan hasil pemeriksaan
- b. Tindak lanjut dari laporan hasil pemeriksaan

Wawancara meliputi :

- a. Bagaimana format laporan hasil pemeriksaan ?
- b. Tindak lanjut apa yang dilaksanakan ?

2. Unit analisis 2

Dari unit analisis 1 masing-masing akan dihitung tingkat pencapaian efektivitasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh BPKP

4.7. **Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan observasi, wawancara, kuisisioner dan dokumentasi.

Observasi dilakukan dalam hal melihat secara langsung kegiatan unit kerja Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

Wawancara pada penelitian ini menggunakan wawancara tak terstruktur. Tujuannya adalah untuk memperoleh keterangan yang terperinci dan mendalam mengenai pandangan orang lain (Nasution, 1996:72) Wawancara pertama kali dilakukan dengan kepala Internal Audit mengenai kedudukan, tugas dan wewenang Internal Audit dalam struktur organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Wawancara ini juga untuk memastikan bahwa tidak ada data yang dibutuhkan berhubungan dengan data finansial. Wawancara juga dilakukan dengan staf Internal Audit yang kompeten untuk memberikan informasi sehubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Kuisisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kriteria penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen diberikan kepada kepala Internal Audit.

Dokumentasi, yaitu dengan melakukan dokumentasi atas dokumen-dokumen dan catatan perusahaan yang digunakan sebagai bukti pendukung, antara lain :

- 1) Profil perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk
- 2) Kedudukan dan Wewenang Internal Audit dalam susunan struktur organisasi perusahaan

- 3) Data personil Internal Audit tahun 2004
- 4) Program kerja pemeriksaan tahunan
- 5) Kertas kerja pemeriksaan tahun 2004
- 6) Laporan hasil pemeriksaan tahun 2004

4.8. Teknik Analisis

Teknik yang digunakan untuk menilai keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *triangulation test* (Moleong:178). Teknik triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Cara ini dapat dicapai melalui membandingkan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Data yang telah dikumpulkan baik dengan cara observasi, wawancara, kuisisioner dan dokumentasi, kemudian disusun secara sistematis. Kemudian data diolah dan dilakukan analisis sesuai dengan landasan teori. Hasilnya akan diperbandingkan dengan keadaan yang terjadi di perusahaan, akhirnya akan dapat ditarik suatu kesimpulan. Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan
2. Mengumpulkan data mengenai pengelolaan unit kerja Internal Audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk
3. Mengumpulkan landasan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan

4. Mengevaluasi pelaksanaan audit manajemen
5. Membandingkan antara realisasi dengan landasan teori dan ketentuan mengenai pelaksanaan, fungsi dan tugas pokok unit kerja Internal Audit pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
6. Menarik kesimpulan

Proposisi awal dari penelitian ini adalah penilaian pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan. Kemudian akan dilakukan penilaian efektivitasnya.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Perseroan adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang industri semen, berkedudukan di Gresik, Jawa Timur. Pendirian perusahaan ini berlandaskan pada Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang nomor 1 tahun 1969, Peraturan Pemerintah nomor 12 tahun 1969, dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 1969. Badan Hukum Perseroan Terbatas ini dibentuk berdasarkan Akte Notaris Juliaan Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora SH nomor 81 tanggal 24 Oktober 1969, dengan pemilikan saham seluruhnya oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Sejarah berdirinya perusahaan ini bermula dengan di temukannya deposit batu kapur dalam jumlah yang cukup besar pada tahun 1935 dan 1938, hasil survey yang dilakukan di daerah Gresik. Penemuan tersebut mendorong keinginan untuk mendirikan sebuah Pabrik Semen di lokasi tersebut. Namun keinginan pemerintah kolonial Belanda tersebut tidak kunjung terlaksana. Pecahnya Perang Dunia II merupakan salah satu penyebabnya, barulah pada tahun 1950 atas prakarsa dan dorongan Dr. Mohammad Hatta, Wakil Presiden Republik Indonesia yang pertama, gagasan pendirian pabrik semen tersebut mendapat perhatian dari pemerintah kita.

Realisasi pembangunan Pabrik Semen Gresik oleh Pemerintah diserahkan kepada Bank Industri Negara (BIN), pada tanggal 25 Maret 1953, dengan Akte Notaris Raden Meester soewandi nomor 41 oleh BIN didirikanlah NV Pabrik Semen Gresik sebagai badan hukum perusahaan ini.

Pembangunan fisik proyek Pabrik Semen Gresik dimulai pada bulan April 1955. Tahap pertama berkapasitas terpasang 250.000 ton per tahun dengan proses basah. Setelah operasi percobaan terhadap mesin-mesin pabrik (*trial operation*) berhasil dilaksanakan, pada tanggal 7 Agustus 1957 Pabrik Semen Gresik diresmikan oleh Presiden Soekarno.

Kemudian setelah terbukti bahwa pabrik tersebut dapat beroperasi dengan baik, maka sesuai dengan rencana kebutuhan, pada tahun 1960 mengalami perluasan yang pertama. Perluasan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas produksi dari 250.000 ton menjadi 375.000 ton per tahun, dengan penambahan sebuah tanur pembakaran (proses basah) beserta unit-unit lainnya. Pelaksanaan pekerjaan perluasan yang pertama tersebut berhasil diselesaikan pada tahun 1961.

Perluasan yang kedua terhadap pabrik ini dilakukan pada bulan Desember 1970. Perluasan tersebut adalah untuk meningkatkan kapasitas produksi dari 375.000 ton menjadi 500.000 ton per tahun, dengan penambahan sebuah tanur pembakaran lagi (proses basah) beserta peralatan atau perangkat lainnya. Perluasan kedua tersebut diselesaikan pada bulan Juli 1972. Peresmian dilakukan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 10 Juli 1972.

Akhirnya pada permulaan tahun 1976, pabrik ini mengalami perluasan yang ketiga. Berbeda dengan unit pabrik lama yang menggunakan proses basah, unit pabrik baru yang dibangun dalam rangka perluasan ketiga ini menggunakan proses kering. Perluasan ketiga tersebut adalah penambahan unit baru yang terdiri dari dua buah tanur pembakaran masing-masing dengan alat *preheater*-nya beserta peralatan atau perangkat lainnya. Setiap tanur pembakaran unit yang baru ini mempunyai kapasitas produksi 500.000 ton per tahun. Pelaksanaan perluasan ketiga tersebut telah dapat diselesaikan pada akhir tahun 1978.

Dalam segi status, setelah mengalami masa-masa NV (1953-1960) dan PN (1960-1969), pada akhirnya perusahaan ini dialihkan statusnya menjadi PT (Persero) sejak tahun 1969 hingga kini. Perseroan merupakan Perusahaan Negara pertama yang dialihkan statusnya menjadi PT (Persero).

5.1.2. Visi, Misi dan Strategi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

5.1.2.1. Visi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Menjadi perusahaan yang unggul dan senantiasa berkembang dengan sehat

5.1.2.2. Misi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

1. Menjadikan produk semen dan produk lainnya yang terkait bagi kebutuhan masyarakat dengan mutu, harga, dan pasokan yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional.

2. Memberikan penghargaan yang tinggi pada para pegawai melalui pemberian kesejahteraan yang memadai, penyediaan lingkungan kerja yang bersih rapi dan aman, pemberian kesempatan untuk pengembangan karir serta pemberian kesempatan untuk melakukan inovasi.
3. Menempatkan para pesaing, pemasok, dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan.
4. Melakukan berbagai investasi untuk pengembangan Sumber Daya Manusia, mesin dan peralatan, serta sistem dan teknologi guna peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kepeloporan yang berkesinambungan. .
5. Menghasilkan laba yang pantas untuk mendukung pengembangan perusahaan serta deviden yang memuaskan bagi para pemegang saham.
6. Memberikan perhatian yang tulus kepada masyarakat melalui dukungan terhadap pembangunan sarana sosial yang meliputi pendidikan, kesehatan, pembinaan usaha kecil, dan penciptaan lapangan kerja.
7. Memberikan dorongan kepada seluruh karyawan agar senantiasa meningkatkan mutu lingkungan secara berkesinambungan.

5.2. Deskripsi Hasil Penelitian

5.2.1. Internal Audit

5.2.1.1. Kedudukan Internal Audit

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Semen Gresik (Persero) Tbk membentuk internal audit. Internal audit ini harus didukung oleh

ketetapan yang menyatakan keberadaan suatu internal audit dalam suatu perusahaan.

Struktur organisasi Internal audit disusun berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT.Semen Gresik (Persero) Tbk Nomor : 22/Kpts/Dir/2003 tanggal 1 September 2003. Dalam penyusunan struktur organisasi tersebut dilengkapi pula dengan tugas dan wewenang untuk masing-masing jabatan.

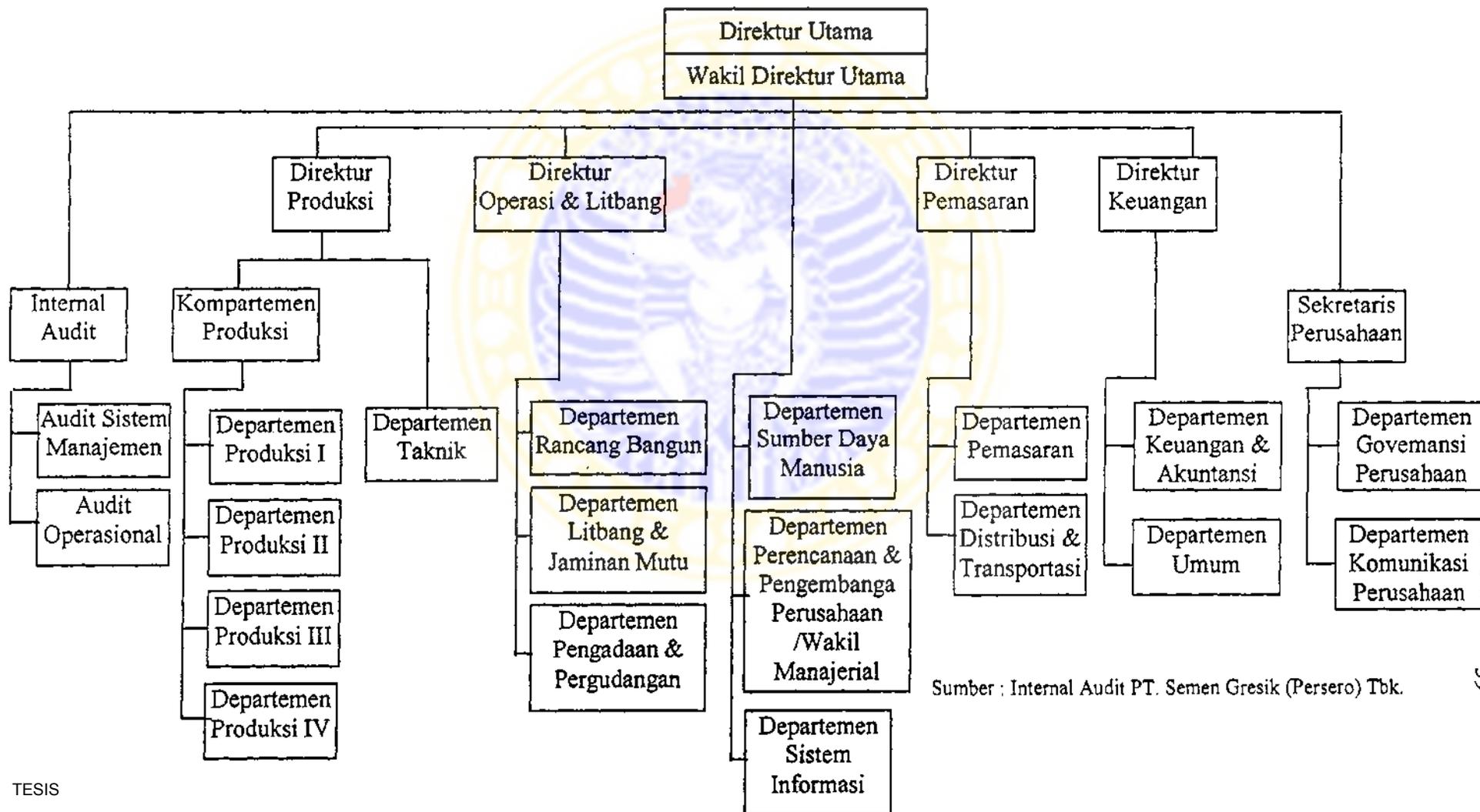
Internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk dipimpin oleh seorang kepala internal audit. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh kepala bagian, kepala seksi dan staf. Tugas internal audit adalah melakukan audit sistem manajemen, audit manajemen/operasional dan audit laboratorium untuk setiap unit kerja pada PT.Semen Gresik (Persero) Tbk

5.2.1.2. Struktur organisasi Internal Audit dan Uraian Tugas

Kepala internal audit membawahi kepala audit sistem manajemen, kepala audit manajemen dan kepala audit laboratorium. Berikut gambar struktur organisasi internal audit:

a. Struktur Organisasi Sampai Tingkat Departemen

Gambar 5.1.
Struktur Organisasi Pt Semen Gresik (Persero) Tbk. Sampai Tingkat Departemen

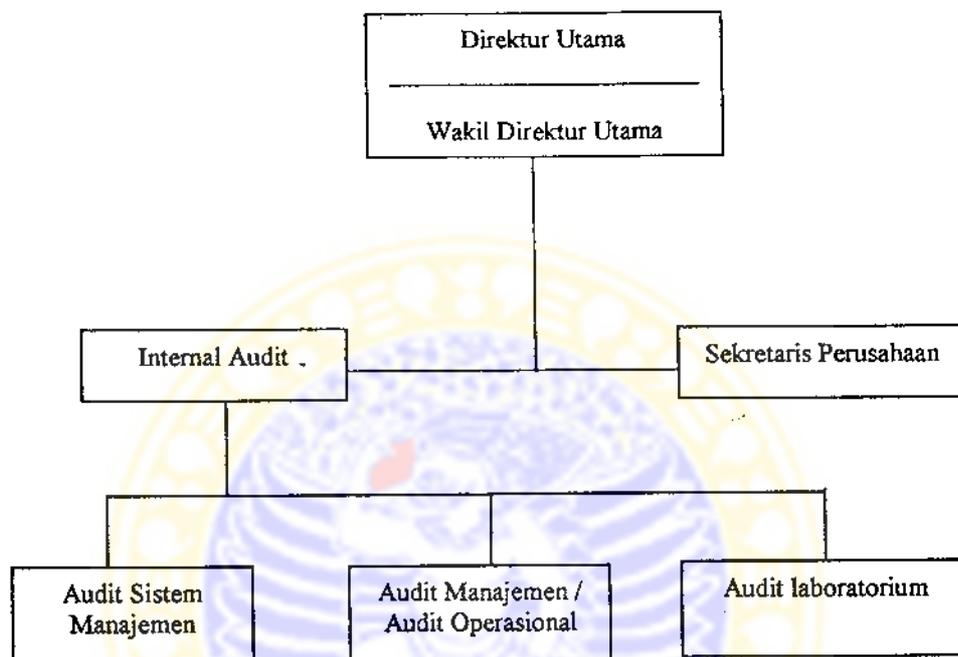


Sumber : Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

b. Struktur organisasi Internal Audit

Gambar 5.2

Struktur Organisasi Internal Audit



Sumber : Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT.Semen Gresik (Persero) Tbk

Nomor : 22/Kpts/Dir/2003 tanggal 1 September 2003, tugas dan kewajiban dari :

a. Kepala Audit Sistem Manajemen

- 1) Melaksanakan pengawasan, pengamatan, analisa dan evaluasi terhadap pemenuhan Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG) terhadap persyaratan ISO 9001, ISO 14001
- 2) Memastikan kegiatan SMSG dilaksanakan secara efektif melalui bukti pencapaian sasaran perusahaan

- 3) Mengidentifikasi kesempatan perbaikan termasuk peningkatan produktivitas, penurunan biaya kualitas rendah, peningkatan efisiensi dan pencapaian sasaran perusahaan
 - 4) Memastikan ketidaksesuaian atau penyimpangan yang ditemukan dalam pemeriksaan ditindaklanjuti agar tidak terulang kembali
- b. Kepala Audit Manajemen / Operasional
- 1) Memastikan kegiatan audit manajemen dilaksanakan secara efektif, efisien memenuhi persyaratan serta dapat ditingkatkan terus menerus dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan
 - 2) Memastikan ketidaksesuaian atau penyimpangan yang ditemukan dalam pemeriksaan ditindaklanjuti agar tidak terulang.
- c. Kepala Audit Laboratorium
- 1) Menjamin kegiatan pengujian yang dilakukannya memenuhi persyaratan sistem mutu
 - 2) Menindaklanjuti secara efektif temuan ketidaksesuaian dari persyaratan yang telah ditentukan

5.2.1.3. Tugas dan Tanggungjawab

Internal Audit dalam melaksanakan tugasnya bersifat independen. Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

1. Membuat Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)
2. Menyusun tim audit, membuat program kerja pemeriksaan serta penentuan jadwal pemeriksaan

3. Melaksanakan pemeriksaan (pemeriksaan dan analisa data)
4. Membuat daftar temuan ketidaksesuaian
5. Membuat laporan internal audit
6. Melakukan Monitoring Tindak Lanjut (MTL)

5.2.2. Pengelolaan Internal Audit

5.2.2.1. Rencana Kerja

Perencanaan pada kegiatan pemeriksaan merupakan hal yang sangat penting karena dapat dijadikan sebagai alat pengawasan dan pedoman atas pelaksanaan audit.

Internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk setiap tahunnya membuat perencanaan kerja serta membuat Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) berdasarkan kebijakan perusahaan. Pada program kerja Pengawasan Tahunan tahun 2004 memuat rincian tentang obyek yang akan diaudit, jumlah pemeriksa serta jumlah hari pemeriksaan.

5.2.2.2. Sumber Daya Manusia

Jumlah personil internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk tahun 2004 sebanyak 23 (dua puluh tiga) orang . Ke-23 orang tersebut menduduki jabatan kepala kompartemen, kepala bagian, kepala seksi dan staf. Berikut adalah susunan sumber daya manusia internal audit selama tahun 2004 :

Tabel 5.1

Daftar Personil Internal Audit

Jabatan	Pendidikan Terakhir	Jumlah
Kepala Internal Audit	Sarjana Akuntansi	1 orang
Kepala Departemen	Sarjana Ekonomi Manajemen	1 orang
	Sarjana Akuntansi	1 orang
Kepala Bagian	Sarjana Teknik Kimia	1 orang
	Sarjana Ekonomi Manajemen	1 orang
Kepala Seksi	Sarjana Akuntansi	2 orang
	Sarjana Akuntansi	5 orang
	Sarjana Ekonomi Manajemen	3 orang
	Sarjana Teknik Kimia	2 orang
Staf	D3 Akuntansi	2 orang
	D3 Ekonomi Manajemen	1 orang
	D3 Teknik Kimia	1 orang
	D3 Teknik Mesin	1 orang

Sumber : SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

Dari segi pendidikan, para pemeriksa tersebut mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan tentang audit, perusahaan berusaha meningkatkan kualitas tenaga pemeriksa tersebut. Peningkatan kualitas tersebut dilakukan dengan mengikutsertakan personil internal audit PT.Semen Gresik pada pelatihan dasar di bidang audit sesuai dengan jenjang jabatannya. Selama tahun 2004 pelatihan yang dilakukan

sebanyak 4 (empat) jenis pelatihan dan seminar-seminar baik di dalam maupun di luar perusahaan.

5.2.2.3. Pedoman Pemeriksaan

Pedoman pemeriksaan yang digunakan internal audit PT. Semen Gresik adalah buku pedoman audit sistem manajemen, buku pedoman pemeriksaan audit manajemen, dan buku pedoman audit laboratorium. Untuk pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan ini buku pedoman yang digunakan hanyalah buku pedoman pemeriksaan audit manajemen. Materi yang tercakup dalam buku pedoman pemeriksaan audit manajemen adalah pengertian dan tujuan audit manajemen, program dan prosedur pemeriksaan, pelaporan pemeriksaan serta aturan tentang tindak lanjut hasil audit manajemen

5.2.3. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan

5.2.3.1. Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan, tujuannya adalah agar apa yang diinginkan oleh perusahaan dapat berhasil dengan baik. Demikian pula dengan internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dalam melaksanakan audit manajemen di bidang pelatihan. Kegiatan perencanaan dimulai dengan survey pendahuluan, pemeriksaan dan pelaporan hasil audit. Dalam survey pendahuluan kegiatan yang dilakukan adalah :

1. Pemilihan obyek pemeriksaan
2. Menentukan tujuan perusahaan

3. Membuat surat perintah untuk melaksanakan audit
4. Menyusun tim pemeriksa

Setelah survey pendahuluan dilakukan, langkah selanjutnya adalah membuat program audit. Program audit ini terdiri dari :

A. Pernyataan tujuan

Dipaparkan dengan jelas tujuan-tujuan yang akan dicapai perusahaan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi serta adanya perbaikan-perbaikan yang diharapkan dapat dicapai.

B. Langkah kerja, yang terbagi dalam :

1. Persiapan pemeriksaan yang meliputi : pembicaraan pendahuluan dengan obyek yang akan diperiksa, pengumpulan informasi secara umum
2. Pemeriksaan pendahuluan yang meliputi : menelaah peraturan perundang-undangan yang berlaku, mempelajari sistem pengendalian manajemen.
3. Pemeriksaan lanjutan yang meliputi : pengembangan temuan hasil pemeriksaan

5.2.3.2. Pelaksanaan Pemeriksaan

Internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk memiliki pedoman standar yang berisi audit program baik untuk audit sistem manajemen, audit manajemen/operasional dan audit laboratorium, prosedur pemeriksaan, dokumen-dokumen yang harus diperoleh dalam melakukan pemeriksaan.

Pelaksanaan pemeriksaan dilakukan oleh satu tim yang terdiri dari 5-8 orang. Sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PTKP) jabatan

pemeriksa terdiri dari pengawas, ketua tim dan anggota. Sedangkan jadwal pemeriksaan seperti yang tercantum dalam PTKP adalah 30-120 hari yang meliputi pemeriksaan lapangan, rencana penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (final), rencana tanggapan unit yang diperiksa, klarifikasi temuan dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) final

5.2.3.3. Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Hasil akhir suatu pelaksanaan audit adalah dengan dibuatnya Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) serta catatan yang merupakan sarana komunikasi dengan pihak yang diperiksa.

1. Kepala audit manajemen mereview atas rekapitulasi temuan ketidaksesuaian, kemudian dibuatkan laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan selanjutnya disampaikan kepada kepala internal audit
2. Kepala audit manajemen menyampaikan laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan tersebut kepada Direktur Utama, ketua komite audit, wakil perusahaan, dan hasilnya akan diarsip oleh bagian administrasi.
3. Kepala audit manajemen menindaklanjuti laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan sebagai bahan Rencana Tindak Lanjut (RTL) atas temuan yang ada, selanjutnya mendistribusikannya kepada ketua tim.
4. Ketua tim audit menindaaaklanjuti laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan sebagai bahan Monitoring Tindak Lanjut (MTL) atas temuan yang ada, selanjutnya mendistribusikan laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan kepada anggota tim.

5. Anggota tim menindaklanjuti laporan internal audit manajemen dibidang pelatihan sebagai bahan Pelaksanaan Monitoring Tindak Lanjut (PMTL).
6. Anggota tim membuat Laporan Pelaksanaan Monitoring Tindak Lanjut (LPMTL) berdasarkan PMTL, kemudian disampaikan kepada ketua tim untuk direview dan ditandatangani.
7. Ketua tim menyampaikan LPMTL kepada kepala audit manajemen untuk ditandatangani.

Format Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) final internal audit PT..Semen Gresik (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. Dasar pemeriksaan yaitu PKPT dan surat perintah pemeriksaan
2. Tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan
3. Jenis kegiatan pemeriksaan
4. Periode pemeriksaan
5. Temuan hasil pemeriksaan
6. Rekomendasi dan tindak lanjut yang perlu dilakukan perbaikan

5.2.3.4. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit

Internal audit PT.Semen Grsik (Persero) Tbk melakukan tindak lanjut PKPT untuk memastikan bahwa temuan-temuan pemeriksa yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat oleh unit yang diperiksa.

Tindak lanjut disini berupa tanggapan atas hasil temuan audit berupa saran perbaikan dari internal audit. Saran ini bisa diterima ataupun tidak diterima. Jika tidak diterima akan diberikan pendapat mengapa hal tersebut tidak

dilaksanakan..Tindak lanjut ini merupakan tanggung jawab unit kerja yang diperiksa dan perkembangannya disampaikan kepada Kepala internal audit secara resmi.

Kendala tindak lanjut adalah bahwa internal audit jarang melakukan peringatan terhadap rekomendasi yang harus ditindaklanjuti.

5.3.Pembahasan Hasil Penelitian

5.3.1. Kedudukan Internal Audit

Kedudukan internal audit pada PT.Semen Gresik (Persero) Tbk dibentuk berdasarkan surat keputusan Direksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk Nomor 22/Kpts/Dir/2003 tanggal 1 September 2003.

Lampiran-1, status organisasi digunakan sebagai sarana untuk meyakinkan apakah status internal audit memungkinkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan. Hasilnya bahwa secara formal status organisasi internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk sangat efektif dengan hasil sebesar 95,24%. Hal ini sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh Kepala internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sebagai berikut :

“Kedudukan internal audit sesuai dengan keputusan Direksi Nomor 22/Kpts/Dir/2003 bahwa kedudukan internal audit berada dibawah langsung Direktur Utama dan terpisah dengan unit-unit kerja lainnya. Internal audit bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan merupakan unit kerja yang independen artinya bahwa internal audit tidak berada pada unit-unit kerja dimana dilakukan pemeriksaan”
(Petikan wawancara dengan Kepala Internal Audit)

Kedudukan internal audit yang merupakan unit kerja yang independen dalam organisasi seperti ini dapat melaksanakan tugas pemeriksaannya pada audit manajemen dibidang pelatihan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab, serta memberikan saran yang berguna bagi unit kerja khususnya dan bagi perusahaan secara keseluruhan

5.3.2. Pengelolaan Internal Audit

5.3.2.1. Rencana Kerja

Rencana kerja yang dilaksanakan oleh internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk tidak dibuatkan pedoman formal secara tertulis, seperti petikan wawancara berikut ini :

“Sebelum pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan, internal audit membuat rencana kerja terlebih dahulu. Akan tetapi internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk belum mempunyai pedoman formal secara tertulis dalam menyusun rencana kerjanya”

(Petikan wawancara dengan Kepala Internal Audit)

Berdasarkan penilaian pada lampiran-2 tentang rencana kerja dihasilkan angka sebesar 53,85%. Angka ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan internal audit sebelum melakukan audit manajemen dibidang pelatihan kurang efektif. Hal ini disebabkan tidak adanya pedoman formal secara tertulis dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Penyusunan PKPT dilakukan dengan membentuk suatu kelompok yang terdiri dari Kepala Internal Audit, Kepala Bagian audit sistem, Kepala Bagian audit manajemen/operasional, Kepala Bagian audit laboratorium serta para pemeriksa.

5.3.2.2. Pedoman Pemeriksaan

Pedoman pemeriksaan sesuai lampiran-3 tentang pedoman pemeriksaan memberikan hasil sebesar 81,81%, menunjukkan bahwa pedoman pemeriksaan dilaksanakan sangat efektif.

Internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sudah mempunyai pedoman pemeriksaan yang dibuat secara tertulis. Pedoman pemeriksaan tersebut berisi tentang informasi serta latar belakang pemeriksaan, tujuan pemeriksaan, prosedur pemeriksaan, jenis pemeriksaan

5.3.2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Internal Audit

Dari lampiran-4 tentang pengembangan sumber daya manusia didapatkan hasil sebesar 86,96%, menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sudah efektif. Dimana para staf internal audit sudah memiliki keahlian sesuai dengan bidang tugasnya dan berusaha untuk meningkatkan keahliannya agar organisasi internal audit dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

“Data personil internal audit selama tahun 2004 sebanyak 23 orang dengan strata pendidikan setidaknya adalah Diploma Tiga. Tujuannya adalah agar kesenjangan sumber daya manusia pada divisi internal audit tidak begitu besar dan selalu mengikutsertakan stafnya dalam pendidikan dan pelatihan serta seminar-seminar khususnya yang berhubungan dengan audit baik yang dilaksanakan didalam dan diluar perusahaan agar dapat menjadi staf internal audit yang kompeten”

(Petikan wawancara dengan Kepala Internal Audit)

Agar organisasi internal audit dapat berfungsi dengan baik maka pelatihan yang ditujukan kepada personil internal audit hendaknya didasarkan pada penilaian kompetensi, sehingga pengiriman staf dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak terulang dengan materi yang sama.

Dengan adanya pelatihan dan pendidikan serta seminar diharapkan personil internal audit dapat memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap keahlian dasar memeriksa khususnya dalam pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan.

Cara lain dalam pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan SAK No. 33 seksi 322 yang dinyatakan sebagai berikut :

Paragraf 4 : Fungsi Audit Intern

“Tanggungjawab penting fungsi audit intern adalah memantau kinerja pengendalian satuan usaha. Pada waktu aditor berusaha memahami struktur pengendalian intern yang cukup untuk mengidentifikasi aktivitas audit intern yang relevan dengan perencanaan audit. Lingkup prosedur yang diperlukan untuk memahami bervariasi tergantung atas sifat aktivitas audit intern tersebut”

Paragraf 9 : Kompetensi Auditor Intern

“Pada waktu menentukan kompetensi auditor internal, auditor harus memperoleh atau memutakhirkan informasi dari audit tahun smengenai factor berikut : tingkat pendidikan dan pengalaman professional auditor intern, ijazah professional dan pendidikan professional berkelanjutan, kebijakan,program dan prosedur audit, mutu dokumentasi dalam kertas kerja, laporan dan rekomendasi dll”

Dari kutipan tersebut maka diharapkan seorang auditor intern dapat memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap proses, teknik dan perangkat keras serta keahlian dasar internal audit dalam hal analisis, wawancara dan komunikasi.

5.3.2.4. Pengendalian Mutu

Berdasarkan pada lampiran-5 tentang pengendalian mutu hasil yang didapat adalah 36,36%. Angka ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi tidak efektif. Salah satu penyebabnya adalah bahwa internal audit tidak mempunyai sistem penilaian formal terhadap kinerja internal audit sendiri secara

konsisten dan periodik. Hal ini bisa diketahui apabila dalam melaksanakan audit pemeriksa melakukan kesalahan hanya diberitahu secara lisan saja tanpa adanya bukti kesalahan secara tertulis.

“Dalam pelaksanaan audit terkadang kita sebagai manusia dapat membuat kesalahan-kesalahan, namun kesalahan tersebut dapat terulang lagi karena tidak adanya peringatan secara tertulis dari Pengawas”
(Petikan wawancara dengan staf Internal Audit)

Seharusnya internal audit mempunyai sistem penilaian formal terhadap kinerja internal audit sendiri. Hal ini sesuai dengan faktor-faktor yang berpengaruh pada pengendalian mutu yaitu adanya inspeksi.

5.3.3. Pelaksanaan Pemeriksaan oleh Internal Audit

5.3.3.1. Perencanaan Pemeriksaan

Berdasarkan hasil penilaian pada lampiran-6 tentang perencanaan pemeriksaan diperoleh hasil sebesar 83,72%. Angka ini menunjukkan bahwa audit manajemen dibidang pelatihan dilakukan dengan sangat efektif. Perencanaan pemeriksaan terbagi dalam kegiatan survey pendahuluan dan audit program.

A. Survey Pendahuluan

Pelaksanaan survey pendahuluan meliputi kegiatan penetapan tujuan perusahaan, membuat surat perintah dan penyusunan tim audit

1. Menetapkan tujuan perusahaan

Dalam pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan tujuan audit adalah memberikan rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan dengan maksud sebagai berikut :

- Mendorong ketaatan pada kebijakan perusahaan

- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan organisasi
- Meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan

2. Penyusunan tim pemeriksa

Tim yang disusun dalam audit manajemen dibidang pelatihan ini adalah staf internal audit yang sudah pernah mengikuti pelatihan dasar audit manajemen. Tujuannya agar pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan tidak mengalami kendala, mengingat audit manajemen mempunyai ruang lingkup yang luas. Tim yang ditunjuk ini terdiri dari :

- Ketua tim pemeriksa. Ketua tim dan anggota di awal pelaksanaan audit akan menyiapkan program kerja pemeriksaan dan di akhir kegiatan audit akan menyusun laporan hasil pemeriksaan. Bila dipandang perlu maka ketua tim pemeriksaan juga dapat bertindak sebagai pelaksana pemeriksaan.
- Anggota tim pemeriksa. Sebagai pelaksana pemeriksaan yang melaksanakan program audit yang telah dibuat

Tim audit dalam pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan terdiri dari 8 (delapan) orang, 2 (dua) orang berkedudukan sebagai pengawas dengan tingkat pendidikan sarjana akuntansi dan sarjana teknik kimia, 1 (satu) orang sebagai ketua tim dengan tingkat pendidikan sarjana dan 5 (lima) orang sebagai anggota, 2 (dua) orang sarjan dan sisanya sebanyak 3 (tiga) orang dengan tingkat pendidikan diploma tiga. Dari 8

(delapan) orang tersebut 5 (lima) orang diantaranya pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan audit manajemen.

“Pemeriksaan akan mengalami kendala manakala ada beberapa anggota pemeriksa yang mendapat tugas lainnya bersamaan waktunya dengan tugas pemeriksaan, sehingga akan ada pergantian anggota pemeriksa, bila ini sering terjadi maka dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pemeriksaan”

(Petikan wawancara dengan Kepala internal Audit)

Masalah yang sering timbul dalam penyusunan tim paudit adalah adanya perubahan dalam susunan keanggotaan. Hal ini disebabkan pada saat sebelum ataupun berlangsungnya pemeriksaan terdapat beberapa anggota yang menjalani pendidikan dan pelatihan, sedang menyelesaikan tugas pemeriksaan pada obyek sebelumnya. Anggota yang menggantikan sebaiknya juga mempunyai kemampuan dalam pemeriksaan audit manajemen/operasional dibidang pelatihan. Tujuannya agar pelaksanaan audit dapat berjalan dengan lancar.

3. Surat Perintah

Surat perintah pelaksanaan audit ditandatangani oleh Kepala Internal Audit. Surat perintah pelaksanaan audit manajemen/operasional dibidang pelatihan adalah surat tugas kepala internal audit nomor : 09/PW.01.01/2004/03.2004 tanggal 5 Maret 2004

B. Audit Program

Audit program dibuat secara tertulis yang berisi tujuan pemeriksaan, ruang lingkup pemeriksaan, anggaran waktu pemeriksaan serta langkah-langkah kerja pemeriksaan audit manajemen dibidang pelatihan.

Tujuan audit manajemen dibidang pelatihan disebutkan dengan jelas. Tujuan ini berdasarkan kepada permasalahan yang dihadapi oleh unit kerja yang diaudit dan setiap perbaikan yang akan dicapai. Tujuan audit manajemen dibidang pelatihan adalah melaksanakan evaluasi kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien serta tertib administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Ruang lingkup menunjuk secara khusus kegiatan mana yang akan diaudit sehingga kegiatan audit dapat lebih terarah dan waktu yang ditetapkan digunakan secara optimal. Anggaran waktu yang telah ditetapkan disertai pembagian tugas dan tanggal pelaksanaan audit. Untuk audit manajemen dibidang pelatihan anggaran waktu terbagi dalam pemeriksaan di lapangan yang dilakukan tanggal 17 Maret – 1 April 2004, klarifikasi dilakukan tanggal 12 Juli 2004.

Untuk memperoleh informasi permasalahan anggota tim pemeriksa mengadakan wawancara secara langsung kepada pejabat unit kerja yang diperiksa.

“Untuk mengetahui permasalahan yang ada di unit kerja yang menjadi obyek pemeriksaan kami melakukan survey langsung, melakukan pembicaraan terlebih dahulu”

(Petikan Wawancara dengan staf internal audit)

Hasil survey pendahuluan akan dicatat dalam memo tertulis yang berisi permasalahan awal yang ditemukan yang nantinya akan dilakukan pemeriksaan. Dengan melakukan survey secara langsung pada unit kerja yang menjadi obyek audit maka dapat diketahui masalah-masalah yang menjadi

prioritas utama dapat diidentifikasi dengan cepat dan tepat, serta dapat menyusun program pemeriksaan menjadi lebih terarah.

5.3.3.2. Pelaksanaan Pemeriksaan

Untuk mengetahui efektivitas kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh audit internal, digunakan empat kriteria yaitu : pengawasan dan pemberian bimbingan kepada para pemeriksa, pengkajian dan penilaian system pengendalian manajemen, pembuatan kertas kerja pemeriksaan dan anggaran waktu.

1. Untuk mengetahui apakah anggota tim pemeriksa diawasi dan dibimbing dengan sebaik-baiknya, hasilnya dapat dilihat pada lampiran-7 tentang pengawasan pemberian bimbingan . Hasil yang didapat adalah 55%, angka ini menunjukkan bahwa pengawasan terhadap kegiatan pemeriksa dilakukan dengan kurang efektif.

“Dalam melaksanakan pemeriksaan kami merasa kurang pengawasan, mungkin kami dianggap telah mampu melakukan audit manajemen dibidang pelatihan dikarenakan kami telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar audit”.

(Petikan wawancara dengan staf internal audit)

Hal ini disebabkan kurangnya penelaahan terhadap pembuatan kertas kerja sampai pembuatan draf laporan hasil pemeriksaan

2. Pengkajian dan Penilaian Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk meyakinkan bahwa sistem pengendalian manajemen telah dikaji dan dinilai secukupnya untuk menentukan keandalannya. Hasil yang diperoleh dari lampiran-8 tentang pengkajian dan penilaian SPM sebesar 63,15%. Berarti pengkajian dan penilaian sistem pengendalian manajemen dilakukan

cukup efektif. Untuk itu anggota tim pemeriksa harus lebih memahami fungsi, tugas dan wewenangnya dalam organisasi, memahami tentang prosedur pelaksanaan pemeriksaan, memahami tentang pencatatan dan pelaporan.

3. Kertas Kerja Pemeriksaan

Untuk meyakinkan bahwa kertas kerja pemeriksaan yang merupakan sarana tertulis dari pelaksanaan audit yang telah dibuat oleh anggota tim pemeriksa. Hasil yang diperoleh dari lampiran-9 tentang pelaksanaan pemeriksaan pembuatan kertas kerja pemeriksaan adalah sebesar 27,59%. Angka ini menunjukkan bahwa pembuatan kertas kerja pemeriksaan dinilai tidak efektif.

“Karena internal audit tidak mempunyai bentuk atau format kertas kerja yang baku/standar maka pembuatan kertas kerja tersebut disesuaikan dengan dengan pemeriksaan”

(Petikan Wawancara dengan staf internal audit)

4. Anggaran waktu

Anggaran waktu pada kegiatan audit manajemen dibidang pelatihan yaitu : perencanaan 7(tujuh) hari (23%), pelaksanaan 18 (delapan belas) hari (60%), dan pelaporan 6 (enam) hari (17%). Sedangkan standar waktu yang telah ditetapkan adalah perencanaan 5 (lima) hari (16%), pelaksanaan 15 (lima belas)hari (50%) dan pelaporan 10 (sepuluh) hari (34%). Antara waktu yang dianggarkan dan waktu yang distandarkan, menurut pedoman penilaian efektivitas BUMN/BUMD tingkat pencapaian efektivitasnya sama dengan 1.0 artinya realisasi sama atau melebihi standar produktif. Berdasarkan penilaian tersebut bahwa waktu pemeriksaaan yang dianggarkan oleh internal audit dalam melaksanakan audit manajemen dibidang pelatihan telah berjalan

dengan efektif. Data anggaran waktu diambil secara acak pada surat perintah yang dikeluarkan selama tahun 2004 dengan jumlah waktu pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan sebanyak 30 hari.

5.3.3.3. Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Lampiran-10 tentang pelaksanaan pemeriksaan pembuatan laporan hasil pemeriksaan digunakan untuk meyakinkan bahwa internal audit telah membuat laporan hasil audit sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Hasil yang diperoleh adalah 84,61%, artinya pelaporan hasil pemeriksaan telah berjalan efektif.

Laporan audit manajemen dibidang pelatihan oleh internal audit disebut sebagai Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) final. Laporan hasil pemeriksaan final ini sudah disusun secara tertulis dan direalisasikan dalam Korespondensi Intern (Korin) nomor: 09C/PW.01.01/2004/08.2004 tanggal 11 Agustus 2004. Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) final terdiri dari 4 (empat) kolom yaitu : kolom nomor, kolom hasil pemeriksaan, kolom tanggapan obyek yakni unit kerja yang diperiksa serta kolom evaluasi internal audit. Dalam LHP (final) sudah memuat dasar pemeriksaan, tujuan pemeriksaan, periode pemeriksaan serta hasil pemeriksaan dan rekomendasi, nama dan tanda tangan pengawas dan ketua tim pemeriksaan. Namun dalam LHP belum disebutkan adanya ungkapan pengakuan atas suatu prestasi atau suatu tindakan perbaikan yang telah dilaksanakan.

Untuk audit manajemen di bidang pelatihan yang dilaksanakan pada periode tahun 2004 temuan audit yang dilaporkan pada laporan hasil pemeriksaan

final (LHPF) sesuai dengan surat tugas : 09/PW.01.01/3001/03.2004 menyatakan bahwa belum adanya laporan kesenjangan kompetensi jabatan dalam organisasi serta mengevaluasi hasil pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan, baik dari sisi pegawai maupun dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan

5.3.3.4. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Berdasarkan penilaian pada lampiran-11 tentang tindak lanjut untuk meyakinkan bahwa pemeriksa internal audit mengikuti tindak lanjut atas temuan-temuan pemeriksaan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dan dilaksanakan, hasilnya adalah 80%. Angka ini berarti bahwa pemantauan tindak lanjut temuan pemeriksaan berjalan efektif.

Monitoring dilakukan pada bulan Desember 2004 dimana internal audit telah menunjuk seseorang untuk bertanggung jawab dalam membuat laporan monitoring audit manajemen dibidang pelatihan. Internal audit secara kontinyu meminta monitor tindak lanjut temuan hasil audit yang belum diselesaikan oleh unit kerja yang diperiksa dan melaporkannya kepada Direktur Utama perusahaan. Saran dari internal audit yang telah ditindaklanjuti dilaporkan secara tertulis. Tindakan ini dilakukan agar pelaksanaan monitoring yang dilakukuan dapat berjalan dengan efektif.

Periode pemeriksaan tahun 2005 temuan audit yang dilaporkan berdasarkan surat tugas : 09/PW.01.01/3001/03.2004 telah ditindaklanjuti oleh Kepala Dinas Perencanaan dan Evaluasi SDM dengan menyusun kompetensi jabatan dalam organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, serta adanya evaluasi beserta isi materinya dimasukkan dalam website

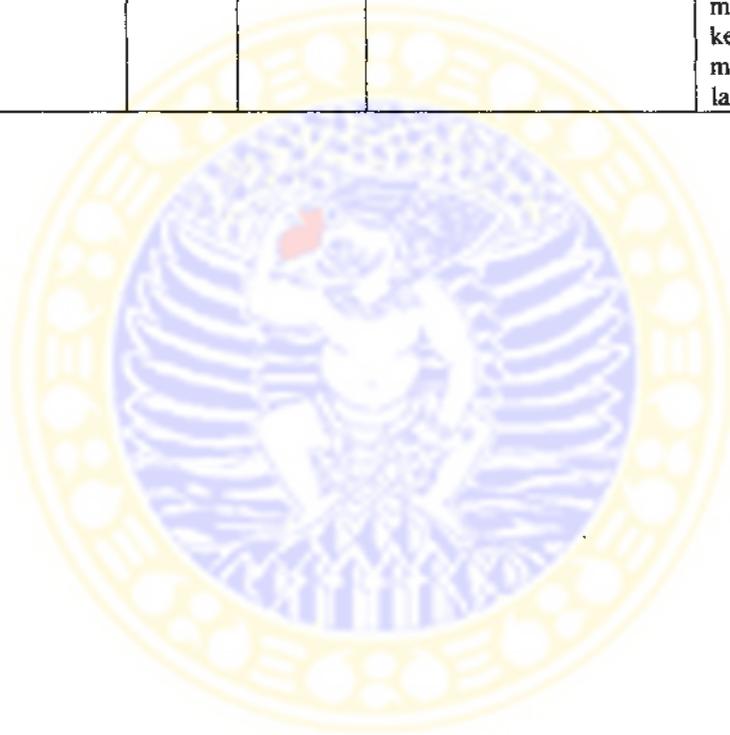
5.3.3.5. Evaluasi Peningkatan Pelaksanaan Audit Manajemen di Bidang Pelatihan

Tabel 5.2

Evaluasi Pelaksanaan Audit Manajemen di Bidang Pelatihan

Kriteria	Hasil	Kategori	Sebab	Evaluasi Peningkatan Efektivitas
1. Kedudukan Internal Audit	95,24%	Sangat efektif		
2. Rencana kerja	53,85%	Kurang efektif	Hal ini disebabkan karena tidak adanya pedoman formal secara tertulis dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan	Peningkatan efektivitas dapat dilakukan dengan menyusun PKPT secara formal dan tertulis. Manfaat dibuatnya PKPT adalah merupakan landasan arah dan luas pemeriksaan, mencantumkan sasaran, tujuan sifat, strategi pemeriksaan yang dipakai sebagai acuan pemeriksaan
3. Pedoman Pemeriksaan	81,81%	Sangat efektif		
4. Pengembangan SDM	86,96%	Efektif		
5. Pengendalian Mutu	36,36%	Tidak efektif	Hal ini disebabkan karena internal audit belum mempunyai sistem penilaian formal terhadap kinerja internal audit sendiri secara konsisten dan periodik	Peningkatan efektivitasnya dilakukan dengan cara menyusun sistem penilaian formal terhadap kinerja internal audit secara konsisten dan periodik. Apabila dilakukan inspeksi sewaktu-waktu dapat diketahui apakah kebijakan, sistem dan prosedur dijalankan secara konsisten
6. Rencana pemeriksaan	70,12%	Efektif		
7. Pengawasan Pemeriksaan	55%	Kurang efektif	Hal ini disebabkan kurangnya penelaahan terhadap pembuatan kertas kerja	Peningkatan efektif dengan melakukan pengawasan dan pemberian bimbingan dengan baik
8. Pengkajian dan penilaian SPM	63,15%	Cukup efektif		

9. Kertas Kerja Pemeriksaan	27,59%	Tidak efektif	Hal ini disebabkan tidak adanya standar bentuk. Tidak terdapat paraf pemeriksa pada kertas kerja pemeriksaan. Penyimpanan kertas kerja dilakukan oleh masing-masing	Peningkatan efektivitas yang dapat dilakukan oleh internal audit adalah sebaiknya internal audit menyusun bentuk baku kertas kerja pemeriksaan, kertas kerja hendaknya ditulis dengan rapi sehingga mudah dibaca dan dimengerti, mencantumkan paraf dan nama pemeriksa.
10. LHP	84,61%	Efektif		
11. Pemantauan Tindak Lanjut	80%	Efektif		Membuat memo yang berisi catatan yang menyatakan bahwa unit kerja yang diperiksa belum melaksanakan tindak lanjut



BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Simpulan yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh unit kerja Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dalam melaksanakan audit manajemen di bidang pelatihan adalah sebagai berikut :

- I. Pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan dilaksanakan oleh internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pelaksanaan audit manajemen didasarkan pada kegiatan rutin organisasi. Pemeriksaan dilakukan oleh staf internal audit.
- II. Pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan sesuai dengan program kerja pengawasan tahunan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :
 1. Kedudukan organisasi unit kerja Internal Audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang ada pada saat ini cukup memadai untuk menunjang pelaksanaan kegiatannya secara independen dan obyektif. Kedudukan internal audit tidak berada pada unit kerja yang diperiksa, menunjukkan bahwa organisasi internal audit telah berdiri sendiri.
 2. Pengelolaan Internal Audit
 - A. Rencana Kerja

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 53,85% dikategorikan kurang efektif. Dalam menentukan obyek penelitian unit kerja internal audit PT. Semen Gresik (Persero) Tbk tidak memiliki pedoman khusus.

Seperti pemilihan obyek pemeriksaan lainnya, obyek audit manajemen di bidang pelatihan hanya didasarkan kepada pengawasan dan rutinitas biasa. Ini disebabkan tidak adanya pedoman tertulis dalam penyusunan PKPT.

B. Pedoman pemeriksaan.

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 81,81% dikategorikan sangat efektif. Unit kerja Internal audit PT.Semen Gresik (Persero) Tbk menggunakan buku pedoman pemeriksaan manajemen.

C. Pengembangan sumber daya manusia.

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 86,96% dikategorikan efektif. Semua personil audit telah mengikuti pelatihan dasar audit, hanya saja pemilihan personil dalam mengikuti pelatihan tidak berdasarkan kompetensi. Hal ini bisa menyebabkan seorang personil internal audit mengikuti pelatihan dengan materi sama.

D. Pengendalian mutu

Hasil yang diperoleh sebesar 36,36%, dikategorikan tidak efektif Tidak ada pemberitahuan secara tertulis bila personil internal audit melakukan kesalahan dalam pelaksanaan pemeriksaan.

3. Pelaksanaan Pemeriksaan

A. Perencanaan Pemeriksaan

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 83,72%, dikategorikan efektif. Survey pendahuluan. Yang menjadi kendala pada bagian ini adalah

dalam menyusun tim pemeriksaan. Terdapat pergantian personil yang disebabkan personil yang bersangkutan mengikuti pelatihan pada waktu yang bersamaan dengan jadwal pemeriksaan.

Audit program. Dalam audit program untuk audit manajemen di bidang pelatihan, didalamnya berisi tujuan, ruang lingkup, anggaran waktu serta langkah-langkah dan prosedur dalam pelaksanaan pemeriksaan.

B. Pelaksanaan Pemeriksaan

- a. Pengawasan tidak dilakukan secara efektif.
- b. Pengkajian dan penilaian sistem pengendalian manajemen. Cukup efektif, Sudah dilaksanakan secara efektif, tim pemeriksa sudah memahami dengan jelas fungsi, tugas dan wewenangnya dalam pelaksanaan audit manajemen dibidang pelatihan.
- c. Kertas kerja pemeriksaan. Tidak efektif, tidak ada bentuk standar kertas kerja pemeriksaan.

C. Pelaporan hasil pemeriksaan

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 84,6%, dikategorikan efektif. Pelaporan hasil pemeriksaan telah dilaksanakan secara efektif, karena dibuat sesuai dengan persyaratan

4. Pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan

Hasil yang diperoleh adalah sebesar 80%, dikategorikan efektif. Pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan sudah dilaksanakan cukup

efektif, unit kerja internal audit mengikuti tindak lanjut atas temuan-temuan pemeriksaan. Tidak jarang unit yang diperiksa lupa menindaklanjuti temuan-temuan tersebut.

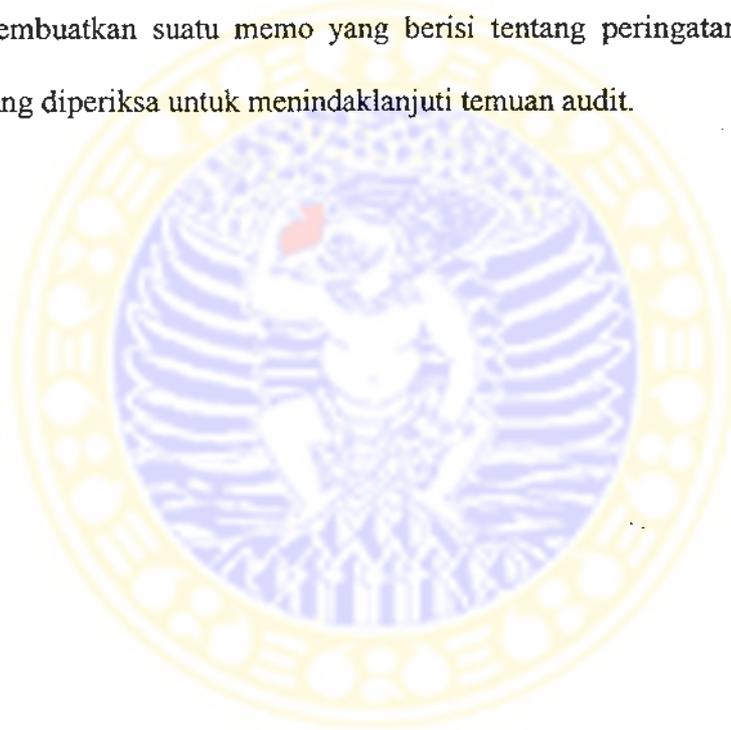
6.2. Saran

A. Pengelolaan unit kerja internal audit.

- 1) Rencana kerja. Sebaiknya internal auditor menyusun PKPT secara tertulis agar rencana kerja yang dibuat lebih terarah. Sehingga audit manajemen dibidang pelatihan dilaksanakan berdasarkan skala prioritas permasalahan tidak hanya berdasarkan rutinitas pemeriksaan.
- 2) Kertas kerja pemeriksaan. Sebaiknya internal auditor menyusun bentuk standar kertas kerja pemeriksaan, sehingga dapat mudah dibaca dan dipahami. Bentuk standar ini juga berlaku untuk audit manajemen dibidang pelatihan.
- 3) Dalam pengembangan sumber daya manusia, hendaknya pemilihan personil untuk mengikuti pelatihan didasarkan pada penilaian kompetensi sehingga tidak terjadi penerimaan materi yang sama pada seorang personil internal audit.
- 4) Pengendalian mutu. Hendaknya ada peringatan secara tertulis bagi personil internal audit yang melakukan kesalahan. Hal ini dilakukan agar tidak terulang kesalahan yang sama.

B. Pelaksanaan Pemeriksaan

- 1) Sebaiknya dilakukan pengawasan yang lebih efektif terhadap pelaksanaan pemeriksaan, sehingga dapat memperkecil kesalahan.
- 2) Kertas kerja pemeriksaan hendaknya dibuat seragam agar mudah dibaca dan dipahami
- 3) Pemantauan tindak lanjut. Agar unit yang diperiksa tidak lupa dalam menindaklanjuti temuan-temuan audit, sebaiknya internal audit membuat suatu memo yang berisi tentang peringatan terhadap unit yang diperiksa untuk menindaklanjuti temuan audit.



DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin & James. K. Loebbecke. 1997. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Terjemahan. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 1996. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Boynton, W.C. & Kell W.G., 1995. *Modern Auditing*. 6nd id, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Hamilton Institute, Alexander. 1985. *Manajemen Audit. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas*. Edisi 1985. Terjemahan Surabaya. Penerbit Usaha Nasional.
- Lako, Andreas dan Sumaryati, Anna, 2002, Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia; Usahawan No. 10 Tahun XXXI.
- Malan, Ronald M. 1984. *Performance Auditing In Local Government*. United States and Canada : Government Finance Officers Association.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Persada.
- Mangoting, Novita, 2005. *Skripsi. Evaluasi Efektivitas Internal Audit Yang Dilaksanakan oleh Fungsi SPI Pada PT. PAL (Persero)*.
- Meidawati, Neni, 1997. *Management Audit Strategi dan Perencanaan Organisasi yang Efektif*, Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, Vol. 1 No. 1, Yogyakarta.
- Nasution, S, 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM. Panduan Komprehensif Auditor Dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Cetakan Pertama. Penerbit Gema Amini.
- Supriyono, R.A. 1990. *Pemeriksaan Manajemen Dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta. BPFE.
- IAI, *Standar Akuntansi Keuangan*. 2000. Jakarta.
- Tugiman, Hiro. 1996. *Pengenalan Internal Audit*. Jakarta. Penerbit Kanisius.

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Management Audit. Suatu Pengantar*. Cetakan Kedua. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.

_____. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta. Harvarindo.

Yin, Robert. K. 2003. *Studi Kasus (Desain Dan Metode)*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

Yusuf, Haryono. 2001. *Auditing (Pengauditan)*. STIE YKPN. Yogyakarta.

<http://www.lapiana.or/consulting/services/HRAudit.pdf>, 2003. *Auditing The Human Resources Function*, Human Resources Software, Auxillium West.



KUESIONER
KEDUDUKAN INTERNAL AUDIT

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Kepala Unit Kerja Internal Audit bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi perusahaan ?	√	
2	Apakah Kepala Unit Kerja Internal Audit melaporkan hasil pemeriksaannya kepada pimpinan yang tingkatnya memadai untuk menjamin : a. Adanya perhatian terhadap laporan? b. Dilaksanakannya tindak lanjut rekomendasi?	√ √	
3	Apakah kepala Unit Kerja Internal Audit secara teratur dengan mudah dapat berhubungan dengan para Direktur didalam perusahaan?	√	
4	Apakah Direktur didalam perusahaan tidak ikut dimintakan pendapatnya didalam penunjukan ataupun pemberhentian pimpinan Unit Kerja Internal Audit?		√
5	Apakah ketentuan didalam perusahaan mengenai Unit Kerja Internal Audit diatur secara jelas dan disetujui oleh pimpinan perusahaan?	√	
6	Apakah ketentuan tersebut menjelaskan mengenai : a. Posisi Unit Kerja Internal Audit dalam perusahaan? b. Ruang lingkup tugas Unit Kerja Internal Audit? c. Kewenangan Unit Kerja Internal Audit untuk melihat dan meneliti catatan perusahaan baik keuangan maupun non-keuangan? d. Kewenangan Unit Kerja Internal Audit untuk melihat dan menelii seluruh lingkungan perusahaan, termasuk tempat penyimpanan harta perusahaan?	√ √ √ √	
7	Apakah ketentuan mengenai Unit Kerja Internal Audit	√	

	tersebut secara berkala di telaah untuk kemudian di review bila perlu?		
8	Apakah ketentuan perusahaan mengenai Unit Kerja Internal Audit tersebut layak untuk dilaksanakan?	√	
9	Apakah Unit Kerja Internal Audit mempunyai sarana yang cukup untuk mendapatkan catatan dan dokumen yang dibutuhkan?	√	
10	Apakah Unit Kerja Internal Audit bebas dari pembatasan dalam hal : a. Menentukan ruang lingkup, jenis, sifat, dan luas pemeriksaan b. Memilih dan menerapkan prosedur pemeriksaan? c. Memilih kegiatan yang akan diperiksa? d. Menguji semua buku, catatan dan dokumentasi pendukung? e. Memilih dan menugaskan staff pemeriksa? f. Melaporkan hasil pemeriksaan? g. Menetapkan dan mendapatkan dana yang diperlukan	√ √ √ √ √ √ √	
11	Apakah pengangkatan staf Unit Kerja Internal Audit berdasarkan sistem yang normal ?	√	

**KUESIONER
RENCANA KERJA**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Unit Kerja Internal Audit mempunyai system yang formal untuk perencanaan, penjadualan dan pengendalian penugasan pemeriksaan?	√	
2	Apakah perencanaan yang ada mencakup : a. Seluruh jenis kegiatan dalam perusahaan? b. Jenis-jenis pemeriksaan yang harus dilakukan? c. Perkiraan waktu yang dibutuhkan dalam setiap penugasan? d. Perkiraan tanggal untuk setiap penugasan e. Pengaturan tenaga pemeriksa f. Pengaturan biaya pemeriksaan	√ √ √ √ √	√ √
3	Apakah dalam menyusun rencana pemeriksaan Unit Kerja Internal Audit mempertimbangkan informasi yang diperlukan oleh pemakai laporan?	√	
4	Apakah pengendalian manajemen yang lemah menjadi dasar dalam menentukan obyek pemeriksaan?		√
5	Apakah rencana pemeriksaan tahunan tersebut disampaikan kepada Direktur terlebih dahulu sebelum dilaksanakan?		√
6	Apakah rencana pemeriksaan tahunan tersebut disetujui Direktur Utama terlebih dahulu sebelum dilaksanakan?		√
7	Apakah penyimpangan dari rencana pemeriksaan tahunan beserta alasannya harus disetujui Direktur Utama dan dikomunikasikan kepada manajemen?		√

8	Apakah Unit Kerja Internal Audit secara periodik membandingkan staf Unit Kerja Internal Audit yang tersedia dengan kebutuhan, sehingga dengan demikian menyesuaikan dengan membuat prioritas pemeriksaan?	√	
---	---	---	--



KUESIONER
PEDOMAN PEMERIKSAAN

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah pedoman pemeriksaan dibuat secara tertulis?	√	
2	Apakah pedoman pemeriksaan memuat informasi dasar/ latar belakang pemeriksaan?		√
3	Apakah tujuan pemeriksaan disebutkan dengan jelas di dalam program pemeriksaan?	√	
4	Apakah pedoman pemeriksaan memuat prosedur yang harus diikuti pemeriksa untuk mencapai tujuan pemeriksaan?	√	
5	Apakah pedoman pemeriksaan menguraikan secara jelas jenis pemeriksaan yang harus dilakukan (keuangan, ketaatan, kehematan, efisiensi, efektivitas)?	√	
6	Apakah pedoman pemeriksaan memuat kriteria mengenai kehematan, efisiensi, dan efektivitas?	√	
7	Apakah program pemeriksaan menghendaki penelaahan atas pengendalian manajemen?	√	
8	Apakah focus pemeriksaan tertuju kepada hal-hal yang penting dan material	√	
9	Apakah luasnya pengujian yang mendalam telah layak, dibandingkan dengan waktu pemeriksaan yang telah tersedia dan kondisi objek yang diperiksa?	√	
10	Apakah luasnya pelaksanaan pemeriksaan telah layak untuk mencapai tujuan Unit Kerja Internal Audit	√	
11	Apakah program pemeriksaan menetapkan bentuk umum dari LHP beserta informasi yang harus dimuat?		√

KUESIONER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah perusahaan mensyaratkan latar belakang pendidikan kualifikasi/pengalaman tertentu bagi pegawai Unit Kerja Internal Audit sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya bagi pemeriksa	√	
2	Apakah pegawai Unit Kerja Internal Audit yang diterima perlu memiliki pendidikan minimal sarjana muda atau sederajat	√	
3	Apakah mayoritas tenaga pemeriksa memiliki pendidikan minimal sarjana muda atau sarjana?	√	
4	Apakah telah ada prosedur yang memuaskan dalam pengangkatan pegawai Unit Kerja Internal Audit?	√	
5	Apakah pegawai Unit Kerja Internal Audit dengan keahliannya yang ada pada saat ini cukup untuk mengatasi kompleksitas pemeriksaan		√
6	Apakah pegawai Unit Kerja Internal Audit mempunyai wewenang untuk menggunakan tenaga ahli disiplin ilmu di luar akuntansi, keuangan dan pemeriksaan?	√	
7	Apakah Unit Kerja Internal Audit mempunyai program pelatihan dan pengembangan formal/informal secara rutin?	√	
8	Apakah program <i>on-the-job training</i> meliputi :		
	a. Teori dan prosedur pemeriksaan?	√	
	b. Kegiatan dan organisasi pemeriksaan?	√	
	c. Teknik dan pengendalian manajemen?	√	
	d. Teknik evaluasi program?	√	
	e. Teknik pemeriksaan EDP dan sistem komputer?	√	

	f. Pengumpulan bukti termasuk teknik wawancara?	√	
	g. Unsur-unsur temuan pemeriksaan?	√	
	h. Komunikasi lisan dan penulisan laporan?	√	
9	Apakah ada umpan balik terhadap kursus dari pemeriksa yang memungkinkan efektifitas dan relevansi dari materi-materi yang telah diajarkan?	√	
10	Apakah pemeriksa diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam seluruh jenis pemeriksaan dan untuk mempraktekkan ilmu yang mereka peroleh dari kursus seperti : menyiapkan program pemeriksaan, menyusun LHP, dll	√	
11	Apakah seluruh pegawai Unit Kerja Internal Audit memahami secara mendalam Norma Pemeriksa Unit Kerja Internal Audit BUMN/BUMD?		√
12	Apakah perusahaan secara aktif mendorong dan memberikan dukungan keuangan terhadap staf Unit Kerja Internal Audit untuk meneruskan pendidikannya?		√
13	Apakah staf Unit Kerja Internal Audit didorong untuk menjadi anggota organisasi profesi seperti Ikatan Akuntan Indonesia atau <i>The Institute of Internal Auditors Indonesia Chapter</i> ?	√	
14	Apakah Unit Kerja Internal Audit menghargai upaya tenaga pemeriksa yang menjadi anggota profesi?	√	
15	Apakah Unit Kerja Internal Audit secara periodik mengukur efektifitas program latihan dan pengembangan karir?	√	
16	Apakah ada kesempatan yang disediakan untuk bertukar pikiran dan pandangan serta informasi antara para ketua tim dan pemeriksa senior?	√	

KUESIONER
PENGENDALIAN MUTU

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah ada penyediaan pada setiap tahap pemeriksaan untuk meyakinkan bahwa tujuan pemeriksaaan tercapai?	√	
2	Apakah ada bukti penyediaan terhadap : a. Anggota tim pemeriksaan oleh Ketua tim pemeriksaan? b. Ketua Tim pemeriksaan oleh pengawas pemeriksaan? c. Pengawas pemeriksaan oleh kepala Unit Kerja Internal Audit?		√ √ √
3	Apakah penyediaan mencapai tujuannya dalam hal meyakini bahwa penyimpangan dari program pemeriksaan hanya dilakukan bila telah diperoleh persetujuan?	√	
4	Apakah penyediaan terhadap pembuatan program pemeriksaan telah cukup untuk meyakinkan bahwa program pemeriksaan tersebut mendukung temuan dan rekomendasi?	√	
5	Apakah ada didalam KKP terdapat bukti adanya penyediaan terhadap KKP tersebut?		√
6	Apakah ada penyediaan dalam pembuatan LHP untuk meyakinkan bahwa LHP tersebut akurat/cermat, tidak memihak, konstruktif dan tepat waktu?	√	
7	Apakah Unit Kerja Internal Audit punya sistem penilaian formal terhadap kinerja Unit Kerja Internal Audit secara konsisten dan periodic		√

8	Apakah sistem diatas dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada staf Unit Kerja Internal Audit?		√
9	Apakah ada penyediaan secara umum untuk meyakinkan bahwa profesionalisme Unit Kerja Internal Audit telah memenuhi syarat untuk mengatasi permasalahan yang sangat kompleks dalam pelaksanaan pemeriksaan?		√



KUESIONER
PERENCANAAN PEMERIKSAAN

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah ada prosedur yang mendasari perencanaan pemeriksaan?	√	
2	Apakah ada sarana untuk mengkonfirmasi bahwa tahap pendahuluan telah dilengkapi	√	
3	Apakah KKP dapat dipakai sebagai bukti bahwa perencanaan pemeriksaan telah direncanakan dengan baik?		√
4	Apakah ada penelitian pendahuluan dalam rangka pengenalan obrik dan penentuan fokus pemeriksaan?	√	
5	Apakah dalam survey pendahuluan, komentar dan saran orbik dipertimbangkan?	√	
6	Sebagai bagian penelitian pendahuluan, apakah pemeriksa meneliti kembali :		
	a. KKP yang lalu?	√	
	b. LHP sebelumnya?	√	
	c. Dokumen mengenai tanggapan manajemen LHP yang lalu?	√	
	d. Dokumen tindak lanjut pemeriksaan yang lalu?	√	
	e. Program pemeriksaan yang mungkin dapat dipakai kembali?	√	
	f. LHP dari obrik yang serupa?	√	
	g. Laporan manajeen yang relevan?	√	
	h. Bagan organisasi bagian yang diperiksa?	√	
	i. Pedoman akuntansi?	√	
	j. Sistem informasi akuntansi?	√	
	k. Pedoman prosedur operasi dan pedoman lain?	√	

	l. Bagan arus?	√	
	m. Catatan dewan direksi dan dewan komisaris?	√	
7	Apakah hasil dari penelitian pendahuluan dibicarakan dengan Unit Kerja Internal Audit sebelum menentukan tujuan dan ruang lingkup/luas pemeriksaan?	√	
8	Apakah manajemen Unit Kerja Internal Audit dapat mempengaruhi pelaksanaan penelitian pendahuluan dan penentuan tujuan serta ruang lingkup/luas pemeriksaan?	√	
9	Apakah tujuan, ruang lingkup serta aspek dalam setiap penugasan disebutkan dan didokumentasikan dengan jelas?	√	
10	Apakah setiap pemeriksa Unit Kerja Internal Audit memahami betul tugas dan peranannya dalam mencapai tujuan untuk setiap penugasan?	√	
11	Jika pemeriksaan kehematan, efisiensi dan efektivitas dilaksanakan, apakah setelah melakukan penelitian pendahuluan dapat ditentukan hal-hal spesifik yang harus diperhatikan?	√	
12	Dalam kondisi tertentu objek pemeriksaan Unit Kerja Internal Audit menjadi objek pemeriksaan ekstern lainnya. Dalam hal ini, apakah Unit Kerja Internal Audit akan berusaha melakukan koordinasi?	√	
13	Apakah jumlah staf Unit Kerja Internal Audit telah memadai untuk setiap penugasan?	√	
14	Apakah kualifikasi dan setiap pemeriksa disesuaikan dengan jenis penugasan?	√	
15	Apakah Unit Kerja Internal Audit melakukan kontak dengan pihak intern/ ekstern yang berkaitan dengan pemeriksaan sebelum memulai pemeriksaan?	√	

16	Apakah proses perencanaan pemeriksaan mencakup bagaimana, kapan dan kepada siapa hasil pemeriksaan harus disampaikan?	√	
17	Apakah pemeriksa yang akan bertugas dalam suatu pemeriksaan melaporkan secara langsung posisinya yang tidak independen dengan objek pemeriksaan dikarenakan : a. Hubungan kerja, profesi, pribadi? b. Keterlibatan manajemen pada waktu sebelumnya? c. Hubungan keluarga? d. Pertentangan pendapat atau pertentangan pribadi?		√ √ √ √
18	Apakah program pemeriksaan dibuat secara tertulis?	√	
19	Apakah program pemeriksaan memuat informasi dasar/ latar belakang pemeriksaan?		√
20	Apakah tujuan pemeriksaan disebutkan dengan jelas di dalam program pemeriksaan	√	
21	Apakah program pemeriksaan memuat prosedur yang harus diikuti pemeriksa untuk mencapai tujuan pemeriksaan?	√	
22	Apakah program pemeriksaan menguraikan secara jelas jenis pemeriksaan yang harus dilakukan (keuangan, ketaatan, kehematan, efisiensi, efektivitas)?	√	
23	Apakah program pemeriksaan memuat kriteria mengenai kehematan, efisiensi, dan efektifitas?	√	
24	Apakah program pemeriksaan menghendaki penelaahan atas pengendalian manajemen?	√	
25	Apakah fokus pemeriksaan tertuju kepada hal-hal yang penting dan material?	√	
26	Apakah luasnya pengujian yang mendalam telah layak, dibandingkan dengan waktu pemeriksaan yang telah	√	

	tersedia dan kondisi objek yang diperiksa?		
27	Apakah luasnya pelaksanaan pemeriksaan telah layak untuk mencapai tujuan Unit Kerja Internal Audit?	√	28
28	Apakah program pemeriksaan menetapkan bentuk umum dari LHP beserta informasi yang harus dimuat?		√



KUESIONER
PENGAWASAN DAN PEMBERIAN BIMBINGAN
KEPADA PARA PEMERIKSA

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah manajemen Unit Kerja Internal Audit /pengawas pemeriksaan mengadakan diskusi dengan ketua tim dan anggotanya untuk membicarakan pemeriksaan sebelum pemeriksaan dilapangan dimulai?	√	
2	Apakah ada instruksi dan pengarahan dari manajemen Unit Kerja Internal Audit yang diberikan kepada tim pemeriksa pada saat pemeriksaan akan dimulai?	√	
3	Apakah pekerjaan pemeriksaan ditelaah dan diawasi secukupnya?		√
4	Apakah pengawasan tersebut dilakukan sejak penyusunan program pemeriksaan, penyiapan KKP sampai dengan penyusunan LHP?		√
5	Apakah petunjuk-petunjuk diberikan pada saat berlangsungnya pemeriksaan?	√	
6	Apakah dalam KKP terdapat bukti bahwa pengawasan pemeriksaan dilaksanakan?		√
7	Apakah penyiapan KKP diawasi secukupnya untuk menjamin bahwa KKP yang disusun dapat mendukung temuan dan rekomendasi yang disajikan?		√
8	Apakah ada laporan kemajuan pemeriksaan yang dibuat oleh ketua tim dilapangan yang disampaikan kepada penanggung jawab pemeriksaan?	√	
9	Apakah penyiapan LHP diawasi agar menjamin kecermatan, objektivitas, kejelasan dan ketepatan?	√	

KUESIONER
PENGAJIAN DAN PENILAIAN SPM

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Unit Kerja Internal Audit mengkaji dan menilai struktur organisasi perusahaan untuk mengetahui apakah struktur organisasi, tugas, tanggung jawab, telah ditetapkan dengan jelas?	√	
2	Apakah Unit Kerja Internal Audit mengkaji dan menilai penetapan tujuan dari organisasi untuk mengetahui apakah tujuan tersebut telah ditetapkan dengan jelas sehingga dimengerti oleh seluruh pegawai?		√
3	Apakah Unit Kerja Internal Audit mengkaji dan menilai prosedur dan metode yang ada untuk mengetahui apakah prosedur dan metode tersebut telah memadai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan?		√
4	Apakah Unit Kerja Internal Audit mengkaji dan menilai sisten pengendalian manajemen untuk meyakinkan bahwa : a. Tanggung jawab kegiatan keuangan dan operasi telah ditetapkan dengan jelas? b. Otorisasi kegiatan keuangan dan operasi telah jelas? c. Pengotorisasian, persetujuan, pencatatan dan penelaahan serta kegiatan pengamanan telah dilaksanakan terpisah dari kegiatan operasi? d. Setiap individu memahami betul tanggung jawab?	√ √ √	√
5	Apakah kegiatan Unit Kerja Internal Audit telah mengkaji dan menilai kebijakan keuangan dan kegiatan operasi untuk meyakinkan bahwa : a. Kebijakan telah dinyatakan secara tertulis dan jelas? b. Kebijakan telah dikomunikasikan kepada seluruh bagian?		√ √

6	<p>Apakah kebijakan Unit Kerja Internal Audit telah mengkaji dan menilai prosedur keuangan dan operasi untuk meyakinkan bahwa :</p> <p>a. Pencatatan akuntansi dan operasi telah mutakhir?</p> <p>b. Sistem akuntansi dapat menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan?</p> <p>c. Sistem akuntansi dapat menghasilkan informasi-informasi untuk menetapkan kebutuhan keuangan, perlengkapan, dan pegawai?</p> <p>d. Prosedur yang ada telah memadai untuk pengendalian perolehan barang dan jasa?</p> <p>e. Transaksi telah ditelaah untuk meyakinkan kelayakan dan kebenarannya?</p> <p>f. Prosedur-prosedur untuk menelaah temuan dan rekomendasi telah dibuat?</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p>
7	<p>Apakah Unit Kerja Internal Audit telah menelaah pekerjaan pegawai bagian keuangan dan operasi untuk meyakinkan bahwa telah melaksanakan tugasnya dengan baik?</p>	<p>√</p>	
8	<p>Apakah perlindungan secara fisik telah dilakukan terhadap catatan dan sumber yang ada untuk meminimalkan resiko kehilangan yang diakibatkan oleh penghancuran, pencurian atau kerusakan?</p>	<p>√</p>	
9	<p>Apakah sistem operasi didokumentasikan dalam berkas pemeriksaan, dan para pemeriksa diharapkan untuk memperbaharui informasi ini untuk setiap kunjungan pemeriksaan?</p>		<p>√</p>
10	<p>Apakah Unit Kerja Internal Audit telah mengkaji dan menilai sistem pelaporan dari kegiatan system, laboratorium dan operasi?</p>	<p>√</p>	

KUESIONER
PELAKSANAAN PEMBUATAN KKP

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah terdapat kebijakan tertulis yang memadai tentang : a. Penyiapan KKP? b. Penelaahan KKP? c. Penyimpanan KKP		√ √ √
2	Apakah KKP telah memuat : a. Namaan lokasi objek pemeriksaan? b. Identifikasi khusus dari penugasan yang bersangkutan? c. Masalah pokok yang dibahas dalam KKP? d. Tanggal atau periode masalah yang bersangkutan? e. Identifikasi pemeriksa pembuat KKP? f. Tanggal KKP dibuat? g. Sumber data yang dipergunakan dalam KKP? h. Menerangkan arti dan tujuan dari simbol-simbol yang dipergunakan? i. Sistem indeks (pernomoran) yang sistematis? j. Rujukan silang (<i>cross reference</i>) dengan KKP lain yang berkaitan, atau dengan program pemeriksaan?	√ √ √	√ √ √ √ √ √ √ √
3	Apakah KKP yang dibuat jelas dan rapi?		√
4	Apakah KKP memuat dengan jelas tujuan yang berkaitan dengan pemeriksaan dan pelaporan?	√	
5	Apakah KKP jelas dan dapat dimengerti tanpa penjelasan tambahan?		√
6	Apakah KKP memuat ringkasan : a. Tujuan pemeriksaan?		√

	<p>b. Pemeriksaan yang telah dilaksanakan, termasuk justifikasi untuk pengurangan ruang lingkup yang normal?</p> <p>c. Hasil yang dicapai?</p> <p>d. Kesimpulan pemeriksa?</p> <p>e. Rekomendasi pemeriksa?</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p>
7	<p>Apakah KKP yang memuat perhitungan :</p> <p>a. Penghematan potensial bila rekomendasi dilaksanakan?</p> <p>b. Kerugian yang potensial bila penyimpangan terus berlanjut?</p> <p>c. Perkiraan biaya/kerugian yang bisa diterima kembali</p>		<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
8	Apakah ada KKP yang disusun ditelaah oleh pengawas pemeriksaan?	√	
9	Apakah ada bukti penelaahan tersebut?		√
10	Apakah KKP yang selesai disimpan dengan tertib?		√
11	Apakah dibedakan antara permanen file dengan current file?		√
12	Apakah Unit Kerja Internal Audit mempunyai kebijakan untuk menyimpan KKP selama periode tertentu untuk memenuhi ketentuan hukum dan administrasi?		√

KUESIONER
PELAKSANAAN PEMBUATAN LHP

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah terdapat kebijakan tertulis yang memadai mengenai : a. Penyiapan LHP? b. Persyaratan LHP? c. Penelaahan LHP? d. Pendistribusian LHP?	√ √ √ √	
2	Apakah dalam setiap penugasan, pemeriksa Unit Kerja Internal Audit diwajibkan menyusun LHP secara tertulis?	√	
3	Apakah LHP disiapkan segera setelah pemeriksaan lapangan selesai?	√	
4	Apakah Unit Kerja Internal Audit menggunakan secara layak laporan intern, baik tertulis maupun tidak, dan resmi maupun tidak resmi?	√	
5	Apakah LHP yang telah dibuat sesuai dengan prosedur yang seharusnya?	√	
6	Apakah ada pembicaraan akhir dengan objek pemeriksaan sebelum LHP dibuat?	√	
7	Apakah LHP telah memenuhi persyaratan bentuk/susunan yang diharuskan?	√	
8	Apakah LHP menggunakan bahasa dan ejaan yang baik dan benar?	√	
9	Apakah LHP dibuat ringkas mungkin namun cukup lengkap untuk dimengerti?	√	
10	Apakah LHP memuat tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan?	√	

11	Apakah jenis kegiatan, lokasi, dan periode pemeriksaan disebutkan dengan jelas dalam LHP?	√	
12	Apakah LHP telah menyebutkan dengan jelas jenis pemeriksaan yang dilakukan?	√	
13	Apakah LHP menyajikan fakta yang material?	√	
14	Apakah LHP memuat data pendukung yang kuat (dari KKP) untuk meyakinkan temuan?	√	
15	Apakah LHP memuat dengan jelas penyebab suatu akibat?	√	
16	Apakah staf Unit Kerja Internal Audit yang tidak terkait langsung dengan pemeriksaan, melakukan verifikasi atas ketepatan isi laporan dengan menguji kembali KKP?		√
17	Apakah LHP dirujuk silang dengan KKP?	√	
18	Apakah salinan LHP didokumentasikan sebagai bagian dari KKP?	√	
19	Apakah temuan dan kesimpulan dalam LHP disajikan secara obyektif?	√	
20	Apakah temuan dan kesimpulan dalam LHP diidentifikasi dengan jelas?	√	
21	Apakah LHP lebih menekankan pada tindakan perbaikan dari pada kritik terhadap apa yang sudah terjadi?	√	
22	Apakah komentar yang bersifat kritik disajikan secara seimbang, mengakui adanya kesulitan atau hal-hal yang sulit dihadapi oleh pelaksana/bagian operasional?		√
23	Apakah sudut pandang objek yang diperiksa turut dipertimbangkan dan disajikan dalam LHP?	√	
24	Apakah hasil yang positif dari manajemen/temuan positif dimasukkan dalam LHP?	√	
25	Apakah LHP mengungkapkan tindakan perbaikan yang telah diambil?	√	

26	Apakah LHP ditelaah dan disetujui oleh Kepala Unit Kerja Internal Audit atau pihak lain yang memperoleh delegasi?	√	
27	Apakah LHP diterbitkan tepat waktu?		√
28	Apakah waktu penerbitan LHP cukup memungkinkan bagi manajemen perusahaan untuk mengambil tindakan yang diperlukan sesuai rekomendasi?	√	
29	Apakah temuan yang sangat penting dibicarakan dengan manajemen pada saat pemeriksaan, sehingga tindakan dini yang diperlukan dapat segera diambil?		√
30	Apakah LHP memuat rekomendasi untuk tindakan perbaikan atas masalah yang dihadapi? -	√	
31	Jika LHP tidak memuat rekomendasi tersebut, apakah disebutkan alasannya?		√
32	Apakah LHP juga mengidentifikasi masalah lain yang membutuhkan perhatian khusus dan pemeriksaan yang lebih mendalam?		√
33	Apakah LHP didistribusikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan?	√	
34	Apakah LHP di berikan kepada pihak yang bertanggung jawab atas temuan dan tindakan perbaikannya?	√	
35	Apakah kesimpulan LHP diberikan kepada pihak yang tidak membutuhkan hasil pemeriksaan yang rinci?	√	
36	Apakah penerima LHP berkewajiban untuk menanggapi rekomendasi dalam LHP?	√	

**KUESIONER
TINDAK LANJUT**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah ada sistem yang memuaskan dalam pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan untuk meyakinkan bahwa tindakan yang layak telah diambil?	√	
2	Apakah Unit Kerja Internal Audit membuat analisa mengenai : a. Jumlah dan sifat rekomendasi yang diberikan? b. Jumlah dan sifat rekomendasi yang diterima? c. Jumlah dan sifat rekomendasi yang ditolak? d. Jumlah dan sifat rekomendasi yang dilaksanakan?	√ √ √ √	
3	Apakah catatan tersebut secara berkala dimutakhirkan?		√
4	Apakah terhadap seluruh hasil pemeriksaan telah dilakukan tindak lanjut?		√
5	Apakah Unit Kerja Internal Audit memberitahu objek yang diperiksa mengenai resiko yang terjadi jika rekomendasi tidak dilaksanakan?	√	
6	Apakah ada penyelesaian alternatif jika rekomendasi ditolak atau jika dalam jangka waktu yang cukup lama tidak dilakukan tindak lanjut?	√	
7	Apakah hasil pemantauan dan perkembangan tindak lanjut hasil pemeriksaan dilaporkan kepada Direktur Utama?	√	

Lampiran-12-

Dasar Penilaian

Untuk kuisioner dengan alternatif jawaban “Ya”. Kategori jika jawaban

“YA” adalah sebagai berikut :

0% - 50%	: Tidak efektif
51% - 60%	: Kurang efektif
61% - 70%	: Cukup efektif
71% - 80%	: Efektif
81% - 100%	: Sangat efektif

Sumber : Buku Pedoman Penilaian Efektivitas Unit Kerja Internal Audit pada BUMN/BUMD

Berikut hasil penilaian efektivitas pelaksanaan audit manajemen di bidang pelatihan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk :

Lampiran	Jumlah Pertanyaan	Ya	Tidak	%	Kategori
1. Kedudukan Internal Audit	21	20	1	95,24	Sangat efektif
2. Rencana Kerja	13	7	6	53,85	Kurang efektif
3. Pedoman Pemeriksaan	11	9	2	81,81	Sangat efektif
4. Pengembangan SDM	23	20	3	86,96	Sangat efektif
5. Pengendalian Mutu	11	4	7	36,36	Tidak efektif
6. Rencana Pemeriksaan	43	36	7	83,72	Sangat efektif
7. Pengawasan Pemeriksaan	9	5	4	55	Kurang efektif
8. Pengkajian dan Penilaian SPM	19	12	7	63,15	Cukup efektif
9. Pelaksanaan Pemeriksaan Pembuatan KKP	29	8	21	27,59	Tidak efektif
10. Pelaksanaan Pemeriksaan Pembuatan LHP	39	33	6	84,61	Sangat efektif
11. Tindak Lanjut	10	8	2	80	Efektif