

**EVALUASI TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT
OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENJUALAN PUPUK NON
SUBSIDI PADA PT X TAHUN 2011**

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA AKUNTANSI
DEPARTEMEN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**OLEH
RADITYA SURYA PRATAMA
NIM: 040811415**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2013**

SKRIPSI

EVALUASI TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT
OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENJUALAN PUPUK NON
SUBSIDI PADA PT. X. TAHUN 2011

DIAJUKAN OLEH
RADITYA SURYA PRATAMA
NIM: 040811413

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING,



Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak.

Tanggal ^{21/2}.....2013

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. Agus Widodo M., M.Si., Ak.

Tanggal ^{25/2}.....2013

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Raditya Surya Pratama, 040811415), menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 7 Februari 2013



Raditya Surya Pratama

NIM: 040811415

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil’alamin, penulis memanjatkan doa dan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi jurusan Akuntansi strata-1 dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Manfaat penulisan skripsi yang berjudul **“Evaluasi Tindak Lanjut Temuan Audit Operasioanl atas Fungsi Penjualan Pupuk Non Subsidi Pada PT. X. Tahun 2011”** bagi penulis yaitu untuk memperdalam pengetahuan di bidang akuntansi khususnya internal audit.

Dengan selesainya skripsi ini, perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Drs. Agus Widodo M., M.Si., Ak., CMA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak., sebagai pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan motivasi, bimbingan dan saran dalam penyusunan skripsi ini
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staf yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama penulis menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

5. Pak Eko, Bu Nani, Bu Yuni, Pak Wibowo, Mas Andi, dan Mbak Myra dari PT. X. yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyusun skripsi ini
6. Bapakku Suryadi, Ibuku Sunartin, Adikku Shinta, dan semua keluargaku yang memberikan doa dan motivasi kepada penulis.
7. Erlisa Saraswati H., Gunawan Wibisono, Talisa Noor W., Aprila Dwihapsari, Wandera A. Religia dan Wulan Jayendra I. Terima kasih telah mendorong dan mendukung penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan semasa kuliah Genk Lobby (Bagus, Aulia, Didik, Rizal, Adityo, Gerry, Fahmi, Ihya, Darari, Joko, Arif, Chandra, Wahyu, Dhani, Gatot, Fajrin, Andi, Budi, Jojo, dll) yang selalu menemani dan mendukung penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Kepada berbagai pihak yang belum penulis sebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas setiap bantuan yang diberikan. Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan yang penulis dapatkan selama ini.

ABSTRAK

Suatu perusahaan harus melakukan kegiatannya secara efektif dan efisien, agar dapat menghadapi persaingan bisnis. Fungsi penjualan yang merupakan sumber pendapatan utama perusahaan tidak luput dari kelemahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan audit operasional untuk membantu memastikan bahwa aktivitas perusahaan telah berjalan efektif dan efisien. Hasil dari audit operasional ini berupa temuan yang harus ditindak lanjuti untuk mencegah terulangnya temuan yang sama

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian dengan metode deskriptif bertujuan menemukan fakta-fakta dengan interpretasi yang tepat terhadap suatu objek. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap tindak lanjut temuan audit operasional di PT. X, khususnya pada fungsi penjualan. Fokus penelitian ini adalah mengenai tindak lanjut atas temuan audit operasional pada fungsi penjualan dan mekanisme pemantauan tindak lanjut yang dilakukan oleh auditor.

Terdapat mekanisme tindak lanjut temuan audit oleh *auditee* di PT X. Temuan ini ditindaklanjuti sesuai rekomendasi yang diberikan oleh auditor, untuk mencegah terjadinya kelemahan yang sama. Auditor memantau dan mencatat pelaksanaan tindak lanjut tersebut. Auditor harus memberi batas waktu kapan tindak lanjut harus dilakukan. Auditor juga harus mengklasifikasikan temuan-temuan sesuai tingkat signifikansinya. Selain itu, *auditee* harus tanggap dan responsif terhadap temuan yang ada, agar temuan yang ada tidak muncul kembali.

Kata kunci: audit operasional, temuan audit, tindak lanjut, fungsi penjualan

ABSTRACT

A company has to do its activities effective and efficiently, in order to face business competition. Selling function, which is main function to get company's revenue also has weaknesses and irregularities from company's standards and procedures in its implementations. Therefore, company needs operational auditing to assess and ensure that company's activities has been done effective and efficiently. Result of the operational audit are audit findings. These findings should be followed-up to prevent the same findings repeated again.

The current study uses qualitative descriptive methods. Study which use descriptive methods aims to find some facts with correct interpretative of an object. This current study aims to evaluate about operational audit findings follow-up in PT X., especially in selling function. This study mainly focused to understand about mechanism of operational audit findings follow-up, especially for selling function and follow-up monitoring conducted by internal auditors.

There is a mechanism about audit findings follow-up conducted by *auditee* in PT. X. This findings was followed-up as auditor's recommendation to prevent the same weaknesses repeated. Auditors have to monitor and record the follow-up implementations. Auditors should give a deadline about follow-up implementations conducted by *auditee*. Auditors also has to classified operational audit findings by its significancy. *Auditee* has to responsive and reactive about operational audit findings in order to prevent same audit findings occurred.

Key words: operational audit, audit findings, follow up, sales function

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Skripsi	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 <i>Auditing</i>	8
2.1.1.1 Definisi Auditing	8
2.1.1.2 Jenis-Jenis Audit	9
2.1.1 Audit Operasional	11
2.1.2.1 Definisi Audit Operasional	11
2.1.2.2 Jenis-Jenis Audit Operasional	12
2.1.2.3 Tujuan Audit Operasional	13
2.1.2.4 Manfaat Audit Operasional	14
2.1.2.5 Kriteria Audit Operasional	16
2.1.2.6 Ruang Lingkup Audit Operasional	18
2.1.2.8 Tahap-Tahap Audit Operasional	19
2.1.2 Temuan Audit	23
2.1.3 Tindak Lanjut Temuan Audit	24
2.1.4 Efektifitas dan Efisiensi	26
2.1.5 Penjualan	27
2.1.6 Manajemen Risiko	28
2.2 Penelitian Terdahulu	31
2.3 Kerangka Berpikir	32

BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	34
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	35
3.3 Pertanyaan Penelitian	36
3.4 Jenis dan Sumber Data	36
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	37
3.6 Teknik Analisis Data	40
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian	41
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	42
4.2.1 Kompartemen Audit Internal	42
4.2.2 Manajemen Resiko	45
4.2.3 Tujuan Penerapan Audit Operasional	46
4.2.4 Tahapan dan Prosedur Audit Operasional	47
4.2.4.1 Tahap Perencanaan	47
4.2.4.2 Tahap Pelaksanaan Audit	49
4.2.4.3 Tahap Pelaporan (Laporan Hasil Audit)	51
4.2.4.4 Tahap Pemantauan Tindak Lanjut atas Hasil Audit	52
4.2.5 Analisis Tindak Lanjut atas Temuan Audit Operasional Fungsi Penjualan	56
4.2.6 Analisis Temuan Audit Operasional Fungsi Penjualan	58
BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	71
5.2 Keterbatasan	72
5.3 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Temuan Audit Operasional Atas Fungsi Penjualan Pupuk Non-Subsidi.....	59
Tabel 4.2 Resiko Sedang Hingga tinggi	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	33
Gambar 4.1 Bagan Organisasi Kompartemen Audit Internal PT X.....	43
Gambar 4.2 Prosedur Audit PT X.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kertas Kerja Audit Operasional (Temuan Audit 1)
- Lampiran 2 Kertas Kerja Audit Operasional (Temuan Audit 2)
- Lampiran 3 Kertas Kerja Audit Operasional (Temuan Audit 3)
- Lampiran 4 Sampling Penjualan non-Tunai
- Lampiran 5 Dokumen Pendukung Penjualan kepada PT GCS
- Lampiran 6 Form Pengendalian Resiko
- Lampiran 7 Laporan hasil Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada era persaingan bisnis yang sangat ketat ini, perkembangan dunia usaha dihadapkan dengan semakin tingginya tingkat persaingan untuk bisa merebut pasar. Perusahaan dituntut untuk bisa bertahan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat. Setiap perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan aktivitas operasionalnya dan memenangkan persaingan dengan kompetitor bisnisnya.

Untuk bisa memenangkan persaingan yang ada, dan demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, perusahaan harus memiliki kegiatan operasional yang efektif. Perusahaan memiliki beberapa fungsi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, salah satunya adalah fungsi penjualan. Fungsi penjualan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin besar volume penjualan yang dihasilkan perusahaan, maka akan semakin besar laba yang didapat dari penjualan. Karena perannya yang sangat penting, perusahaan harus mengendalikan penjualannya agar efektif. Tugiman (2002), dalam Wawolangi (2006:74) menyebutkan agar dapat mencapai efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan perlu adanya faktor pengendalian intern yang merupakan proses dalam suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang layak berkaitan dengan pencapaian tujuan dengan kategori efektivitas dan

efisiensi, reliabilitas laporan dan informasi, ketaatan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Terdapat dua jenis audit yang biasanya dipakai pihak manajemen dalam suatu perusahaan, yaitu audit atas laporan keuangan dan audit manajemen. Menurut Boynton, *et al.* (2006 : 8) “a financial statement audit involves obtaining and evaluating evidence about an entity’s presentation of its financial positions, result of operations, and cashflow for the purpose of expressing an opinion on whether they are presented fairly in conformity with established criteria-usually generally accepted accounting principles (GAAP).” Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit atas laporan keuangan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas dengan maksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan tersebut sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hasil audit laporan keuangan tersebut didistribusikan kepada pengguna, seperti pemegang saham, kreditor, pemerintah, dan masyarakat umum.

Jenis audit lainnya adalah audit manajemen atau disebut juga audit operasional. Boynton, *et.al.* (2006:9) menyebutkan bahwa “an operational audit involves obtaining and evaluating evidences about the efficiency and effectiveness of an entity’s operating activities in relation to specified objectives”. Audit operasional atau audit manajemen adalah audit yang dilaksanakan untuk menilai efisiensi dan efektifitas kegiatan suatu organisasi sebagai prosesnya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Efisiensi digunakan untuk menilai sebaik apakah pemakaian sumber daya suatu organisasi yang digunakan untuk mencapai

tujuan yang ditetapkan, sedangkan efektifitas digunakan untuk menilai seberapa baik kebijakan-kebijakan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan.

Menurut Agoes (2004 : 173) audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Audit operasional ini sangat penting untuk mengetahui adanya kemungkinan kecurangan dalam pelaksanaan operasional suatu perusahaan, serta mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada. Dengan demikian nantinya dapat memberikan rekomendasi pada manajemen untuk melaksanakan perbaikan atau tindakan yang perlu dilakukan lebih lanjut, sehingga memperkecil kemungkinan terjadinya kecurangan yang merugikan perusahaan. Penerapan audit operasional sangat berpengaruh dalam perusahaan karena perusahaan dapat menilai efektifitas dari fungsi penjualan. Suatu organisasi atau unit organisasi dikatakan efektif jika outputnya memberikan sumbangan yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

PT X merupakan pabrik pupuk terlengkap di Indonesia. Kontrak pembangunan PT X ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964, dan mulai berlaku pada tanggal 8 Desember 1964. Proyek ini diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 10 Juli 1972, yang kemudian tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari jadi PT X. PT X menempati lahan seluas 450 hektar yang bertempat di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Pada awal berdirinya, perusahaan

memproduksi amoniak, pupuk urea, dan ZA. Hingga saat ini, PT X telah memiliki berbagai bidang usaha dan fasilitas pabrik terpadu.

Selama periode 2011, PT X telah menunjukkan pencapaian kinerja yang baik, dilihat dari pendapatan usaha yang meningkat 31,71% karena musim tanam sesuai dengan rencana perusahaan sehingga penyerapan pupuk optimal, sedangkan pencapaian laba bersih selama tahun 2011 membaik 34,15% dibandingkan dengan periode sebelumnya dan telah melampaui RKAP yang ditargetkan Rp1,02 triliun yakni sebesar Rp1,07 triliun. Selain itu, PT X berhasil membukukan aset sebesar Rp11,32 triliun dengan pertumbuhan aset sebesar Rp 2,09 triliun juga berdampak pada peningkatan modal sebesar Rp756,42 miliar. Pencapaian ini membuktikan bahwa perusahaan mampu bertahan di tengah kondisi iklim yang tidak menentu serta berhasil memanfaatkan ketahanan kondisi perekonomian Indonesia dari gempuran dampak krisis utang Eropa.

Pendapatan usaha PT X yang terdiri atas penjualan pupuk dan non pupuk pada tahun 2011 mencapai Rp16,20 triliun, naik 31,71% dari Rp12,30 triliun pada tahun sebelumnya. Pendapatan naik karena volume penjualan Perusahaan meningkat 18% dari 4,46 juta ton pada tahun 2010 menjadi 5,25 juta ton pada tahun 2011. Peningkatan penjualan terbesar yaitu dari produk pupuk yang dipasarkan di dalam negeri sebesar Rp14,16 triliun, meningkat Rp3,65 triliun atau 34,67%..

Penjualan ini memiliki peran terbesar dalam memperoleh laba. Setiap ketidakefektifan dalam fungsi penjualan akan membawa dampak negatif pada kegiatan operasional perusahaan. Penjualan ini harus diawasi dengan sebaik-

baiknya oleh manajemen agar tidak dimanipulasi. Oleh karena itu, diperlukan audit operasional untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi maupun kelemahan yang ada sebagai upaya meningkatkan kinerja fungsi penjualan. Kelemahan tersebut kemudian diberi solusi oleh internal auditor yang berupa rekomendasi.

Pentingnya tindak lanjut temuan audit internal oleh auditor adalah untuk memonitor apakah manajemen benar-benar telah menindaklanjuti temuan auditor internal, atau melakukan rekomendasi apa saja yang telah diberikan auditor internal. Auditor berkewajiban untuk menanyakan kepada pihak manajemen tentang tindakan yang diambil terhadap temuan audit internal tersebut. Hal ini penting karena segala temuan auditor berisi rekomendasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja manajemen dalam kaitannya dengan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : “Bagaimana tindak lanjut temuan audit operasional atas penjualan pada PT. X tahun 2011?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui tindak lanjut temuan audit operasional atas fungsi penjualan pada PT. X.

2. Untuk melakukan pemahaman mengenai teknik dan upaya yang dilakukan auditor untuk memonitor tindak lanjut temuan audit atas fungsi penjualan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pentingnya auditor memantau *auditee* dalam menindaklanjuti temuan auditor.
4. Untuk mengetahui dampak temuan audit operasional terhadap fungsi penjualan PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi PT X
Memberikan masukan kepada perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan dimasa yang akan datang, khususnya pada penerapan audit operasional atas fungsi penjualan
2. Bagi Penulis
Memberikan wawasan kepada penulis mengenai penerapan audit operasional atas penjualan serta pengaruhnya bagi perusahaan.
3. Bagi Peneliti Lain
Memberikan gambaran mengenai audit operasional pada suatu badan usaha dan sebagai bahan pertimbangan dan referensi dalam membahas mengenai efektivitas dan efisiensi fungsi penjualan.

1.5 Sistematika Skripsi

BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

BAB 2 LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menyajikan teori-teori yang menjadi dasar penulisan skripsi, misalnya mengenai audit operasional disertai dengan penelitian sebelumnya tentang audit operasional.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menyajikan metode yang digunakan dalam penulisan skripsi.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menyajikan analisis dari skripsi, yaitu berisi tentang subjek penelitian dan pembahasan tentang tindak lanjut audit operasional dalam mengidentifikasi mperbaiki untuk meningkatkan kinerja fungsi penjualan PT. X.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diajukan kepada perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Auditing

2.1.1.1 Definisi Auditing

Arens, *et. al* (2012:24), menyatakan bahwa “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 competent, independent person.” Menurut Messier, dkk. (2005:16) :

Auditing adalah suatu proses sistematis mendapat dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif sehubungan dengan asersi atas tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dan menetapkan kriteria serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Mulyadi (2002:9-10) menyebutkan bahwa:

Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan – pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan.

Pengertian pengauditan mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Suatu proses yang sistematis, artinya pengauditan dilakukan tahap demi tahap dan memerlukan suatu perencanaan yang cermat serta pemilihan teknik pengauditan yang tepat.

2. Adanya informasi yang dapat diukur (*quantifiable information*) dan kriteria tertentu (*established criteria*) atau seperangkat standar (*set of standards*). Dalam pengauditan dilakukan penilaian terhadap tingkat kesesuaian suatu informasi atau asersi dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.
3. Adanya bukti-bukti (*evidence*) yang merupakan informasi atau keterangan yang digunakan oleh pemeriksa untuk menilai tingkat kesesuaian suatu informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dalam setiap pengauditan, auditor harus mengumpulkan bukti-bukti pengauditan yang cukup dan kompeten, mengevaluasi bukti-bukti berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
4. Pengauditan harus dilakukan oleh seseorang yang berpengetahuan cukup untuk dapat mengerti kriteria yang ditetapkan dan cukup kompeten untuk menentukan jenis dan jumlah dari bukti-bukti yang diperlukan agar dapat menarik kesimpulan yang tepat.
5. Komunikasi hasil penemuan pengauditan kepada para pemakai laporan pengauditan, sehingga dapat menyampaikan tingkat kesesuaian antara apa yang telah diperiksa dengan kriteria yang telah ditetapkan kepada pemakainya.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Audit

Menurut Boynton *et.al* (2006:8-9) , audit dapat dibagi menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan (*financial statement auditing*) berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas

denganmaksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan tersebut telah disajikan secara wajar sesuai kriteria yang telah ditetapkan, yaitu prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP).

2. Audit Kepatuhan (*compliance audit*) berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan, ketentuan dan peraturan tertentu. Laporan audit kepatuhan umumnya ditujukan kepada otoritas yang menerbitkan kriteria tersebut dan dapat terdiri dari:
 - a. Ringkasan temuan, atau
 - b. Pernyataan keyakinan mengenai derajat kepatuhan dengan kriteria tersebut
3. Audit operasional (*operational audit*) betkaitan dengan kegiatan memperoleh bukti-bukti tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi entitas dalam tujuannya dalam pencapaian tujuan tertentu. Audit operasional disebut juga audit kinerja atau audit manajemen..

Agoes (2004:10-12) menyatakan terdapat empat jenis audit, yaitu :

1. *Management audit*, yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk menentukan apakah kegiatan operasional tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.
2. *Compliance audit*, yaitu suatu pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu perusahaan sudah menaati pertauran-peraturan atau kebijakan-kebijakan yang ditetapkan, baik oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal.

3. *Internal audit*, yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan,
4. *Computer audit*, yaitu pemeriksaan oleh kantor akuntan publik terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *electronic data processing system*.

2.1.2 Audit Operasional

Semakin berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan, maka semakin besar pula kebutuhan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial yang efektif dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah audit operasional.

2.1.2.1 Definisi Audit Operasional

Pengertian audit operasional Menurut Phyr, seperti yang dikutip oleh Widjayanto (2006;16) adalah sebagai berikut:

Pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan dan penelaahan efektivitas serta efisiensi suatu kegiatan atau prosedur-prosedur. Kegiatan pemeriksaan ini dilaksanakan dengan disertai tanggung jawab untuk mengungkapkan dan memberi informasi kepada manajemen mengenai berbagai masalah operasi meskipun tujuan sebenarnya adalah membantu manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dengan merekomendasikan berbagai tindakan yang diperlukan.

Menurut Noorgard yang dikutip Widjayanto (2006;15) "pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi atau bagian dari organisasi atau bagian dari organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien".

Dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada prinsipnya audit operasional dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan objek yang diaudit, sehingga jika ada masalah yang timbul dapat segera diidentifikasi untuk pemecahannya. Audit operasional dapat digunakan pihak manajemen perusahaan atau pemilik untuk membantu mereka mempertahankan efektivitas dan efisiensi kegiatan perusahaan yang semakin kompleks.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Audit Operasional

Menurut Arens, *et al.* (2012:843) audit operasional dibagi menjadi 3 macam, yaitu:

1. Audit Fungsional

Audit Fungsional (*functional audit*) merupakan audit operasional yang dilaksanakan atas satu atau beberapa fungsi yang terlibat dalam organisasi. Keuntungan dari audit operasional ini adalah seorang auditor dapat mengembangkan keahliannya dan menggunakan seluruh waktunya khusus untuk mengaudit fungsi tersebut.

2. Audit Organisasional

Audit Organisasional (*organizational audit*) merupakan audit yang operasional yang dilakukan atas seluruh fungsi atau unit yang terlibat dalam organisasi. Audit ini lebih menekankan pada seberapa jauh fungsi-fungsi dalam organisasi dapat berinteraksi dengan baik.

3. *Special Assignment*

Jenis audit ini hanya dilaksanakan atas permintaan manajemen. Misalnya apabila manajemen ingin mengetahui penyebab terjadinya kecurangan pada divisi produksi.

2.1.2.3 Tujuan Audit Operasional

Widjayanto (2006:11), dalam Divianto (2012:209) mengemukakan bahwa: "Audit operasional terutama bertujuan untuk memeriksa kehematan, efektivitas dan efisiensi kegiatan, dan juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik". Tunggal (2001:12) merumuskan beberapa tujuan audit operasional adalah sebagai berikut :

1. Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil terbaik dari operasi bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
3. Untuk mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien.
4. Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.
5. Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang merupakan dasar pelayanan kepada manajemen.

6. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Reider (1994:11) menyebutkan bahwa tujuan umum audit operasional yang tercantum dalam “*Operational Audit Engagement*” yang dipublikasikan oleh AICPA tahun 1982 adalah :

1. Menilai Kinerja (*asses performance*)

Penilaian kinerja ini dilakukan pada keseluruhan atau salah satu fungsi perusahaan. Penilaian ini lebih bersifat kualitatif terhadap masalah yang akan dinilai.

2. Mengidentifikasi kemungkinan atau kesempatan untuk perbaikan (*identify opportunity for improvement*)

Dasar dalam melakukan tindakan ini adalah keinginan manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas unsur yang ingin diperbaiki.

3. Memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau pelaksanaan tindakan lanjutan yang diperlukan (*develop recommendation for improvemnet or further decisions*).

Rekomendasi ini diberikan agar perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai kemungkinan dilakukannya tindakan perbaikan.

2.1.2.4 Manfaat Audit Operasional

Perusahaan yang menghadapi persaingan yang semakin ketat menuntut manajemen untuk memikirkan cara yang lebih efektif dan efisien dalam menjalankan aktifitas perusahaan, guna mengurangi biaya sehingga dapat berkompetisi dengan para kompetitornya di pasar. Audit operasioanal adalah

suatu cara yang dapat dipakai manajemen untuk memantau efektivitas dan efisiensi aktifitas unit per unit organisasi, maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut Widjayanto (2006:28) dalam Divianto (2012:210), manfaat yang dapat diperoleh dari audit operasional adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan, kebijakan, sasaran, dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.
2. Mengidentifikasi kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
3. Evaluasi yang independen dan objektif atas suatu kegiatan tertentu.
4. Penetapan apakah organisasi sudah memenuhi prosedur, peraturan, kebijakan serta tujuan yang telah ditetapkan.
5. Penetapan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen.
6. Penetapan tingkat keandalan (*reliability*) dan kemanfaatan (*usefulness*) dari berbagai laporan keuangan.
7. Mengidentifikasi daerah-daerah permasalahan dan mungkin juga penyebabnya.
8. Mengidentifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.
9. Mengidentifikasi berbagai tindakan alternatif dalam berbagai daerah kebijakan.

2.1.2.5 Kriteria Audit Operasional

Dalam audit operasional tidak ada standar umum atau kriteria yang wajib digunakan sebagai pedoman sehingga timbul kesulitan untuk mengevaluasi apakah suatu fungsi dalam sebuah perusahaan berfungsi secara efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Menurut Arens, *et al.* (2012;846-847), ada empat kriteria yang dapat digunakan, yaitu:

1. Kinerja historis (*Historical Performance*)

Historical performance merupakan kriteria yang didasarkan pada hasil aktual periode (atau audit) sebelumnya.

2. Kinerja yang dapat diperbandingkan (*benchmarking*)

Benchmarking merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh entitas yang sama dalam organisasi secara keseluruhan atau di luar organisasi. Data prestasi dari entitas diperbandingkan merupakan sumber yang baik untuk kriteria dalam *benchmarking*.

3. Standar Rekayasa (*engineered standard*)

Engineered standards merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standar teknik, seperti *time and motion study* untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi. Penggunaan kriteria ini efektif untuk menyelesaikan berbagai masalah operasional yang penting, tetapi pembuatan kriteria ini memerlukan keahlian yang khusus sehingga memakan bayak waktu dan biaya yang cukup tinggi.

4. Diskusi dan persetujuan (*discussion and agreement*)

Merupakan kriteria yang dikembangkan melalui suatu diskusi yang sederhana dan menyatakan persetujuan bersama. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses ini seharusnya meliputi manajemen perusahaan yang diperiksa, auditor operasional, dan pihak-pihak lain yang akan menerima hasil pemeriksaan.

Menurut Gorospe, yang dikutip oleh Tunggal (2001:5), standar kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Undang-undang atau Peraturan Pemerintah
2. Standar Perusahaan
 - a. Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c. Struktur organisasi yang telah disetujui.
 - d. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Standar dan praktek industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar penilaian.

Menurut Reider (1994:205) kriteria audit operasional dapat berasal dari:

1. Peraturan tertulis, misalnya hukum, peraturan, instruksi, prosedur, dan kebijakan manual.
2. Tujuan organisasi atau departemen dan unit kerja.
3. Instruksi verbal.

4. Pendapat independen dari para ahli.

2.1.2.6 Ruang Lingkup Audit Operasional

Dalam menentukan ruang lingkup audit, seorang auditor harus memperhatikan tujuan pemimpin perusahaan menyelenggarakan audit. Hal ini diperlukan agar audit yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam setiap penugasan audit. Audit operasional harus meliputi aspek penting dari sebuah organisasi, badan usaha atau instansi, dan tidak boleh terbatas hanya pada masalah akuntansi, catatan atau dokumen.

Reider (2002), dalam Kusmayadi (2009:57) menyebutkan, ruang lingkup pemeriksaan yang menyeluruh meliputi pemeriksaan terhadap:

1. *Economy (the cost of operations)*

Apakah organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan cara yang ekonomis yaitu sumber daya dan dana digunakan secara ekonomis?

2. *Efficiency*

Apakah organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan upaya meminimumkan pengeluaran?

3. *Effectiveness*

Apakah organisasi mencapai hasil atau beberapa kriteria pengakuan lainnya?

Pernyataan yang sama dikemukakan oleh Tunggal (2001:25) yang menyebutkan bahwa:

Audit operasional harus berhubungan dengan 3 E (ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas) di seluruh aktivitas operasi. Ekonomisasi merupakan ukuran masukan, efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran. Ekonomisasi diukur dengan membandingkan antara sumber daya yang direncanakan. Jika

sumber daya yang digunakan sama dengan yang direncanakan, maka aktivitas tersebut merupakan kegiatan ekonomis dan begitu pula sebaliknya. Efektivitas diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan perusahaan. Jika hasil yang dicapai sama dengan tujuan perusahaan, maka aktivitas tersebut dapat dikatakan efektif.

Walaupun objek audit operasional merupakan operasi badan usaha secara keseluruhan, namun terkadang dalam melakukan pemeriksaan dibatasi pada aktivitas operasi tertentu, misalnya terbatas pada fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi personalia, fungsi penjualan dan sebagainya.

2.1.2.8 Tahap-Tahap Audit Operasional

Menurut Widjayanto (2006:30) tahap audit operasional terbagi menjadi 3 tahap, yaitu:

1. Tahap pendahuluan

Tahap survei pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan audit secara teratur. Ruang lingkup survey pendahuluan dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya banyak tergantung pada keahlian dan pengalaman auditor, pengetahuannya atas bidang yang diperiksa, ukuran dan kerumitan aktivitas atau program, tipe pemeriksaan yang akan dilakukan, serta daerah geografis kegiatan organisasi.

Tahap pendahuluan terdiri dari:

- a. Pengamatan fisik sekilas.
- b. Mencari data tertulis.
- c. Wawancara dengan personil manajemen.
- d. Analisa keuangan

2. Tahap pemeriksa mendalam

Tahap ini merupakan tahap lanjutan dari pendahuluan. Dalam tahap ini pemeriksaan lebih lanjut atas penilaian kegiatan-kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan pemeriksaan yang telah ditetapkan sejak semula, yaitu efektivitas dan efisiensi. Dengan melaksanakan pemeriksaan mendalam, pemeriksa akan memperoleh kesempatan yang lebih luas untuk memperkuat dan meyakinkan kesimpulannya. Dalam pemeriksaan mendalam tercakup kegiatan-kegiatan:

1. Studi lapangan yang meliputi:

- a. Wawancara dengan semua pegawai inti pada semua tingkatan organisasi.
- b. Mengidentifikasi dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.
- c. Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian)
- d. Penelitian sistem pengendalian intern.
- e. Penelitian arus transaksi dalam penisahaan.
- f. Penelitian penempatan pegawai, peralatan, formulir dan laporan.
- g. Penelitian aspek-aspek inti aktivitas fungsional.
- h. Pendiskusian dan pengusulan penggunaan kriteria penggunaan pegawai yang sesuai.

2. Analisa yang meliputi antara lain:

- a. Penghubung data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan, apabila diperlukan.

- b. Penilaian resiko pemisahan untuk menentukan bidang dan aktivitas yang dapat ditingkatkan, pendokumentasian temuan-temuan dan manfaat potensial.
- c. Penegasan kembali kriteria pengukuran dengan pegawai yang bersangkutan.
- d. Pengembangan alternatif, rekomendasi dan saran-saran untuk melakukan studi lebih lanjut tentang kesempatan perbaikan pokok.

3. Tahap Pelaporan

Setelah tahap pendahuluan selesai, pemeriksa dapat menyusun laporan audit formal, yang mana hasil akhir operasional adalah suatu laporan formal tertulis yang disampaikan pada manajemen perusahaan sebagai pengambilan tindakan perbaikan atau sebagai informasi laporan audit berbagai masalah yang ditelusuri. Dalam penyusunan laporan ini ada beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian laporan yang meliputi pengutaraan temuan, rekomendasi dan manfaat.
- b. Pengembangan rencana implementasi dan label waktu rekomendasi bilamana sesuai.
- c. Pendiskusian konsep laporan dengan para pejabat dan manajer yang sesuai dari organisasi yang diteliti apabila berbeda dengan pihak yang memberikan tugas.
- d. Pengajuan laporan.

Isi laporan audit operasional akan banyak berbeda antara satu dengan yang lainnya tergantung dari sifat perusahaan yang diperiksa dan tipe masalah yang perlu ditelaah. Akan tetapi pada umumnya suatu laporan audit operasional akan meliputi tujuan dan ruang lingkup penugasan, prosedur-prosedur yang digunakan oleh auditor, temuan-temuan khusus dan rekomendasi- rekomendasi jika perlu.

Sedangkan menurut Tugiman (2007;53) secara garis besar langkah-langkah audit operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan audit meliputi:
 - a. Penetapan tujuan audit dan lingkup pekerjaan.
 - b. Memperoleh informasi mengenai kegiatan yang akan diaudit.
 - c. Penentuan staff yang diperlukan untuk pelaksanaan audit.
 - d. Pemberitahuan kepada pihak yang dianggap perlu.
 - e. Melaksanakan survei secara tepat untuk mengenali kegiatan yang diperlukan, resiko pengawasan, sasaran dari pihak yang akan diaudit.
2. Pengujian dan pengevaluasian hasil
Auditor harus mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan dan membuktikan kebenaran informasi untuk mendukung hasil audit.
3. Pemberitahuan hasil
Auditor harus melaporkan hasil audit yang dilakukannya setelah pelaksanaan audit selesai. Laporan ini harus objektif, jelas, singkat, konsumtif, dan tepat waktu.

4. Tindak lanjut

Auditor harus terus meninjau dan melakukan tindak lanjut untuk memastikan terhadap temuan audit yang telah dilaporkan, telah dilakukan tindakan yang tepat.

2.1.2 Temuan Audit

Menurut Sawyers (2005:329) “temuan audit adalah penyimpangan-penyimpangan dari norma-norma atau kriteria yang dapat diterima.” Selama masa pelaksanaan pekerjaan, auditor internal mengidentifikasi kondisi yang membutuhkan rekomendasi perbaikan. Tidak semua temuan audit harus dilaporkan. Temuan audit yang harus dilaporkan harus memiliki kriteria:

1. Cukup signifikan agar layak dilaporkan kepada manajemen
2. Didokumentasikan dengan fakta, bukan opini, dan dengan bukti yang memadai, kompeten dan relevan.
3. Secara objektif dibuat tanpa bias atau prasangka.
4. Relevan dengan masalah yang ada.
5. Cukup meyakinkan untuk memaksa dilakukannya tindakan untuk memperbaiki kondisi-kondisi yang mengandung kelemahan.

Menurut tingkat signifikansinya, temuan auditor dapat terbagi menjadi :

1. Temuan-temuan tidak signifikan.

Temuan-temuan tidak signifikan (*insignificant findings*) adalah semacam kesalahan klerikal yang dialami semua organisasi. Memasukkan temuan jenis ini ke dalam laporan audit formal akan menjadi tidak produktif karena mengaburkan temuan signifikan yang sebenarnya pada laporan. Hal ini

mengimplikasikan bahwa auditor internal tidak dapat membedakan mana temuan yang dianggap perlu dan tidak untuk dilaporkan. Hal ini juga semakin mengukuhkan citra seorang auditor internal sebagai orang yang hanya memperhatikan hal-hal kecil. Tindakan yang dapat dilakukan terhadap temuan-temuan tidak signifikan (*unsignificant findings*) ini antara lain:

- a. mendiskusikan masalah tersebut dengan orang yang bertanggung jawab
- b. melihat apakah situasi telah diperbaiki
- c. mencatat hal tersebut dalam kertas kerja
- d. tidak memasukkan temuan ke dalam laporan audit resmi

2. Temuan-temuan kecil

Temuan-temuan kecil (*minor findings*) perlu dilaporkan karena bukan semata-mata kesalahan manusiawi yang bersifat acak. Jika tidak diperbaiki, maka akan semakin merugikan, walau akhirnya tidak mengganggu tujuan operasional perusahaan, namun signifikan untuk diperhatikan manajemen. Beberapa temuan minor sebaiknya dilaporkan ke manajemen dalam bentuk *Management Letter*.

3. Temuan-temuan besar

Temuan-temuan besar (*major findings*) adalah temuan yang akan menghalangi pencapaian tujuan utama suatu organisasi atau suatu unit dalam organisasi. Maka, temuan ini harus dilaporkan oleh auditor internal.

2.1.3 Tindak Lanjut Temuan Audit

Sawyer (2005:350) mendefinisikan pemantauan tindak lanjut oleh auditor internal sebagai “sebuah proses untuk menentukan kecukupan, efektivitas, dan ketepatan waktu atas tindakan yang diambil manajemen atas pengamatan dan

rekomendasi yang dikemukakan auditor internal.” Tindak lanjut adalah tindakan yang dilaksanakan oleh objek yang diperiksa sesuai dengan rekomendasi yang dikemukakan auditor internal dalam laporan hasil audit dengan tujuan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang tercantum di dalamnya.

Auditor internal harus terus-menerus meninjau dan melakukan tindak lanjut (*follow-up*) untuk memastikan bahwa terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat. Tugiman (2007:75-76) menyatakan bahwa auditor internal harus memastikan apakah suatu tindakan korektif telah dilakukan dan memberikan berbagai hasil yang diharapkan, ataukah mana-manajemen senior atau dewan telah menerima resiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif atas temuan yang dilaporkan.

Berbagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan prosedur tindak lanjut yang tepat adalah:

1. Pentingnya temuan yang dilaporkan.
2. Tingkat usaha dan biaya yang dibutuhkan untuk memperbaiki kondisi yang dilaporkan.
3. Resiko yang terjadi apabila tindakan korektif yang dilakukan gagal.
4. Tingkat kesulitan pelaksanaan tindakan korektif.
5. Jangka waktu yang dibutuhkan.

Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (SPAI, 2004: 26) menyatakan bahwa “Penanggungjawab fungsi audit internal harus menyusun dan menjaga sistem untuk memantau tindak lanjut hasil penugasan yang telah dikomunikasikan kepada manajemen.” Penyusunan prosedur tindak lanjut pada pertanggungjawaban fungsi audit internal untuk memantau dan memastikan

bahwa manajemen telah melaksanakan tindak lanjut secara efektif, atau menanggung resiko karena tidak melakukan tindak lanjut. Internal auditor harus memastikan bahwa tindakan yang dilakukan terhadap temuan pemeriksaan memperbaiki berbagai kondisi yang mendasari dilakukannya tindakan tersebut.

Sawyer (2005:351) menyebutkan bahwa tindakan perbaikan yang diambil/dilakukan manajemen seharusnya :

1. Responsif terhadap kelemahan yang dilaporkan.
2. Lengkap dalam memperbaiki aspek material dari kelemahan yang ada.
3. Berkelanjutan efektivitasnya.
4. Diawasi untuk mencegah terulang kembali.

2.1.4 Efektivitas dan efisiensi

Pencapaian tujuan organisasi berkaitan dengan efektivitas. Setyawan (2005:56) dalam Divianto (2012:214) menyebutkan bahwa “efektivitas atau hasil guna secara sederhana dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi tersebut”. Pengertian efektivitas tidak semata-mata menitikberatkan pada segi output, melainkan juga memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Pertimbangan terhadap cara-cara alternatif yang berupa rancangan-rancangan program alternatif untuk mencapai tujuan.
2. Pertimbangan terhadap cara-cara alternatif yang merupakan kemungkinan-kemungkinan target atau sasaran lain.

Pengertian efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986) dalam Divianto (2012:214)

yang menjelaskan bahwa “efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Agoes (2004:182) menyatakan bahwa “efisiensi adalah jika menggunakan biaya (input) yang sama biasa mencapai hasil (ouput) yang lebih besar”. Sedangkan menurut Hans Kartikahadi, dalam Agoes (2004:182) pengertian efisiensi berarti “bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu yang diharapkan.” Efisiensi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya yang lebih hemat.
2. Kemampuan perusahaan untuk menggunakan sejumlah tertentu sumber daya utnjuk mendapatkan hasil yang lebih besar.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas menekankan pada tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan efisiensi lebih menekankan pada kemampuan dan kehematan suatu perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.5 Penjualan

Penjualan merupakan kegiatan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena dari penjualan tersebut didapatkan pendapatan, baik berupa pendapatan kas maupun piutang usaha. Definisi penjualan menurut Arens *et. al.* (2012:463) adalah sebagai berikut: “the sales and collection involves the

decisions and processes necessary for the transfer of the ownership of goods and service to customer and ends with the conversion of material service into an account receivable and ultimately into cash.”

Sedangkan konsep penjualan menurut Kotler (2009:59) adalah sebagai berikut: “The selling concepts holds that customers, if let alone will ordinary not buy enough of the organization’s product. The organization must therefore undertake an aggressive selling and promotion effort.”

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan merupakan suatu pengalihan hak kepemilikan barang atau jasa dari penjual kepada pembeli yang disertai dengan penyerahan imbalan dari pihak penerima barang atau jasa sebagai timbal balik atas penyerahan tersebut.

Secara umum, penjualan terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Penjualan tunai.

Penjualan tunai terjadi apabila penyerahan barang dan jasa segera diikuti dengan pembayaran dari pembelian.

2. Penjualan kredit

Penjualan kredit terjadi apabila ada tenggang waktu antara saat penyerahan barang atau jasa dan pembayaran atas pembelian.

2.1.6 Manajemen Risiko

HM Treasury, dalam Tunggul (2007:98) menjelaskan *risk management* sebagai “all the process involved in identifying, assessing, and judging risk, assigning ownership, taking actions to mitigate or anticipate them, and monitoring and reviewing progress”. *Risk management* adalah proses untuk mengidentifikasi,

menilai, mengelola dan mengendalikan peristiwa atau situasi yang dapat menjadi risiko untuk meyakinkan tercapainya tujuan organisasi.

Merna (1996) dalam Merna dan Al-Thani (2005:35) mendefinisikan manajemen risiko sebagai “any set of action taken by individual or corporation in an effort to alter the arising from their business.” Moeller (2009:115) menyebutkan bahwa:

risk management is an insurance-related where an individual or enterprise use insurance mechanism to provide protection from those risks. An effective risk management process requires four steps:

1. *Risk identification*

Management should endeavor to identify all possible risks that may impact the success of the enterprise, ranging from the larger or more significant overall business risks down to the less important risks associated with individual projects or smaller business units

2. *Quantitative or qualitative assessment of the documented risks.*

Next step after having identified the significant enterprise risks is to assess their likelihood and relative significance. A variety of approaches can be used here, ranging from best-guess qualitative approaches to some detailed, very mathematical quantitative analyses. The idea is to help decide which of a series of potentially risky events should give management the most to worry about.

3. *Risk prioritization and response planning.*

4. *Risk monitoring*

Once these risks have been identified, the enterprise needs to monitor them and make ongoing adjustments as needed. This risk monitoring can be performed by the process owner or by an independent reviewer.

Lebih lanjut lagi, Moeller (2009:127-141) menyebutkan terdapat 8 komponen yang harus diperhatikan dalam manajemen risiko, yaitu:

1. *Internal environmental.*

Komponen ini berkaitan dengan dimana organisasi berada. Yang termasuk di dalam *internal environment* adalah *risk-management philosophy, risk appetite, board of directors attitudes, integrity and ethical values commitment*

of competence, organizational structure, assignment of authority and responsibility, dan human resource standards.

2. *Objective setting.*

Manajemen harus menetapkan tujuan dari organisasi agar dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko. Pendekatan yang dapat dipakai dalam *objective setting* antara lain *develop strategic objectives to support accomplishment of that mission, establish strategy to meet objective, define eny erelated objectives, dan define risk appetite to complete that strategy.*

3. *Event Identification.*

Perusahaan harus mengidentifikasi *risk event* dan kemudian memproses dan memantaunya untuk memberikan tindakan yang tepat.

4. *Risk assessment.*

Risk assessment memungkinkan perusahaan memahami efek apa yang akan ditimbulkan risiko potensial terhadap pencapaian dan tujuan perusahaan. Risiko harus dinilai berdasarkan kemungkina terjadinya dan dampak potensial risiko tersebut.

5. *Risk response.*

Risiko yang ada biasanya direspon dengan 4 cara, yaitu *avoidance* (menghentikan aktivitas yang memungkinkan terjadinya risiko), *reduction* (mengambil langkah-langkah mengurangi dampak dari risiko), *sharing* (mengalihkan atau menanggung bersama risiko dengan pihak lain), dan *acceptance* (menerima risiko yang terjadi, basanya risiko yang kecil).

6. *Control activities.*

Control activities adalah kebijakan dan prosedur yang dibutuhkan untuk memastikan *risk response* terlaksana dengan baik.

7. *Information and communication.*

Fokus dari komponen ini adalah menyampaikan informasi yang relevan kepada pihak terkait melalui media komunikasi yang sesuai.

8. *Monitoring.*

Komponen ini membantu memastikan bahwa manajemen risiko telah berjalan dengan efektif. Monitoring dapat dilakukan secara *ongoing* maupun *separate/individual evaluation monitoring*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang audit operasional telah banyak dilakukan. Djanegara dkk (2009) menulis tentang peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pembelian. Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah keduanya melakukan evaluasi terhadap penerapan audit operasional dan memakai metode kualitatif untuk melakukan penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian terdahulu, fokus penelitian pada peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pembelian, sedangkan pada fokus penelitian ini pada evaluasi tindak lanjut atas temuan audit operasional atas fungsi penjualan. Selain itu, subjek penelitian terdahulu adalah PT. Organ jaya, sedangkan subjek penelitian ini adalah PT. X. Objek pada penelitian terdahulu adalah audit operasional atas fungsi pembelian, sedangkan objek penelitian ini adalah tindak

lanjut temuan audit yang direkomendasikan oleh auditor internal atas fungsi penjualan pupuk non-subsidi.

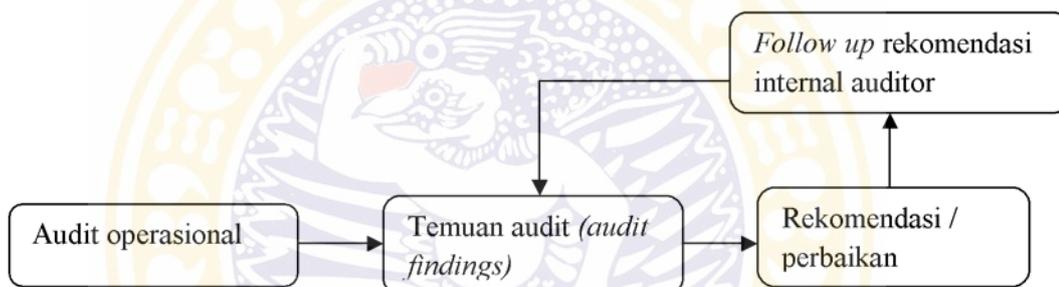
Wardani (2010) menulis tentang evaluasi tindak lanjut temuan audit operasional atas fungsi pemasaran. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah keduanya meneliti tentang tindakan yang dilakukan oleh auditor internal dalam pemantauan tindak lanjut temuan audit yang dilakukan oleh *auditee* dan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Perbedaannya terletak pada subjek dan objek penelitian. Pada penelitian tersebut subjeknya adalah PT X yang bergerak di bidang perbankan, sedangkan pada penelitian ini subjeknya adalah PT X yang bergerak di bidang manufaktur. Objek penelitian sebelumnya berfokus kepada tindak lanjut temuan audit operasional atas fungsi pemasaran, sedangkan pada penelitian ini berfokus pada tindak lanjut temuan audit operasional atas fungsi penjualan.

2.3 Kerangka Berpikir

Audit operasional bertujuan untuk menilai kinerja suatu unit, departemen, maupun fungsi dalam satu organisasi, berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan audit operasional, ditemukan adanya temuan audit (*audit findings*) yang berupa kelemahan-kelemahan maupun penyimpangan dari standar maupun prosedur yang telah ditetapkan untuk membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Temuan-temuan ini kemudian dikaji lebih lanjut oleh internal auditor, yang menghasilkan rekomendasi/perbaikan yang dapat diambil oleh manajemen

untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada. *Auditee* harus melakukan *follow-up* untuk menghindari resiko kerugian yang timbul akibat tidak diambilnya tindak lanjut atas temuan audit tersebut. Auditor harus memonitor apakah pihak manajemen, khususnya *auditee* telah melakukan rekomendasi atau perbaikan yang telah diusulkan internal auditor untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada, atau menanggung resiko dengan tidak mengambil tindakan atas rekomendasi auditor tersebut. Mekanisme tindak lanjut temuan audit operasional dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 2.1

Mekanisme Tindak Lanjut Temuan Audit

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa, pengetahuan, dan objek studi. Menurut Bungin (2007:5) penelitian dengan metode kualitatif memberikan otonomi sebesar-besarnya kepada peneliti untuk mengembangkan proses-proses mental yang terjadi antara peneliti dan objek penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap tindak lanjut atas temuan auditor oleh *auditee* yang dilakukan oleh auditor internal badan usaha yang diteliti, untuk mengetahui langkah-langkah yang diambil dalam melaksanakan *follow up* atas temuan auditor, dengan menggunakan karakteristik dari badan usaha alam lingkup masalah yang dibahas, untuk menentukan jawaban atau pemecahan dari pertanyaan-pertanyaan yang ada.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan menemukan fakta-fakta dengan interpretasi yang tepat terhadap suatu objek. Metode deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata yang sekaarang atau sedang berlangsung. Nazir (2003:61) menyebutkan bahwa metodologi penelitian deskriptif analisis bertujuan untuk menyelidiki secara

terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.

Menurut Bungin (2007:68), penelitian sosial yang menggunakan metode kualitatif deskriptif bertujuan menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan menjadi suatu ciri, karakter, sifat, model tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi maupun fenomena baru. Sedangkan Maman (2002:3) menyatakan bahwa penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian berlangsung.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat pembatasan dalam ruang lingkup penelitian. Pembahasan ruang lingkup dilakukan agar penelitian lebih terfokus pada masalah yang ditetapkan dan dapat memperoleh hasil yang ditetapkan dalam penelitian. Batasan ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah PT. X. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dengan keadaan di perusahaan lain, namun terbatas pada subjek penelitian saja.

2. Objek penelitian.

Objek penelitian ini difokuskan pada fungsi penjualan pupuk non subsidi, dengan menilai kepatuhannya dalam mengikuti prosedur yang ada. Penelitian

dibatasi untuk mengetahui penerapan audit operasional dan tindak lanjut terhadap temuan audit atas fungsi penjualan pupuk non subsidi, untuk memperoleh pemahaman tentang upaya-upaya yang dilakukan auditor untuk memantau tindak lanjut atas temuan audit pada fungsi penjualan pupuk non subsidi dan untuk mengetahui dampak tindak lanjut temuan audit.

3.3. Pertanyaan penelitian

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana tindak lanjut temuan audit auditor? operasional atas penjualan pada PT. X?” Selanjutnya dari pertanyaan tersebut dapat dirinci menjadi beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah tujuan diadakannya audit operasional atas fungsi penjualan pada PT X?
2. Bagaimana tahapan dan prosedur audit operasional atas fungsi penjualan?
3. Bagaimana mekanisme tindak lanjut temuan audit yang dilakukan oleh *auditee* dan berapa lama jangka waktu hingga *auditee* melakukan tindak lanjut?
4. Bagaimana mekanisme pemantauan tindak lanjut yang dilakukan oleh
5. Bagaimana cara internal auditor mengetahui bahwa *auditee* telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan internal auditor?
6. Apa tindakan yang diambil oleh auditor internal jika mendapati adanya *auditee* yang tidak melakukan tindak lanjut atas temuan audit?

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam angka dan tidak dapat dikuantisir. Data kualitatif lebih banyak berupa narasi, deskripsi, dokumen tertulis dan tidak tertulis. data kualitatif juga dapat berupa fakta-fakta tertulis atau lisan dari orang-

orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan sumber data pada penelitian ini adalah

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh dari pengamatan dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan, dalam hal ini adalah auditor internal, khususnya mengenai tindak lanjut temuan audit oleh *auditee* atas pemeriksaan audit internal yang telah dilakukan.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari atau kepustakaan yang terdiri dari
 - a. Data sekunder internal, meliputi dokumen-dokumen perusahaan, seperti latar belakang perusahaan, gambaran perusahaan secara umum, struktur organisasi perusahaan dan *job description*, prosedur dan kebijakan perusahaan, prosedur pelaksanaan pemeriksaan audit internal, dan laporan hasil audit 2010 dan 2011.
 - b. Data sekunder eksternal, meliputi literatur-literatur, buku, majalah maupun media lain yang berhubungan dengan audit operasional fungsi penjualan.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan pada penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi pendahuluan.

Cara ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai keberadaan dan aktivitas badan usaha dalam rangka mencari permasalahan yang ada kaitannya dengan tindak lanjut temuan auditor oleh *auditee*.

2. Studi lapangan.

Studi lapangan dilakukan dengan mengamati secara langsung perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan. Teknik pengumpulan data tersebut dilakukan dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan atau informasi untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab. Wawancara dilakukan dengan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu maupun pertanyaan yang diajukan secara spontan untuk mendapat informasi yang jelas dari informan. Dengan metode ini, peneliti berhadapan langsung dengan informan untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Informasi yang diperoleh ini nantinya akan dicatat dan merupakan data yang akan dianalisis.

Menurut Bungin (2007:108) terdapat dua metode wawancara, yaitu

1. Metode wawancara mendalam
2. Metode wawancara bertahap.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam, yaitu memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan yang diwawancarai, dengan atau tanpa pedoman wawancara. Hal yang membedakan metode wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan metode wawancara lainnya adalah wawancara mendalam dilakukan berkali-kali dan

membutuhkan waktu yang lama bersama informan di lokasi penelitian. Kondisi ini tidak pernah terjadi pada wawancara pada umumnya.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan kegiatan penelitian dengan mengamati berbagai dokumen yang berkaitan dengan topik dan tujuan penelitian. Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik, dengan cara melihat, meminta, mencatat tabel, form, fotokopian dan sebagainya. Dokumen yang diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan membentuk suatu hasil kajian yang sistematis, padu dan utuh. Teknik dokumentasi tidak hanya sekedar mengumpulkan data kemudian menuliskan atau melaporkan suatu dokumen dalam bentuk kutipan-kutipan melainkan menganalisis dokumen tersebut sehingga menjadi laporan yang baik.

c. Penelusuran data *online*.

Penelitian ini menggunakan fasilitas internet sebagai salah satu penunjang pengumpulan data dan teori-teori yang dibutuhkan dan bermanfaat bagi penelusuran berbagai informasi. Metode pengumpulan data *online* yang dimaksud adalah tata cara melakukan penelusuran data melalui media *online* seperti internet atau media jaringan lainnya yang menyediakan fasilitas online, sehingga memungkinkan untuk dapat memanfaatkan data atau informasi teori secepat dan semudah mungkin, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Oleh karena itulah, sebagian

besar informasi yang didapat melalui penelusuran data secara *online* berasal dari situs resmi PT. X.

2.6 Teknik Analisis Data

Dalam tahap ini, seluruh proses pengumpulan data, baik berupa hasil wawancara, dokumentasi, dan penelusuran data online kemudian disusun dalam bentuk laporan atau uraian yang lebih jelas dan terperinci. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan semua data yang dibutuhkan yang berkaitan dengan penerapan audit operasional perusahaan yang berupa audit program fungsi penjualan untuk keseluruhan aktivitas pada fungsi penjualan, prosedur audit, dan laporan hasil pemeriksaan atas fungsi produksi.
2. Melakukan identifikasi tujuan, prosedur, standar dan tahapan penerapan audit internal atas fungsi penjualan.
3. Menganalisa pelaksanaan audit operasional dan menilai dampak tindak lanjut temuan audit operasional terhadap fungsi penjualan.
4. Melakukan evaluasi tindak lanjut temuan auditor internal dan mengevaluasi tindakan yang diambil *auditee* dalam melakukan tindak lanjut atas rekomendasi auditor internal.
5. Melihat upaya auditor internal mengenai *follow up* atas temuan-temuan auditor oleh *auditee*.
6. Mengambil kesimpulan berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai tindak lanjut temuan audit dan memberikan saran yang diperlukan.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT X merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi pupuk. Kontrak proyek pembangunan PT X ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964 dan mulai dilaksanakan pada tanggal 8 Desember 1964. PT X diresmikan oleh Presiden RI pada tanggal 10 Juli 1972, selanjutnya tanggal 10 Juli dijadikan sebagai Hari Jadi PT X. PT X menempati lahan seluas 450 hektar yang bertempat di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Pada awal berdirinya, perusahaan memproduksi amoniak, pupuk urea, dan ZA. Hingga saat ini, PT X telah memiliki berbagai bidang usaha dan fasilitas pabrik terpadu.

Visi PT. X adalah menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen. Sedangkan misi PT. X adalah mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan, meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan, serta mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.

Sebagai produsen pupuk terlengkap dan didorong dengan persaingan industri yang semakin ketat, PT X dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja dan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Salah satu fungsi utama yang menyokong keberlangsungan PT X adalah fungsi penjualan. Fungsi ini sangat

vital mengingat sebagian besar pendapatan berasal dari hasil penjualan barang hasil produksinya. Untuk menjaga agar fungsi penjualan berjalan efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara umum, PT X memerlukan alat bantu yang disebut audit operasional. Audit operasional PT X dilakukan oleh auditor internal yang berada dalam Kompartemen Audit Internal (KAI). Kompartemen audit internal ini bertanggung jawab langsung kepada direktur utama sehingga memiliki independensi yang tinggi dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Kompartemen Audit Internal

Kompartemen Audit Intern (KAI) adalah Unit Kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan/audit internal berdasarkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari Direksi. Keberadaan KAI PT X telah memenuhi UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Bab VI Pasal 67, bahwa pada setiap BUMN dibentuk satuan pengawas intern yang merupakan aparat Pengawas Intern Perusahaan dan dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

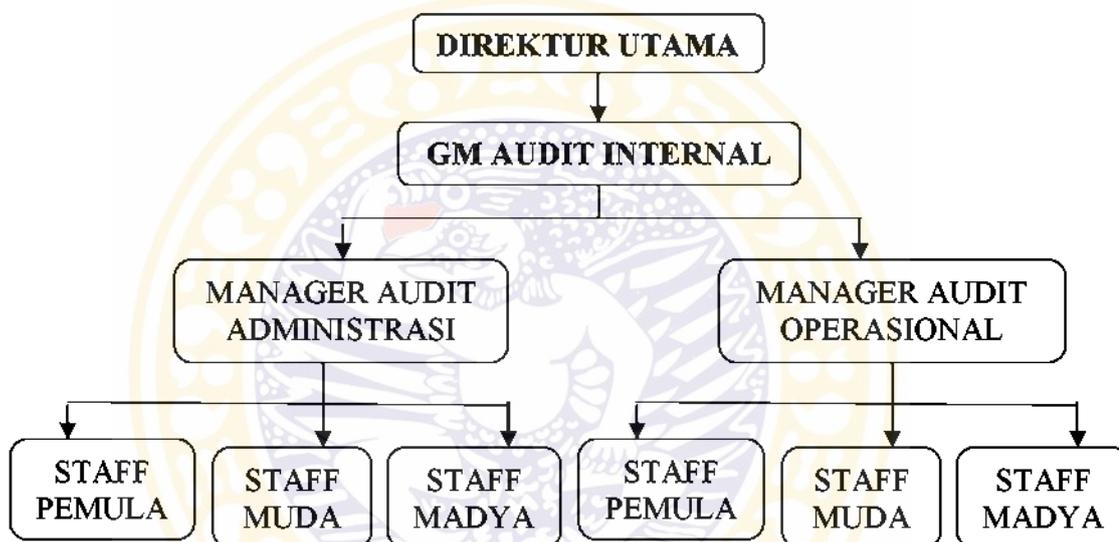
Kedudukan Kompartemen Audit Internal menurut Audit Charter PT X adalah:

1. Bertanggung jawab langsung, diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama.
2. Bebas dari campur tangan pihak lain dalam bentuk apapun.

Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa KAI PT X berkedudukan di bawah Direktur Utama, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan

fungsinya KAI melakukannya dengan tingkat independensi yang tinggi dan bebas dari intervensi pihak mana pun. Namun, dalam pelaksanaan kegiatannya KAI juga memiliki hubungan dengan Direktur SDM terkait dengan penyusunan anggaran kerja untuk mendukung pelaksanaan fungsi KAI.

Secara umum, struktur organisasi Kompartemen Audit Internal PT X dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Sumber: Panduan Audit Internal PT X

Gambar 4.1

Bagan Organisasi Kompartemen Audit Internal PT X

KAI PT X dipimpin oleh seorang General Manager Audit Intern (GM AI) yang membawahi dua Departemen, yaitu Departemen Audit Administrasi dan Departemen Audit Operasional. Masing-masing departemen tersebut dipimpin oleh seorang Manager yang membawahi para pelaksana/staf yang terbagi menjadi 3 tingkatan, yaitu staf pemula, staf muda dan staf madya.

Sebagaimana disebutkan dalam pernyataan di atas, KAI PT X terbagi menjadi dua departemen, yaitu Departemen Audit Administrasi dan Departemen Audit Operasional yang memiliki lingkup pengawasan yang berbeda. Departemen Audit Administrasi melakukan pengawasan atas fungsi penjualan dan sumber daya manusia, sedangkan Departemen Audit Operasional melakukan pengawasan atas fungsi produksi dan riset dan pengembangan.

Secara umum, fungsi Kompartemen Internal Audit (KAI) PT X adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan terhadap seluruh unit kerja PT X.
2. Melakukan konsultasi unit kerja secara aktif maupun pasif.
3. *Counterpart* (melakukan pendampingan audit eksternal BPK, KAP, BPKP).
4. Pemantauan tindak lanjut hasil audit.

Sebagai pengawas internal perusahaan, KAI memiliki visi dan misi. Visi KAI adalah menjadi auditor internal profesional yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan misi KAI adalah memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui pelaksanaan audit dan konsultasi tiap-tiap unit kerja. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pengawas internal perusahaan, KAI berdasarkan pada prinsip-prinsip independensi, profesionalisme, obyektivitas, integritas, dan kemitraan untuk memberi nilai tambah (*added value*) perusahaan dalam hal pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Unit Kompartemen Audit Internal memiliki kewenangan untuk:

- a. Memeriksa dan menilai seluruh data dan informasi;
- b. Memantau dan mengkoordinasikan tindak lanjut manajemen terhadap laporan hasil auditor internal, maupun hasil audit dari auditor eksternal;
- c. Menetapkan pendekatan, metode, teknik, cara, ruang lingkup dan kedalaman audit berdasarkan buku Pedoman Audit Internal (PAI).
- d. Melakukan evaluasi, memfasilitasi dan memberikan konsultasi terhadap pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di masing-masing Unit Kerja.

4.2.2 Manajemen Risiko

Manajemen risiko didefinisikan sebagai serangkaian metode dan prosedur yang digunakan meliputi untuk mengelola risiko, meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengendalian risiko, dan pemantauan risiko dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja.

PT X memiliki kebijakan manajemen risiko yang dilaksanakan oleh tim Manajemen Risiko yang melakukan analisis atas risiko-risiko potensial yang dihadapi perusahaan dan memformulasikan cara-cara untuk mengatasinya. PT X memandang perlunya manajemen risiko yang didasarkan pada kerangka dan metodologi yang telah ditetapkan guna melakukan identifikasi, evaluasi, pengelolaan dan pelaporan atas seluruh unsur risiko serta dampaknya. Pelaksanaan sistem manajemen risiko perusahaan merupakan bagian dari kebijakan sistem manajemen secara keseluruhan.

Risiko Perusahaan perlu dikelola secara bertanggung jawab dengan berlandaskan prinsip kehati-hatian untuk menjamin pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Manajemen risiko di unit kerja dimaksudkan agar

perusahaan lebih fokus dalam mengelola risiko diseluruh proses bisnis perusahaan. Nilai risiko diperoleh dari hasil kali antara dampak yang akan ditimbulkan risiko tersebut dengan peluang terjadinya risiko tersebut. Secara umum, risiko pada PT X diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Risiko rendah, yaitu risiko dengan nilai 1 – 4
2. Risiko sedang, yaitu risiko dengan nilai 5 – 12
3. Risiko tinggi, yaitu risiko dengan nilai 13 – 25

4.2.3 Tujuan Penerapan Audit Operasional

Audit operasional sangat diperlukan mengingat PT X terdiri dari berbagai unit kerja yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum. Kelemahan-kelemahan yang timbul akibat adanya ketidaksesuaian pelaksanaan di lapangan dengan prosedur yang sudah ditetapkan dapat menimbulkan masalah dan hambatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Fungsi penjualan yang merupakan ujung tombak PT X dalam memperoleh keuntungan guna menjamin keberlangsungan hidup perusahaan tak luput dari ancaman kelemahan yang timbul akibat pelaksanaan yang tidak sesuai prosedur tersebut.

Auditor internal sesuai fungsinya bertugas untuk membantu fungsi penjualan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi yang diinginkan dengan cara melakukan analisis, penilaian, pemberian rekomendasi dan pemantauan tindak lanjut terkait temuan audit atas fungsi penjualan. Dalam pelaksanaan tugasnya auditor internal sangat memperhatikan semua temuan-temuan yang ada meskipun itu kecil dan tidak signifikan, karena dari temuan yang kecil dan tidak signifikan

ini akan timbul masalah yang lebih besar yang akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan secara umum jika tidak segera ditindak lanjuti. Hal ini sangat diperhatikan internal auditor agar temuan kecil tersebut tidak menimbulkan masalah yang semakin kompleks di kemudian hari.

Audit operasional atas fungsi penjualan pupuk non-subsidi bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan kegiatan penjualan pupuk non-subsidi telah memperhatikan dan memenuhi beberapa aspek, antara lain efektivitas dan efisiensi operasional, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan aspek pengendalian risiko yang mungkin saja terjadi dalam penjualan. Ruang lingkup audit operasional atas fungsi penjualan adalah aktivitas penjualan pupuk non-subsidi tahun 2011 dan piutang yang timbul akibat penjualan tersebut.

4.2.4 Tahapan dan Prosedur Audit Operasional

Tahapan Audit Operasional PT. X. terdiri atas 4 tahap, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pemantauan tindak lanjut hasil audit.

4.2.4.1 Tahap Perencanaan

Aktivitas yang ada pada tahap perencanaan secara garis besar meliputi pemilihan *auditee* (unit kerja/fungsi yang akan diaudit), pembentukan tim audit dan penyusunan program audit, serta penerbitan surat tugas audit yang akan dikirim ke *auditee* sebagai pemberitahuan akan dilaksanakan audit.

Pada awal tahun, auditor internal akan menentukan objek yang akan diaudit (*auditee*). Pemilihan *auditee* ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat risiko yang paling signifikan dari profil risiko masing-masing unit kerja. Unit kerja yang memiliki risiko yang paling signifikan akan mendapat prioritas

dilakukannya audit, mengingat semakin besar risiko semakin besar pula hambatan yang akan muncul dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Auditor internal kemudian melakukan penjadwalan pelaksanaan kegiatan audit yang dituangkan dalam Rencana Audit Tahunan (RAT). Namun, pelaksanaan kegiatan audit juga bisa dilakukan diluar RAT, yaitu berdasarkan Disposisi direksi, informasi yang didapat dari narasumber, dan pengamatan di lapangan. Audit ini disebut audit non RAT.

Setelah penyusunan RAT, Auditor Internal membentuk tim audit. Pembentukan tim audit dilakukan oleh Manager Audit Administrasi dibantu oleh para staf. Pembentukan tim ini disesuaikan dengan jumlah staff yang ada dan kebutuhan pelaksanaan audit pada tahun tersebut. Pembentukan tim audit ini juga mempertimbangkan target individu tiap staf dalam pelaksanaan kegiatan audit selama satu tahun.

Tim audit kemudian melakukan survey pendahuluan untuk mencari informasi mengenai kondisi, prosedur, dan kebijakan yang ada pada *auditee*. Survey pendahuluan ini dilakukan dengan mengutamakan aspek pengendalian internal dan aspek pengendalian risiko *auditee*. Survey pendahuluan ini bisa dilewatkan apabila audit yang dilakukan atas *auditee* bersifat rutin. Survey pendahuluan ini biasanya dilakukan terhadap *auditee* yang baru pertama kali diperiksa, atau terdapat indikasi kecurangan yang terjadi pada *auditee* tersebut untuk mempelajari kondisi aktual yang terjadi pada *auditee*.

Auditor internal kemudian menyusun program audit. Program audit ini digunakan sebagai pedoman pelaksanaan audit, agar kegiatan audit yang

dilaksanakan dapat memenuhi tujuan utama dilakukannya audit operasional, yaitu sebagai penilaian efektifitas dan efisiensi *auditee* serta untuk menilai kepatuhan *auditee* terhadap standar dan prosedur yang berlaku. Program audit yang dibuat harus mengacu pada Pedoman Audit Internal PT X. dan Piagam Audit yang menjadi dasar pelaksanaan audit internal di lingkup PT X. Program audit ini kemudian di-*review* dan disetujui oleh Manager Audit Administrasi.

Setelah menyusun program audit, auditor internal kemudian menerbitkan surat penugasan audit. Surat penugasan audit ini disampaikan kepada *auditee* dengan tembusan kepada GM Audit Internal dan GM Penjualan Wilayah II yang membawahi *auditee*, yaitu Departemen Penjualan Pupuk Korporasi (Dep. PPKor) yang melakukan penjualan pupuk non subsidi. Penerbitan surat tugas ini ditindaklanjuti dengan melakukan pertemuan pendahuluan dengan *auditee*. Dalam pertemuan ini auditor menyampaikan jadwal pelaksanaan audit, sasaran dan tujuan dilakukannya audit, serta data-data apa saja yang akan dibutuhkan oleh auditor selama proses pelaksanaan audit.

4.2.4.2 Tahap Pelaksanaan Audit

Pada tahap pelaksanaan audit, auditor melakukan kegiatan audit berdasarkan program audit yang telah disusun sebelumnya. Audit dilakukan sesuai kajian atas ketentuan mengenai transaksi penjualan pupuk non-subsidi dan data pendukung lainnya dari Dep. PPKor, Departemen Akuntansi, dan Departemen Keuangan PT X. Tim audit melakukan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, baik dari *auditee* maupun narasumber lain yang kompeten. Pengumpulan data ini dilakukan dengan analisis dokumen, analisis kebijakan dan

prosedur, maupun wawancara dengan narasumber terkait dengan pelaksanaan penjualan pupuk non-subsidi.

Data yang dibutuhkan dalam audit operasional atas fungsi penjualan pupuk non subsidi berupa laporan penjualan, *aging schedule* piutang, kontrak jual beli atau bukti acara jual beli, dokumen penawaran harga yang diajukan ke pelanggan, dan dokumen pendukung lainnya, seperti *purchase order* pelanggan, *delivery order*, faktur penjualan, dan bukti pembayaran. Selain data tersebut, tim audit melakukan wawancara dengan narasumber terkait data yang diperoleh. Wawancara dapat dilakukan dengan narasumber yang berasal dari unit kerja yang menjadi *auditee*, maupun dari unit atau departemen lain yang memiliki pemahaman atas obyek yang diperiksa.

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, tim audit meminta klarifikasi dan penjelasan mengenai data yang diperoleh tersebut. Hal ini dimaksudkan agar auditor internal dan *auditee* memiliki pemahaman yang sama mengenai keadaan *auditee* pada saat kegiatan audit berlangsung. Data yang terkumpul selama proses pengumpulan data kemudian dianalisis, terkait dengan tujuan diadakannya audit. Dari analisis tersebut ditemukan adanya kelemahan-kelemahan atau pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai prosedur. Temuan ini dituangkan dalam Laporan Temuan Audit (LTA). Tim audit kemudian melakukan rapat untuk membahas LTA tersebut, sedangkan proses yang dilakukan selama pelaksanaan audit didokumentasikan ke dalam Kertas Kerja Audit (KKA).

4.2.4.3 Tahap Pelaporan (Laporan Hasil Audit)

Laporan hasil audit merupakan bentuk komunikasi tertulis yang berisi pesan agar pembaca laporan (*auditee*/manajemen) dapat mengerti dan menindaklanjuti temuan, sesuai rekomendasi yang terdapat di dalam laporan tersebut. Laporan hasil audit berguna antara lain untuk:

- a. Mengkomunikasikan hasil audit kepada *auditee* dan pihak lain yang berwenang berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- b. Menghindari kesalahpahaman atas hasil audit;
- c. Menjadi bahan untuk melakukan tindakan perbaikan bagi *auditee*; dan
- d. Memudahkan pemantauan tindak lanjut untuk menentukan pengaruh tindakan perbaikan yang semestinya telah dilakukan.

Tahap pelaporan merupakan tahap yang penting dalam sebuah penugasan audit, karena pada tahap ini auditor dapat meyakinkan manajemen mengenai keabsahan audit yang dilaksanakan, sekaligus mendorong *auditee* untuk melakukan perbaikan sesuai saran yang diberikan tim audit. Saran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi, serta mendorong *auditee* agar memiliki kepatuhan dalam pelaksanaan prosedur yang berlaku.

Tahap pelaporan hasil audit dimulai dengan menyusun Laporan Temuan Audit menjadi draft Laporan Hasil Audit (draft LHA). Semua temuan yang didapat selama pelaksanaan kegiatan audit dilaporkan ke dalam draft LHA. Draft LHA ini berisi gambaran kondisi *auditee* pada saat dilakukan audit dan temuan-temuan selama kegiatan audit, penyebab dan dampak dari adanya temuan tersebut, serta saran yang akan direkomendasikan kepada *auditee*. Draft LHA ini kemudian

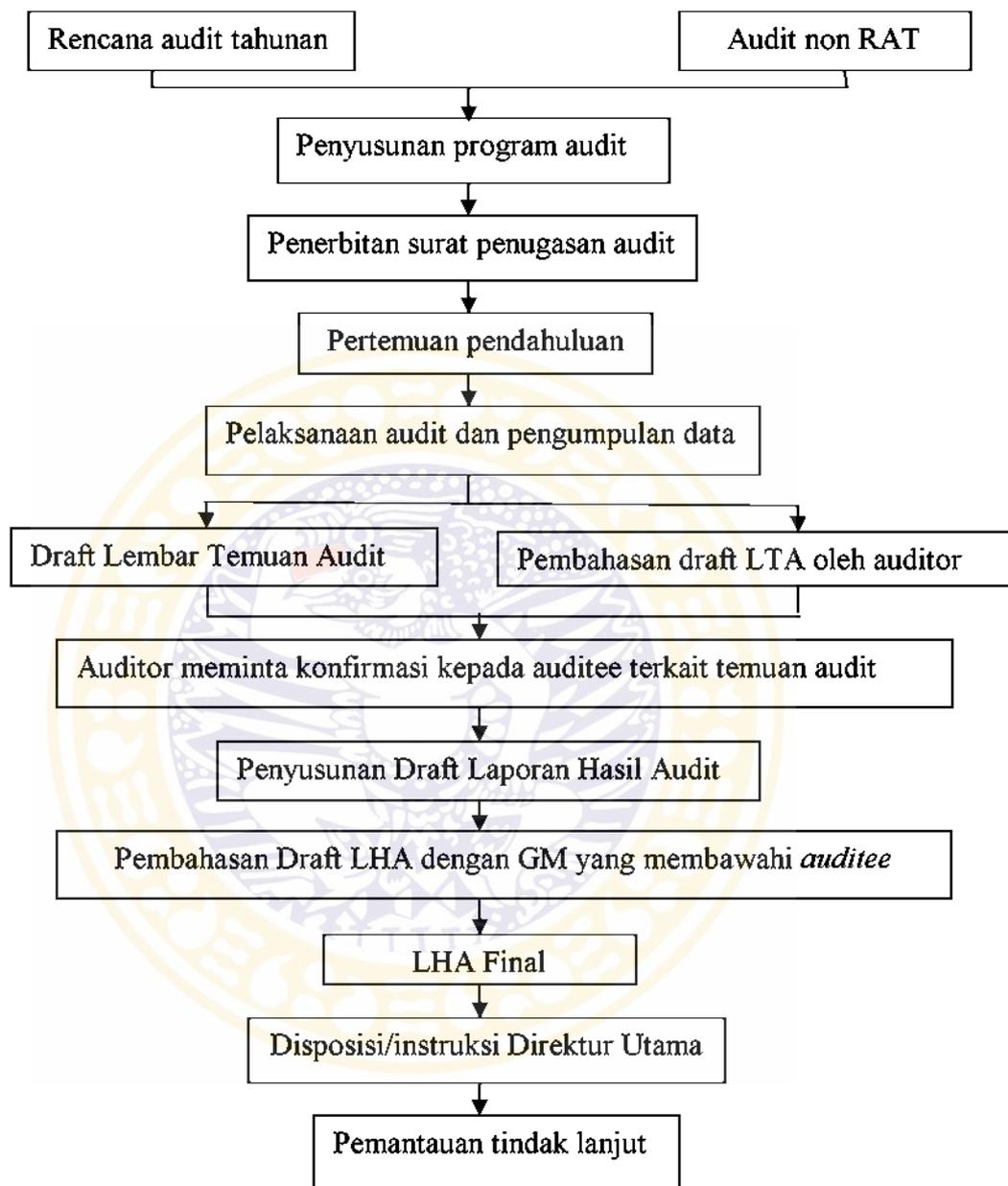
didiskusikan dalam pembahasan internal yang dihadiri General Manager Audit Internal, Manager Audit Administrasi dan tim audit.

Draft LHA tersebut kemudian dibahas dalam sebuah rapat dengan GM Penjualan Wilayah II dan *auditee* untuk diminta komentar terkait dengan temuan audit. Rapat ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman antara auditor dan *auditee* tentang temuan audit, sehingga tim audit dapat memberikan rekomendasi yang tepat kepada *auditee*. *Auditee* harus memberikan tanggapan secara tertulis mengenai temuan selama proses audit yang disertai rencana/langkah-langkah perbaikan yang akan dilaksanakan sebagai tindak lanjut atas penyelesaian permasalahan untuk disampaikan kepada Kompartemen Audit Intern. Dari hasil konfirmasi draft LHA tersebut disusun LHA final yang disahkan oleh General Manager Audit Internal. LHA final tersebut kemudian dikirim kepada Direktur Utama dalam amplop tertutup, dengan tembusan kepada Direktur Komersil dan GM Penjualan Wilayah II.

4.2.4.4 Tahap Pemantauan Tindak Lanjut Atas Hasil Audit

Tindak lanjut temuan audit merupakan tahap akhir dalam pelaksanaan kegiatan audit. Auditor bertugas untuk memantau lebih lanjut tindakan yang diambil *auditee* dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada. Auditor juga melakukan evaluasi dan memastikan bahwa rekomendasi yang diberikan kepada *auditee* telah benar-benar dijalankan. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan akhir kegiatan audit internal, yaitu adanya perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan pada fungsi penjualan pupuk non-subsidi.

Proses pemantauan tindak lanjut dimulai dari instruksi Direktur Utama kepada *auditee* agar memperhatikan rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal. Selain itu Direktur Utama juga memerintahkan pemantauan untuk mengetahui apakah *auditee* telah melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi auditor, sehingga terjadi peningkatan efisiensi dan efektivitas fungsi penjualan pupuk non-subsidi. Dalam memberikan rekomendasi kepada *auditee*, auditor internal selalu mengusahakan agar saran yang diberikan bersifat praktis, sehingga rekomendasi yang diberikan bisa dilakukan oleh *auditee*. Kegiatan audit akan kurang bermanfaat apabila *auditee* tidak melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal. Berikut ini adalah prosedur Audit Internal PT X :



Sumber: Data Olahan PT X

Gambar 4.2

Prosedur Audit PT X

1. Pelaksanaan audit operasional pada PT X didasarkan pada Rencana Audit Tahunan (RAT) yang sudah disusun sebelumnya. Selain berdasarkan RAT, pelaksanaan audit operasional juga berdasarkan pada instruksi/disposisi Direktur Utama, pengamatan dilapangan, maupun informasi dari narasumber.
2. Tim audit menyusun program audit. Program audit ini kemudian didiskusikan dengan manager audit untuk disetujui.
3. Setelah program audit disetujui, auditor menerbitkan surat penugasan audit. Surat penugasan audit ini dikirimkan ke departemen/unit kerja yang menjadi *auditee* sebagai pemberitahuan akan diadakannya audit operasional.
4. Tim audit kemudian melakukan pertemuan pendahuluan dengan *auditee*. Pada pertemuan pendahuluan ini tim menyampaikan jadwal pelaksanaan audit dan data apa saja yang akan dibutuhkan selama pelaksanaan audit.
5. Auditor melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan dan melaksanakan analisis data dan dokumen yang didapat dari *auditee*.
6. Auditor menemukan adanya kelemahan maupun penyimpangan prosedur yang terjadi pada *auditee*. Temuan ini dituangkan dalam draft LTA yang kemudian dibahas secara internal oleh auditor.
7. Auditor meminta konfirmasi kepada *auditee* terkait temuan yang dihasilkan. Konfirmasi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang sama mengenai kondisi *auditee*, sehingga saran yang dihasilkan sesuai dengan perbaikan yang dibutuhkan oleh *auditee*.

8. Dari konfirmasi tersebut disusun draft Laporan Hasil Audit (LHA) yang berisi temuan, penyebab, akibat dan saran perbaikan yang diberikan oleh auditor internal untuk memperbaiki temuan yang ada.
9. Draft LHA tersebut kemudian dibahas dengan General Manager *auditee* dan dibuatkan notulen rapat.
10. Hasil pembahasan draft LHA tersebut kemudian disusun menjadi LHA Final yang ditandatangani dan disahkan oleh General Manager Audit Internal. LHA final ini kemudian dikirim dalam amplop tertutup ke Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur dan General Manager *auditee*.
11. Direktur Utama memberi instruksi/disposisi agar *auditee* segera melakukan tindak lanjut terkait temuan audit operasional..
12. Auditor internal memantau pelaksanaan tindak lanjut yang dilakukan oleh *auditee*. Hasil pemantauan tindak lanjut tersebut dilaporkan oleh auditor internal pada laporan hasil audit berikutnya sebagai buktitelah dilakukannya tindak lanjut.

4.2.5 Analisis Tindak Lanjut atas Temuan Audit Operasional Fungsi Penjualan

Semua temuan audit yang didapat selama masa pelaksanaan audit dilaporkan dalam Lembar Temuan audit. Auditor menganggap semua temuan audit dapat menimbulkan hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara umum, sehingga temuan audit ini layak untuk dilaporkan. Temuan ini didapat dari analisis data dan dokumen, serta wawancara yang dilakukan oleh auditor selama masa pelaksanaan audit. Hasil temuan dalam Lembar Temuan Audit tersebut

kemudian dikirimkan kepada Dep. PPKor selaku *auditee* untuk memperoleh konfirmasi *auditee* mengenai kondisi yang melatar belakangi munculnya temuan tersebut dan kelemahan yang sebenarnya terjadi pada Dep. PPKor. *Auditee* wajib memberikan tanggapan mengenai temuan tersebut.

Dari konfirmasi *auditee* tersebut auditor menyusun draft LHA yang kemudian dibahas dengan GM Audit Internal dan GM Penjualan Wilayah II mengenai kesanggupan *auditee* untuk pelaksanaan tindak lanjut. *Auditee* harus memberi tanggapan tertulis mengenai draft LHA tersebut disertai dengan rencana tindak lanjut yang akan dilakukan. Dari hasil rapat tersebut disusun LHA final yang berisi temuan, tanggapan *auditee* dan rekomendasi auditor. LHA final ini kemudian dilaporkan kepada Direktur Utama untuk diberikan disposisi dan instruksi kepada *auditee* untuk melakukan tindak lanjut dan instruksi untuk melakukan pemantauan atas tindak lanjut temuan audit tersebut. Auditor memantau dan mencatat disposisi Direktur Utama tersebut dalam Laporan Hasil Audit Tahunan.

Auditor internal melakukan pemantauan tindak lanjut atas temuan audit secara terus menerus tiap bulan. Auditor dapat melakukan pemantauan melalui berbagai cara. Auditor dapat secara informal melakukan pemantauan tindak lanjut atas temuan audit dengan menanyakan kepada *auditee* sejauh mana tindak lanjut atas temuan audit telah dilakukan. Auditor juga dapat meminta bukti fisik maupun dokumen pendukung telah dilakukannya tindak lanjut atas temuan audit internal. Untuk temuan audit yang belum selesai dilakukan tindak lanjut hingga akhir

periode, tindak lanjut atas temuan tersebut dinyatakan dalam status “*on progress*” dan dilanjutkan pada periode berikutnya.

Hasil pemantauan tindak lanjut atas temuan audit tersebut dicatat dan dilaporkan pada LHA Tahunan. LHA Tahunan ini merupakan laporan pelaksanaan kegiatan audit selama 1 tahun. Auditor menuliskan hasil dari tindak lanjut atas temuan, baik yang sudah dilakukan maupun yang belum dilakukan. Untuk temuan yang belum ditindak lanjuti akan diteruskan hingga periode berikutnya, dan bila tidak dilakukan tindak lanjut hingga periode pelaksanaan audit selanjutnya temuan ini akan tetap ada sampai benar-benar dilaksanakan tindak lanjut atas temuan tersebut.

4.2.6 Analisis Temuan Audit Operasional Fungsi Penjualan

Hasil dari pelaksanaan audit operasional adalah temuan audit. Temuan audit ini bisa berupa kelemahan *auditee*, maupun penyimpangan pelaksanaan di lapangan dari standar yang berlaku, baik standar internal PT. X maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku. Temuan ini kemudian dianalisis dan diberikan saran/rekomendasi perbaikan. Perbaikan tersebut bertujuan agar tercapai efektifitas dan efisiensi serta terwujudnya kepatuhan *auditee*. Selama pelaksanaan audit operasional atas fungsi penjualan pupuk non-subsidi 2011 dihasilkan beberapa temuan, antara lain.

Tabel 4.1

Temuan Audit Operasional Atas Fungsi Penjualan Pupuk Non-Subsidi

No.	Temuan Audit	Penyebab	Dampak	Rekomendasi	Tindak Lanjut	Ket.	Jenis temuan
1.	Terdapat realisasi pembayaran piutang yang melebihi batas pembayaran dalam faktur penjualan	Penerbitan faktur penjualan sebelum dilakukannya penyerahan barang kepada pelanggan.	Temuan ini mengakibatkan perusahaan mencatat adanya keterlambatan pembayaran piutang oleh debitur, yang berpengaruh pada penilaian ketepatan pelunasan hutang oleh debitur.	Agar penerbitan faktur penjualan tidak semata-mata untuk memenuhi omzet penjualan, tetapi harus dilakukan setelah penyerahan produk ke pada pelanggan, sebagaimana ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.	Temuan ini telah ditindaklanjuti oleh Dep. PPKor. Mulai bulan November 2011, Dep. PPKor akan menerbitkan faktur penjualan setelah dilakukan penyerahan barang sesuai standar yang berlaku.	Lamp. 1	<i>Major findings</i>
2.	Terdapat saldo piutang yang berumur lebih dari 360 hari sebesar Rp 4,327 Milyar sejak tanggal 31 Maret 2010 dan sebesar Rp	Adanya keterlambatan pembayaran dari PT GCS dikarenakan kualitas produk yang masih dibawah Standar Nasional Indonesia (SNI) dan adanya keterlambatan pembayaran oleh PT GCS karena tidak adanya permintaan pasar atas produk	Saldo piutang tersebut membuat perusahaan mengalami kerugian berupa berkurangnya modal kerja yang dapat dialokasikan ke pos lain, maupun untuk pengembangan usaha Perusahaan. Dan dengan asumsi tingkat bunga 9% per tahun, keterlambatan	Agar DPPKor melakukan koordinasi dengan PT GCS, Departemen Akuntansi dan Departemen Keuangan PT X untuk segera menuntaskan posisi piutang yang berumur lebih dari 360 hari tersebut dan agar Dep PPKor segera melakukan koordinasi dengan PT	Temuan ini ditindaklanjuti oleh Dep PPKor dengan melakukan upaya penagihan piutang tersebut ke PT GCS dan PT GCS telah melakukan pembayaran secara bertahap. Dan mulai tahun 2011, penjualan barang ke PT GCS dilakukan dengan	Lamp. 2	<i>Major findings</i>

	5,655 Milyar sejak tanggal 31 Juli 2008.	pupuk NPK 15-10-15	pembayaran tersebut membuat perusahaan menanggung tambahan beban bunga sebesar ± Rp 2 Milyar.	GCS untuk membahas penanganan produk yang sulit dipasarkan tersebut	syarat pembayaran tunai		
3.	Laporan Pemantauan Risiko yang disusun oleh Departemen PPKor belum mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.	Temuan ini disebabkan oleh <i>human error</i> dalam pelaporan, yaitu belum menggunakan dalam Form Pemantauan Risiko (FM-14-0002) yang baku dan Pemantauan risiko yang dilaporkan secara bulanan tidak sesuai dengan identifikasinya.	Dengan tidak digunakannya form FM-14-0002 yang baku, maka setiap risiko yang diidentifikasi tidak dapat dipantau perkembangannya dan profil risiko yang menjadi dasar rencana audit tahunan tidak dapat diketahui perkembangannya.	Agar dalam pengendalian dan pemantauan risiko DPPKor selalau mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Risiko (PR-02-1051)	Temuan ini ditindak lanjuti dengan penggunaan Laporan Pengendalian Risiko bulan Nopember 2011 sesuai dengan Form Pemantauan Risiko (FM-14-0002) yang baku dan progress pemantauan risiko akan disesuaikan dengan identifikasi risiko sebelumnya	Lamp. 3	<i>Unsignifi- cant findings</i>

Sumber: data olahan PT X

4.2.6 Pembahasan

1. Terdapat realisasi pembayaran penjualan pupuk non subsidi yang melebihi tanggal batas pembayaran dalam faktur penjualan.

Temuan audit ini berkaitan dengan pelunasan pembayaran piutang oleh debitur. Piutang penjualan terjadi akibat adanya penjualan barang secara kredit yang dilakukan oleh *auditee* (Dep PPKor). Dalam proses penjualan pupuk non subsidi, *auditee* menggunakan prosedur:

1. PR-02-0010, yang mengatur tentang penerimaan dan evaluasi pesanan yang mengatur mekanisme penerimaan pesanan sampai dengan kontrak penjualan.
2. PR-02-0028 yang mengatur tentang penjualan pupuk NPK Kebomas, yang mengatur dari penerbitan *delivery order* (DO) hingga penerbitan faktur penjualan.

Sesuai dokumen penawaran harga yang diajukan ke pelanggan maupun klausul kontrak yang ada, telah diatur kesepakatan dan ketentuan mengenai pembayaran, yaitu kredit 30 sejak berita acara serah terima barang (BASTB), pembayaran menggunakan Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN) dan PPN yang dibayar tunai dimuka melalui transfer ke rekening PT X.

Dari pemeriksaan terhadap laporan penjualan dan dokumen pendukung penjualan seperti faktur penjualan dan kontrak penjualan, auditor menemukan bahwa terdapat keterlambatan dalam realisasi pembayaran atas piutang. Dari hasil evaluasi lebih lanjut, ditemukan bahwa *auditee* melakukan penerbitan faktur sebelum diadakan penyerahterimaan barang kepada debitur. Hal ini dikarenakan *auditee* menganggap bahwa tanggal penerbitan faktur semata-mata hanya untuk

memenuhi omzet penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya, karena sebenarnya barang telah selesai diproduksi namun belum diserahkan ke pelanggan.

Berdasarkan temuan tersebut, tim auditor melakukan sampling atas penjualan yang dilakukan bukan secara tunai, melainkan menggunakan SKBDN *at sight* dan *usance* 30 atas PPN dan Pokok Barang :

1. Faktur Penjualan nomor CD20110090311 tertanggal 27 Januari 2011 dengan batas pelunasan piutang pada tanggal 26 Pebruari 2011. Sesuai SPJB (surat perjanjian jual beli) pembayaran menggunakan SKBDN *at sight*. Penjualan ini dilengkapi dengan BASTB tertanggal 28 Februari 2011, ditambah dengan proses pencairan pembayaran selama 14 hari, sehingga perkiraan pencairan dana pada tanggal 14 Maret 2011. Pelunasan terjadi pada tanggal 11 April 2011. Apabila dihitung berdasarkan batas pelunasan yang tercantum pada faktur penjualan, terjadi keterlambatan pelunasan piutang selama 44 hari. Sedangkan bila dihitung sejak tanggal BASTB ada keterlambatan 27 hari selama proses pencairan.
2. Faktur Penjualan nomor CD20110122050 tertanggal 30 Mei 2011 dengan batas pelunasan pada tanggal 29 Juni 2011. Sesuai SPJB pembayaran menggunakan SKBDN *at sight* dan dilengkapi dengan BASTB tertanggal 18 Juli 2011, ditambah dengan proses pencairan pembayaran selama 14 hari, sehingga perkiraan pencairan pembayaran pada tanggal 1 Agustus 2011. Pelunasan piutang terjadi pada 1 Agustus 2011. Apabila dihitung berdasarkan batas pelunasan yang tercantum pada faktur penjualan, terjadi keterlambatan

pelunasan piutang selama 33 hari, sedangkan jika dihitung sejak tanggal BASTB tidak ada keterlambatan pelunasan piutang.

3. Faktur Penjualan nomor II20110005833 tertanggal 28 Juli 2011 dengan batas pelunasan piutang pada tanggal 27 Agustus 2011. Sesuai SPJB, penjualan menggunakan SKBDN *usance 30 days* sejak tanggal *bill of lading (B/L)* tertanggal 06 Oktober 2011 ditambah dengan proses pencairan pembayaran selama 14 hari, sehingga perkiraan pencairan pembayaran tanggal 20 Oktober 2011. Pelunasan piutang terjadi pada 27 Oktober 2011. Apabila menggunakan batas pembayaran yang tercantum pada faktur penjualan, terdapat keterlambatan selama 61 hari, sedangkan dihitung sejak tanggal BASTB terjadi keterlambatan 7 hari selama proses pencairan.

Temuan ini termasuk *major findings* (temuan besar), karena dampak yang ditimbulkan cukup besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Penerbitan faktur penjualan sebelum tanggal penyerahterimaan barang ke pelanggan dapat menyebabkan kesalahan dalam perhitungan omzet dan penilaian persediaan, karena pendapatan dari pelanggan sudah diakui sementara pihak gudang belum mengurangi jumlah persediaan yang ada. Hal ini dapat menyebabkan posisi aktiva PT X akan *overvalued*. Selain itu, temuan ini juga memunculkan risiko adanya penjualan fiktif karena tanggal penerbitan faktur penjualan yang tidak bisa dibuktikan kebenarannya. Temuan ini juga berpengaruh terhadap evaluasi ketaatan pelaksanaan pelunasan piutang oleh debitur.

Dari temuan tersebut auditor menyarankan kepada *auditee* agar menerbitkan faktur penjualan setelah penyerahterimaan barang kepada pelanggan

(dibuktikan dengan adanya Bukti Acara Serah Terima Barang). Sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan, yaitu:

1. PA-00-0001 (Panduan Akuntansi PT X). Kebijakan akuntansi atas pengakuan pendapatan dalam PA-00-0001 adalah:

Pendapatan dari hasil penjualan pupuk dan produk sampingan (non pupuk) diakui pada saat penyerahan barang, berdasarkan faktur bukti penyerahan barang.

2. PP-02-0028 (prosedur penjualan pupuk NPK kebomas)

Dep PPKor dapat menerbitkan faktur penjualan setelah departemen distribusi wilayah I/II menyerahkan produk kepada pelanggan didasarkan pada delivery order (DO) dan Bukti Penyerahan Barang (BP).

Penerbitan faktur setelah penyerahan barang merupakan salah satu bentuk kepatuhan *auditee* terhadap peraturan perusahaan yang berlaku. Selain itu, untuk penerbitan faktur penjualan yang dilakukan setelah tanggal terjadinya penyerahan produk (tanggal BASTB) dimaksudkan agar sesuai dengan klausul pembayaran yang ada pada kontrak penjualan, bahwa syarat pembayaran yaitu kredit 30 hari sejak tanggal BASTB yang digunakan SKBDN. Penerbitan faktur penjualan yang dilakukan setelah terjadinya penyerahan barang (penerbitan BASTB) juga dapat menjamin kebenaran/validitas data pembayaran piutang (pencairan SKBDN) yang terjadi.

Temuan ini telah ditindak lanjuti dengan baik oleh *auditee*. Mulai periode selanjutnya, *auditee* akan melakukan penerbitan faktur penjualan setelah

penyerahterimaan barang ke pelanggan yang dibuktikan dengan dokumen Bukti Acara Serah Terima Barang (BASTB).

2. **Terdapat saldo piutang ke PT Gresik Cipta Sejahtera (PT GCS) yang telah berumur lebih dari 360 hari sebesar Rp 4,327 milyar sejak 31 maret 2010 dan Rp 5,655 Milyar sejak 31 juli 2008.**

Temuan ini didapat tim audit setelah melakukan pengecekan terhadap *aging schedule* piutang yang timbul akibat aktivitas penjualan yang dilakukan oleh *auditee*. Temuan ini dapat dikategorikan sebagai *major findings* (temuan besar), karena dampak yang ditimbulkan cukup besar bagi pencapaian tujuan perusahaan.. Keterlambatan pelunasan piutang membuat perusahaan menanggung kerugian modal kerja, karena hasil dari pelunasan piutang tersebut dapat digunakan untuk optimalisasi aktivitas perusahaan, maupun untuk membiayai pengembangan perusahaan. Selain itu, tingginya piutang yang belum lunas mengindikasikan arus kas perusahaan yang kurang lancar dan adanya kelemahan dalam sistem penagihan piutang. Dengan asumsi tingkat bunga 9% per tahun, keterlambatan pembayaran tersebut membuat perusahaan menanggung tambahan beban bunga sebesar ± Rp 2 Milyar.

Dari hasil pemeriksaan terhadap saldo piutang per tanggal 30 september 2011 ditemukan terdapat piutang penjualan pupuk NPK Kebomas pada PT Gresik Cipta Sejahtera yang telah berumur lebih dari 360 hari, yaitu:

- a. NPK Kebomas 15-11-20 + 3Mg + 3 CaO + 0,5 B + 0,2 Cu + 0,1 Zn + 0,1 Fe sebesar Rp 4,327 milyar sejak tanggal 31 Maret 2010 (*invoice no* CD20100018982).

Keterlambatan pembayaran ini disebabkan adanya komplain dari konsumen PT GCS mengenai mutu pupuk NPK Kebomas yang masih di bawah standar nasional Indonesia (SNI), sehingga pembayaran kepada PT GCS sampai saat ini belum lunas.

Auditee telah melakukan upaya penagihan piutang tersebut, dan PT GCS telah melakukan pembayaran secara bertahap, namun pembayaran tersebut bersifat global terhadap semua hutang PT GCS kepada PT X, sehingga ada kemungkinan pelunasan tersebut bukan ditujukan kepada *invoice* no CD20100018982. Hal ini menyebabkan adanya saldo piutang sebesar Rp 4,327 Milyar.

Auditor menyarankan agar *auditee* melakukan koordinasi dengan PT GCS, Departemen Keuangan dan Departemen Akuntansi PT X untuk segera menuntaskan posisi piutang yang berumur lebih dari 360 hari tersebut. Auditor juga menyarankan agar *auditee* meminta kepada PT GCS agar mengidentifikasi secara jelas pembayaran yang telah dilakukan atas nomor DO dan nomor faktur penjualan berapa, sehingga memudahkan pencatatan pelunasan piutang yang dimaksud. *Auditee* juga harus memberi batasan yang jelas kapan piutang tersebut harus dilunasi.

Rekomendasi ini ditindaklanjuti oleh *auditee* dengan melakukan penagihan atas piutang tersebut pada PT GCS, dan PT GCS telah melakukan pembayaran secara bertahap. Selain itu, terhitung sejak tahun 2011 penjualan barang yang dilakukan ke PT GCS dilakukan dengan syarat pembayaran tunai.

- b. NPK Kebomas 15-10-15 sebesar Rp 5,655 Milyar sejak tanggal 31 Juli 2008 (*invoice* no CD20080051584).

Penjualan tersebut berawal dari *performance test* pabrik atas pupuk NPK Kebomas granulasi yang menghasilkan formula 10-15-10 sejumlah 3,050 ton. Kemudian PT GCS diberi penugasan untuk menjual produk tersebut meskipun belum ada permintaan dari pasar, kondisi yang makin mempersulit PT GCS karena saat itu permintaan pasar sedang turun, dan beberapa waktu kemudian terjadi penurunan harga pasar yang mengakibatkan pupuk NPK Kebomas 15-10-15 hingga saat ini yang belum terjual sebanyak 2.200 ton.

Auditor menyarankan kepada *auditee* untuk segera melakukan koordinasi dengan PT GCS untuk membahas penanganan produk yang sulit dipasarkan tersebut. Rekomendasi ini ditindaklanjuti dengan baik oleh *auditee* dengan adanya upaya penagihan oleh Dep PPKor dan PT GCS telah melakukan upaya pembayaran secara bertahap.

3. Laporan Pemantauan Risiko Departemen PPKor belum mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Risiko (PR-02-1051)

Temuan ini tentang tidak digunakannya Form Pengendalian Risiko (FM-14-0002) yang baku. Sesuai dengan kebijakan pengendalian risiko yang diterapkan perusahaan, pada awal tahun Dep PPKor melakukan pengidentifikasian risiko. Pada Profil Risiko, terdapat 2 risiko yang memiliki nilai 12 (kategori sedang hingga tinggi). Risiko tersebut yaitu:

Tabel 4.2 Risiko Sedang hingga Tinggi

N o.	risiko	sumber	penyebab	Rencana pengendalian	D x P
1	Tidak sesuai jumlah penyediaan pupuk urea siap jual	Produksi bahan baku	Terbatasnya pasokan gas dan kapasitas produksi yang cukup kecil dibandingkan dengan kewajiban pemenuhan kebutuhan dalam negeri	Koordinasi dengan unit terkait	4 x 3
2	Produksi tidak tersedia, sehingga jumlah pupuk NPK kebomas terbatas	Produksi terbatas, sehingga tingkat produksi berada pada batas minimal	Produk siap jual yang sesuai dengan formula pesanan tidak ada, jumlah produksi lebih kecil daripada batas minimum produksi	Koordinasi dengan unit produksi	4 x3

Sumber: Data Olahan PT X

Dari pemeriksaan terhadap Laporan Pemantauan Risiko yang dibuat oleh *auditee* bulan Agustus, September, dan Oktober 2011 didapati bahwa Laporan Pemantauan Risiko belum mengacu pada Ketentuan PR-02-1051 sebagai berikut:

1. Tidak menggunakan Form Pemantauan Risiko (FM-14-0002) yang baku, yaitu tidak menampilkan risiko setelah dilakukan pengendalian.
2. Pemantauan risiko yang dilaporkan secara bulanan tidak sesuai dengan identifikasinya, yaitu risiko untuk produksi tidak tersedia yang selalu muncul tiap dilakukan identifikasi risiko bulanan dan memiliki tingkat risiko 12 tidak dilaporkan pemantauannya.

Indikator keberhasilan manajemen risiko wajib memakai Form Pemantauan Risiko (FM-14-0002) baku sebagaimana lampiran kedua PR-01-1051 karena sesuai dengan form baku unit kerja dituntut untuk mengisi tingkat/nilai risiko setelah pengendalian untuk mengetahui posisi risiko dan/atau sisa risiko (*residual risk*).

Temuan ini termasuk *unsignificant findings* (temuan tidak signifikan). Kesalahan klerikal semacam ini sebenarnya tidak perlu dimasukkan ke dalam laporan temuan audit, namun juga tidak dilewatkan begitu saja. Auditor bisa membicarakan kesalahan semacam ini dengan *auditee* agar segera dilakukan tindakan perbaikan (dengan melakukan penggantian form yang standar) dan memberitahukan kepada *auditee* agar kesalahan yang sama tidak terjadi. Temuan semacam ini didokumentasikan ke dalam kertas kerja audit, sebagai bukti telah dilakukannya perbaikan atas temuan yang bersifat kurang signifikan.

Auditor menyarankan agar dalam pelaksanaan pengendalian dan pemantauan risikonya *auditee* senantiasa mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Risiko (PR-02-1051) yaitu:

- a. Pengendalian dan pemantauan risiko dilakukan terhadap semua risiko yang telah diidentifikasi pada awal tahun (dalam FM-14-0001, Form Identifikasi, Pengukuran, dan Rencana Pengendalian Risiko), termasuk terhadap revisi risiko (bertambah atau berkurangnya) risiko yang ditetapkan setiap bulan.
- b. Evaluasi terhadap pelaksanaan pengendalian risiko (pengendalian internal) dilakukan dengan melihat parameter-parameter standar yang telah dibakukan atau dengan cara *benchmarking* serta melihat pelaksanaan *action plan* sesuai yang direncanakan. .
- c. Dari hasil pelaksanaan pengendalian risiko, unit kerja memantau efektifitas pengendaliannya secara terus-menerus setiap bulan untuk mengetahui posisi risiko dan/atau sisa risiko (*residual risk*) yang ada. Pemantauan risiko

diisikan dalam form FM-14-0002 (Form Pemantauan Risiko) yang dibuat rangkap 2 untuk:

1. Lembar 1 diberikan kepada Departemen Manajemen Risiko
 2. Lembar 2 disimpan oleh unit kerja yang bersangkutan.
- d. Penerapan Manajemen Risiko telah menjadi salah satu *key performance indicator* (KPI) wajib pada aspek dinamis. Untuk itu, pengiriman laporan pemantauan risiko ke Departemen Manajemen Risiko dilakukan selambat-lambatnya tanggal 10 setiap bulan.

Rekomendasi ini ditindaklanjuti dengan baik oleh *auditee* dengan menggunakan form FM-14-0002 yang baku mulai periode November 2011 dan proses pemantauan risiko oleh *auditee* akan disesuaikan dengan identifikasi risiko yang telah dilaksanakan sebelumnya.

BAB 5

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, internal auditor menemukan adanya kelemahan maupun ketidakpatuhan terhadap standar dan prosedur yang berlaku. Semua kelemahan dan ketidakpatuhan yang ada kemudian disusun menjadi temuan audit. Temuan audit ini kemudian didiskusikan dengan obyek audit untuk memperoleh pemahaman yang sama mengenai kondisi yang melatarbelakangi munculnya temuan tersebut. Auditor internal kemudian memberikan rekomendasi terkait dengan temuan tersebut.

Rekomendasi yang diberikan oleh pihak auditor internal ditindak lanjuti dalam kurun waktu antara 1 bulan hingga lebih sejak dikeluarkannya disposisi Direktur Utama. Jangka waktu pelaksanaan tindak lanjut atas temuan audit ini tergantung pada tingkat kesulitan implementasi rekomendasi yang diberikan. Internal auditor memantau pelaksanaan tindak lanjut atas temuan tersebut dengan beberapa cara, yaitu dengan melakukan konfirmasi kepada *auditee* tentang sejauh mana pelaksanaan tindak lanjut atas temuan audit, meminta bukti fisik maupun dokumen pendukung telah dilakukannya tindak lanjut atas temuan audit internal. Tiga temuan audit pada periode audit September-Oktober 2011, yaitu:

1. Terdapat realisasi pembayaran piutang yang melebihi batas pembayaran dalam faktur penjualan. Temuan ini dapat dikategorikan sebagai *major findings*. Keterlambatan ini disebabkan oleh penerbitan faktur penjualan

yang dilakukan sebelum dilakukan penyerahan barang. Temuan ini telah ditindaklanjuti dengan baik oleh *auditee*. Untuk periode selanjutnya *auditee* akan menerbitkan faktur penjualan setelah penyerahan barang, sesuai prosedur yang berlaku.

2. Terdapat saldo piutang yang berumur lebih dari 360 hari sebesar Rp 4,327 Milyar sejak tanggal 31 Maret 2010 dan sebesar Rp 5,655 Milyar sejak tanggal 31 Juli 2008. Temuan ini dapat dikategorikan sebagai *major findings*. Penyebab temuan ini adalah keterlambatan pembayaran yang dilakukan oleh PT GCS kepada PT X. Temuan ini telah ditindaklanjuti dengan baik oleh *auditee* dengan melakukan pembahasan pelunasan piutang tersebut dengan PT GCS. PT GCS pun telah melakukan pembayaran piutang tersebut dengan cara bertahap.
3. Laporan Pemantauan Resiko yang disusun oleh Departemen PPKor belum mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Resiko. Temuan ini dapat dikategorikan sebagai *unsignificant findings*. Penyebab temuan ini adalah *human error* dalam pelaporan pengendalian resiko, yaitu dengan tidak menggunakan form pelaporan resiko yang baku. Temuan ini telah ditindaklanjuti dengan baik oleh obyek audit dengan penggunaan form yang baku untuk periode bulan berikutnya.

5.2 Keterbatasan

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis memiliki keterbatasan yaitu evaluasi yang dilakukan terhadap tindak lanjut temuan audit operasional tidak dikaitkan dengan manajemen risiko.

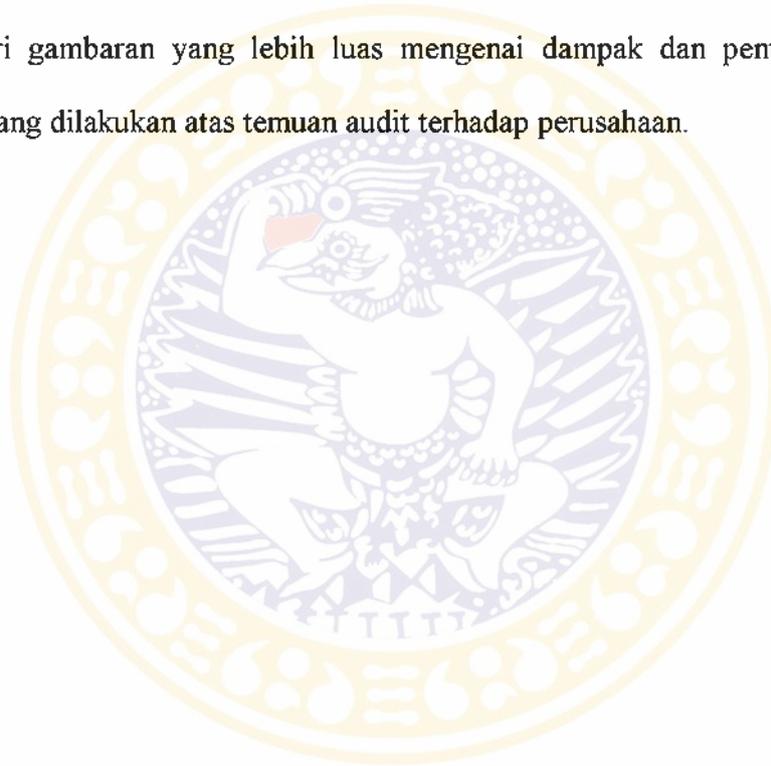
5.3 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh dari penelitian atas tindak lanjut temuan audit operasional fungsi penjualan pupuk non subsidi, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan bagi PT. X, yaitu:

1. Auditor internal harus memberi batas waktu yang jelas kapan tindakan tersebut harus segera diambil. Temuan yang bersifat *major* harus ditindaklanjuti maksimal 60 hari sejak disposisi Direktur Utama, sedangkan temuan *minor* maupun *insignificant* bisa dilakukan *follow up* dengan batas waktu yang lebih lama, antara 90-120 hari sejak Disposisi Direktur Utama. Batas waktu ini dimaksudkan untuk mencegah terjadi kembalinya kelemahan yang ada, dan memperlancar proses yang ada pada perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara lebih efektif dan efisien..
2. Dalam pelaporan temuannya, auditor Internal PT X melaporkan semua temuan yang ada kepada direktur Utama. Hal ini bisa mengaburkan temuan-temuan signifikan yang memiliki dampak besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Auditor internal sebaiknya mengklasifikasikan temuan yang ada sesuai tingkat signifikansinya dan melaporkan temuan yang signifikan saja, sehingga *auditee* mengerti temuan-temuan yang harus diberi perhatian ekstra dan perlu segera dilakukan tindak lanjut agar tidak terulang atau terjadi kembali.
3. *Auditee* harus lebih tanggap dan responsif terhadap temuan dan rekomendasi yang diberikan oleh internal auditor. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi waktu yang diperlukan untuk melakukan rekomendasi yang diberikan oleh

internal auditor. Dengan demikian diharapkan resiko kerugian yang timbul akibat keterlambatan atau tidak dilakukannya tindak lanjut atas temuan audit dapat diminimalisir.

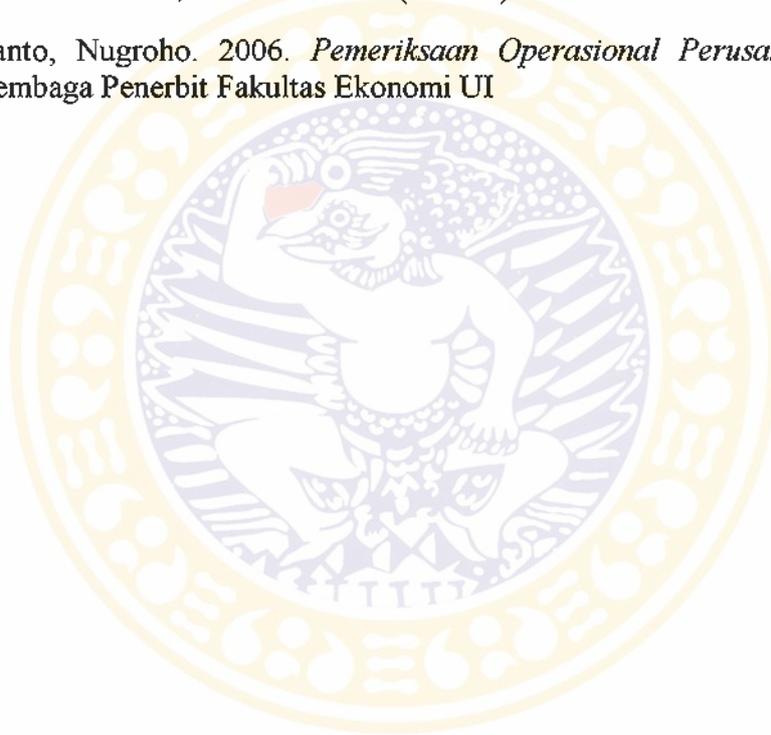
Sedangkan bagi peneliti berikutnya, penulis menyarankan agar penelitian yang dilakukan juga mengaitkan evaluasi yang dilakukan terhadap tindak lanjut temuan audit operasional dengan manajemen risiko. Hal ini dimaksudkan untuk memberi gambaran yang lebih luas mengenai dampak dan pentingnya tindak lanjut yang dilakukan atas temuan audit terhadap perusahaan.



Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik)*. Jilid Dua. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arrens, Alvin A., *et.al.*. 2012. *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach. Fourteenth Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Boynton, Williams C., *et.al.* 2006. *Modern Auditing*. Eight Edition. Toronto: John Wiley & Sons, Inc
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Politik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Divianto. 2012. Peranan Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bunda Palembang). *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius)*. Vol 2. No.2 (Mei) : 201-228
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis. 2012. *Pedoman Penulisan Pembimbingan dan Ujian Skripsi*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal. 2004. *Standar Profesi Audit Internal*. Yayasan pendidikan internal audit (YPIA). Jakarta
- Kotler, Philip & Kevin L. Keller. 2009. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kusmayadi, Dedi. 2009. Pengaruh Audit Operasional Terhadap Implementasi Strategi dan Dampaknya Pada Laba Operasi (sensus pada Bank Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol XV. No. 1 (Maret): 55-73.
- Maman, Kh. 2002. *Menggabungkan Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Merna, Tony and Faisal F. Al-Thani. 2005. *Corporate Risk Management: An Organizational Pespective*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Messier, William F, *et.al.*. 2005. *Auditing and Assurance Service: A Systematic Approach*. Buku 2. Edisi 4. Penerjemah Nuri Hinduan. Jakarta: Salemba Empat
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing: A ommon Body of Knowledge*. Eight Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Edisi Keenam. Jakarta: Salemba Empat

- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Reider, Harry. 1994. *The Complete Guidance to Operational Audit*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Sawyer, Lawrence. 2005. *Internal Auditing*. Buku 1. Edisi 5. Terjemahan oleh Desi Adhariani. Jakarta: Salemba Empat
- Tunggal, Amin Widjaya. 2001. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Jakarta: Harvindo
- Wawolangi, Jeanie A. 2006. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, Tahun X. no. 1 (Januari):72-90
- Widjayanto, Nugroho. 2006. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI



PT X

Lampiran 1

14 Oktober 2011

Departemen Audit Administrasi

Kertas Kerja Audit

Departemen Penjualan Pupuk Korporasi

Deskripsi Temuan Audit
Terdapat realisasi pembayaran piutang yang melebihi batas pembayaran dalam faktur penjualan.
Kondisi
Pada saat dilakukan pemeriksaan terhadap laporan penjualan dan dokumen pendukung berupa faktur penjualan dan <i>delivery order</i> , ditemukan bahwa ada keterlambatan pelunasan piutang oleh pelanggan.
Kriteria
<p>Prosedur penjualan pupuk non subsidi yang berlaku pada PT X adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PR-02-0010, prosedur tentang penerimaan dan evaluasi pesanan yang mengatur mekanisme penerimaan pesanan sampai dengan kontrak penjualan 2. PR-02-0028 yaitu prosedur tentang penjualan pupuk NPK Kebomas, yang mengatur dari penerbitan <i>delivery order</i> DO hingga penerbitan faktur penjualan. <p>Sesuai dokumen penawaran harga yang diajukan ke pelanggan maupun klausul kontrak yang ada, telah diatur kesepakatan dan ketentuan mengenai pembayaran, yaitu kredit 30 sejak berita acara serah terima barang (<i>bastb</i>), pembayaran menggunakan skbdn dan pp yang dibayar tunai dimuka melalui transfer ke rekening PT X.</p>
Penyebab
Pencatatan tanggal penerbitan faktur penjualan sebelum dilakukannya penyerahterimaan barang kepada pelanggan.
Dampak yang Ditimbulkan
<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mencatat adanya keterlambatan pembayaran piutang oleh debitur, yang berpengaruh pada penilaian ketepatan pelunasan hutang oleh debitur. • Temuan ini dapat menyebabkan kesalahan perhitungan stok barang di gudang dan omzet penjualan
Komentar Obyek
Tanggal penerbitan faktur semata-mata untuk memenuhi omzet, karena riilnya barang sudah diproduksi tetapi belum diserahkan, menunggu proses pengapalan dari Gresik sehingga jangka antara penerbitan faktur dan pencairan pembayaran cukup lama
Saran/Rekomendasi Internal Auditor
Dengan ini kami menyarankan agar penerbitan faktur penjualan tidak semata-mata untuk

memenuhi omzet, namun harus dilakukan setelah terjadinya penyerahan produk kepada pelanggan (BASTB) sebagaimana yang diatur dalam ketentuan perusahaan yang berlaku, yaitu

1. PA-00-0001 (panduan akuntansi PT X)

Kebijakan akuntansi atas pengakuan pendapatan dalam PA-00-0001 adalah:

- Pendapatan penjualan produk diakui atas dasar akrual dan dihitung dengan prinsip realisasi, yaitu pada saat terjadinya penyerahan produk yang bersangkutan
- Pendapatan dari hasil penjualan pupuk dan produk sampingan (non pupuk) diakui pada saat penyerahan barang, berdasarkan faktur bukti penyerahan barang.

2. PP-02-0028 (prosedur penjualan pupuk NPK Kebomas)

Dep PPKor dapat menerbitkan faktur penjualan setelah departemen distribusi wilayah I/II menyerahkan produk kepada pelanggan didasarkan pada delivery order (DO) dan bukti penyerahan barang (BP)

Verifikasi		
auditor	Ketua tim	tanggal
MYR	WIB	21 Oktober 2011

PT X

Lampiran 2

17 Oktober 2011

Departemen Audit Administrasi

Kertas Kerja Audit

Departemen Penjualan Pupuk Korporasi

Deskripsi Temuan Audit
Terdapat saldo piutang yang berumur lebih dari 360 hari sebesar Rp 4,327 Milyar sejak tanggal 31 Maret 2010 dan sebesar Rp 5,655 Milyar sejak tanggal 31 Juli 2008.
Kondisi
Dalam pemeriksaan terhadap skedul umur piutang, ditemukan adanya piutang kepada PT Gresik Cipta Sejahtera (GCS) yang berumur lebih dari 360 hari, yaitu sebesar <ol style="list-style-type: none"> a. Rp 4,327 Milyar sejak tanggal 31 Maret 2010 b. Rp 5,655 Milyar sejak tanggal 31 Juli 2008.
Kriteria
Sesuai dengan dokumen SPJB antara PT X dan PT Gresik Cipta Sejahtera nomor 0272/TU,04,06/65/SP/2010 tertanggal 09 Maret 2010 dan dokumen SPJB nomor 0757/TU.04.04/65/SP/2008 tertanggal 30 maret 2008. Pada klausul syarat pembayaran antara lain disebutkan: <ol style="list-style-type: none"> a. Pokok barang dibayar secara tunai atau kredit dengan jaminan SKBDN (surat kredit berdokumen dalam negeri) <i>usance</i> 30 hari sejak tanggal penerbitan <i>delivery order</i>, atau dengan SKBDN <i>usance</i> 30 hari sejak tanggal <i>Bill of lading</i> (B/L) b. PPN 10 persen dibayar tunai dimuka melalui <i>transfer</i> ke rekening PT X
Penyebab
Adanya keterlambatan pembayaran piutang oleh debitur, yaitu PT Gresik Cipta Sejahtera (GCS)
Dampak yang Ditimbulkan
<ul style="list-style-type: none"> • Saldo piutang tersebut membuat perusahaan mengalami kerugian berupa berkurangnya modal kerja yang dapat dialokasikan ke pos lain, maupun untuk pengembangan usaha Perusahaan. • Dengan asumsi tingkat bunga 9% per tahun, keterlambatan pembayaran tersebut membuat perusahaan menanggung tambahan beban bunga sebesar ± Rp 2 Milyar.
Komentar Obyek
1. Keterlambatan pembayaran oleh PT GCS berawal dari adanya <i>complain</i> dari konsumen, yaitu PT Andira Agro Palembang atas mutu pupuk NPK Kebomas yang ternyata masih di bawah standar nasional Indonesia (SNI), sehingga

<p>pembayaran kepada PT GCS sampai saat ini belum lunas. Namun Departemen PPKor telah melakukan upaya penagihan kepada PT GCS</p> <p>2. Penjualan tersebut berawal dari <i>performance test</i> pabrik atas pupuk NPK Kebomas granulasi yang menghasilkan formula 10-15-10 sejumlah 3,050 ton. Kemudian PT GCS diberi penugasan untuk menjual produk tersebut meskipun belum ada permintaan dari pasar, kondisi yang makin mempersulit PT GCS karena saat itu permintaan pasar sedang turun, dan beberapa waktu kemudian terjadi penurunan harga pasar yang mengakibatkan pupuk NPK Kebomas 15-10-15 hingga saat ini yang belum terjual sebanyak 2.200 ton</p>		
<p>Saran/Rekomendasi Internal Auditor</p>		
<p>1. Dengan ini kami menyarankan agar Departemen PPKor melakukan koordinasi dengan PT GCS, Departemen Keuangan dan Departemen Akuntansi PT Petrokimia Gresik untuk segera menuntaskan posisi piutang yang berumur lebih dari 360 hari tersebut.</p> <p>2. kami sarankan agar Dep PPKor segera melakukan koordinasi dengan PT GCS untuk membahas penanganan produk yang sulit dipasarkan tersebut.</p>		
<p>verifikasi</p>		
<p>auditor</p>	<p>Ketua tim</p>	<p>tanggal</p>
<p>RHM</p>	<p>WIB</p>	<p>24 Oktober 2011</p>

PT X

Lampiran 3

20 Oktober 2011

Departemen Audit Administrasi

Kertas Kerja Audit

Departemen Penjualan Pupuk Korporasi

Deskripsi Temuan Audit
Laporan Pemantauan Resiko yang disusun oleh Departemen PPkor belum mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Resiko
Kondisi
Laporan Pemantauan Resiko yang disusun oleh Departemen PPkor belum menggunakan dalam Form Pemantauan Resiko (FM-14-0002) yang baku dan Pemantauan resiko yang dilaporkan secara bulanan tidak sesuai dengan identifikasinya,
Kriteria
Ketentuan Pemantauan Resiko dalam butir (4) PR-02-1051 (Prosedur Penerapan Manajemen Resiko) adalah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Unit kerja melakukan evaluasi pengendalian resiko dengan melihat pelaksanaan <i>action plan</i> yang sesuai dengan yang direncanakan dan memantau efektifitas pengendaliannya secara terus menerus setiap bulan untuk mengetahui posisi resiko dan/atau sisa resiko (residual risk) yang ada. 2. Pemantauan Resiko diisikan dalam Form Pemantauan Resiko (FM-14-0002) rangkap 2 untuk didistribusikan kepada Departemen Manajemen Resiko dan disimpan oleh Unit Kerja yang bersangkutan
Penyebab
Adanya kesalahan dalam pelaporan pengendalian resiko, yaitu belum menggunakan dalam Form Pemantauan Resiko (FM-14-0002) yang baku
Dampak yang Ditimbulkan
Dengan tidak digunakannya form FM-14-0002 yang baku, maka setiap resiko yang diidentifikasi tidak dapat dipantau perkembangannya dan profil resiko yang menjadi dasar rencana audit tahunan tidak dapat diketahui perkembangannya.
Komentar Obyek
Hal ini terjadi karena adanya kekeliruan dari pihak kami, karena belum menggunakan form yang baku. Untuk selanjutnya, Laporan bulan Nopember 2011 akan disesuaikan dengan Form Pemantauan Resiko (FM-14-0002) yang baku, dan progress pemantauan akan disesuaikan dengan identifikasi resiko yang sebelumnya.
Saran/Rekomendasi Internal Auditor

Agar dalam pengendalian dan pemantauan resiko DPPKor selalau mengacu pada Prosedur Penerapan Manajemen Resiko (PR-02-1051), yaitu:

- a) Pengendalian dan pemantauan resiko dilakukan terhadap semua resiko yang telah diidentifikasi pada awal tahun (dalam FM-14-0001, Form Identifikasi, Pengukuran, dan Rencana Pengendalian Resiko), termasuk terhadap revisi resiko (bertambah atau berkurangnya) resiko yang ditetapkan setiap bulan.
- b) Evaluasi terhadap pelaksanaan pengendalian resiko (pengendalian internal) dilakukan dengan melihat parameter-parameter standar yang telah dibakukan atau dengan cara *benchmarkings* serta melihat pelaksanaan *action plan* sesuai yang direncanakan.
- c) Dari hasil pelaksanaan pengendalian resiko, unit kerja memantau efektifitas pengendaliannya secara terus-menerus setiap bulan untuk mengetahui posisi resiko dan/atau sisa resiko (*residual risk*) yang ada. Pemantauan resiko diisikan dalam form FM-14-0002 (Form Pemantauan Resiko) yang dibuat rangkap 2 untuk diserahkan kepada Departemen Manajemen Resiko dan disimpan oleh unit kerja yang bersangkutan.
- d) Penerapan Manajemen Resiko telah menjadi salah satu *key performance indicator* (KPI) wajib pada aspek dinamis. Untuk itu, pengiriman laporan pemanataan resiko ke Departemen Manjemen Resiko dilakukan selambat-lambatnya tanggal 10 setiap bulan.
- e) Indicator keberhasilan manajemen resiko wajib memakai Form Pemantauan Resiko (FM-14-0002) baku sebagaimana lampiran kedua PR-01-1051 karena sesuai dengan form baku unit kerja dituntut untuk mengisi tingkat/nilai resiko setelah pengendalian untuk mengetahui posisi resiko dan/atau sisa resiko (*residual risk*).

Verifikasi

auditor	Ketua tim	tanggal
ARF	WIB	28 Oktober 2011

Lampiran 4**Sampling Penjualan Bukan Tunai 2011**

NO	PELANGGAN	FAKTUR			BATAS	REALISASI	TELAT* (HARI)
		NO	TANGGAL	RUPIAH			
1	G Sejahtera Ibu Pertiwi	CD20110090311	27/01/2011	Rp 59.263.636,25	26/02/2011	11/04/2011	44
2	G Sejahtera Putri Pesona	CD20110122050	30/05/2011	Rp 54.954.545,36	29/06/2011	01/08/2011	33
3	Kalimantan Sanggar pustaka	II20110005833	28/07/2011	Rp 88.603.362,96	27/08/2011	27/10/2011	61

(*) = keterlambatan dihitung sejak tanggal penerbitan faktur penjualan.

Sumber: Data Olahan PT X

Lampiran 5**Dokumen Pendukung Penjualan kepada PT GCS**

Delivery Order		Faktur Penjualan (invoice)				Jumlah Hari sesuai Aging Piutang	Saldo (Rp)
Nomor	Tanggal	Nomor	Tanggal	Due Date	Nilai (Rp)		
J4192	31/03/2010	CD20100018982	31/03/2010	30/04/2010	Rp 4.659.090.090,00	534	Rp 4,327,272,717,00
J2955	31/07/2008	CD20080051584	31/07/2008	30/08/2008	Rp 15.590.909.082,00	1142	Rp 5.655.767.006,00

Sumber: Data Olahan PT X

Lampiran 6**Form Pengendalian Resiko**

FM-14-0002	Nama	Paraf	Tanggal
Disiapkan Oleh			
Diperiksa oleh			
Disetujui oleh			
Revisi ke	0		

Departemen : Dep. PPKor

ket: efektifitas pengendalian: B = baik, c = cukup, K = kurang

Periode bulan: September 2011

status : IP = in progress (presentase) . Ok= complete/selesai

no	no ID	Resiko	sumber Resiko	rencana P'dalian	prior	status (ip/ok)	Penanggung Jawab	Jadwal Pemantauan	Efektif P'dalian			skor	
									b	c	k	D	x P
1	R-001	tidak sesuai jumlah penyediaan pupuk urea siap jual	produksi bahan baku terbatas	Koordinasi dengan unit terkait	2	IP	Dep. PPKor	September 2011	✓			4	3
2	R-002	produksi tidak tersedia, sehingga jumlah pupuk NPK kebomas terbatas	produksi terbatas, sehingga tingkat produksi berada pada batas minimal	koordinasi dengan unit produksi	2	IP	Dep. PPKor	September 2011	✓			4	3

LAPORAN HASIL WAWANCARA**Dengan Auditor Internal PT X****(Sdr. Myra Felicia Clairine)****10 Desember 2012**

No.	Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
1.	Apakah tujuan diadakannya audit operasional atas fungsi penjualan pada PT X?	Audit bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan kegiatan penjualan pupuk non subsidi telah memperhatikan dan memenuhi beberapa aspek. Antara lain efektivitas dan efisiensi operasional, kepatuhan terhadap peraturanyang belaku dan aspek pengendalian resiko.
2.	Berapa kali dalam setahun audit operasional atas fungsi penjualan dilaksanakan?	Audit operasional atas fungsi penjualan dilakukan secara rutin setiap tahun sekali.
3.	Bagaimana tahapan dan prosedur audit operasional atas fungsi penjualan?	Tahapan audit operasional terdiri dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan tindak lanjut. Prosedur audit internal dimulai dengan pembuatan RAT, penentuan tim audit, pembuatan program audit kemudian penerbitan surat tugas. Setelah itu tim melakukan pemeriksaan pendahuluan yang diteruskan dengan pemeriksaan lanjutan dan pengembangan temuan audit. Temuan tersebut didiskusikan dengan manager audit, general manager audit internal, dan general manager unit terkait

		<p>yang menjadi obyek audit. Dari hasil diskusi tersebut menghasilkan draft LHA yang kemudian difinalisasi menjadi LHA final. LHA final ini dilaporkan kepada direktur utama, dengan tembusan direktur dan General manager yang membawahi unit yang menjadi obyek audit untuk mendapat disposisi. Setelah disposisi, kemudian dilakukan tindak lanjut atas temuan audit yang pelaksanaannya dipantau oleh auditor internal.</p>
4.	<p>Bagaimana proses kegiatan audit operasional atas fungsi penjualan dalam hal pelaporan atas temuan?</p>	<p>Temuan-temuan yang didapat selama proses audit disusun menjadi draft Laporan Temuan Audit (LTA) . draft LTA ini dikirim kembali ke obyek audit untuk mendapat konfirmasi. LTA tersebut disusun menjadi draft Laporan Hasil Audit (LHA) yang kemudian disahkan oleh General Manager Audit Internal menjadi LHA final. LHA final inilah yang dilaporkan kepada direktur Utama.</p>
5.	<p>Kepada siapa laporan hasil audit tersebut didistribusikan?</p>	<p>Laporan hasil audit dilaporkan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur dan GM yang membawahi unit yang dijadikan obyek audit (dalam hal ini Direktur Komersil dan GM Penjualan Wilayah II)</p>
6.	<p>Apakah obyek audit (<i>auditee</i>) merespon rekomendasi yang diberikan oleh internal auditor?</p>	<p>Ya, <i>auditee</i> merespon rekomendasi internal auditor dengan melakukan tindak lanjut atas temuan audit.</p>
7.	<p>Berapa lama jangka waktu hingga <i>auditee</i> merespon</p>	<p>Jangka waktu respon <i>auditee</i> terhadap saran dari internal auditor bervariasi, tergantung dari tingkat kesulitan</p>

	<p>rekomendasi dari internal auditor?</p>	<p>implementasi saran yang diberikan oleh internal auditor.</p> <p>Untuk rekomendasi yang terkait prosedur biasanya bisa langsung dilakukan perbaikan.. Sedangkan rekomendasi yang terkait kebijakan bisa memakan waktu yang agak lama dan pelaksanaannya bertahap karena harus melakukan koordinasi dengan unit lain, maupun menunggu persetujuan dari manager, maupun GM unit terkait.</p>
8.	<p>Bagaimana cara internal auditor mengetahui bahwa <i>auditee</i> telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan internal auditor?</p>	<p>Auditor internal akan memantau tindak lanjut yang dilakukan oleh obyek audit dengan cara menghubungi obyek audit untuk menanyakan sejauh apa tindak lanjut atas rekomendasi auditor internal telah dilakukan. Auditor internal bisa meminta bukti bahwa <i>auditee</i> telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor internal (dapat berupa <i>copy</i> undangan rapat pembahasan tindak lanjut rekomendasi auditor internal, maupun dokumen pendukung lain yang menunjukkan bahwa tindak lanjut telah dilakukan.</p>
9.	<p>Apa tindakan yang diambil oleh suditor internal jika mendapati adanya <i>auditee</i> yang tidak melakukan tindak lanjut atas temuan audit?</p>	<p>Temuan audit ini akan dilanjutkan pada periode selanjutnya selama tindak lanjut atas temuan tersebut belum dilakukan. Auditor internal dapat mengirim surat peringatan kepada <i>auditee</i> untuk segera melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan. Selain itu auditor internal akan terus memantau unit tersebut hingga pelaksanaan tindak lanjut atas temuan audit selesai.</p>

10. Adakah dampak dari adanya tindak lanjut atas temuan audit operasional atas fungsi penjualan?	Ada. Sesuai tujuan audit operasional atas fungsi penjualan, yaitu untuk menilai efektifitas dan efisiensi penjualan pupuk non-subsidi, serta menilai kepatuhan unit terkait terhadap peraturan yang berlaku, dampak dari adanya audit operasional atas fungsi penjualan adalah tercapainya kepatuhan obyek audit terhadap standar dan prosedur yang berlaku di lingkup perusahaan. Dengan kepatuhan ini diharapkan kelemahan-kelemahan yang ada tidak muncul kembali.
--	---

