

**EVALUASI AUDIT OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
BANTU DALAM MENILAI EFEKTIVITAS DAN
EFISIENSI FUNGSI PRODUKSI
PADA PT PETROKIMIA GRESIK**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI



A 146/07

B
C

DIAJUKAN OLEH :
WIDYA PUSPITASARI
No. Pokok : 040318104

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007**

SKRIPSI

EVALUASI AUDIT OPERASIONAL SEBAGAI ALAT BANTU DALAM
MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI PRODUKSI
PADA PT PETROKIMIA GRESIK

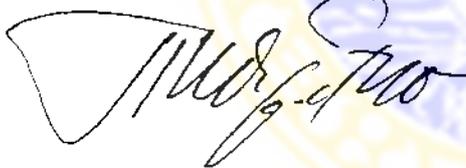
DIAJUKAN OLEH:

WIDYA PUSPITASARI

No. Pokok : 040318104

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING



Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak.

TANGGAL.....14-6-07

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak.

TANGGAL.....14-6-07

Surabaya, 1 Mei 2007

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hendarjatno', is written over a large, faint watermark of the University of Airlangga seal. The seal is circular with a blue and yellow border and a central emblem.

Drs. HENDARJATNO, M.Si., AK.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Skripsi dengan judul "EVALUASI AUDIT OPERASIONAL SEBAGAI ALAT BANTU DALAM MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI PRODUKSI PADA PT PETROKIMIA GRESIK" disusun dalam rangka untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis dalam menempuh pendidikan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan dengan baik tanpa adanya dorongan serta bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs, M. Suyunus, MAFIS, Ak. selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak Drs. Hendarjatno, Msi. Ak. selaku dosen pembimbing, atas waktu dan bimbingannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Kedua orang tuaku tercinta, mama dan papa yang tiada hentinya memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat dan wejangan selama ini. Kupersembahkan skripsi ini untuk kalian.
5. Mas Bayu dan adikku Bima, telah menjadi saudara-saudaraku yang terbaik.
6. Seseorang bernama Angga, *atashi no ai-kun*, beberapa bulan terakhir selalu bersamaku, memberikan semangat dan warna baru dalam hidupku. Meskipun belum begitu lama, tetapi begitu berarti. *Hontou ni arigatou*.
7. Pihak PT Petrokimia Gresik, Bapak Eko, Bapak Tomo, Bapak Dadang, Bapak Agus, atas kemudahan, waktu, dan informasi yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan penelitian.
8. Sahabat kampusku ber-12, Ria teman pertamaku di Airlangga ini, Uthe *the beautiful lips*, Yulia pemilik markas, bu guru Enny dan bu guru Rizka, Marisa *the innocent woman*, Maya bu pegawai negeri, Sinta monty, Sonia mbem, Santi penasihat skripsiku, dan Emy *my soulmate*, atas persahabatan kita selama ini, sehingga penulis betah berada di Airlangga ini..
9. Om Yogi beserta keluarga, yang sangat banyak membantu dan memberi kemudahan pada penulis ketika melaksanakan penelitian di Gresik, terima kasih atas tempat istirahatnya.

10. Saudara-saudaraku GJ 48, Rika, Eva, Wenny, Mitya, Anita, Mbak Mer, khususnya fantai dua, Phitrun, Dita, Menik, Meme, Tyas, Nova, chichi dan juga Mufi atas kebersamaan kita tiga tahun ini yang begitu indah.
11. Seluruh team koza dan yosa ITS Language Centre, tempat *refreshing*-ku selama ini. *Minasan wa tanoshi hito desu.*
12. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang telah mendukung atas terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharap kritik dan saran yang membangun demi kemajuan ilmu pengetahuan khususnya di bidang audit operasional pada masa yang akan datang.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dan pembaca pada umumnya.

Surabaya, Mei 2007

Penulis

ABSTRAKSI

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi, terutama pada perusahaan manufaktur. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya pengendalian internal. Pengendalian internal yang umumnya dilakukan adalah dengan dilakukannya audit operasional. Tujuan utama audit operasional adalah mengevaluasi kinerja operasional, mengidentifikasi adanya kesempatan, dan membuat rekomendasi perbaikan. Oleh karena pentingnya hal tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi atas penerapan audit operasional, khususnya pada fungsi produksi PT Petrokimia Gresik.

Pelaksanaan audit operasional fungsi produksi pada tahun 2005 telah berjalan cukup efektif. Namun, masih terdapat beberapa kekurangan dari pelaksanaan yaitu seringkali terjadi kemoloran waktu pelaporan yang disebabkan diskusi yang dilakukan dalam pembahasan draft Laporan Hasil Audit sering memakan waktu terlalu lama. Selain itu, auditor juga sering menghadapi manajemen dari obyek audit terlalu *defense* dalam memberikan informasi. Sedangkan untuk efektivitas dan efisiensi fungsi produksi, pada tahun 2005 fungsi produksi dikatakan telah efektif, dan terjadi efisiensi pada bahan penolong. Namun, masih terdapat inefisiensi pada bahan baku yang disebabkan oleh adanya gangguan pada salah satu mesin pabrik.

Dengan diadakannya evaluasi pada pelaksanaan audit operasional, maka diharapkan adanya perbaikan terhadap kekurangan yang adanya pada pelaksanaan audit operasional selama ini. Sehingga, diharapkan audit operasional benar-benar dapat digunakan sebagai alat bantu dalam menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.

Kata kunci: audit operasional, efektivitas, efisiensi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi.....	5
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	7
2.1. Landasan teori.....	7
2.1.1. Auditing.....	7
2.1.1.1. Definisi Auditing.....	7
2.1.1.2. Jenis-jenis Auditing.....	9
2.1.2. Audit Operasional.....	9
2.1.2.1. Definisi Audit Operasional.....	9
2.1.2.2. Karakteristik Audit Operasional.....	12
2.1.2.3. Jenis-jenis Audit Operasional.....	13
2.1.2.4. Tujuan Audit Operasional.....	14
2.1.2.5. Manfaat Audit Operasional.....	15
2.1.2.6. Perbedaan Audit Operasional dengan Audit Laporan Keuangan.....	16
2.1.2.7. Keterbatasan Audit Operasional.....	20

2.1.2.8. Standar Audit Operasional.....	22
2.1.2.9. Teknik-teknik Audit Operasional.....	24
2.1.2.10. Tahap-tahap Audit Operasional.....	27
2.1.3. Efektivitas dan Efisiensi.....	31
2.1.3.1. Definisi Efektivitas dan Efisiensi.....	31
2.1.3.2. Karakteristik Audit Operasional yang Efektif.....	32
2.1.4. Produksi.....	35
2.1.4.1. Pengertian Produksi.....	35
2.1.4.2. Fungsi Produksi.....	35
2.1.4.3. Jenis-jenis Proses Produksi.....	36
2.1.5. Audit Operasional atas Fungsi Produksi.....	38
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	40
2.3. Research Question.....	40
BAB 3 : METODE PENELITIAN.....	42
3.1. Pendekatan Penelitian.....	42
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	43
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	44
3.5. Teknik Analisa Data.....	45
BAB 4 : PEMBAHASAN.....	47
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	47
4.1.2. Bidang Usaha.....	48
4.1.3. Struktur Organisasi.....	49
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	49
4.2.1. Aspek-Aspek Fungsi Produksi.....	50
4.2.1.1. Perencanaan Produksi.....	50
4.2.1.2. Proses Produksi sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).....	54
4.2.1.3. Pengendalian Produksi.....	60
4.2.3. Satuan Pengawas Internal (SPI).....	63

4.2.4. Audit Operasional Fungsi Produksi oleh Satuan Pengawas Internal (SPI).....	65
4.3. Pembahasan.....	72
4.3.1. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	72
4.3.2. Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Produksi.....	74
4.3.3. Evaluasi Audit Operasional fungsi Produksi.....	77
BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN.....	88
5.1. Simpulan.....	88
5.2. Saran.....	89

DAFTAR KEPUSTAKAAN
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Perbedaan Audit Operasional dengan Audit Keuangan.....	19
Tabel 4.1. Jadwal Pelaksanaan Audit	67
Tabel 4.2. Langkah kerja Audit Efisiensi Fungsi Produksi	70
Tabel 4.3. Evaluasi Pelaksanaan Audit Oprasional Fungsi Produ.....	85



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Hubungan Antar Teknik pemeriksaan.....	26
Gambar 4.1. Diagram Proses Pabrik Amoniak	55
Gambar 4.2. Diagram Proses Pabrik Urea	58
Gambar 4.3. Blok Diagram Proses Ammonium Sulfat I/III	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat sekarang ini telah menciptakan persaingan bisnis yang semakin ketat pula. Hal ini disebabkan oleh adanya kebutuhan dan keinginan manusia yang semakin beragam baik dalam jumlah, variasi dan tingkat mutunya. Maka, untuk menghadapi tantangan ini perusahaan diharuskan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan tetap mengandalkan keunggulan kompetitifnya.

Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan memberdayakan fungsi-fungsi yang ada, seperti fungsi penjualan, fungsi personalia, fungsi pengadaan bahan baku, fungsi pemasaran maupun fungsi produksi dengan efektif dan efisien. Salah satu fungsi di atas yang memegang peranan penting adalah fungsi produksi. Memegang peranan penting karena mengingat fungsi produksi diharapkan dapat menghasilkan produk atau barang yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pasar.

Fungsi produksi yang dimaksud adalah kegiatan merubah nilai guna suatu barang. Dalam kegiatannya, dibutuhkan suatu sistem produksi, yang membutuhkan masukan (*input*) berupa peralatan, tenaga dan dana sebagai faktor-faktor produksi, yang kemudian diolah dengan proses teknologi tertentu untuk menghasilkan keluaran (*output*) dengan nilai guna yang lebih tinggi.



Pada perusahaan industri manufaktur, peranan yang sangat penting berada pada fungsi produksi. Pusat kegiatan utama dan pusat pengeluaran biaya terbesar dari seluruh biaya yang dikeluarkan berada pada fungsi ini. Sehingga, besarnya pencapaian laba perusahaan akan sangat bergantung dari seberapa besar perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi.

Efektivitas lebih menekankan pada tingkat keberhasilan badan usaha dalam mencapai suatu tujuan, sedangkan efisiensi lebih menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki dengan seoptimal mungkin, baik untuk sumber daya bahan baku, tenaga kerja, modal dan mesin yang ada. Selain efektif dan efisien, kegiatan produksi juga harus dilaksanakan dengan mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen, agar proses dan hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam mencapai tujuan kegiatan produksi yang efektif dan efisien, maka diperlukan adanya pengendalian internal terhadap perencanaan maupun pelaksanaan. Pengendalian yang umumnya dilakukan untuk menjaga tujuan tersebut adalah dengan dilakukannya audit operasional.

Audit operasional merupakan pemeriksaan terhadap kegiatan operasi produksi. Tujuan utama dari audit operasional tersebut adalah untuk (1) mengevaluasi kinerja operasional perusahaan apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan manajemen, standar, tujuan, dan rencana, (2) mengidentifikasi kesempatan akan adanya peningkatan efektivitas dan efisiensi, dan (3) membuat rekomendasi untuk dilakukan perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Audit operasional juga sangat membantu kinerja manajemen dalam mengambil keputusan. Keputusan ini meliputi keputusan jangka pendek maupun keputusan jangka panjang dalam kegiatan produksi. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan-kegiatan produksi dapat mencapai hasil yang sebaik-baiknya sesuai dengan yang diharapkan.

Oleh karena pentingnya audit operasional pada fungsi produksi, maka perlu dilakukan evaluasi atas penerapan audit operasional yang telah dilakukan oleh pihak intern perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah pelaksanaan audit operasional sudah dilakukan guna menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.

PT Petrokimia Gresik adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang produksi pupuk. Namun, selain menghasilkan pupuk sebagai hasil produksi utamanya, PT Petrokimia Gresik juga memiliki berbagai usaha dan fasilitas pabrik yang terpadu, baik yang dikelola sendiri maupun melalui anak perusahaan. Bidang usaha tersebut antara lain industri kimia, industri pestisida, industri peralatan pabrik, jasa rancang bangun dan rekayasa industri, serta jasa-jasa lainnya yang telah mampu beroperasi dengan baik, bahkan mempunyai peluang untuk terus ditingkatkan.

Oleh karena bidang usaha produksi yang begitu besar, maka fungsi produksi merupakan salah satu fungsi yang sangat penting sebagai penghasil produk dan penjaga kualitas produk. Audit operasional sangat diperlukan dalam fungsi ini. Dan agar audit operasional dapat berperan baik sebagai alat bantu untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi fungsi produksi, maka perlu dilakukan evaluasi pelaksanaan audit operasional tersebut

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan menjadi dasar penulisan adalah, "Bagaimana penerapan audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik ? "

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk memperoleh gambaran dan pemahaman mengenai penerapan audit operasional terhadap fungsi produksi yang dilaksanakan PT Petrokimia Gresik.
2. Untuk memberikan evaluasi atas pelaksanaan audit operasional yang sudah dilakukan apakah sudah efektif, sehingga dapat menilai dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian mengenai evaluasi audit operasional terhadap fungsi produksi adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi perbaikan kepada manajemen berupa saran dan tindakan perbaikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai peranan audit operasional dalam upaya menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya, dan dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah yang berguna.

1.5.Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk mengetahui pokok-pokok bahasan pada masing-masing bab dalam penulisan ini, maka sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penulisan, dan sistematika penulisan. Hal ini akan membantu pembaca agar lebih mudah dalam memahami permasalahan yang akan dibahas dalam tulisan ini.

BAB 2 **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab ini berisi mengenai teori-teori, dan konsep-konsep yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas, serta argumentasi-argumentasi yang disusun sendiri oleh penulis yang berhubungan dengan rumusan masalah.

BAB 3 **METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan, mencakup pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, pertanyaan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis.

BAB 4 **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi mengenai uraian obyek penulisan yang meliputi gambaran umum dan pembahasan masalah, data yang telah diperoleh, dan teori-teori yang telah dikemukakan

BAB 5 **SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi mengenai simpulan dari hasil dan pembahasan masalah penulisan, dan saran yang dapat dijadikan masukan bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk perbaikan.

Daftar kepustakaan

Lampiran

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Auditing

2.1.1.1. Definisi Auditing

Auditing merupakan salah satu instrumen yang digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk melakukan *controlling* terhadap kinerja perusahaan. Dengan dilakukan audit, maka diharapkan kegiatan perusahaan tidak akan menyimpang dari standar, prosedur, serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Definisi auditing menurut Arrens dan Beasley (2005:11) adalah "*Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person.*"

Sedangkan definisi auditing menurut Boynton dan Kell (1996:4) adalah "*A Systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertion about economic action and event to ascertain the degree of correspondence between those assertion and established criteria and communicating the result to interested users.*"

Berdasarkan pengertian auditing diatas, maka pengertian audit dapat digambarkan mempunyai poin penting berikut:

1. Proses yang sistematis

Merupakan langkah yang logis, terstruktur, dan terorganisir.

2. Informasi dan kriteria yang ditetapkan

Dalam pelaksanaan audit, auditor membandingkan informasi yang diperoleh dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan. Informasi yang diperoleh dapat berupa laporan keuangan maupun informasi yang lebih subjektif, misalnya efisiensi kegiatan manufaktur. Sedangkan kriteria yang digunakan beragam tergantung dari informasi yang akan diaudit.

3. Pengumpulan serta pengevaluasian bukti

Menentukan tipe serta banyaknya bukti audit yang harus dikumpulkan dan mengevaluasi apakah informasi tersebut sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan merupakan suatu bagian yang sangat penting dari kegiatan audit.

4. Orang yang kompeten dan independen

Auditor harus memiliki kecakapan dan kualifikasi tertentu untuk memahami kriteria yang digunakan, serta memiliki mental yang independen agar dapat menghasilkan hasil audit yang dapat diandalkan oleh para pengguna informasi.

5. Pelaporan

Laporan audit merupakan tahap akhir dari pelaksanaan audit yang merupakan komunikasi atas temuan auditor kepada para pengguna informasi.

6. Pemakai yang berkepentingan

Hasil audit yang berupa laporan harus dikomunikasikan kepada orang yang berkepentingan.

2.1.1.2. Jenis-Jenis Auditing

Jenis-jenis auditing menurut (Arens dan Beasley, 2005:13) dikelompokkan menjadi tiga tipe audit utama, yaitu *operational audit*, *compliance audit*, dan *financial statement audit*.

Operational Audits (Audit Operasional) mempunyai tujuan untuk mengevaluasi efisiensi serta efektivitas prosedur serta metode operasional suatu organisasi. Hasil dari adanya audit operasional diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan kegiatan operasi perusahaan.

Financial Statement Audits (Audit atas Laporan Keuangan) mempunyai tujuan untuk menentukan apakah seluruh laporan keuangan telah dinyatakan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang digunakan umumnya adalah prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Sedangkan *Compliance Audits* (Audit kepatuhan) mempunyai tujuan apakah klien (auditee) telah mengikuti prosedur atau tata cara, serta peraturan yang dibuat oleh otoritas yang lebih tinggi.

2.1.2. Audit Operasional

2.1.2.1. Definisi Audit Operasional

Auditing operasional umumnya lebih dikaitkan dengan efisiensi dan efektivitas. Pengujian terhadap efektivitas pengendalian intern oleh auditor intern merupakan suatu bagian dari audit operasional jika tujuannya untuk membantu perusahaan menjalankan kegiatan usahanya agar lebih efektif dan efisien.

Seperti yang didefinisikan oleh Lindberg dan Cohn sebagaimana dikutip oleh Wijayanto (1985:17), "Pemeriksaan operasional adalah suatu teknik penilaian yang dilakukan secara teratur dan sistematis atas keefektifan suatu unit atau fungsi dengan membandingkan dengan standar-standar industri".

Sedangkan menurut Arens dan Loebbecke (1997:13) mendefinisikan audit operasional sebagai berikut, "*Operational Audit is a review of any part of organization's operating procedures and methods for the purpose of evaluating efficiency and effectiveness*".

Definisi lain menurut Venables dan Impey seperti yang dikutip oleh Tunggal (2000:2) menyebutkan "

Operational audit is an impartial service to operational management which gives assurance when appropriate that operational objectives are valid; that operational control information is reliable; and that operational activities are effective and efficient. It is also an agent for change by identifying and analyzing managerial problems and offering practical suggestions for improving operational effectiveness, efficiency or economy.

Definisi yang terakhir ternyata berbeda dengan yang pertama dan kedua, karena disitu dinyatakan bahwa pemeriksa harus menyertakan rekomendasi khusus dan menyarankan adanya tindakan perbaikan.

Begitu juga definisi audit operasional yang terdapat pada Boynton dan Kell (1996:846), "*Operational auditing is a systematic process of evaluating organization's effectiveness, efficiency, and economy of operations under management's control and reporting to appropriate persons the result of the evaluation belong with recommendations for improvement.*"

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian audit operasional mengandung beberapa hal penting di bawah ini:

1. Proses yang sistematis

Seperti dalam audit laporan keuangan, audit operasional menyangkut serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisasi. Aspek ini meliputi perencanaan yang baik, serta perolehan dan evaluasi secara obyektif bukti yang berkaitan dengan aktivitas yang sedang diaudit.

2. Evaluasi operasi organisasi

Evaluasi atas operasi ini harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disepakati. Dalam auditing operasional, kriteria seringkali dinyatakan dalam bentuk standar kinerja yang ditetapkan oleh manajemen. Namun dalam beberapa kasus, standar itu mungkin ditetapkan industri. Kriteria demikian kerap kali didefinisikan secara kurang jelas jika dibandingkan dengan kriteria yang digunakan dalam audit atas laporan keuangan. Auditing operasional mengukur derajat kesesuaian antara kinerja aktual dengan kriterianya.

3. Efektivitas, efisiensi, dan kehematan operasi

Tujuan utama dari audit operasional adalah membantu manajemen organisasi yang diaudit untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan kehematan operasi. Jadi, auditing operasional terfokus pada masa depan. Hal ini sangat berlawanan dengan audit atas laporan keuangan, yang mempunyai fokus historis.

4. Melaporkan kepada orang-orang yang tepat

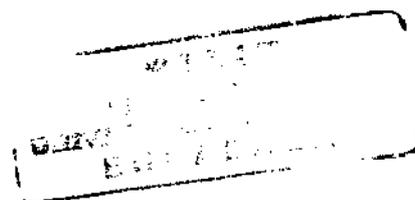
Penerima laporan audit operasional yang tepat adalah manajemen atau individu atau badan yang meminta dilaksanakannya audit. Kecuali jika audit diminta oleh pihak ketiga, pembagian laporan itu tetap berada dalam lingkungan entitas. Dalam sebagian kasus, dewan komisaris atau komite audit adalah pihak yang menerima salinan laporan audit operasional.

5. Rekomendasi perbaikan

Laporan audit operasional tidak hanya berakhir dengan menyajikan laporan mengenai temuan. Hal ini berbeda dengan audit laporan keuangan. Audit operasional juga mencakup pembuatan rekomendasi perbaikan.

2.1.2.2. Karakteristik Audit Operasional

Berdasarkan definisi yang telah disampaikan di atas, maka terdapat beberapa karakteristik dari audit operasional. Audit operasional tumbuh dengan sendirinya sebagai perluasan dari audit laporan keuangan, karena tekanan pemeriksaan operasional tidak hanya berkisar pada masalah keuangan belaka akan tetapi juga mencakup masalah di luar keuangan. Apabila pada pemeriksaan keuangan pemeriksa banyak menitikberatkan pada bukti pendukung (*evidence*) yang terdiri dari catatan-catatan ataupun bukti pembukuan saja, maka pada pemeriksaan operasional pemeriksa dituntut pula untuk mengamati dan menilai kegiatan yang melatarbelakangi bukti-bukti tersebut.



Karakteristik audit operasional yang diikhtisarkan dalam Tunggal (2004:9) adalah:

1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif.
2. Obyek pemeriksaan meliputi seluruh perusahaan atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya).
3. Penelitian dipusatkan pada kinerja atau keefektifan dari perusahaan/unit/fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab atau tugasnya.
4. Pengukuran efektivitas didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar.
5. Audit operasional mempunyai tujuan memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif-tidaknya perusahaan/unit/fungsi, diagnosis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, serta rekomendasi tentang langkah-langkah korektif.

2.1.2.3. Jenis-Jenis Audit Operasional

Arens dan Beasley (2005:768) mengategorikan audit operasional menjadi tiga jenis audit, yaitu *Funcional Audits*, *Organizational Audit*, dan *Special Assignments*.

Funcional Audit atau disebut audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi, misalnya fungsi penagihan atau fungsi produksi. Audit fungsional memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor.

Organizational Audits mempunyai penekanan seberapa efisien dan efektif keseluruhan unit-unit organisasi saling berinteraksi untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada. Unit organisasi yang dimaksud adalah baik unit-unit berupa departemen, cabang atau anak perusahaan.

Special Assignment atau penugasan khusus merupakan audit operasional khusus yang timbul atas permintaan manajemen, sehingga tujuan dan ruang lingkupnya berbeda-beda dari penugasan satu dengan yang lain

2.1.2.4. Tujuan Audit Operasional

Pada intinya, audit operasional mempunyai tiga tujuan utama, seperti yang telah dikemukakan oleh Charnichael dan Willingham (1989:543) yaitu, ” (1) *assessing performance*, (2) *identifying opportunities for improvement*, and (3) *developing recommendations for improvement or further action*. ”

Namun lebih lengkapnya Agoes (1996:173) merumuskan beberapa tujuan audit operasional adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan Tunggal (2004:12) merumuskan beberapa tujuan dari audit operasional adalah:

1. Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
3. Untuk mengusulkan kepada manajemen mengenai cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan perusahaan apabila manajemen organisasi dalam perusahaan sendiri kurang mempunyai 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan audit operasional adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasional manajemen, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan manajemen di masa yang akan datang.

2.1.2.5. Manfaat Audit Operasional

Dalam lingkungan perusahaan, permintaan untuk audit operasional dapat dihubungkan dengan keinginan manajemen untuk meningkatkan penghasilan,

meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya. Auditor operasional mencari cara-cara untuk mengurangi pemborosan dan ketidakefisienan.

Suatu audit yang dilakukan secara tepat harus memberikan manajemen sejumlah manfaat, yaitu mencakup:

1. Kemampuan menghasilkan laba yang meningkat.
2. Alokasi sumber daya yang lebih efisien.
3. Identifikasi masalah pada tahap awal dengan lebih cepat, dan
4. Komunikasi yang lebih baik, baik antar personal operasi maupun dengan manajemen.

Jadi pada prinsipnya, manfaat audit operasional adalah sebagai langkah awal dalam menemukan daerah permasalahan dan penyebabnya dalam pelaksanaan kegiatan operasi. Sehingga akan dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan untuk masa yang akan mendatang.

Kekurangan-kekurangan dapat terjadi karena kelemahan kepemimpinan, tidak adanya kerjasama, lemahnya koordinasi antara aktivitas, kelemahan pengendalian internal, dan kekurangan secara umum.

2.1.2.6. Perbedaan Audit Operasional dengan Audit Laporan Keuangan

Audit operasional pada dasarnya berbeda dengan audit laporan keuangan. Seperti yang dikemukakan Arens dan Beasley (2005:767). "*Three major differences exist between operational and financial auditing: the purpose of the audit,*

distribution of the report, and inclusion of nonfinancial area in operational auditing”.

Perbedaan utama dari audit operasional dan audit keuangan adalah tujuan audit. Audit keuangan menekankan pada kebenaran informasi historis yang dicatat, yaitu berorientasi masa lampau, sedangkan audit operasional lebih menekankan pada efektivitas dan efisiensi dan berorientasi pada kinerja operasional yang akan datang.

Perbedaan kedua dari audit operasional dan audit keuangan yaitu distribusi laporan. Laporan dari audit keuangan ditujukan pada pemakai laporan keuangan baik pihak intern maupun ekstern. Sedangkan laporan audit operasional ditujukan pada manajemen perusahaan atau pihak intern.

Audit Operasional mencakup aspek efektivitas dan efisiensi, sehingga melibatkan berbagai kegiatan yang lebih luas. Sedangkan audit keuangan hanya dibatasi pada hal-hal yang secara langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan.

Sedangkan perbedaan audit operasional dan audit keuangan yang diikhtisarkan dari Tunggal (2004:16) sebagai berikut:

1. Audit laporan keuangan menguji catatan historis dari kinerja masa lalu, sedangkan audit operasional menilai dan menelaah masa lalu, masa sekarang dan masa mendatang. Pandangan yang digunakan adalah:
 - a. Penilaian kebijakan dan perencanaan, apakah baik untuk perusahaan.
 - b. Kebijakan yang dibuat telah ditaati atau tidak.
 - c. Menilai kinerja eksekutif.

- d. Mengukur kinerja usaha dan membandingkan hasil aktual dengan target.
 - e. Menganalisa data, penyimpangan, dan menemukan penyebab penyimpangan.
 - f. Memberikan rekomendasi yang digunakan sebagai tindakan korektif.
2. Audit keuangan melaporkan posisi keuangan organisasi pada suatu tanggal tertentu, dan pandangan atas kewajaran laporan keuangan tersebut, sedangkan audit operasional melaporkan kinerja manajemen selama satu periode tertentu, dan mengusulkan cara-cara dan alat-alat yang terbaik bagi perusahaan di masa mendatang jika tujuan perusahaan kini belum tercapai.
 3. Auditor keuangan hanya melihat pada sejarah transaksi keuangan, sedangkan audit operasional tidak hanya melihat catatan keuangan, tetapi bidang operasi dengan tujuan memperbaiki operasi usaha di masa yang akan datang.
 4. Perbedaan yang penting antara audit operasional dan audit keuangan adalah unit dari tolak ukur (*unit of measure*). Audit keuangan berkonsentrasi pada pengesahan kewajaran laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Sedangkan tidak ada standar yang berlaku umum (*general accepted standards*) bagi evaluasi atau pengukuran efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi suatu perusahaan.
 5. Hasil audit keuangan sering dilaporkan kepada pihak luar entitas, misalnya pemegang saham, kreditur atau pemerintah. Sedangkan hasil audit operasional biasanya dilaporkan kepada manajemen.

Perbedaan antara audit operasional dan audit keuangan yang telah dijelaskan di atas dapat diikhtisarkan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.1.
Perbedaan Audit Operasional dengan Audit Keuangan

No.	Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Operasional
1.	Tujuan	Menyatakan pendapat tentang kewajaran laporan keuangan.	Menilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan.
2.	Ruang Lingkup	Data atau catatan laporan keuangan	Operasi atau fungsi
3.	Orientasi	Urusan keuangan dalam periode yang sudah lalu	Urusan operasional yang sudah lalu, sekarang dan yang akan datang.
4.	Standar Penilaian	Prinsip Akuntansi Berterima umum.	Prinsip-prinsip manajemen operasi
5.	Pemakai Laporan	Khususnya pihak ekstern, pemegang saham, pemerintah dan publik	Pihak intern, manajemen dan pimpinan
4.	Keharusan	Diharuskan oleh undang-undang.	Bukan merupakan keharusan, terutama merupakan prerogatif pimpinan.
5.	Frekuensi	Teratur Paling sedikit setahun sekali.	Periodik (berkala), tetapi kebanyakan saatnya tidak tertentu.

Sumber: Amin Widjaja Tunggal (2004:18)

2.1.2.7. Keterbatasan Audit Operasional

Seperti telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, audit operasional memiliki sejumlah manfaat bagi kelangsungan perusahaan yang akhirnya dapat digunakan sebagai perbaikan bagi tujuan perusahaan yang belum tercapai. Namun, ternyata audit operasional tidak dapat memecahkan semua masalah yang ada pada perusahaan. Audit operasional tetap memiliki keterbatasan.

Wijayanto (1985:23) mengatakan, "Batasan utamanya adalah waktu, keahlian yang diperlukan, dan biaya". Sedangkan Tunggal (2004:15) merumuskan hal-hal yang membatasi audit operasional adalah:

1. waktu
2. pengetahuan
3. biaya
4. data
5. standar-standar
6. orang
7. entitas audit (*audit entity*)

Jadi, dapat disimpulkan hal-hal yang membatasi audit operasional adalah:

1. Waktu

Waktu adalah faktor yang paling membatasi, karena auditor harus memberi informasi kepada manajemen dengan segera untuk memecahkan persoalan. Karena itu penting kiranya diperhatikan bahwa audit operasional perlu dilakukan

secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

2. Pegetahuan atau keahlian

Adalah mungkin bagi seorang pemeriksa untuk tidak mengetahui atau menguasai berbagai disiplin bisnis. Karena keterbatasan pengetahuan tersebut, maka pemeriksa hanya akan sensitif terhadap masalah-masalah yang sesuai dengan latar belakang dan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki saja, dan kurang memberi perhatian pada masalah lain di luarnya. Oleh karena itu pemeriksaan harus dibatasi pada kekurangan-kekurangan yang umum saja.

2. Biaya

Audit operasional mempunyai tujuan untuk menghemat biaya atau meningkatkan efisiensi perusahaan. Karenanya, biaya pemeriksaan harus lebih kecil daripada jumlah uang yang berhasil dihemat. Ini berarti pemeriksa harus mengabaikan situasi permasalahan yang lebih kecil yang mungkin dapat memakan biaya yang jika diselidiki lebih lanjut.

3. Data

Melakukan audit operasional berarti membandingkan data mengenai kegiatan operasi yang ada dengan kriteria yang telah ditetapkan. Data dapat menjadi hal yang membatasi audit operasional jika para karyawan tidak mendukung kelancaran dalam memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan selama pelaksanaan audit.

4. Standar-standar

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tidak ada standar yang berlaku umum untuk pelaksanaan audit operasional. Jadi, bidang-bidang yang berada di luar standar atau kriteria keefektifan adalah di luar ruang lingkup audit operasional.

5. Orang

Tidak boleh menyinggung soal ketidakmampuan seseorang dalam melakukan fungsinya, tetapi hanya menunjukkan bahwa suatu pekerjaan atau tugas dilaksanakan dengan tidak efektif.

6. Entitas Audit

Pembatasan audit operasional pada suatu fungsi tertentu atau unit dalam beberapa hal menyampingkan aspek-aspek yang mempengaruhi entitas audit.

2.1.2.8. Standar Audit Operasional

Kesulitan utama yang dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria spesifik yang dijadikan standar untuk mengevaluasi apakah efisiensi dan efektivitas telah tercapai. Berbeda dengan audit laporan keuangan, standar yang digunakan adalah standar akuntansi yang berlaku umum.

Salah satu pendekatan untuk menentukan kriteria bagi audit operasional adalah dengan menetapkan tujuannya adalah untuk menentukan apakah beberapa aspek kesatuan itu dapat dibuat lebih efektif atau efisien dan untuk merekomendasikan perbaikan. Pendekatan ini mungkin memadai bagi auditor yang

berpengalaman dan terlatih baik, tetapi akan sulit bagi kebanyakan auditor untuk mengikuti pendekatan yang tidak ditentukan jelas semacam itu. Kriteria yang lebih spesifik biasanya diinginkan sebelum audit operasional dimulai.

Menurut Alejandro R. Gorospe sebagaimana dikutip dalam Tunggal (2000:5) menyebutkan:

Standar-standar yang digunakan untuk evaluasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar perusahaan:
 - a. Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c. Struktur organisasi yang sudah disetujui.
 - d. Anggaran perusahaan.
 - e. Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
3. Standar dan praktik industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Praktik manajemen yang sehat, proses yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

Sedangkan menurut Arens dan Leebecke seperti telah dikutip oleh Tunggal (2004:23), ada beberapa sumber yang dapat dimanfaatkan auditor operasional dalam mengembangkan kriteria evaluasi spesifik, yaitu mencakup:

1. Prestasi historis. Kriteria yang sederhana dapat didasarkan pada hasil sebenarnya dari periode sebelumnya. Manfaat kriteria ini adalah hal itu mudah diturunkan, namun mungkin tidak memberikan pandangan ke dalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya kesatuan yang diaudit.
2. Prestasi yang dapat diperbandingkan. Data dari prestasi yang dapat diperbandingkan dapat berasal dari kesatuan intern maupun berada di luar

organisasi, misalnya pada kelompok industri dan lembaga pemerintah yang berwenang.

3. Standar rekayasa (*engineered standard*). Dalam banyak penugasan audit operasional, adalah mungkin dan layak untuk mengembangkan kriteria berdasarkan standar rekayasa. Kriteria ini sering memakan waktu dan biaya, namun mungkin sangat efektif dalam memecahkan masalah yang besar.
4. Pembahasan dan persetujuan. Jika kriteria obyektif sangat sulit dan memakan biaya, maka kriteria dapat dikembangkan melalui pembahasan dan persetujuan yang sederhana. Pihak yang terlibat dalam proses ini meliputi manajemen kesatuan yang diaudit, auditor operasional dan kesatuan atau orang-orang yang akan mendapat laporan tentang temuan yang didapat.

2.1.2.9. Teknik-Teknik Audit Operasional

Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk melaksanakan audit operasional, Wijayanto (1985:97):

1. Pengamatan

Pengamatan biasa dilakukan pada fase pendahuluan pemeriksaan, dan memerlukan penegasan lebih lanjut melalui analisa dan penyelidikan. Pengamatan dapat dilakukan untuk mendeteksi kondisi yang tidak memenuhi syarat.

2. Wawancara

Wawancara merupakan upaya mendapatkan informasi melalui lisan. Namun menurut pengertian yang lebih luas, wawancara juga dapat dilaksanakan secara tertulis, dalam hal ini dengan membagikan kuesioner.

3. Analisa

Dengan melakukan analisa, pemeriksa dapat melihat adanya satu unsur dengan unsur lainnya yang sebelumnya tidak nampak. Analisa banyak diterapkan pada bidang pencatatan, pembukuan ataupun administrasi. Sasaran analisa yang lazim misalnya dokumen, kontrak, daftar gaji, dan analisa biaya.

4. Verifikasi

Verifikasi adalah usaha pembuktian kebenaran, kecermatan, keaslian atau kesahihan dari suatu masalah. Dalam audit operasional, verifikasi dapat juga diartikan konfirmasi (penegasan), *verband-controle* (pengecekan suatu catatan dengan catatan lain lain yang berkaitan erat), *vouching* (pengecekan kebenaran dengan melihat bukti-bukti transaksi), ataupun rekonsiliasi, yang mana banyak dipergunakan dalam audit laporan keuangan.

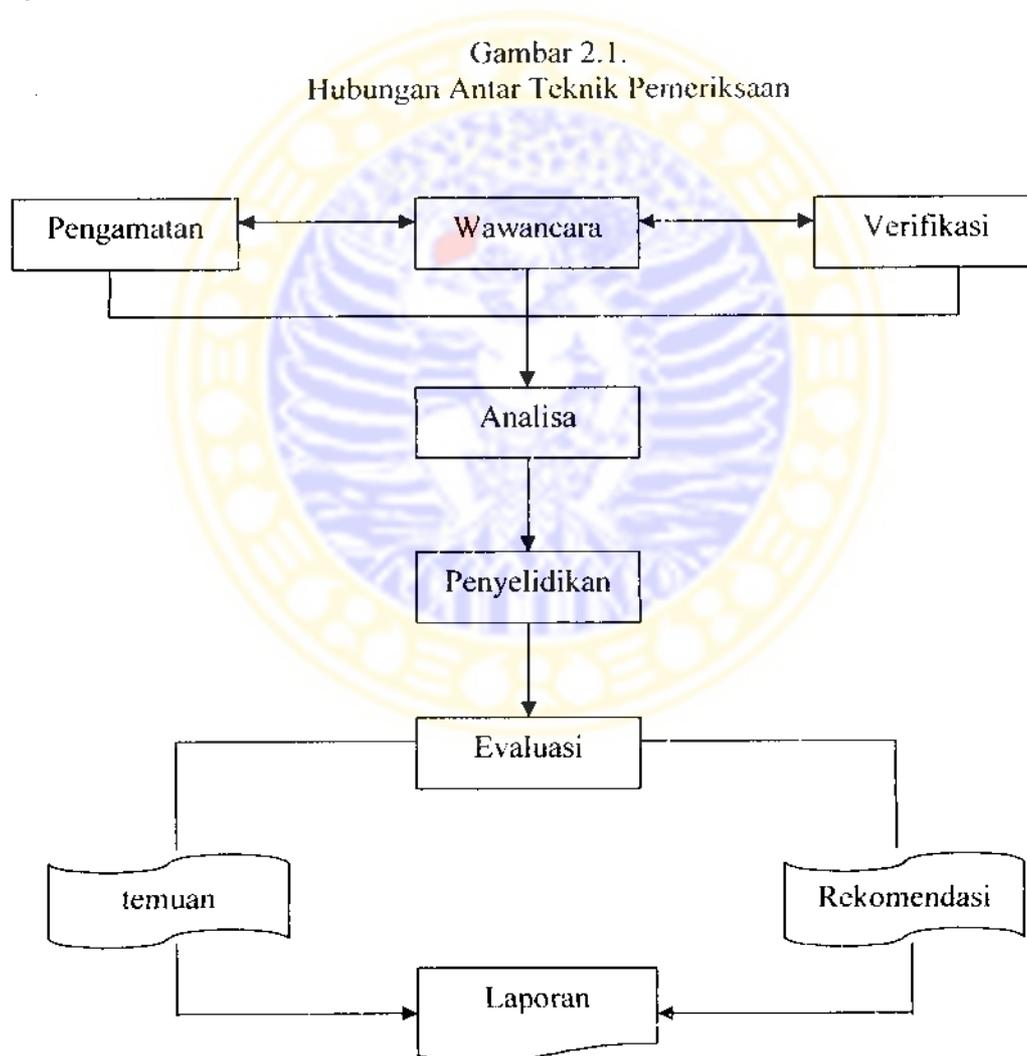
5. Penyelidikan

Penyelidikan merupakan proses tindak lanjut dari adanya indikasi yang ditemukan melalui wawancara, pengamatan ataupun verifikasi.

6. Evaluasi

Evaluasi merupakan satu langkah terakhir sebelum dihasilkannya kesimpulan pemeriksaan. Evaluasi dapat mencerminkan keahlian profesional auditor, karena kemampuan evaluasi menentukan mutu saran atau rekomendasi baik atau tidak.

Hubungan antar masing-masing teknik pemeriksaan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Nugroho Wijayanto (1985:101)

2.1.2.10. Tahap-Tahap Audit Operasional

Keberhasilan suatu audit operasional sangat ditentukan oleh ketepatan pengambilan langkah pemeriksaan, oleh karena itu auditor harus merencanakan tahap-tahap pemeriksaan yang akan dilaksanakan secara sistematis agar dapat mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan sehingga tujuan pemeriksaan tercapai.

Audit operasional mempunyai lebih banyak fase atau tahapan jika dibandingkan dengan audit keuangan. Karena dalam audit operasional hasil akhir tidak hanya berupa sebuah laporan audit, namun juga berupa rekomendasi untuk tindak lanjut.

Tahap-tahap audit operasional seperti yang telah diikhtisarkan dari Tunggal (2004:28-33) dan Boynton dan Kell (1996:499-503) adalah:

1. Memilih *auditee*

Memilih *auditee* dimulai dengan studi atau survei pendahuluandari *auditee* potensial dalam suatu entitas untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang mempunyai potensial yang paling tinggi dalam perbaikan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi operasi. Titik permulaan dari studi pendahuluan adalah memperoleh suatu pemahaman yang menyeluruh dari struktur organisasi entitas dan karakteristik operasi. Selain itu auditor harus mempunyai pengetahuan industri di mana industri beroperasi.

Pemahaman atas *auditee* yang potensial diperoleh dengan:

- a. Menelaah data berkas latar belakang (*background data file*) dari setiap *auditee*.

- b. Meninjau keliling fasilitas *auditee* untuk meyakinkan bagaimana perusahaan klien mencapai tujuannya.
- c. Mempelajari dokumentasi yang relevan tentang operasi *auditee* seperti manual kebijakan dan prosedur, bagan arus, kinerja dan standar pengendalian mutu dan uraian jabatan.
- d. Melakukan wawancara dengan manajemen aktivitas tentang bidang masalah khusus (*entry interview*)
- e. Menerapkan prosedur analitis untuk mengidentifikasi kecenderungan dan hubungan yang tidak biasa.
- f. Melakukan pengujian audit kecil (*mini-audit probes/mini-audit test*) untuk mengkonfirmasi atau mengklarifikasi pemahaman auditor atas masalah potensial

Pemahaman auditor mengenai *auditee* didokumentasikan melalui kuesioner yang diselesaikan, bagan arus dan memorandum naratif. Berdasarkan pemahaman ini, auditor menyiapkan laporan studi pendahuluan atau memorandum, yang mengikhtisarkan temuan dan mencakup rekomendasi tentang *auditee* yang akan diaudit. Laporan adalah untuk penggunaan eksklusif oleh departemen audit intern, bukan suatu laporan untuk manajemen.

2. Perencanaan

Landasan utama dari perencanaan audit adalah pengembangan program audit, yang harus dibuat sesuai dengan keadaan *auditee* yang ditemui pada saat studi pendahuluan. Program audit berisi prosedur audit untuk memperoleh bukti-

bukti yang berkaitan. Jadi, pada perencanaan audit harus dipertimbangkan penggunaan teknik-teknik sampling statistik dalam perolehan sampel data yang akan digunakan sebagai bukti. Disamping itu, auditor juga harus mengetahui apakah teknik-teknik berbantuan komputer (*computer-assisted techniques*) akan efisien dari segi biaya.

Perencanaan juga mencakup pemilihan tim audit dan penjadwalan. Tim auditor harus memiliki keahlian teknis yang diperlukan untuk memenuhi tujuan audit.

Selain itu, penaksiran risiko (*risk assesment*) juga merupakan bagian utama dari proses perencanaan. Bidang-bidang dimana terdapat risiko yang paling besar dan manfaat yang paling besar dapat direalisasi harus dipilih untuk diaudit.

3. Pelaksanaan audit

Tahap pelaksanaan audit merupakan tahap yang paling lama dalam audit operasional. Tahap ini sering kali disebut sebagai audit yang mendalam (*in-depth audit*). Selama pelaksanaan audit, auditor harus mengumpulkan bukti yang kompeten agar dapat menjadi dasar yang layak guna menarik suatu simpulan mengenai tujuan yang diuji.

Dalam suatu audit operasional, auditor menggunakan beberapa teknik pemeriksaan. Diantaranya, auditor mengandalkan pengajuan pertanyaan dan pengamatan. Pendekatan yang biasa dilakukan adalah dengan mengembangkan kuesioner yang digunakan sebagai dasar untuk mewancarai personil *auditee*.

Melalui pengamatan terhadap personil *auditee*, auditor akan dapat mendeteksi inefisiensi dan kondisi-kondisi penyebab terjadinya masalah. Selain itu auditor juga harus menggunakan analisis yang melibatkan studi dan pengukuran kinerja aktual dalam hubungannya dengan kriteria tertentu. Analisis dapat memberikan dasar untuk menentukan sejauh mana *auditee* memenuhi tujuan yang ditetapkan.

Pekerjaan yang dilakukan, temuan dan rekomendasi harus didokumentasikan dalam kertas kerja. Auditor penanggung jawab (*in-charge*) biasanya bertanggung jawab untuk mereview kertas kerja baik selama maupun pada saat selesainya pemeriksaan.

4. Pelaporan

Dua perbedaan pokok dalam laporan audit operasional dan keuangan mempengaruhi audit operasional. Pertama dalam laporan audit operasional, laporan biasanya dikirimkan hanya kepada manajemen, dengan salinan kepada unit yang sedang diaudit. Tidak adanya pemakai pihak ketiga menyebabkan akan mengurangi pembakuan kata-kata dalam laporan audit operasional. Kedua, keragaman audit operasional memerlukan penyusunan laporan secara khusus untuk menyajikan ruang lingkup audit, temuan dan rekomendasi.

Laporan audit operasional harus memuat:

- a. Suatu pernyataan tentang tujuan dan ruang lingkup audit
- b. Uraian umum mengenai pekerjaan yang dilakukan dalam audit
- c. Ikhtisar temuan-temuan
- d. Rekomendasi perbaikan

e. Komentaar *auditee*

5. Tindak lanjut (*follow up*)

Tahap akhir dalam audit operasional adalah tahap bagi auditor untuk menindaklanjuti tanggapan *auditee* terhadap laporan audit. Idealnya, kebijakan entitas sebaiknya mengharuskan manajer unit yang diaudit untuk melaporkan secara tertulis selama periode waktu yang ditetapkan. Akan tetapi tindak lanjut ini juga harus mencakup penentuan kelayakan tindakan yang diambil oleh *auditee* dalam mengimplementasikan rekomendasi. Tujuannya adalah menentukan apakah perubahan yang direkomendasikan telah dilakukan, dan jika tidak, mengapa hal itu tidak dilakukan.

2.1.3. Efektivitas dan Efisiensi

2.1.3.1. Definisi Efektivitas dan Efisiensi

Berdasarkan pengertiannya, audit operasional berhubungan dengan penilaian dan peningkatan efektivitas dan efisiensi dari suatu kegiatan perusahaan. Sehingga, perlu dipahami pengertian dari efektivitas dan efisiensi itu sendiri.

Pengertian efektivitas dan efisiensi menurut Ruchyat Kosasih yang telah dikutip oleh Agoes (1990:180-181) adalah:

Efektivitas: Perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian kegiatan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas (*volume*), hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditetapkan.

Efisiensi: Bertindak untuk membuat pengorbanan yang paling tepat dibandingkan dengan hasil yang dikehendaki. Suatu organisasi

dianggap efektif oleh GAO, bila bisa mencapai tujuan dengan efisien, hemat dan mentaati peraturan yang berlaku.

Cook dan Winkle (1988) dalam bukunya Agoes (1990:181) juga menambahkan bahwa, "*Efficiency: if greater benefits could have been achieved at the same cost. Effective: if the achieved benefit are in accordance with the program's preestablishe*".

Selain itu Brown et.al (2001:310-311) menjelaskan bahwa, "*Efficiency describe how well the operation does in transforming inputs into outputs. Effectiveness concentrates on whether the right products or services are being produced, rather than on how efficiently they are being produced*".

Berdasarkan pengertian efektivitas dan efisiensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas lebih menekankan pada tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan efisiensi lebih menekankan pada kemampuan perusahaan menghasilkan *output* dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dengan seoptimal mungkin

2.1.3.2. Karakteristik Pelaksanaan Audit Operasional yang Efektif

Suatu audit dapat dikatakan berjalan dengan baik dan efektif jika semua tahap-tahap audit telah dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, audit operasional, yang termasuk dalam audit internal, mempunyai standar yang tertuang dalam *Standards for the professional Practice of Internal Auditing* Atkinson (The Institute of Internal Auditor, 2007)

Sesuai dengan *Standards for the profesional Practice of Internal Auditing*, Standar kinerja audit internal meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengkomunikasian hasil dan monitoring atau tindak lanjut.

Menurut standar nomor 2200, perencanaan audit meliputi:

- a. Pelaksanaan dan pencatatan segala perencanaan audit yang meliputi tujuan, ruang lingkup, penjadwalan, dan alokasi sumberdaya.
- b. Perlu adanya pertimbangan dan pemahaman akan sistem pengendalian dan risiko yang signifikan atas obyek yang akan diaudit.
- c. Perlu adanya pertimbangan akan kemungkinan terjadinya kesalahan yang signifikan, kejadian luar biasa maupun adanya ketidakpatuhan.
- d. Dilakukan pengkomunikasian terlebih dahulu kepada klien, bahwa akan dilakukan audit pada obyek yang bersangkutan.
- e. Penentuan sumberdaya yang digunakan, meliputi staf audit dan waktu yang diperlukan.
- f. Pencatatan prosedur untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi dan mencatat segala informasi yang diperlukan dalam suatu Program Audit.
- g. Penyetujuan akan Program Audit.

Menurut standar nomor 2300, pelaksanaan audit meliputi:

- a. Informasi yang diperoleh harus cukup, dapat diandalkan, relevan, dan berguna bagi pencapaian tujuan pemeriksaan.
- b. Kesimpulan dan hasil pemeriksaan didasarkan pada proses analisis dan evaluasi yang tepat.

- c. Segala informasi yang diperoleh dan analisis yang dilakukan harus didokumentasikan, dan mendapat pengawasan dari senior manajemen, untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai dengan kualitas yang meyakinkan.

Menurut standar nomor 2400, pengkomunikasian hasil audit meliputi:

- a. Auditor internal harus mengkomunikasikan hasil audit kepada pihak yang berkepentingan.
- b. Kriteria laporan hasil audit meliputi tujuan, ruang lingkup, kesimpulan, rekomendasi, dan rencana tindakan selanjutnya.
- c. Laporan hasil audit mempunyai batas waktu pelaporan dan penggunaan bagi pihak yang berkepentingan.
- d. Laporan hasil audit sebaiknya akurat, obyektif, jelas, ringkas, bersifat membangun, lengkap, dan tepat waktu.
- e. Temuan yang signifikan dikomunikasikan atau didiskusikan terlebih dahulu dengan pihak yang berkaitan dengan obyek yang diaudit.
- f. Ketika terjadi ketidakpatuhan dengan standar, maka diadakan pengungkapan yang berisi standar yang tidak dicapai, alasan, dan dampak dari ketidakpatuhan.

Menurut standar nomor 2500, proses monitoring meliputi:

- a. Ketua audit harus membentuk suatu sistem untuk memonitor pelaksanaan disposisi atas hasil audit yang telah dikomunikasikan.
- b. Auditor melaksanakan tindak lanjut, dan memonitor apakah manajemen telah mengimplementasikan rekomendasi dengan efektif.

2.1.4. Produksi

2.1.4.1. Pengertian Produksi

Istilah produksi sering digunakan dalam suatu organisasi yang menghasilkan keluaran atau output, baik yang berupa barang ataupun jasa. Menurut Widjayanto (1985:325), "Produksi adalah mengubah bahan baku menjadi hasil selesai".

Sedangkan pengertian produksi menurut Assauri (1998:11), adalah "... suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*)".

Dengan pengertian produksi dalam arti luas, proses produksi mencakup proses yang mengubah masukan (*input*) dan menggunakan sumber-sumber daya untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa barang dan jasa, serta semua kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut.

2.1.4.2. Fungsi Produksi

Suatu perusahaan terdiri dari beberapa fungsi yang saling berkaitan untuk melaksanakan tujuan perusahaan tersebut. Nahmias (2001:3) mengatakan, "*Marketing, finance and production are the three major functional areas of the firms*". Salah satu fungsi yang terpenting dalam satu perusahaan adalah fungsi produksi, karena fungsi produksi merupakan suatu fungsi yang mempunyai kegiatan untuk melakukan proses transformasi dari *input* menjadi *output* yang memiliki nilai lebih

tinggi dengan menggunakan sumber daya yang ada seperti bahan baku, tenaga kerja, mesin dan sumber-sumber daya lainnya.

Fungsi produksi terkait dengan pertanggungjawaban dalam pengolahan dan pentransformasian input menjadi output, dapat menghasilkan suatu pendapatan bagi perusahaan. Berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi produksi ini dilaksanakan oleh beberapa bagian yang terdapat dalam suatu perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil.

Seperti yang terdapat dalam bukunya Assauri (1998:23) disebutkan bahwa terdapat empat fungsi penting dalam fungsi produksi dan operasi, yaitu:

- a. Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan.
- b. Jasa-jasa peninjang, merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- c. Perencanaan, merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
- d. Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (inputs) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

2.1.4.3. Jenis-jenis Proses produksi

Terdapat berbagai macam proses produksi ditinjau dari segi yang berbeda-beda. Akan tetapi Ahyari (1979:3) memisahkan proses produksi menjadi dua bagian jika ditinjau dari segi arus bahan mentah sampai dengan menjadi produk akhir, yaitu:

- a. Proses produksi terus-menerus (*Continuous processes*)

b. Proses produksi terputus-putus (*Intermittent processes*)

Proses produksi terus-menerus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Menghasilkan produk dalam jumlah besar (produksi massa) dengan variasi yang sangat kecil.
2. Produk yang dihasilkan adalah produk-produk standar.
3. Fasilitas produksi menggunakan penyusunan fasilitas produksi atas dasar arus/urutan pengerjaan dari bahan mentah sampai menjadi produk akhir. Dengan kata lain menggunakan *product lay out*, atau *line lay out* atau departementalisasi atas dasar produk.
4. Mesin yang digunakan adalah mesin-mesin khusus atau *special purpose machines*.
5. Dengan menggunakan mesin-mesin khusus, maka pengaruh karyawan (operator) terhadap produk yang dihasilkan relatif kecil. Dengan demikian karyawan yang dibutuhkan tidak begitu memerlukan keahlian (*skill*) yang tinggi.
6. Jumlah tenaga kerja tidak begitu banyak.
7. Proses produksi mempunyai urutan yang sama. Jika terjadi kemacetan atau kerusakan, maka menyebabkan kemacetan proses produksi secara keseluruhan.
8. Diperlukan ahli pemeliharaan yang cukup baik untuk mesin-mesin/peralatan produksi tersebut.
9. Oleh karena proses produksi mempunyai urutan yang sama, maka persediaan bahan mentah serta persediaan barang dalam proses relatif rendah.
10. Bahan mentah/barang setengah jadi dipindahkan dengan peralatan yang bersifat tetap dan mempergunakan tenaga mesin, seperti ban berjalan dan lain sebagainya.

Sedangkan sifat-sifat dari proses produksi terputus-putus adalah:

1. Menghasilkan produk dengan jumlah relatif kecil, tetapi mempunyai variasi yang sangat banyak.
2. Memproduksi barang atas dasar pesanan dari pelanggan.
3. Fasilitas produksi menggunakan penyusunan fasilitas produksi atas dasar fungsi dari masing-masing peralatan/fasilitas produksi. Fasilitas ini sering disebut dengan *process lay out* atau *functional lay out*.
4. Mesin yang digunakan adalah mesin yang bersifat umum, yang dikenal dengan nama mesin-mesin umum atau *general purpose machines*.
5. Pengaruh karyawan terhadap proses produksi sangat besar. Sehingga diperlukan keahlian yang tinggi.
6. Kemacetan proses produksi pada satu departemen atau bagian tidak akan menyebabkan kemacetan proses produksi secara keseluruhan.

7. Oleh karena terdapat bermacam-macam pekerjaan, maka diperlukan pengendalian proses yang lebih baik.
8. Diperlukan persediaan bahan mentah yang lebih tinggi, karena belum diketahui produk apa yang akan dipesan oleh pelanggan.
9. Terdapat persediaan barang dalam proses yang lebih tinggi.
10. Barang dipindahkan dengan peralatan yang lebih fleksibel dengan menggunakan tenaga manusia.
11. Diperlukan ruang gerak yang cukup besar dan ruangan barang dalam proses yang lebih besar.

2.1.5. Audit Operasional atas Fungsi Produksi

Audit operasional mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dari pada audit laporan keuangan. Dalam hal audit operasional atas fungsi produksi, maka ruang lingkup hanya akan dibatasi oleh masalah produksi dan produktivitas. Dalam audit operasional atas fungsi produksi, auditor harus mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan bidang produksi tersebut.

Howard (1976:373-374) mengatakan, "*Sectionalised briefly the matters affecting production to which the auditor should give attention are: buying, planning, factory and office lay out, inspection, transport and dispatch, and standardization*".

Dengan kata lain ruang lingkup yang harus diperhatikan oleh auditor dalam melakukan audit operasional atas fungsi produksi adalah:

1. Pengadaan bahan baku (*buying*)

Aspek dasar dari proses produksi adalah pengadaan bahan baku. Proses ini harus dilaksanakan sesuai dengan *internal control* yang ada, misalnya:

- a. sesuai dengan kartu persediaan,

- b. cukupnya persediaan pada setiap waktu, sehingga tidak terjadi kelebihan persediaan, yang menyebabkan tingginya biaya. dan
- c. adanya fasilitas yang memadai dan *lay out* yang tepat untuk penyimpanan bahan baku.

2. Perencanaan (*planning*)

Proses produksi harus berjalan dengan lancar tanpa terjadi kelebihan (*overload*) ataupun kekurangan waktu atau periode yang telah ditentukan. Hal ini memerlukan adanya perencanaan atas keseluruhan proses produksi, yaitu dimulai dari pemesanan barang diterima, persiapan pengerjaan, hingga penggunaan alat atau fasilitas mesin produksi.

3. Pemabrikan dan tata letak (*Factory and office lay out*)

Pemabrikan dan tata ruang mencakup keseluruhan dari arus proses produksi. Rekomendasi yang dapat diberikan mengenai keseluruhan tata letak adalah relokasi kantor, mesin-mesin, penyimpanan, serta fasilitas penyimpanan.

4. Pemeriksaan atau inspeksi (*inspection*)

Pemeriksaan atau inspeksi atas proses produksi harus dilakukan oleh pihak yang independen, serta harus ditetapkan standar terlebih dahulu.

5. Transportasi dan pengiriman (*transport and dispatch*)

Tidak semua perusahaan melakukan pengiriman dengan transportasi yang dimiliki sendiri oleh perusahaan. Namun, semua pengiriman yang dilakukan harus dipastikan terkirim ke tujuan sesuai dengan waktu yang diinginkan.

6. Standardisasi (*Standardization*)

Standardisasi harus ditetapkan sejauh mungkin sebelum proses produksi berlangsung. Hal ini berfungsi untuk mengukur tingkat produktivitas dari proses produksi itu sendiri.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang audit operasional ini sebelumnya telah dilakukan oleh Fardina Maduratekstilia (2004) Universitas Airlangga Surabaya, dengan judul "Pelaksanaan Audit Operasional Untuk Memberikan Informasi Dalam Upaya Meningkatkan Aktivitas Efektivitas Kerja Fungsi Produksi, Studi Kasus pada PT Industri Sandang Nusantara Unit Patal Grati Pasuruan." Dalam skripsi tersebut telah dibahas dan disimpulkan mengenai tahap-tahap pelaksanaan audit operasional dalam upaya meningkatkan efektivitas fungsi produksi.

Namun, dalam skripsi ini penulis mencoba untuk mengembangkan tindak lanjut dari adanya audit operasional, yaitu dengan melakukan penelitian tentang evaluasi atau pelaksanaan audit operasional agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi. Penelitian ini juga dilakukan pada objek yang berbeda, yaitu pada fungsi produksi PT Petrokimia Gresik.

2.3. Research Question

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dilihat beberapa pertanyaan riset berikut ini:

1. Bagaimana pelaksanaan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi di PT Petrokimia Gresik?

Maksud dari pertanyaan ini adalah untuk mengetahui penerapan audit operasional yang telah dilaksanakan pada fungsi produksi PT Petrokimia Gresik.

2. Standar dan kriteria apa yang digunakan dalam pelaksanaan audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik.

Maksud dari pertanyaan ini adalah untuk mengetahui standar apa saja yang digunakan oleh auditor perusahaan yang bersangkutan untuk melakukan audit operasional pada fungsi produksi.

1. Bagaimana tahap dan prosedur pelaksanaan audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik?

Maksud dari pertanyaan ini adalah untuk mengetahui bagaimana tahap-tahap pelaksanaan audit operasional apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan tersebut.

2. Setelah dilakukan audit operasional, bagaimana hasil temuan, rekomendasi serta tindak lanjut yang diberikan atas pelaksanaan audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik?

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu pola yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Bogdan dan Taylor (1975:5) sebagaimana yang dikutip oleh Molenog (2004:3) mengemukakan bahwa, "Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati."

Sedangkan Berg (2001:7) dalam bukunya *Qualitative Research* mengemukakan "*Qualitative procedures provide a means of accessing of unquantifiable facts about the actual people researches observe and talk to or people represented by their personal traces (such as letter, photographs, newspaper accounts, diaries, and so on).*"

Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian, maka lebih banyak mementingkan segi proses dari pada hasil. Hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti, akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses.

Sesuai dengan judul penelitian, maka pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode evaluasi kualitatif. Dalam proses evaluasi, diperlukan deskripsi rinci tentang berjalannya suatu program.. Selain itu, proses sebagai fokus dalam evaluasi berimplikasi pada penekanan dalam melihat bagaimana hasil atau

keluaran itu dihasilkan daripada hanya melihat hasilnya semata. Proses evaluasi itu berkembang, deskriptif, berkesinambungan, luwes, dan induktif (Patton, 2006:30-31)

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Pembahasan yang dilakukan pada subyek dan obyek penelitian ini dibatasi hanya pada bagaimana pelaksanaan dan hasil audit operasional fungsi produksi. Dalam hal ini, fungsi produksi yang maksud adalah unit produksi I pada PT Petrokimia Gresik. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi untuk mengetahui apakah pelaksanaan tersebut telah efektif berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat digunakan sebagai alat bantu untuk menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi, beserta rekomendasi.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam angka tetapi merupakan data yang diperoleh dari perusahaan. Sedangkan sumber data yang digunakan ada dua yaitu:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dengan pihak terkait yang terdapat dalam perusahaan, yaitu pihak auditor internal perusahaan.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder berfungsi untuk mendukung data primer yang telah diperoleh penulis. Sumber data sekunder yang diperoleh ini merupakan sumber tertulis yang terdiri dari literatur ilmiah dan masalah yang dibahas dari penelitian sebelumnya serta data internal perusahaan.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Survey pendahuluan

Yaitu peneliti mengadakan kunjungan awal ke perusahaan yang merupakan obyek penelitian, dengan tujuan untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini.

b. Studi kepustakaan

Yaitu berupa kegiatan mengumpulkan dan mempelajari buku-buku teori dan literatur yang berisi konsep dasar serta yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas, sehingga dapat dijadikan landasan teoritis dalam pemecahan masalah.

c. Survey lapangan

Yaitu melakukan penelitian langsung ke perusahaan yang merupakan obyek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dapat dilakukan dengan mengadakan wawancara dan observasi secara lebih mendalam dengan pihak-

pihak yang terkait dalam perusahaan. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Wawancara
- b. Dokumentasi

3.5. Teknik Analisa Data

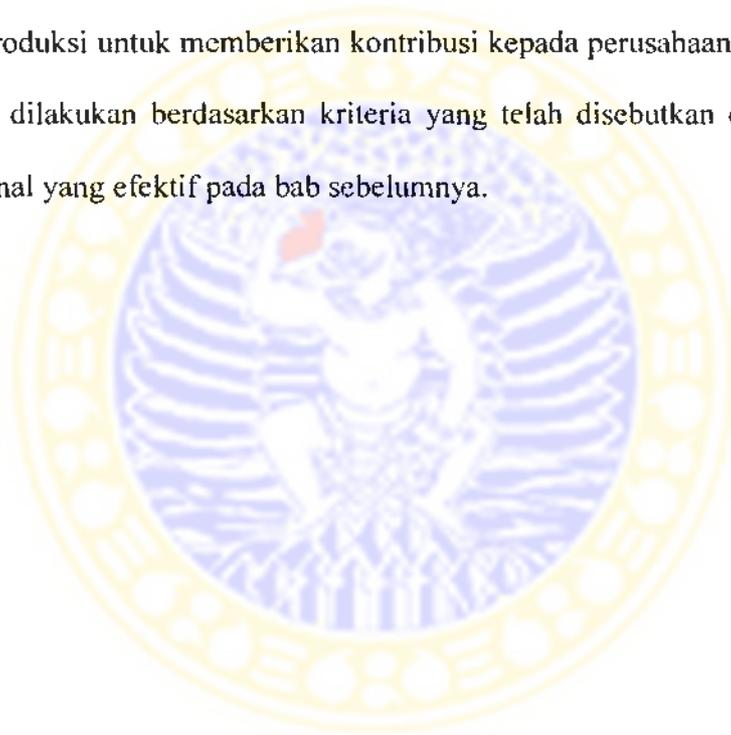
Analisa data adalah kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian atau pustaka. Adapun langkah-langkah dalam teknik analisa data pada data penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguraikan dan menganalisa gambaran umum perusahaan yang mencakup hal-hal berikut:
 - a. Sejarah Perusahaan
 - b. Struktur Organisasi
 - c. Bidang Usaha Perusahaan
 - d. Sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan pada fungsi produksi.
2. Mengelompokkan dan menelaah seluruh data yang berhubungan dengan pelaksanaan audit operasional fungsi produksi yang telah diperoleh dari berbagai sumber.
3. Menganalisa pelaksanaan audit operasional fungsi produksi yang telah dilakukan dengan membandingkan kesesuaian antara teori, prosedur dan kenyataan yang diterapkan dalam pelaksanaan audit operasional fungsi produksi di lapangan.

dengan fakta yang diterapkan dalam pelaksanaan audit operasional fungsi produksi di lapangan.

4. Mengevaluasi secara keseluruhan pelaksanaan audit operasional fungsi produksi dan menganalisa hasil evaluasi tersebut agar dapat diketahui tingkat efektivitas pelaksanaan audit operasional fungsi produksi.

Selanjutnya disajikan hasil evaluasi mengenai pelaksanaan audit operasional fungsi produksi untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan yang bersangkutan. Evaluasi dilakukan berdasarkan kriteria yang telah disebutkan dalam kriteria audit operasional yang efektif pada bab sebelumnya.



BAB 4

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Petrokimia Gresik merupakan Badan Usaha Milik Negara dalam lingkup Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia yang bernaung di bawah Holding Company PT Pupuk Sriwidjaya (PUSRI) Palembang. PT Petrokimia memproduksi pupuk, bahan kimia, dan jasa lainnya. Nama Petrokimia Gresik berasal dari kata "*Proteleum Chemical*" disingkat menjadi "*Petrochemical*", yaitu proses produksi yang menggunakan minyak bumi sebagai bahan baku.

Dalam perjalanannya, sebagai perusahaan BUMN, status PT Petrokimia Gresik mengalami beberapa kali perubahan, antara lain:

- Proyek Petrokimia Surabaya (1960-1972)
- Perusahaan Umum Petrokimia Gresik (1972- 1975)
- PT Petrokimia Gresik (Persero) (1975-1997)
- PT Petrokimia Gresik (Holding Company) (1997-sekarang)

Sejak diresmikannya yaitu tanggal 10 Juli 1972 hingga saat ini, PT Perokimia Gresik telah mengalami tujuh kali perluasan. Lahan yang ditempati oleh PT Petrokimia sebagai tempat usaha yang begitu besar adalah seluas 450 Ha, yang meliputi tiga kecamatan dan enam desa di daerah Gresik. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan hasil

studi kelayakan tahun 1962 oleh Badan Persiapan Proyek-proyek Industri (BP31), di bawah Departemen perindustrian Dasar dan Perdagangan.

4.1.2. Bidang Usaha

Pada saat ini PT Petrokimia mempunyai beberapa bidang usaha, antara lain:

1. Industri Pupuk

Produk pupuk yang dihasilkan antara lain, ZA, SP-36, NPK, Urea, TSP, DAP, ZK, dan Phonska. Pupuk NPK, TSP, dan untuk DAP diproduksi bila ada pesanan khusus dari konsumen.

2. Industri Pestisida

Industri ini disediakan oleh anak-anak perusahaan PT Petrokimia Gresik, yaitu PT Petrokimia Kayaku dan PT Petronika.

3. Industri Kimia

Produk yang dihasilkan antara lain CO₂ cair, CO₂ gas, O₂, HCl, H₂SO₄, H₂SiO₆, H₃PO₄, AlF₃, CR, dan Amoniak cair.

4. Industri Peralatan Pabrik

Industri ini melayani pabrikasi Petrokimia sendiri dan pabrik-pabrik lain biasanya atas permintaan PT Puspetindo.

5. Jasa Rancang Bangun dan Perekayasaan serta Jasa lain

Misalnya Diklat yang memberikan jasa pelatihan untuk tenaga kerja Petrokimia serta menjual jasa kepelatihan tersebut kepada tenaga kerja perusahaan lain.

4.1.3. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, maka dibutuhkan sistem organisasi yang baik agar fungsi-fungsi yang ada dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Organisasi PT Petrokimia Gresik berada di bawah kendali pimpinan perusahaan, yang terdiri dari :

- a. Dewan Komisaris, yang terdiri dari Komisaris utama dan Komisaris.
- b. Dewan Direksi, yang terdiri dari Direktur Utama yang membawahi Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Teknik dan Pengembangan, Direktur Pemasaran, Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum.

Masing-masing direktur membawahi beberapa Kepala Kompartemen, dan selanjutnya kepala Kompartemen membawahi Kepala Departemen atau Kepala Biro. Ada beberapa kepala Kompartemen yang berlangsung di bawah Direktur Utama, yaitu Kepala Sumber Daya Manusia dan Kepala Satuan Pengawas. Direktur produksi membawahi Kepala Kompartemen Pabrik I, Pabrik II, Pabrik III, dan Teknologi.

Gambar dari struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar yang ada pada lampiran.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Pada PT Petrokimia Gresik, kegiatan produksi terbagi dalam tiga unit produksi. Tiap unit produksi I, II, dan III masing-masing menghasilkan produk yang berbeda, dan dipimpin oleh Kepala Kompartemen yang berbeda. Karena dalam penelitian ini telah

dibatasi pada ruang lingkup unit produksi 1, maka hasil deskripsi penelitian adalah meliputi segala kegiatan produksi pada unit produksi 1.

4.2.1. Aspek-Aspek Fungsi Produksi

4.2.1.1. Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi merupakan tahap yang paling penting dari proses produksi. Karena dengan adanya perencanaan yang baik, maka proses produksi maupun hasil produksi akan dapat sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan produksi pada PT Petrokimia Gresik dilaksanakan oleh Bagian Perencanaan dan Pengendalian Produksi masing-masing unit produksi, yang merupakan staf dari Kepala Departemen Produksi.

Dalam menyusun rencana produksi, ada dua hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. Faktor ekstern (kemampuan pasar)

Informasi mengenai kemampuan pasar ini diperoleh dari Departemen Pemasaran.

2. Faktor intern (kemampuan pabrik)

Kemampuan pabrik dapat dipengaruhi oleh faktor 5M, yaitu:

- a. Modal

Modal sangat mempengaruhi proses produksi dalam suatu pabrik.

- b. Material

Tingkat kualitas dan kuantitas ditangani oleh Departemen Logistik dan Biro Pengadaan.

c. Manusia

Pada kondisi normal, tingkat ketrampilan kerja dipengaruhi oleh senioritas.

d. Metode

Pada pabrik yang proses produksinya kontinu, metode kerja dapat dikatakan mantap.

e. Mesin

Hal-hal yang mempengaruhi kemampuan produksi adalah jam kerja mesin efektif dan kapasitas mesin. Penyebab penurunan kapasitas mesin untuk setiap jenis mesin tidak sama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi menurunnya kapasitas mesin adalah:

1. perawatan
2. kondisi mesin baik umur maupun kualitasnya, dan
3. keterampilan operator.

Dengan adanya kondisi tersebut, maka untuk menyusun rencana produksi diperlukan data operasi tahun-tahun sebelumnya dan tahun berjalan tentang hal-hal sebagai berikut.

1. kapasitas mesin, kemampuan menghasilkan produk setiap tahun.
2. keadaan mesin, sesuai dengan hasil pengecekan mesin secara rutin.
3. kegagalan operasi dan penyebabnya.

Dengan dua faktor di atas, yaitu kemampuan pasar dan kemampuan pabrik, maka dapat terjadi dua kemungkinan yang berbeda, yaitu:

1. *Kemampuan pasar lebih besar dari kemampuan pabrik.*

Pada kasus ini rencana produksi akan disusun semaksimal mungkin. Apabila memungkinkan, pengendalian produksi diharapkan bisa memberi masukan atau usulan untuk mengadakan peningkatan produksi.

2. *Kemampuan pasar lebih kecil dari kemampuan pabrik.*

Dalam kasus ini ada beberapa kemungkinan penaduan antara lain:

- a. Rencana produksi disesuaikan dengan kemampuan pasar. Dalam hal ini terpaksa *rate* produksi harus diturunkan.
- b. Rencana produksi tetap pada kemampuan pabrik yang ada. Kelebihan dalam produksi dapat disimpan dan dipasarkan tahun berikutnya.

Jika terjadi salah satu dari kedua kondisi di atas, maka pencarian solusi tersebut akan dibicarakan dengan pihak-pihak yang bersangkutan, antara lain bagian perencanaan dan pengendalian produksi, pemasaran, anggaran, akuntansi, keuangan, maupun biro pengadaan.

Setelah ditentukan rencana produksi dan rencana hari operasi tahunan melalui dua faktor di atas, maka selanjutnya diperinci menjadi rencana produksi dan rencana operasi bulanan. Pada waktu rencana operasi tahunan maupun bulanan, akan dilakukan pengkonversian pemakaian bahan baku, utilitas dan bahan penolong. Dasar konversi adalah angka-angka rasio konsumsi per produksi pada tahun-tahun sebelumnya dan tahun berjalan. Rasio konversi dapat dirumuskan dengan:

$$\text{Rasio Konversi} = \frac{\text{Konsumsi}}{\text{Produksi}} \dots\dots\dots(1)$$

Misalnya:

▪ Pada pabrik I

1. Rencana produksi ZA I = N ton

Kebutuhan bahan baku:

a. Rasio NH_3 / ZA I = a ton / ton(2)

kebutuhan NH_3 = N x a ton(3)

b. Rasio H_2SO_4 / ZA I = b ton / ton(4)

kebutuhan H_2SO_4 = N x b ton(5)

Kebutuhan bahan utilitas:

a. Steam = N x c(6)

b. Listrik = N x d kwh (7)

c. Air pendingin = N x e m^3 (8)

d. Air proses = N x f m^3 (9)

Kebutuhan bahan penolong:

a. Armoflo = N x g kg(10)

b. Chart paper

2. Rencana produksi bahan-bahan utilitas:

a. Listrik

b. Steam

c. Air pendingin

- d. Air lunak
- e. Air demin

Dengan adanya perhitungan angka-angka konversi, maka dari rencana produksi yang ada, dapat dihitung berapa jumlah bahan baku yang diperlukan.

Bahan baku yang diperlukan dapat diperoleh dari gudang material yang telah tersedia. Pengadaan bahan baku dilakukan oleh Biro Pengadaan sesuai dengan sistem maksimum-minimum, yaitu jika jumlah persediaan mencapai tingkat minimum, maka akan dibuat pesanan baru untuk menambah tingkat persediaan hingga tingkat maksimum.

4.2.1.2. Proses Produksi sesuai dengan Standar Operasional Prosedur

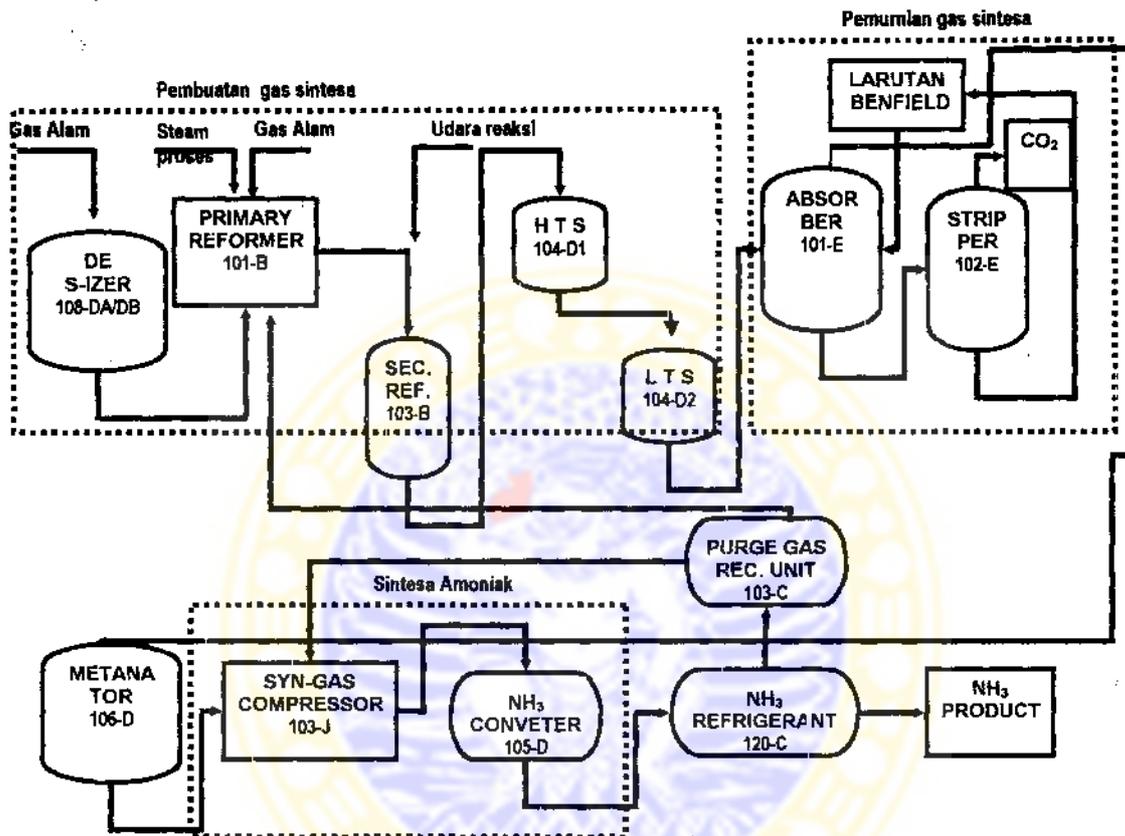
Pada unit produksi I, pabrik memproduksi beberapa produk antara lain:

- a. Pupuk ammonia, yang mempunyai kapasitas total produksi 415.000 ton/tahun, yang juga akan digunakan sebagai bahan baku pupuk ZA II, NPK, dan urea.
- b. Pupuk urea, dengan kapasitas total produksi 460.000 ton/tahun.
- c. Pupuk ZA I dan III dengan kapasitas total produksi 400.000 ton/tahun.

Proses Produksi Ammonia (NH_3)

Bahan baku dari Ammonia ini adalah gas bumi berupa CH_4 . Sistem proses yang dipakai adalah "*Steam Methane Reforming*". Tahap – tahap produksi yang sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) akan digambarkan pada diagram proses di bawah ini:

Gambar 4.1
Diagram Proses Pabrik Amoniak



Sumber: Data internal perusahaan

Penjelasan dan urutan tiap mesin yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan Gas Sintesa

- a. Desulfurizer (life time = 2 tahun)

Menghilangkan S & H₂S dalam natural gas. Gas bumi dikompres suhunya hingga pada derajat dan tekanan tertentu, kemudian dipanaskan dalam steam reforming.

- b. Steam reforming (life time = 3 tahun)

Memecah gas alam dengan steam, sehingga terbentuk CO₂ & H₂

c. **Autothermal Reforming**

Memecah gas alam dengan air terbentuk CO_2 & H_2 dengan reaksi.

d. **H T S (life time = 3 tahun)**

Mereaksikan CO dan steam menjadi CO_2 pada suhu tinggi.

e. **L T S (life time = 3 tahun)**

Mereaksikan CO dan steam menjadi CO_2 pd suhu rendah.

2. **Pemurnian Gas Sintesa**

a. **Absorber**

Memisahkan CO_2 dari syn gas dengan larutan Benfield.

b. **Stripper**

Melepaskan CO_2 dari larutan KHCO_3 .

3. **Sintesa Ammonia**

a. **Methanator (life time = 3 - 10 tahun)**

Mereaksikan sisa CO dan CO_2 menjadi CH_4 .

b. **Syn Gas Compressor**

Mengompresi syn gas pada tekanan operasi.

c. **NH_3 Converter (life time = 5-10 tahun)**

Mereaksikan H_2 dan N_2 menjadi NH_3 .

4. **NH_3 Refrigerant**

Mengkondensasikan NH_3 sehingga terpisah dari gas sisa.

5. **Purge Gas Recovery Unit**

Mengambil H_2 dari purge gas untuk dikembalikan di *syn loop*.

6. NH₃ Product

Amoniak cair

Proses Produksi Urea

Proses yang digunakan adalah *aces process*, dengan bahan baku ammonia cair dan carbon dioksida gas. Tahap-tahap dari proses produksi urea beserta mesin yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Reactor

Mereaksikan NH₃ & CO₂ membentuk ammonium carbamat, diikuti reaksi dehidrasi ammonium carbamat menjadi urea. Proses ini merupakan tahapan yang paling penting karena pada tahap ini reaksi pembentukan urea terjadi.

b. Stripper

Memisahkan eksese NH₃ dan menguraikan ammonium carbamat yang tidak terkonversi dalam larutan urea sintesis dengan pemanasan steam & stripping CO₂.

c. Decomposer

Memisahkan ammonium carbamat dan eksese NH₃ dari larutan urea dengan pemanasan dan penurunan tekanan.

d. Absorber

Menyerap gas NH₃ dan CO₂ dari decomposer dalam air dan larutan carbamat untuk dikembalikan ke reaktor

e. Concentrator

Memekatkan larutan Urea sampai 99.7% dengan vacuum evaporator.

f. Prilling

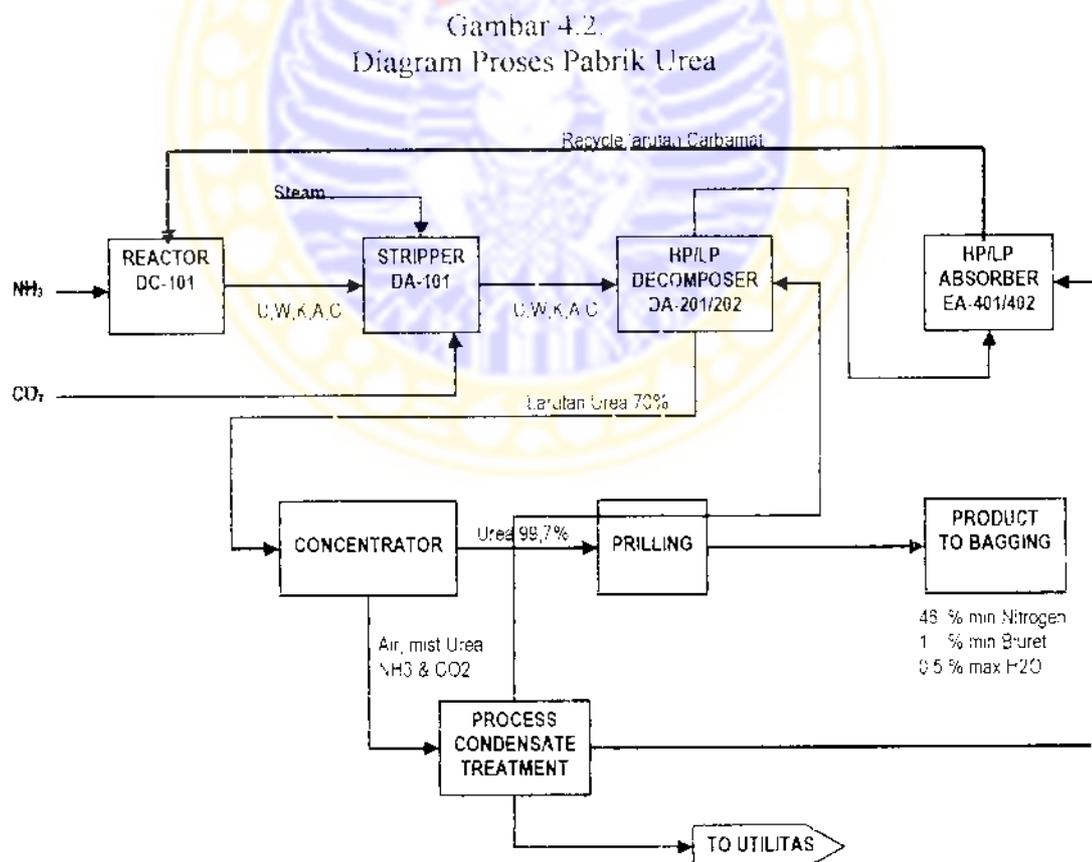
Membentuk butiran Urea (Urea prill) dengan jalan disemprotkan dari atas menara prilling kemudian didinginkan dan dipadatkan dengan alat fluidizing cooler.

g. Process Condensate Treatment

Memisahkan uap air dari gas yang terikut (NH_3 & CO_2).

h. Product Urea

Proses produksi pupuk urea tersebut dapat digambarkan melalui diagram berikut:



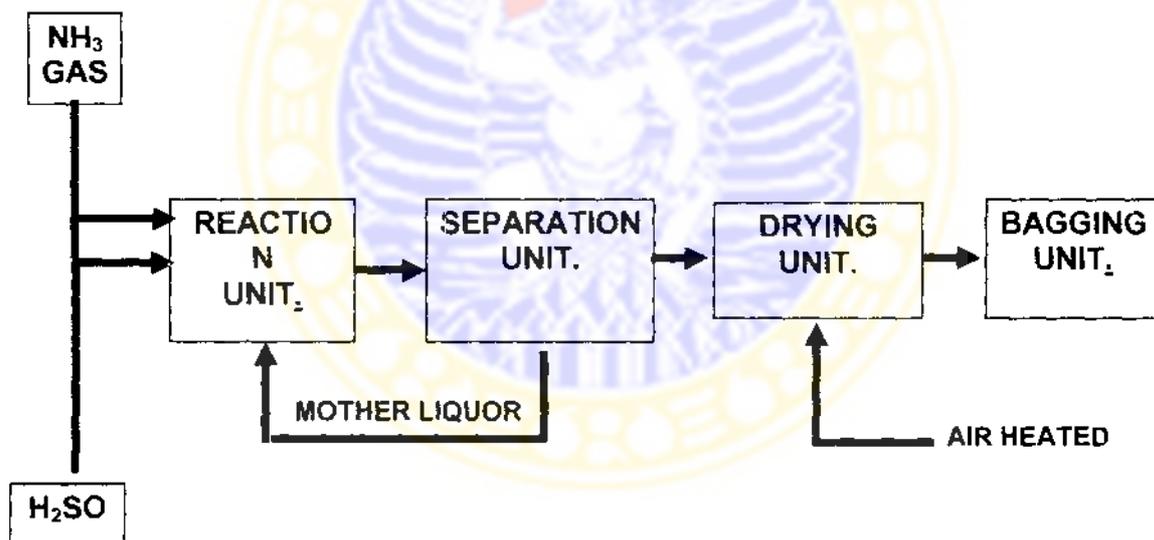
Sumber: Data Internal Perusahaan

Proses Produksi ZA I dan ZA III

Proses yang digunakan adalah netralisasi (de nora), dengan prinsip “uap NH_3 dimasukkan saturator yang berisi H_2SO_4 dan ditambah air kondensat (sebagai penyerap panas hasil reaksi) dengan bantuan udara sebagai pengaduk” Bahan baku yang digunakan adalah amoniak gas dan asam sulfat.

Proses produksi pupuk ZA I dan III tersebut dapat digambarkan melalui blok diagram berikut ini:

Gambar 4.3.
Blok Diagram Proses Ammonium Sulfat I /III



Sumber: Data internal Perusahaan

Keterangan dari blok diagram di atas adalah:

a. Netralisasi & Kristalisasi

Alat utamanya adalah saturator, sebagai reaktor dan kristalizer. Fungsinya untuk mereaksikan ammonia dengan asam sulfat dan memekatkan ammonium sulfat

yang terbentuk. Sebagian uap yang terbentuk diembunkan dan dikembalikan ke saturator sebagai kondensat return untuk mengatur konsentrasi dan penyerapan panas reaksi.

b. Pemisahan Kristal

Peralatan utamanya adalah Centrifuge Separator yang fungsinya memisahkan kristal ammonium sulfat yang terbentuk dengan larutan induk.

c. Pengeringan Produk

Peralatan utamanya adalah Rotary Dryer yang fungsinya mengeringkan kristal ammonium sulfat sampai kandungan air 0,15% berat (maksimal).

d. Penampungan Produk

Produk ZA kering yang keluar dari Dryer dengan bucket elevator dikirim ke bagian Hopper dan diangkat dengan belt conveyor menuju bagian pengantongan untuk selanjutnya dilakukan pengepakan.

4.2.1.3. Pengendalian Produksi

Agar proses produksi berjalan dengan baik, maka perlu adanya pengendalian yang cermat. Proses produksi diharapkan menghasilkan produk yang baik dan sesuai standar dalam jumlah tertentu (sesuai rencana) dan tepat waktu. Pengendalian harus meliputi tiga unsur di atas yaitu kualitas, kuantitas dan waktu.

1. Pengendalian Kualitas

Pada proses produksi terus menerus kualitas produk tidak banyak bervariasi, dan penyimpangan yang terjadi relatif kecil. Dalam hal ini bahan baku tidak begitu

berpengaruh dalam kualitas produk. Karena pada produksi terus-menerus bahan baku yang digunakan cenderung dalam jumlah dan kualitas yang sama. Maka hal-hal yang mempengaruhi terjadinya penurunan kualitas adalah kesalahan operasi dan kerusakan alat

Apabila penyimpangan tersebut terjadi karena kesalahan operasi, dan langsung dapat diketahui penyebabnya, maka selanjutnya akan diadakan perbaikan operasi langsung oleh petugas operasi.

Apabila penyimpangan tersebut disebabkan oleh kerusakan alat, dan langsung dapat diketahui penyebabnya, maka langsung diadakan perbaikan. Namun, jika kerusakan tidak dapat diketahui penyebabnya, maka perlu diadakan pengamatan secara khusus.

2. Pengendalian Kuantitas

Pengendalian proses sangat menonjol atau diutamakan pada proses produksi terus-menerus. Penyimpangan kuantitas disebabkan oleh kerusakan mesin. Penyebab lainnya adalah keterlambatan perbaikan dan kesalahan operasional.

Penyimpangan tersebut perlu diidentifikasi penyebabnya dan diadakan evaluasi, dan selanjutnya diadakan *replaining* (perencanaan kembali sesuai dengan keadaan yang ada). Hasil identifikasi dan evaluasi serta informasi kegiatan yang perlu diambil disampaikan kepada manajemen melalui rapat maupun tulisan.

3. Pengendalian Waktu

Pada proses produksi terus-menerus, pengendalian waktu termasuk dalam pengendalian kuantitas. Sebab, untuk mencapai kuantitas tertentu diperlukan waktu

tertentu pula. Jadi antara kuantitas dan waktu sangat terkait. Yang diharapkan adalah dengan waktu yang efisien, maka dihasilkan kuantitas produk yang maksimal, tentunya dengan kualitas yang maksimal pula.

Pada pengendalian produksi, bagian yang berkaitan, yaitu bagian perencanaan dan pengendalian produksi melakukan pengamatan terhadap hasil dan proses produksi yang disesuaikan dengan laporan-laporan berikut:

1. Laporan pengamatan produksi harian, yang akan digunakan sebagai bahan rapat pagi, berisikan:
 - a. Produksi harian
 - b. Produksi yang telah dicapai pada bulan berjalan dan tahun berjalan
 - c. Kekurangan produksi pada bulan berjalan dan tahun berjalan untuk mencapai target
 - d. Persediaan produk setengah jadi
2. Laporan problem harian, yang akan digunakan untuk bahan rapat pagi (penyediaannya dibantu oleh pengawas shift). Laporan ini dilampiri notulen hasil rapat pada hari sebelumnya.
3. Laporan inventory produksi harian berisikan penyediaan seluruh produk utama, produk samping dan produk dasar.
4. Laporan produk harian, berisikan produk-produk utama, dasar, samping dan bahan-bahan utilitas, serta distributornya.
5. Laporan produk bulanan, berisikan:
 - a. Kualitas dan kuantitas produksi yang dicapai dalam satu bulan

- b. Jumlah pemakaian bahan, yaitu bahan baku, bahan penolong, dan bahan utilitas
 - c. Distributor produksi samping
 - d. Tangki efisiensi pemakaian bahan baku
 - e. Hambatan operasi baik yang menyebabkan pabrik mati maupun yang menyebabkan potong rate
6. Laporan produk triwulan dan semester, yang merupakan rekapitulasi laporan bulanan.
7. Laporan produk tahunan, berisikan:
- a. Jumlah produk selama satu tahun yang diperinci satu bulan
 - b. Performance kualitas produk rata-rata
 - c. Produk tertinggi
 - d. Jumlah pemakaian bahan baku, bahan penolong dan utilitas lengkap dengan distributornya
 - e. Efisiensi pemakaian bahan baku dan bahan penolong mayor
 - f. Hambatan operasi baik yang menyebabkan pabrik mati maupun yang menyebabkan potong rate

4.2.3. Satuan Pengawas Internal (SPI)

Seperti yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya, bahwa PT Petrokimia mempunyai Satuan Pengawas Internal yang berada di bawah Direktur Utama dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Satuan Pengawas Internal ini merupakan unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan audit internal berdasarkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab direksi.

Dalam pelaksanaan tugasnya, SPI dipimpin oleh Kepala SPI, dan membawahi dua Kepala Bidang, yaitu bidang Pengawasan Operasional dan bidang Pengawasan Administrasi. Bidang Pengawasan Operasional meliputi:

- a. unit produksi
- b. unit pemeliharaan
- c. unit proyek-proyek
- d. unit teknologi informasi
- e. unit pengadaan material dan jasa
- f. unit prasarana pabrik dan kawasan

Sedangkan bidang Pengawasan Administrasi meliputi:

- a. pemasaran
- b. sumber daya manusia, meliputi personalia dan pendidikan latihan (diklat)
- c. bagian umum
- d. distribusi
- e. penjualan keuangan
- f. akuntansi

Sesuai dengan pembagian unit bidang pemeriksaan, maka audit operasional fungsi produksi yang ada di PT Petrokimia Gresik juga dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal.

4.2.4. Audit Operasional Fungsi Produksi oleh Satuan Pengawas Internal (SPI)

Seperti yang telah dijelaskan di atas, maka audit operasional fungsi produksi dilakukan oleh fungsi SPI. Dalam melakukan suatu audit, SPI menjalankan tugasnya dengan menjabarkan ke dalam beberapa tahap audit. Hal ini dimaksudkan agar audit dapat berjalan sesuai tujuan, terarah, dan efektif. Tahap-tahap audit tersebut terbagi dalam: tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan tindak lanjut.

1. Perencanaan Audit

Perencanaan audit merupakan segala sesuatu yang dilakukan sebelum pelaksanaan audit. Hal ini berfungsi sebagai persiapan agar ketika pelaksanaan, audit dapat berjalan dengan lancar dan terarah. Semua kegiatan perencanaan akan dituangkan dalam suatu Rencana Program Audit (RPA). Namun, sebelum disusun sebuah RPA, maka SPI menyusun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) untuk menentukan unit mana yang akan dilakukan audit.

PKPT merupakan program kerja yang dibuat oleh SPI, yang berisi unit-unit mana saja yang akan dilakukan audit selama satu tahun. Dasar penyusunan PKPT yaitu Risiko Signifikan Perusahaan yang diolah oleh manajemen risiko. Data mengenai unit-unit yang mempunyai risiko yang signifikan diperoleh dari tiap-tiap unit yang ada pada perusahaan. Risiko Signifikan merupakan perkalian antara dampak dengan peluang terjadinya risiko. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Dampak} \times \text{Peluang} \geq 15 \dots\dots\dots(11)$$

Mempunyai risiko yang signifikan jika nilainya lebih besar atau sama dengan lima belas, dan tidak terlalu signifikan jika nilainya kurang dari lima belas. Unit-unit yang memiliki risiko signifikan lebih atau sama dengan lima belas inilah yang akan dimasukkan dalam PKPT dan akan dilakukan audit. Selain itu, unit yang diaudit terkadang juga berdasar dari permintaan direktur. Obyek audit yang demikian dinamakan non-PKPT.

Pada tahun 2005, audit operasional yang dilakukan berkaitan dengan fungsi produksi adalah penilaian efisiensi pemakaian bahan baku dan penolong produksi amoniak pabrik I.

Setelah ditentukan obyek yang akan diaudit, maka dibentuk tim audit dan jadwal audit. Pembentukan tim audit ini disesuaikan dengan jumlah anggota staf SPI dan jumlah hari efektif yang tersedia dalam satu tahun. Setelah dibentuk tim audit untuk masing-masing obyek audit, maka ditentukan juga waktu pelaksanaan audit. Jumlah tim audit dalam satu obyek audit paling tidak terdiri dari dua orang. Sedangkan waktu pelaksanaan audit adalah sekitar dua bulan untuk tiap-tiap obyek audit.

Selain itu, SPI juga melakukan survey pendahuluan. Namun, pada SPI Petrokimia, survey pendahuluan merupakan kegiatan perencanaan yang *optional*, dengan kata lain boleh dilakukan maupun tidak dilakukan. Survey pendahuluan akan dilakukan jika terdapat hal-hal yang dicurigai terjadi penyelewengan. Pelaksanaannya adalah dengan mempelajari terlebih dahulu data-data yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Berikut ini adalah jadwal pelaksanaan audit yang dibuat pada saat perencanaan, dan dituangkan dalam RPA:

Tabel 4.1.
Jadwal Pelaksanaan Audit

No.	Kegiatan	Waktu Audit (minggu)							
		April				Mei			
1.	Penyusunan RPA	1	2	3	4	1	2	3	4
2.	Pengesahan RPA menjadi Program Audit (PA)	1	2	3	4	1	2	3	4
3.	Membuat surat penugasan oleh Kabid	1	2	3	4	1	2	3	4
4.	Pertemuan pendahuluan oleh Kabid	1	2	3	4	1	2	3	4
5.	Pelaksanaan audit dengan pengumpulan data dan informasi	1	2	3	4	1	2	3	4
6.	Klarifikasi data dan informasi oleh Kabid	1	2	3	4	1	2	3	4
7.	Pencatatan pelaksanaan proses audit	1	2	3	4	1	2	3	4
8.	Evaluasi dan penyusunan draft LTA/LHA oleh Tim	1	2	3	4	1	2	3	4
9.	Pembahasan tim dan review oleh Ka SPI	1	2	3	4	1	2	3	4
10.	Presentasi tim/Kabid dengan review oleh Ka SPI	1	2	3	4	1	2	3	4
11.	Pembahasan draft LHA dengan obyek oleh Ka SPI	1	2	3	4	1	2	3	4
12.	Finalisasi LHA oleh tim/ Kabid	1	2	3	4	1	2	3	4
13.	Pengiriman LHA kepada Dirut	1	2	3	4	1	2	3	4

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2005

Seperti yang telah dicantumkan dalam jadwal di atas, setelah dilakukan penyusunan RPA, maka RPA akan diperiksa oleh Kepala Bidang Pengawasan Operasional, dan setelah itu akan disahkan oleh Kepala SPI. Setelah RPA disahkan oleh Kepala SPI, maka akan dikeluarkan surat tugas yang ditandatangani oleh Kabid dan disampaikan kepada obyek audit, dalam hal ini unit pabrik I. Isi dari form RPA adalah nama-nama tim yang bertugas, waktu audit, unit yang diaudit, dasar audit, sasaran audit, ruang lingkup audit, langkah kerja audit, dan jadwal pelaksanaan audit (lampiran 2).

Setelah surat tugas dikirimkan kepada unit pabrik I, maka akan dilakukan *opening meeting*, dengan kepala bidang unit pabrik I. *Opening meeting* merupakan pembicaraan awal dengan kepala bidang yang bersangkutan.

2. Pelaksanaan Audit

Dalam melaksanakan audit operasional fungsi produksi, SPI memakai dokumen prosedur dan Instruksi Kerja (IKA) sebagai pedomannya. Selain itu SPI juga akan memeriksa Lembar Temuan Audit (LTA), Laporan Hasil Audit (LHA) dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) dari periode sebelumnya sebagai pedoman pelaksanaan audit. Sedangkan standar yang digunakan auditor untuk menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan menggunakan perhitungan *consumption rate*, yang akan dijelaskan lebih lanjut pada subbab berikutnya.

Tahap pelaksanaan dalam audit itu sendiri merupakan tahap pengumpulan data-data relevan yang diperlukan dalam audit, serta pengolahan atas data-data tersebut. Audit operasional fungsi produksi unit I tahun 2005 ini dilakukan pada bulan April hingga Mei, atas kegiatan produksi bulan Januari sampai Maret. Dokumen-dokumen yang diperlukan dalam audit operasional fungsi produksi adalah:

- a. Laporan pemakaian bahan baku
- b. Laporan pemakaian bahan penolong
- c. Laporan pemakaian *down time* (jadwal pematian mesin produksi)

d. Laporan hasil produksi (ton/bulan)

e. Data *Consumption Rate*

Laporan pemakaian bahan baku dan bahan penolong merupakan laporan aktual pemakaian bahan baku selama proses produksi berlangsung. Di dalam pelaksanaan audit, maka laporan yang dibutuhkan disesuaikan dengan periode pelaksanaan audit (*cutt off*). Laporan pemakaian bahan baku tersebut akan diperiksa apakah telah sesuai dengan perencanaan.

Laporan pemakaian *down time* merupakan data-data mengenai kapan dilakukannya *shut down* atau pematian mesin produksi. Hal ini akan berpengaruh pada hasil produksi. Pada PT Petrokimia Gresik terdapat tiga macam waktu *shut down*, yaitu *preventive shut down* (terjadwal), *break down* (tanpa jadwal), dan perbaikan tahunan (*turn arround*).

Sedangkan *consumption rate* merupakan rasio penggunaan bahan baku dibandingkan dengan produk jadi (*output*). Hasil perhitungan *consumption rate* akan dibandingkan dengan standar rasio yang telah ditetapkan sebelumnya pada RKAP.

Selain pengumpulan dokumen-dokumen di atas, perolehan data juga dapat dilakukan dengan menggunakan teknik lain. Teknik yang pertama adalah dengan menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan dengan unit terkait, sebagai kroscek atas data dari dokumen yang telah diperoleh. Selain data primer dari unit terkait, data yang diperoleh juga dapat merupakan data sekunder, yang merupakan pendapat dari orang lain di luar unit yang terkait.

Seluruh data yang diperoleh akan dilakukan kajian dan evaluasi. Hasil dari evaluasi akan dituangkan dalam suatu Lembar Temuan Audit (LTA) yang kemudian didokumentasikan dalam Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP). Beberapa dari contoh dari KKP misalnya memuat formulir permintaan data pada obyek audit dan formulir klarifikasi data dan informasi yang berisi komentar dari obyek audit (lampiran 3 dan 4).

Secara rinci langkah kerja audit efisiensi fungsi produksi unit 1 yang dilakukan sebagai berikut:

Tabel. 4.2.
Langkah Kerja Audit Efisiensi Fungsi Produksi

No.	Uraian	Tanggal	Paraf
	Evaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan produksi amoniak		
1.	Dapatkan laporan bulanan produksi dan data-data produksi lainnya	8 April -15 Mei	
2.	Dapatkan data laporan harga pokok produksi amoniak	8 April -15 Mei	
3.	Pelajari dan buat evaluasi terhadap data tersebut	15 April -20 Mei	
4.	Buat kesimpulan, susun LTA dan LHA serta diskusikan dengan Kabid / Ka SPI	20-26 Mei	
5.	Pembahasan dengan Kakomp pabrik I oleh Ka SPI	27 Mei	
6.	Finalisasi dan pengiriman LHA ke Dirut	28 Mei	

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2005

3. Pelaporan

Setelah dilaksanakan penelaahan atas bukti-bukti dan informasi, maka tim audit akan membuat suatu Laporan Temuan Audit (LTA). LTA berisi temuan-temuan hasil audit, sebab, akibat dan saran (lampiran 5). LTA ini akan didiskusikan terlebih dahulu oleh Kabid SPI dengan Kepala Departemen (Kadep) produksi. Diskusi dilakukan untuk

memastikan apakah temuan yang diperoleh tim audit telah sesuai dengan keadaan yang terjadi sebenarnya. Dalam hal ini Kadep dapat memberikan klarifikasi jika hasil temuan tim auditor dianggap kurang sesuai.

Setelah LTA didiskusikan dengan unit melalui Kadep produksi, maka LTA yang telah direvisi diubah menjadi suatu draft Laporan Hasil Audit (LHA). Draft LHA ini akan kembali didiskusikan dengan Kepala Kompartemen (Kakomp) pabrik dan Ka SPI, yang hasilnya dicatat dalam risalah rapat (lampiran 7). Hasil dari LHA berisi antara lain pelaksanaan audit secara umum, temuan hasil audit termasuk temuan dan evaluasi, kesimpulan hasil audit, serta rekomendasi dan saran perbaikan (lampiran 6). Setelah diskusi selesai dilakukan, maka hasil akhir dari LHA akan ditandatangani oleh Ka SPI. Kemudian LHA akan diserahkan kepada direktur yang bersangkutan untuk mendapat disposisi. Direktur akan memberikan komentar atas LHA yang dilaporkan. Komentar yang diberikan antara lain biasanya berisi mengenai instruksi kepada obyek audit agar memperhatikan saran dari SPI, dan perintah kepada SPI agar melakukan tindak lanjut.

4. Tindak Lanjut Audit

Setelah LHA diterbitkan, maka Direktur Utama akan memberikan instruksi kepada unit yang bersangkutan agar memperhatikan saran perbaikan yang diberikan oleh SPI, selain itu juga memerintahkan SPI untuk mengawasi unit yang bersangkutan, apakah telah melaksanakan rekomendasi dari SPI atau belum.

Hasil dari pemantauan ini akan dilaporkan kepada direktur utama. Laporan pemantauan dapat berupa laporan semester atau setengah semester.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Perencanaan dan Pengendalian Produksi

Pada PT Petrokimia Gresik, semua proses produksi harus direncanakan dan dikendalikan. Perencanaan dan pengendalian proses produksi dilakukan oleh Bagian Perencanaan dan Pengendalian atau Candal masing-masing unit produksi dibawah pimpinan Kepala Departemen Produksi. Hal ini dapat bermanfaat karena kebutuhan input dan jumlah output yang diproduksi akan dapat diketahui dengan akurat.

Dalam menyusun rencana produksi, terdapat dua hal yang dipertimbangkan, yaitu faktor kemampuan pasar dan kemampuan pabrik. Kedua faktor ini saling berhubungan. Jika dalam perencanaan produksi hanya melihat kemampuan pasar saja, maka belum tentu pabrik akan dapat menyediakan produk sejumlah permintaan pasar. Namun jika hanya melihat kemampuan pabrik saja, jumlah produk yang dihasilkan juga belum tentu sesuai dengan permintaan pasar. Pada PT petrokimia, hal ini sudah didiskusikan dengan pihak yang bersangkutan dalam masalah ini, yaitu bagian candal, pemasaran, anggaran, akuntansi dan keuangan, maupun biro pengadaan. Sehingga, pengambilan keputusan dirasa sudah efektif karena telah melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam fungsi produksi pada pabrik PT Petrokimia, kegiatan produksi hampir sebagian besar dilakukan oleh mesin, sedangkan tenaga kerja manusia lebih berperan sebagai operator mesin. Dalam melakukan perawatan mesin yang digunakan untuk produksi, data-data yang diperlukan sudah memadai, yaitu data operasi tahun-tahun sebelumnya dan tahun berjalan tentang hal-hal sebagai berikut:

1. kapasitas mesin, kemampuan menghasilkan produk setiap tahun.

2. keadaan mesin, sesuai dengan hasil pengecekan mesin secara rutin.
3. kegagalan operasi dan penyebabnya.

Sedangkan untuk tenaga kerja manusia itu sendiri, tingkat ketrampilan kerja dipengaruhi oleh senioritas. Hal ini berarti, semakin lama seseorang bekerja mengoperasikan mesin, maka akan lebih mengerti mesin itu dengan baik dari pada operator yang baru. Oleh karena itu, sebaiknya sebagai operator mesin diberikan pelatihan dan pengarahan secara mantap atas pengoperasian mesin-mesin produksi.

Setelah proses produksi selesai, maka pengendalian produksi wajib dilakukan untuk mengontrol apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar, jumlah yang direncanakan, serta tepat waktu. Pada PT Petrokimia, pengendalian produksi meliputi tiga unsur pengendalian, yaitu pengendalian kualitas, kuantitas dan waktu.

Pada pengendalian kualitas, hal yang lebih sering terjadi penyimpangan adalah terjadinya kesalahan operasi atau kerusakan alat. Jika terjadi gangguan pada salah satu mesin produksi, maka proses produksi secara keseluruhan akan ikut terganggu juga. Oleh karena itu perawatan mesin harus sangat diperhatikan, agar tidak mudah terjadi kematian mesin produksi s.waktu proses produksi berlangsung, atau yang disebut *break down*. Pemeriksaan mesin telah menjadi tugas dari biro inspektek (inspeksi teknik). Sedangkan penyimpangan kualitas yang disebabkan oleh bahan baku jarang sekali ditemukan. Hal ini dimungkinkan karena dalam proses produksi terus-menerus kualitas bahan baku yang dipesan sebagian besar sama dengan bahan baku pada proses-proses sebelumnya.

Seperti yang terjadi pada pengendalian kualitas, penyimpangan yang sering terjadi pada pengendalian kuantitas adalah dikarenakan oleh kerusakan mesin. Jika terjadi

kerusakan mesin, maka proses produksi akan terganggu, dan jumlah produk yang dihasilkan tidak dapat sesuai dengan yang direncanakan. Namun penanganan yang dilakukan ketika terjadi kerusakan mesin sudah bagus. Jika terjadi penyimpangan tersebut, maka secepatnya dicari penyebabnya, dievaluasi, dan diadakan *replaining* (perencanaan kembali), serta hasil dari evaluasi tersebut disampaikan kepada manajemen melalui rapat atau tulisan. Dengan adanya rapat ini, maka diharapkan akan ada tindak lanjut dalam perawatan mesin agar lebih baik lagi.

Hal penting terakhir dalam pengendalian adalah pengendalian waktu. Pengendalian waktu pada proses produksi terus menerus dikategorikan juga ke dalam pengendalian kuantitas karena diharapkan dengan waktu yang seefisien mungkin, akan dihasilkan produk yang maksimal.

Secara keseluruhan, proses perencanaan dan pengendalian sudah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan prosedur.

4.3.2. Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Produksi

Berdasar pada teori sebelumnya, bahwa efektivitas lebih menekankan pada tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pada PT Petrokimia Gresik, fungsi produksi dapat dikatakan sudah efektif jika segala kegiatan dalam proses produksi sudah dilaksanakan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

SOP pada fungsi produksi PT Petrokimia Gresik mengatur prosedur pengoperasian mesin produksi secara detail. Karena adanya keterbatasan dalam penelitian

ini, maka SOP tidak dapat dilampirkan dalam penelitian ini. Namun, sesuai dengan hasil wawancara, setiap langkah dan prosedur proses produksi pupuk di pabrik I yang telah digambarkan pada subbab sebelumnya, telah dijalankan sesuai dengan SOP. Jika prosedur yang telah ditentukan tidak dilaksanakan, maka akan memungkinkan terjadi kerugian sebagai berikut:

- a. proses produksi tidak dapat mencapai target sesuai dengan yang diinginkan
- b. adanya bahaya pada pabrik, misalnya terjadi ledakan, mengingat proses produksi pada PT Petrokimia banyak melibatkan zat-zat berbahaya.

Sedangkan efisiensi, menurut teori lebih ditekankan pada kemampuan perusahaan menghasilkan output dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dengan seoptimal mungkin. Pada PT Petrokimia Gresik, penilaian efisiensi pada proses produksi dilakukan dengan membandingkan laporan bulanan produksi dengan perencanaan, serta dilakukan perhitungan *consumption rate*, yang dihitung dengan cara membagi input dengan output. Hasil *consumption rate* yang telah diperoleh kemudian dibandingkan dengan standar rasio yang ditetapkan sebelumnya pada RKAP. Standar rasio yang ditetapkan pada audit efisiensi pabrik I ammonia tahun 2005 adalah sebesar 32 mmbtu/ton (dengan menggunakan satuan pengukur panas atau kalori). Penentuan standar tersebut diajukan oleh unit terkait, yaitu pabrik I, yang didasarkan dari perhitungan rasio tahun-tahun sebelumnya. Proses produksi pada pabrik I dikatakan efisien jika nilai dari *consumption rate* yang diperoleh kurang atau sama dengan 32 mmbtu/ton. Dan dikatakan tidak efisien jika nilainya melebihi 32 mmbtu/ton.

Sesuai hasil temuan yang terdapat pada Laporan Hasil Audit (LHA) tahun 2005 atas pemeriksaan yang dilakukan terhadap penilaian efisiensi pemakaian bahan baku dan bahan penolong produksi amoniak pabrik I ditemukan bahwa terdapat efisiensi pemakaian bahan penolong *Ucon*, *Diethanol Amine*, *Potassium Carbonat*, dan *Vanadium Pentaoksida*. Namun selain itu juga terdapat inefisiensi pemakaian bahan baku gas bumi.

Pemakaian gas bumi sebagai bahan baku unit amoniak dilaporkan sesuai dengan standar, yaitu dengan menggunakan alat ukur yang dapat dibaca pada *Distributed Control System* (DCS), sehingga data mempunyai tingkat keakuratan yang memadai untuk digunakan sebagai evaluasi efisiensi.

Penyebab dari kejadian di atas adalah adanya *Losses syntesa gas* (gas H₂), yaitu terjadi masalah pada salah satu equipment 103-J, yaitu temperatur *trust bearing* panas, sehingga ada gas H₂ yang dibuang melalui equipment PC 1004 sebelum masuk 103-J. Selain itu juga sering terjadi *shut down* tidak terjadwal, sehingga terdapat gas bumi yang terbang. Selama periode bulan Januari-Maret unit amoniak mengalami sebanyak dua kali *unschedule shut down* yaitu 6-13 Januari dan 11-12 Maret 2005.

Saran yang diberikan atas Laporan Hasil Audit adalah agar segera dibentuk tim gabungan yang terdiri dari personel Biro Rancang Bangun, Departemen Pemeliharaan I, Departemen Produksi I dan biro Proslab serta unit terkait lainnya untuk melakukan evaluasi dan investigasi mengenai keandalan equipment 103-J serta mencari akar penyebab kerusakan dan merencanakan solusi perbaikannya. Selain itu, untuk meminimalkan terjadinya *unschedule shut down*, maka Pabrik I sebaiknya melaksanakan

preventive maintenance secara konsisten (*schedule* waktu dan sesuai umur / *life time spare part*) serta menggunakan spare part yang telah teruji keandalannya.

4.3.3. Evaluasi Audit Operasional Fungsi Produksi

Audit operasional atas fungsi-fungsi pada perusahaan biasanya dilakukan oleh auditor internal. Namun, dalam beberapa kasus, audit operasional juga mungkin dilakukan oleh auditor eksternal. Audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Internal yang bertanggung jawab secara langsung pada direktur utama. Hal ini berarti pelaksanaan audit operasional dilakukan oleh pihak internal perusahaan.

Salah satu sasaran dari audit operasional atas fungsi produksi pada PT Petrokimia adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi proses produksi. Jika audit ini dilakukan sesuai dengan prosedur, maka hasil audit akan dapat digunakan sebagai alat bantu dalam menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi tersebut.

Pelaksanaan audit yang baik dan efektif dapat dilihat dengan mengevaluasi tahap-tahap pelaksanaan audit itu sendiri. Tahap-tahap yang perlu diperhatikan adalah perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut.

1. Perencanaan Audit

Dalam suatu kegiatan, tahap perencanaan merupakan tahap yang paling penting. Karena dengan adanya perencanaan yang baik dan matang, maka pelaksanaan kegiatan akan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Begitu juga pada jalannya audit

operasional yang dilakukan oleh SPI tersebut. Karena banyaknya obyek audit yang akan diperiksa, sedangkan jumlah auditor terbatas, maka perencanaan menjadi sangat penting untuk mengefisienkan tenaga yang ada.

Perencanaan audit yang telah dilakukan oleh SPI meliputi penetapan obyek audit, pembentukan tim dan penjadwalan, survey pendahuluan, pembuatan surat tugas, dan opening meeting.

Dalam menentukan obyek audit, SPI menggunakan *risk based audit* sebagai dasarnya. Dalam *risk based audit*, penetapan obyek audit ditentukan dengan melihat unit mana yang mempunyai resiko paling signifikan. Resiko yang signifikan dihitung dari perkalian dampak dan peluang terjadinya resiko. Data-data mengenai dampak dan peluang diperoleh dari masing-masing unit dan diolah oleh manajemen resiko, kemudian direkap oleh SPI yang kemudian dibentuk sebuah PKPT. Kelebihan dari *risk based audit* adalah SPI dapat mengefisienkan penggunaan sumber daya tenaga auditor, waktu, dan biaya. Karena audit akan difokuskan pada area yang beresiko tinggi dan membatasi prosedur pada area yang beresiko rendah. Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah perencanaan akan memerlukan waktu yang lebih banyak. Akan tetapi waktu tersebut akan dapat dikompensasi pada saat melakukan audit dengan lebih efisien dan terarah serta penghematan waktu audit yang risikonya relatif rendah. Selain itu, karena penilaian resiko memerlukan justifikasi, maka diperlukan pengalaman auditor yang cukup dalam penilaian resiko dan dalam mempersiapkan dokumen perencanaan.

Selain itu, hal yang paling penting dalam perencanaan adalah pembentukan tim audit dan pembuatan jadwal. Kekurangan dari SPI ini adalah terbatasnya jumlah auditor.

Satu obyek audit paling tidak terdiri dari dua orang auditor dalam satu tim. Dengan kondisi terbatasnya tenaga manusia yang ada, maka proses penjadwalan menjadi penting. Karena dengan penjadwalan yang efisien, maka jika audit pada satu obyek telah selesai, maka auditor tersebut melakukan tugas audit pada obyek yang lain. Namun pada SPI PT Petrokimia Gresik, dengan jumlah auditor yang tersedia, pelaksanaan audit sudah dapat dilaksanakan dengan baik. Pada kegiatan perencanaan pemeriksaan ini, SPI telah mendokumentasikan dengan lengkap pada Rencana Program Audit (RPA) yang akan ditandatangani oleh kepala SPI. Jadi, dalam pelaksanaan audit, para tim audit harus melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal yang telah dicantumkan pada RPA agar Laporan Hasil Audit dapat diterbitkan tepat waktu.

Survey pendahuluan merupakan tindakan yang boleh tidak dilakukan oleh SPI dalam perencanaan. Hal ini berguna dalam penghematan biaya dan waktu, jika obyek yang diaudit adalah obyek yang rutin dilakukan audit secara periodik. Namun, survey pendahuluan penting untuk dilakukan jika obyek yang diaudit adalah obyek yang baru, atau terdapat hal-hal yang dicurigai terjadi penyelewengan, dan memerlukan survey untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya. Karena dengan tidak adanya survey pendahuluan, maka jika terdapat masalah yang perlu penelitian lebih mendalam tidak dapat diidentifikasi dengan lebih cepat dan tepat. Namun jika tidak terdapat hal yang dicurigai, maka SPI cukup mempelajari LTA, LHA maupun KKP dari audit sebelumnya

Setelah RPA telah ditandatangani oleh kepala SPI, maka akan segera dibuatkan surat tugas yang akan diberikan kepada obyek audit, dalam hal ini adalah pabrik I. Surat tugas fungsinya adalah sebagai pemberitahuan bahwa akan dilakukan audit pada obyek

atau unit yang bersangkutan. Dan jika surat tugas telah disampaikan, maka langkah terakhir dalam perencanaan adalah dilakukan *opening meeting*. Dengan dilakukan *opening meeting*, maka diharapkan tidak ada kesalahpahaman antara auditor dengan manajemen, serta data-data yang diperlukan dalam audit akan disediakan.

Sesuai pembahasan di atas, tahap perencanaan yang telah dilakukan oleh SPI dapat dikatakan telah efektif dan sudah memenuhi Standar Praktik Profesional Audit Internal.

2. Pelaksanaan Audit

Proses pemeriksaan diawali dengan pengumpulan data-data yang berupa dokumen-dokumen primer, wawancara dengan pihak pada unit terkait, maupun wawancara dengan pihak ketiga atau pihak yang bukan dari unit terkait tetapi mempunyai pengetahuan akan obyek yang sedang diperiksa. Wawancara dengan pihak ketiga akan lebih independen jika dibandingkan dengan hasil wawancara dengan pihak dari obyek yang bersangkutan.

Selain membandingkan laporan-laporan bulanan yang diperlukan dengan data pada saat perencanaan, SPI juga melakukan perhitungan sendiri atas *consumption rate*. Seperti yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, dengan melakukan perhitungan *consumption rate*, maka akan diketahui efisiensi dari pemakaian input atas output yang telah diproduksi. Dengan adanya penelaahan terhadap laporan bulanan, hasil wawancara dan perhitungan sendiri yang dilakukan oleh SPI, maka data-data yang diperlukan dalam audit dapat dikatakan dapat diandalkan dan relevan. Sedangkan untuk menilai efektivitas

kinerja produksi, seperti yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya juga, bahwa SPI dapat melihat dari kepatuhan fungsi produksi menjalankan kegiatannya sesuai dengan SOP yang telah ada.

Namun kelemahan yang masih sering dijumpai pada saat perolehan bukti-bukti atau data-data ini adalah sikap dari pihak obyek yang diaudit yang terkadang tertutup dalam memberikan keterangan (*defense*), yang menyebabkan sulitnya diperoleh data dengan menggunakan teknik wawancara. Dalam hal ini maka kemampuan atau kompetensi auditor dalam memperoleh bukti audit sangat berpengaruh. Selain itu auditor harus mampu mendapatkan data yang relevan dari pihak ketiga yang lebih independen. Oleh karena itu, diharapkan auditor harus dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuannya dalam memperoleh informasi bahan bukti audit.

Hasil dari evaluasi akan dituangkan dalam Lembar Temuan Audit. Sedangkan langkah kerja yang telah dilaksanakan beserta hasil temuan akan didokumentasikan pada Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP). KKP dibuat seinformatif mungkin sehingga memudahkan pada saat dilakukan review. KKP yang dibuat telah memuat nama pembuat, paraf dan tanggal dibuat, masalah yang diperiksa, serta obyek yang diperiksa.

Secara keseluruhan, tahap pelaksanaan pemeriksaan telah dilakukan dengan baik oleh tim dalam SPI. Hanya saja perlu dilakukan perbaikan dalam hal perolehan bahan bukti dengan menggunakan wawancara dengan pihak terkait.

3. Pelaporan

Pelaporan merupakan langkah pengkomunikasian hasil dari audit kepada pihak yang berkepentingan. Dalam audit operasional, maka pihak yang membutuhkan adalah pihak-pihak intern atau manajemen yang membutuhkan informasi mengenai apa yang terjadi dalam organisasinya dalam mencapai tujuan, sehingga mereka dapat segera melakukan tindakan-tindakan tertentu.

Laporan hasil akhir dari audit dituangkan dalam sebuah Laporan Hasil Audit (LHA). Namun, sebelum dibuat suatu LHA, maka segala temuan hasil audit, beserta sebab, akibat dan saran, oleh tim audit dituangkan dalam sebuah Lembar Temuan Audit (LTA). LTA ini akan didiskusikan oleh Kabid SPI dengan Kadep produksi terlebih dahulu. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengklarifikasi atas hasil temuan, sehingga SPI dapat memberikan saran yang sesuai.

Setelah LTA didiskusikan, maka dibuatlah LHA. Isi dari LHA yang dibuat oleh SPI sudah memenuhi standar, karena telah memenuhi tujuan dan ruang lingkup, pelaksanaan audit secara umum, temuan hasil audit, evaluasi, kesimpulan, serta rekomendasi perbaikan. LHA tersebut sebelum diserahkan kepada direktur akan dibicarakan dahulu oleh Ka SPI dengan Kakomp pabrik.

Menurut hasil wawancara, diskusi pencapaian LHA akhir yang dilakukan terkadang memakan waktu yang cukup lama, sehingga melebihi jadwal audit yang telah ditentukan. Hal ini terjadi karena diskusi dilakukan dua kali, pada tingkat eselon II (antara Kadep Produksi dengan Kabid SPI) membahas LTA yang akan dibuat suatu draft LHA terlebih dahulu kemudian pada tingkat eselon I (antara Kakomp Produksi dengan Ka SPI)

membahas draft LHA menjadi LHA yang akan ditandatangani oleh Ka SPI. Jika hasil kesepakatan yang disepakati oleh Kadep Produksi dan Kabid SPI tidak disetujui oleh Ka SPI maupun Kakomp Produksi, maka draft LHA tersebut harus dibicarakan ulang, begitu seterusnya, sehingga kesepakatan yang dicapai tidak dapat diperoleh dengan dua kali pertemuan saja.

Untuk mengefisienkan waktu pendiskusian, maka saran yang dapat diberikan adalah melakukan pendiskusian LTA sampai menjadi LHA dalam satu pertemuan saja. Dalam satu pertemuan tersebut secara bersama-sama menghadirkan Kadep Produksi, Kabid SPI, Kakomp Produksi maupun Ka SPI. Jadi, jika Kakomp Produksi atau Ka SPI tidak setuju dengan apa yang disepakati oleh Kadep Produksi dengan Kabid SPI, maka dapat segera dibicarakan bersama-sama. Sehingga, pertemuan untuk pembahasan LTA hingga menjadi LHA hanya perlu dilakukan dalam satu waktu saja, dan segera ditandatangani oleh Ka SPI. Dengan begitu, LHA akan dapat diterbitkan tepat waktu, dan tim audit dapat segera melaksanakan tugas audit pada obyek yang lain.

Setelah LHA ditandatangani oleh Ka SPI, maka langkah terakhir dalam pelaporan adalah menyerahkan LHA tersebut kepada direktur utama. Direktur akan memberikan disposisi atas hasil laporan audit. Selain itu, direktur juga akan memberikan komentar kepada SPI maupun kepada unit terkait yang diperiksa. Hal ini merupakan hal yang baik, karena hasil audit telah mendapatkan perhatian dari direktur utama, agar pihak yang terkait segera melaksanakan tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi.

4. Tindak Lanjut

Direktur utama memiliki perhatian yang besar terhadap LHA yang telah diterbitkan oleh SPI. Setelah direktur memberikan disposisi, maka direktur juga akan memberikan komentar. Komentar ini berisi antara lain instruksi kepada unit yang diperiksa untuk melaksanakan saran perbaikan dari SPI, dan juga instruksi pada SPI agar SPI melakukan pengawasan atas tindak lanjut yang dilakukan oleh unit terkait.

Hal ini merupakan langkah yang sangat baik, karena dengan pengawasan dari SPI sudah dilakukan secara berkala, dan telah dibuatkan laporannya. Sehingga pelaksanaan tindakan perbaikan dari unit terkait juga akan benar-benar dilaksanakan.

Hasil uraian di atas akan disampaikan dalam bentuk tabel evaluasi pelaksanaan audit operasional fungsi produksi secara intern yang dilakukan oleh SPI di bawah ini

Tabel 4.3.
Evaluasi Pelaksanaan Audit Operasional Fungsi Produksi

KEGIATAN	TEORI	PELAKSANAAN	EVALUASI
PERENCANAAN	a. Penentuan tujuan dan ruang lingkup audit	Tujuan dan ruang lingkup audit terdapat pada Rencana Program Audit (RPA), yaitu menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi	<p>- Perencanaan yang dilakukan telah efektif, telah sesuai dengan <i>Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</i></p> <p>- Karena penilaian resiko memerlukan justifikasi, maka saran yang dapat diberikan adalah meningkatkan kompetensi maupun pengalaman auditor dalam penilaian resiko dan mempersiapkan dokumen perencanaan</p>
	b. Penentuan resiko pada bidang yang akan diaudit	Penentuan obyek audit berdasar pada <i>risk based audit</i>	
	c. Penentuan jadwal dan pelaksana audit	Telah dilakukan penjadwalan pelaksanaan audit yang tercantum dalam RPA, dan setiap obyek audit paling tidak diaudit oleh dua orang	
	d. Melaksanakan survey pendahuluan	Survey pendahuluan dilakukan hanya jika terdapat hal yang dicurigai dan tidak berjalan seperti biasanya	
	e. Pengkomunikasian audit terhadap pihak yang terkait	RPA disetujui oleh Ka SPI, kemudian dibuatkan surat tugas. Setelah itu baru dilakukan <i>opening meeting</i> (pengkomunikasian kepada pihak terkait)	
	f. Terdapat Program Audit dan Penyetujuan Rencana Audit	Program audit berupa RPA direview dan ditandatangani oleh KaSPI	
PELAKSANAAN	a. Informasi yang diperoleh sesuai dengan tujuan audit, cukup ,kompeten, relevan dan berguna	Informasi yang diperoleh berupa dokumen primer (laporan produksi bulanan), data sekunder dari fungsi produksi, maupun hasil wawancara dengan pihak	- Pelaksanaan audit yang telah dilakukan sudah sesuai dengan pedoman pelaksanaan yang

	<p>b. Menilai efisiensi kegiatan produksi</p> <p>c. Kelengkapan Kertas Kerja Pemeriksaan</p> <p>d. Terdapat standar atau pedoman sebagai acuan dalam pelaksanaan audit.</p>	<p>ketiga atau pihak diluar fungsi produksi</p> <p>Membandingkan laporan bulanan produksi dengan perencanaan, perhitungan <i>consumption rate</i> (input dibagi output) vs Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)</p> <p>Seluruh kegiatan pelaksanaan audit, evaluasi dan hasil telah dituangkan dalam KKP dengan informatif</p> <p>SPI menggunakan dokumen prosedur beserta Instruksi Kerja (IK) sebagai dasar pelaksanaan audit.</p>	<p>dimiliki dan <i>Standards for the profesional Practice of Internal Auditing</i></p> <p>- SPI telah mengevaluasi dokumen produksi, hasil wawancara, serta melakukan perhitungan sendiri untuk menilai efisiensi. Sehingga dapat dikatakan informasi yang diperoleh relevan, kompeten dan berguna.</p> <p>- Kelemahannya adalah terkadang auditee bersikap <i>defense</i> dalam memberikan informasi</p>
PELAPORAN	<p>a. Laporan Hasil Audit ditandatangani dan dilaporkan sesegera mungkin</p> <p>b. Hasil audit dan rekomendasi didiskusikan dengan tingkatan manajemen yang tepat</p> <p>c. Laporan audit harus jelas, ringkas, obyektif, dan tepat waktu, memenuhi tujuan, ruang lingkup, hasil, opini, dan rekomendasi</p>	<p>Laporan Hasil Audit ditandatangani setelah laporan direview oleh Ka SPI</p> <p>LTA didiskusikan oleh Kabid SPI dengan Kadep Produksi, sedangkan LHA didiskusikan oleh Ka SPI dengan Kakomp pabrik</p> <p>Laporan audit cukup jelas dan obyektif, mencakup tujuan audit, ruang lingkup, pelaksanaan audit secara umum, temuan hasil audit, evaluasi, kesimpulan, serta</p>	<p>Sesuai dengan <i>Standards for the profesional Practice of Internal Auditing</i>, pelaporan hasil audit telah dilaksanakan dengan baik, namun kurang efisien waktu, karena diskusi memakan waktu terlalu lama.</p> <p>- Untuk mengefisienkan</p>

	d. Dilakukan review terlebih dahulu sebelum laporan siap diterbitkan	rekomendasi perbaikan. Laporan hasil audit direview dan ditandatangani oleh Ka SPI sebelum diserahkan kepada direktur utama. Kemudian direktur utama akan memberikan disposisi dan komentar atas hasil audit.	waktu pembahasan LTA hingga menjadi LHA, disarankan agar diskusi dilakukan sekali saja dengan mendatangkan Kadep Produksi, Kabid SPI, Kakomp Produksi dan Ka SPI bersama-sama.
TINDAK LANJUT	a. Memberikan jangka waktu kepada manajemen untuk melakukan perbaikan atas saran yang telah diberikan b. Mengevaluasi atas perbaikan yang dilakukan, dan dibuat suatu laporan tertulis atas evaluasi tindak lanjut	Direktur utama memberikan instruksi kepada auditee agar melakukan perbaikan atas saran yang telah diberikan, dan juga SPI agar melakukan pengawasan tindak lanjut terhadap auditee SPI membuat laporan berkala setiap tiga bulan atau satu semester atas tindak lanjut dari unit, yang kemudian dilaporkan kepada direktur utama	Pemantauan terhadap tindak lanjut sudah efektif. SPI secara berkala melakukan evaluasi dan melaporkan hasil dari tindak lanjut unit yang telah diaudit kepada direktur utama.

Sumber : Data Olahan, 2005

Dari pembahasan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan audit operasional beserta hasil temuannya yang tertuang dalam LHA dapat digunakan sebagai alat bantu dalam menilai efektivitas dan efisiensi fungsi produksi, dalam hal ini adalah pabrik I Amonia pada PT Petrokimia Gresik.

Dengan adanya temuan, analisa penyebab serta saran dari adanya audit operasional, maka fungsi produksi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik dari sebelumnya.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian atas pelaksanaan audit operasional fungsi produksi pada PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Produksi pada PT Petrokimia sudah melaksanakan kegiatannya sesuai dengan SOP. Karena jika fungsi produksi tidak bekerja sesuai dengan SOP, maka akan berakibat:
 - a. proses produksi tidak dapat mencapai target sesuai dengan yang diinginkan
 - b. adanya bahaya pada pabrik, misalnya terjadi ledakan, mengingat proses produksi pada PT Petrokimia banyak melibatkan zat-zat berbahaya.

Pada tahun 2005 masih terdapat inefisiensi pada bahan baku yang dikarenakan seringnya *unschedule shut down* dan adanya masalah pada salah satu equipment 103-J, namun terjadi efisiensi pada bahan baku penolong.

2. Pada kegiatan audit operasional fungsi produksi, tahap perencanaan telah dilakukan dengan baik, sesuai dengan teori yang ada. Pada tahap perencanaan telah dilakukan *mapping risk*, pembuatan tim audit beserta penjadwalan, pembuatan surat tugas, *opening meeting*, serta telah dibuat Rencana Program Audit.

3. Tahap pelaksanaan dapat dikatakan sudah efektif, perolehan informasi dilakukan dengan wawancara pada manajemen unit terkait maupun pihak ketiga, dokumentasi laporan produksi, serta SPI melakukan perhitungan sendiri atas *consumption rate* untuk menilai efisiensi pemakaian bahan baku terhadap hasil output. Segala kegiatan pada proses pelaksanaan pemeriksaan juga sudah didokumentasikan dalam Kertas Kerja Pemeriksaan. Hanya saja masih sering terjadi kelemahan dalam perolehan informasi dari manajemen unit terkait dikarenakan manajemen bersikap *defense* terhadap auditor.
4. Pelaporan hasil audit telah dilaksanakan dengan baik oleh SPI. SPI telah mendiskusikan terlebih dahulu draft Laporan hasil Audit (LHA) dengan manajemen yang sesuai. Namun, diskusi yang dilakukan untuk memperoleh kesepakatan tersebut masih sering melebihi jadwal yang telah ditentukan. LHA yang diterbitkan telah sesuai dengan prosedur, berisi tujuan audit, ruang lingkup, pelaksanaan audit secara umum, temuan hasil audit, evaluasi, kesimpulan, serta rekomendasi perbaikan.
5. Telah dilakukan monitoring atau tindak lanjut terhadap hasil audit. Monitoring dilakukan setiap tiga bulan maupun setiap satu semester, didokumentasikan, dan dilaporkan pada direktur utama.

5.2. Saran

Setelah menguraikan, menganalisis dan membahas permasalahan yang ada, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

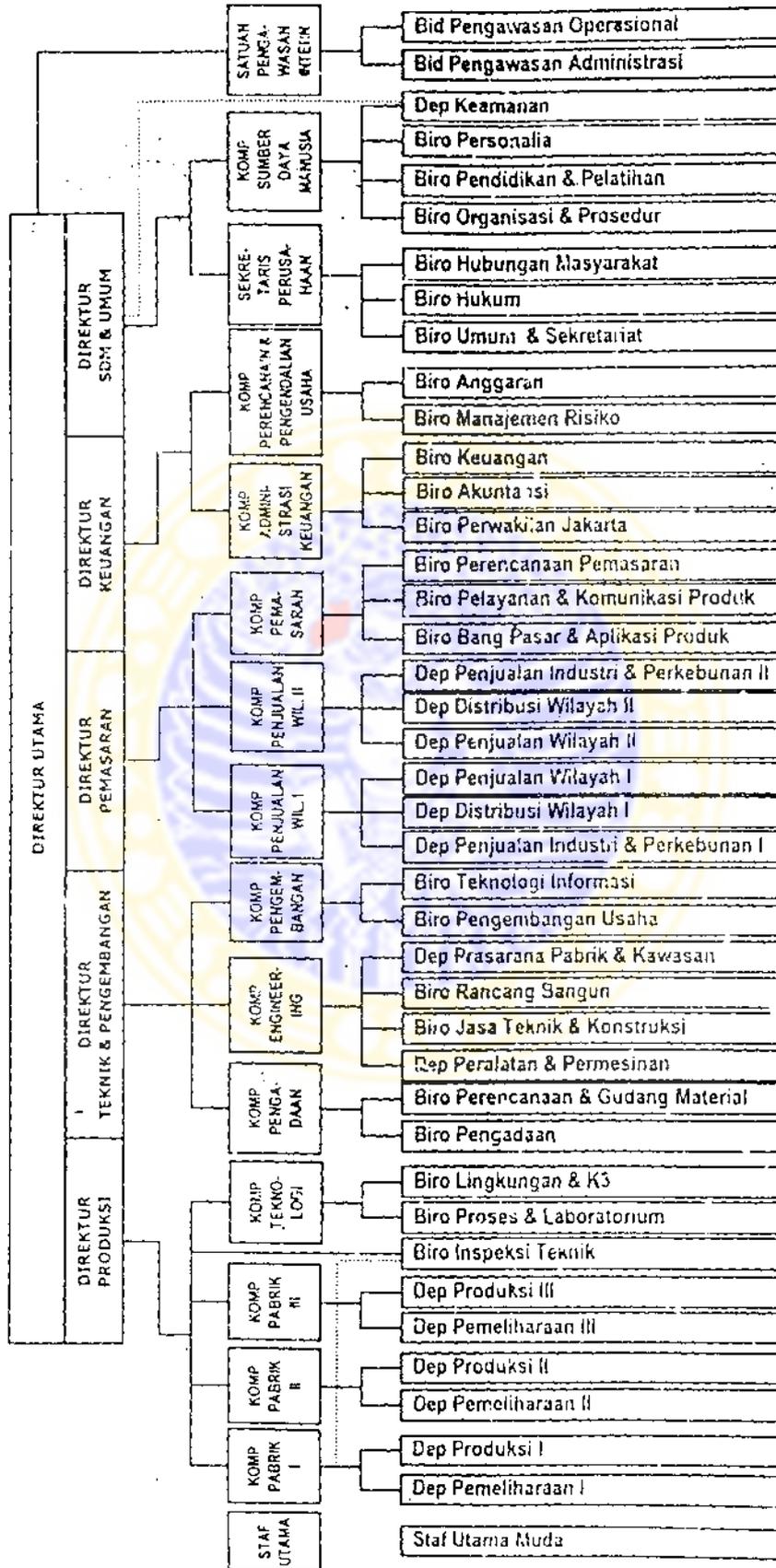
1. Untuk meminimalisasi tingkat inefisiensi yang disebabkan adanya masalah pada mesin pabrik, maka biro Inspektek Teknik perlu meningkatkan intensitas dalam melakukan pengecekan pada mesin pabrik, agar tidak sering terjadi *unschedule shut down*, dan mesin dapat berfungsi dengan baik.
2. Karena adanya sikap *defense* yang dilakukan manajemen ketika diminta informasi, maka kemampuan auditor dalam memperoleh bahan bukti harus ditingkatkan. Misalnya dengan mengikuti pelatihan peningkatan mutu dan profesionalisme internal auditor. Selain itu, SPI harus menjaga hubungan baik dengan auditee, agar auditee tidak menganggap SPI sebagai pihak yang perlu ditakuti.
3. SPI harus lebih mengefisienkan waktu pelaksanaan audit, terutama ketika melakukan diskusi dengan manajemen terkait mengenai persetujuan draft LHA. Cara yang dapat dilakukan adalah, pendiskusian yang biasanya dilakukan secara bertingkat yaitu Kadep Produksi dengan Kabid terlebih dahulu baru kemudian ke tingkat Kakomp Produksi dengan Ka SPI, sebaiknya dilakukan secara bersama-sama dalam satu forum. Sehingga, Ka SPI dapat segera merivew pada saat itu juga jika ada hasil dari draft LHA yang kurang sesuai. Dengan begitu maka LHA akan dapat segera diterbitkan.
4. Tindak lanjut atas hasil audit harus tetap dilaksanakan. Jika unit terkait masih belum mengimplementasikan saran yang telah diberikan oleh auditor, maka harus diberikan teguran, atau dilaksanakan pemeriksaan lanjutan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agoes, Sukrisno. 1996. *Auditing: Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid 2. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Ahyari, Agus. 1979. *Management Produksi: Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada
- Arens, Alvin A and James K. Loebbecke. 1997. *Auditing An Integrated Approach*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Arens, A.A., R.J. Elder and M.S. Beasley. 2005. *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach*. Tenth Edition. US of America: Prentice Hall
- Assauri, Sofjan. 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Berg, Bruce L. 2001. *Qualitative Research Methods: For Social Science*. Fourth Edition. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Boynton, C William, Walter G. Kell. 1996. *Modern Auditing*. Sixth Edition. United States of Amerika: John Wiley & son, Inc
- Brown, Steve, Kate Blackmon, Paul Cousins, et.al. 2001. *Operation Management :Policy, Ppractice and Performance Improvement*. Oxford: Butterworth Heinmann
- Carmichael, D.R., John J Willingham. 1989. *Auditing concept and Methods: A Guide to Current Auditing Theory and Practice*. Fourth Edition. International Edition. New York: Mcgraw Hill
- Gupta, Kamal. 1991. *Contemporary Auditing*. Fourth Edition. New Delhi: Tata McGraw Hill
- Institute of Internal Auditor. 2007. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. <http://www.theiia.org>
- Leslie R Howard. 1976. *Principles of Auditing*. 19th Edition. London: The English language book society & Macdonald and Evans

- Maduratekstilia, Ferdina. 2004. *Pelaksanaan Audit Operasional Untuk Memberikan Informasi dalam Upaya meningkatkan Aktivitas Efektivitas Kinerja Kerja Fungsi Produksi (Studi Kasus pada PT Industri Sandang Nusantara Unit Patal Gatri Pasuruan)*. Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya
- Moleong, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nahmias, Steven. 2001. *Production and Operations Analysis*. Fourth Edition. United States of America: Mcgraw Hill Irwin
- Patton, Michael Quinn. 2006. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Tunggal, Amin Widjaya. 2000. *Managemen Audit: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta
- _____. 2004. *Audit Operasional: Suatu pengantar*. Jakarta: Harvarindo
- Wijayanto, Nugroho. 1985. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

**STRUKTUR ORGANISASI
PT PETROKIMIA GRESIK**



PT PETROKIMIA GRESIK
DIREKSI,

IR. ARIFIN TASRIF
DIREKTUR UTAMA

Lampiran I
Surat Keputusan Direksi No. 314/10/LI.00.01/30/SK/2004
Tanggal 25 Oktober 2004
Kripsi

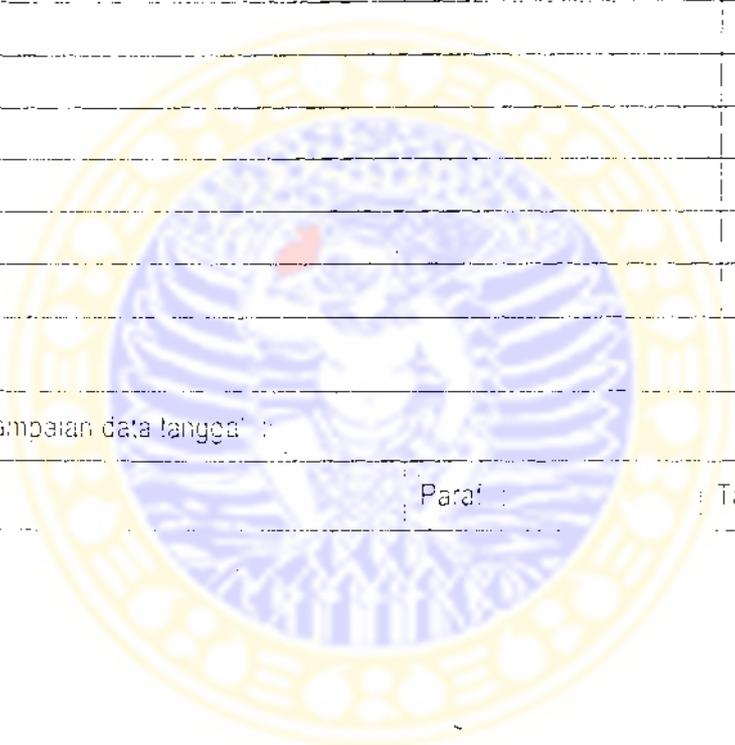
 PT PETROKIMIA GRESIK		ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga										
		RENCANA PROGRAM AUDIT										
		Obyek Audit	Waktu Audit	Revisi								
Dibuat oleh Tim :		Direview oleh Kabid		Direview & disahkan oleh Ka SPI								
1.												
2. dsl.												
Tanggal :	Tanggal :	Tanggal :										
Paraf Ketua :	Paraf :	Paraf :										
1. Dasar Audit : 2. Sasaran Audit : 3. Ruang Lingkup Audit : 4. Langkah Kerja Audit :												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Uraian</th> <th>Tanggal</th> <th>Paraf</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					No.	Uraian	Tanggal	Paraf				
No.	Uraian	Tanggal	Paraf									
5. Jadwal Pelaksanaan Audit												
NO	KEGIATAN	WAKTU AUDIT										
		Bulan :	Bulan :	Bulan :								
		Minggu :	Minggu :	Minggu :								
		Tanggal	Tanggal	Tanggal								
1	Penyusunan Rencana Program Audit											
2	Pengesahan Rencana Program Audit menjadi PA oleh Ka SPI											
3	Membuat surat penugasan oleh Kabid.											
4	Pertemuan Pendahuluan oleh Kabid.											
5	Pelaksanaan Audit dengan Pengumpulan data dan informasi											
6	Klarifikasi data dan informasi oleh Kabid.											
7	Pencatatan Pelaksanaan proses audit											
8	Evaluasi dan penyusunan draft LTA/LHA oleh Tim											
9	Pembahasan Tim dan Review oleh Kabid.											
10	Presentasi Tim, Kabid dan Review oleh Ka SPI											
11	Pembahasan draft LHA dengan Obyek oleh Ka SPI											
12	Finalisasi LHA oleh Tim/Kabid.											
13	Pengiriman LHA kepada Tim/Kabid/Utama											

PR-03-003

Lamp 1:PR-03-1021(Rev 01/2007)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga
SATUAN PENGAWASAN INTERN
BIDANG

PERMINTAAN DATA		No	Diminta oleh	Paraf	Tanggal
OBYEK AUDIT			PERIHAL		
No	Data yang diperlukan	Tanggal Terima Dokumen			
Batas waktu penyampaian data tanggal :					
Diterima oleh :		Paraf :		Tanggal :	
FM-06-0004					



Kepada :		Nomor :	
Hal :		Tanggal :	
KLARIFIKASI DATA & INFORMASI			
NO	URAIAN	NO	KOMENTAR OBYEK AUDIT
Bidang :		Obyek Audit :	Tanggal :
Tanda tangan :		Tanda tangan :	

Lampiran 1

LEMBAR TEMUAN AUDIT

NOMOR : ...

" TEMUAN HASIL AUDIT "

KONDISI :

KRITERIA :

SEBAB :

AKIBAT :

SARAN :



FM-06-0002

Lamp 2 PR-06-1021/Rev 0 (2002)

 PT PETROKIMIA GRESIK	ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga		RISALAH RAPAT	
	Hari / Tanggal :		Lembar ke 1 dari ... halaman	
	Pukul :			
Tempat Rapat :				
Pimpinan rapat :		Hal/Subject : Pembahasan Draft Laporan Hasil Audit		
Hadir :		Distribusi :		

HASIL RAPAT



Notulis

Mengetahui

LAPORAN HASIL AUDIT

Kepada :

Dari :

Perihal :

Nomor :

Tanggal :

RINGKASAN HASIL AUDIT

A. Umum

- Waktu Pelaksanaan Audit
- Dasar Pelaksanaan Audit
- Tujuan Audit
- Prosedur Audit
- Scope (Ruang Lingkup) Audit

B. Temuan Hasil Audit.

- Temuan
- Evaluasi & Akibat

C. Kesimpulan Hasil Audit.

D. Rekomendasi/Saran Yang Diperlukan.

Satuan Pengawasan Intern.

Ttd.

Kepala

FM-06-0003

Lamp. 3/PR 06-1001/Rev 0 (2002)

HASIL WAWANCARA DENGAN AUDITOR INTERNAL PT PETROKIMIA GRESIK

PENELITI : WIDYA PUSPITASARI

AUDITOR SPI : BAPAK DADANG

Bagaimana kedudukan SPI di PT Petrokimia Gresik?

SPI merupakan unit tersendiri langsung di bawah direktur utama, setingkat dengan kepala kompartemen dengan dikepalai oleh Kepala Satuan Pengawas Internal. SPI membawahi dua bidang, yaitu bidang pengawasan operasional dan pengawasan administrasi. Bidang operasional meliputi unit produksi atau pabrik, unit pemeliharaan, unit proyek, unit tekinfo, unit pengadaan material dan jasa, dan unit PPK (Prasarana Pabrik dan Kemasan). Sedangkan pengawasan administrasi meliputi pemasaran, SDM personalia dan diklat, umum, distribusi, penjualan, keuangan dan akuntansi.

Bagaimana perencanaan audit yang dilakukan oleh SPI?

Dasar pelaksanaan audit yaitu dengan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT). Dalam satu PKPT terdapat beberapa obyek audit. Dasar penetapan obyek audit didasarkan pada risiko signifikan perusahaan yang dikelola oleh manajemen risiko, dengan menggunakan data yang diperoleh dari tiap-tiap unit. Unit yang akan dipertimbangkan sebagai obyek adalah unit yang mempunyai risiko signifikan lebih besar atau sama dengan lima belas. Risiko tersebut didapat dari perkalian antara dampak dan peluang terjadinya risiko. Sedangkan penetapan tim audit ditentukan dengan mempertimbangkan jumlah tenaga kerja yang ada disesuaikan dengan jam tenaga kerja.

Apa kriteria atau standar yang digunakan dalam melaksanakan audit operasional fungsi produksi?

Standar atau kriteria yang digunakan dalam melakukan audit fungsi produksi adalah Biro Organisasi dan Prosedur (BOP) dari unit terkait, Instruksi Kerja masing-masing unit, Standar pabrik sendiri dan *consumption rate* atau input per output yang dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Bagaimana tahap-tahap pelaksanaan audit operasional?

1. Tahap Perencanaan

Diawali dengan pembuatan Rencana Program Audit (RPA). Obyek yang diaudit sesuai dengan yang ada dalam PKPT. RPA berisi tim audit, langkah kerja, dan jadwal pelaksanaan audit. Kemudian dilakukan *opening meeting*, untuk mengkomunikasikan bahwa pada unit tersebut akan dilakukan audit.

2. Tahap Pelaksanaan atau Perolehan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan perolehan data primer atau wawancara dari unit terkait, atau dengan data sekunder dari unit lain atau *second opinion*, yang kemudian dikroscekkan dan diolah.

3. Tahap Pelaporan

Dilakukan penyusunan Laporan Tahap Akhir yang berisi Lembar Temuan Audit (LTA). Hasil LTA dikomunikasikan dengan unitnya yaitu dengan Kadep produksi, untuk memberikan klarifikasi. Setelah selesai baru dibuat Laporan Hasil Audit (LHA). Namun, sebelum menjadi LHA final, masih dilakukan klarifikasi lagi, yaitu antara KaSPI dengan Kakomp pabrik. Setelah dicapai kata sepakat dan ditandatangani oleh KaSPI, maka LHA diserahkan kepada direktur utama. Direktur Utama akan memberikan disposisi kepada direktu unit terkait agar memperhatikan saran dan rekomendasi dari SPI.

4. Tahap tindak Lanjut

Tindak lanjut yang dilakukan oleh SPI adalah mengawasi unit terkait apakah sudah melaksanakan saran dari SPI. Tindak lanjut dapat berupa tindak lanjut tiga bulan atau satu semesteran yang dilaporkan kepada direktur utama. Jika disposisi tidak dilaksanakan, maka akan ada pemeriksaan lanjutan terhadap hasil audit yang kemarin. Pemeriksaan diluar yang tercantum dalam PKPT disebut obyek audit nonPKPT.

Bagaimana hasil temuan audit efisiensi unit produksi I tahun 2005?

Ditemukan efisiensi pemakaian bahan penolong *Ucon*, *Diethanol Amine*, *Potassium Carbonat*, dan *Vanadium Pentaoksida*. Namun selain itu juga terdapat inefisiensi pemakaian bahan baku gas bumi. Penyebab dari kejadian tersebut adalah adanya Losses syntesa gas (gas H_2), yaitu terjadi masalah pada salah satu equipment 103-J, yaitu temperatur *trust bearing* panas, sehingga ada gas H_2 yang dibuang melalui equipment PC 1004 sebelum masuk 103-J. Selain itu juga sering terjadi *shut down* tidak terjadwal, sehingga terdapat gas bumi yang terbuang. Selama periode bulan Januari-Maret unit amoniak mengalami sebanyak dua kali *unschedule shut down* yaitu 6-13 Januari dan 11-12 Maret 2005.