

**EVALUASI EFEKTIFITAS INTERNAL AUDIT YANG
DILAKSANAKAN OLEH FUNGSI SATUAN PENGAWAS
INTERN PADA PT. PAL INDONESIA (PERSERO)**

SKRIPSI

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



DIAJUKAN OLEH

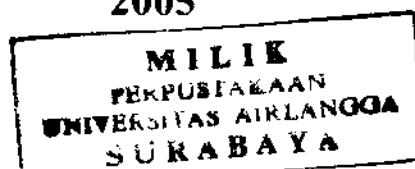
NOVITA MANGOTING

No. Pokok : 040113873

KEPADA

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2005



**EVALUASI EFEKTIFITAS INTERNAL AUDIT YANG DILAKSANAKAN
OLEH FUNGSI SATUAN PENGAWAS INTERN PADA
PT. PAL INDONESIA (PERSERO)**

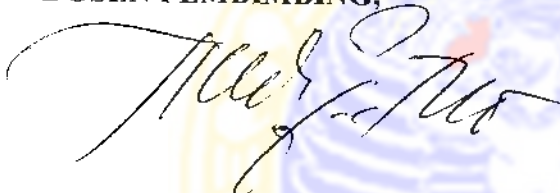
DIAJUKAN OLEH :

NOVITA MANGOTING

No. Pokok : 040113873

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

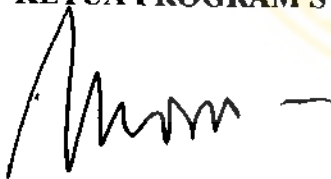


DRS. HENDARJATNO, M.si., Ak.

TANGGAL

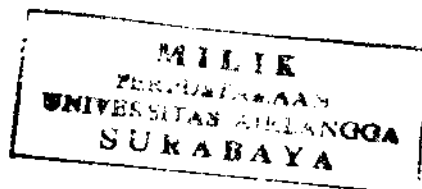
11 Maret 2005

KETUA PROGRAM STUDI,



DRS. M.SUYUNUS, MAFIS, Ak.

TANGGAL



*Kupersembahkan untuk:
Bapa di Sorga
Papa CH. Mangoting
Mama Cici
Saudara/i ku : Theo, Benni, Yenni, Santi*



*Jaganlah takut, sebab Aku menyertai engkau
Jaganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu ;
Aku akan meneguhkan bahkan akan menolong engkau ;
Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan
(Yesaya 41 : 10)*

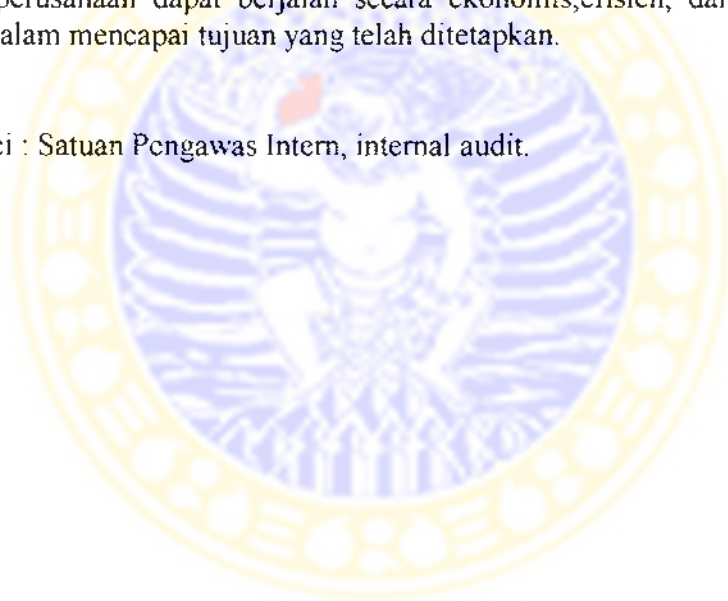
ABSTRAK

Di setiap BUMN/BUMD di Indonesia dibentuk SPI yang merupakan aparatur pengawasan intern perusahaan. SPI sebagai internal audit perusahaan berfungsi untuk mengevaluasi apakah yang kegiatan dilaksanakan oleh manajemen telah sesuai dengan yang di tentukan dan memberikan informasi, saran rekomendasi kepada manajemen ke arah perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selama tahun 2003 pelaksanaan Internal audit pada fungsi Satuan Pengawas Intern belum berjalan dengan efektif, dimana masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal penentuan objek pemeriksaan, sumber daya manusia, pelaksanaan pemeriksaan, pengendalian mutu serta koordinasi dengan pemeriksa ekstern.

Dengan diadakannya perbaikan terhadap kelemahan yang ada diharapkan pelaksanaan Internal audit pada fungsi Satuan Pengawas Intern dapat menjadi lebih baik. Dimana internal audit dapat menjadi suatu fungsi penilaian yang independen yang di adakan oleh perusahaan terhadap sistem pengendalian manajemen agar aktifitas perusahaan dapat berjalan secara ekonomis,efisien, dan efektif sehingga berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kata kunci : Satuan Pengawas Intern, internal audit.



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Bapa di Surga oleh karena kasih karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Skripsi dengan judul “ Evaluasi Efektifitas Internal audit yang di laksanakan oleh fungsi Satuan Pengawas Intern pada PT. PAL INDONESIA (Persero)” disusun dalam rangka untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis dalam menempuh pendidikan di jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak, baik secara materiil maupun moril yang tidak ternilai sejak awal penelitian hingga terselesaikannya penulisan ini. Pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs.M.Suyunus, MAFIS,Ak selaku ketua jurusan Akuntansi atas ijinnya meneliti topik skripsi ini.
2. Bapak Drs. Herdarjatno, Msi, Ak, selaku dosen pembimbing atas waktu dan bimbingannya sejak awal hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. General Manajer Satuan Pengawas Intern Ibu Etiek S., SH, atas ijinnya sehingga penulis dapat melakukan penelitian pada divisi SPI.
4. Bapak Toni, Ibu Atik, Bapak Anton, Bapak Iman, sebagai staf SPI, yang telah memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini.
5. Bapak Anton, terima kasih telah meluangkan waktunya dan atas jawaban yang diberikan atas pertanyaan yang penulis ajukan.

6. Bapak Iman, Ibu Kristin yang telah menyediakan data-data yang penulis perlukan untuk penelitian ini.
7. My Best Friend Rina, Lelyda, Neny, Emy, Vika, Mba reni, Maya, Ufie, Ratna. Trima kasih atas dukungan dan bantuannya.
8. Kuncoro (trim bantuannya ngurus bebas perpus), kartika (Thx da di temenin waktu sidang), Dadan (Thx buku kumpulan soal komprenya), Ka Selfri, Ka Rahel, Ka Vera, Gom-gom, susi, joji, Rendy, Wendy, Wiwit, Luky, Irsan, Herni.
9. Segenap pimpinan, staf pengajar, staf non pengajar, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga.
10. Seluruh Pihak yang membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pembaca. Penulis menyadari bahwa manusia mempunyai keterbatasan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharap kritik dan saran yang membangun demi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang audit Internal pada masa yang akan datang.

Surabaya, 17 Februari 2005

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	PENDAHULUAN
1.1	Latar Belakang Masalah 1
1.2	Rumusan Masalah 3
1.3	Tujuan Penelitian 3
1.4	Manfaat Penelitian 4
1.5	Sistematika Skripsi 4
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
2.1	Pemeriksaan Intern..... 6
2.1.1	Pengertian Pemeriksaan Intern 6
2.1.2	Tujuan dan Ruang Lingkup 8
2.1.3	Independensi 11
2.2	Satuan Pengawas Intern 12
2.2.1	Kedudukan Satuan Pengawas Intern..... 12
2.2.2	Fungsi dan Wewenang SPI 14

2.3	Pengelolaan SPI	17
2.3.1	Perencanaan Kerja Pemeriksaan	18
2.3.2	Pedoman Pemeriksaan	20
2.3.3	Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
2.3.4	Pengendalian Mutu	24
2.3.5	Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern	26
2.4	Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan	27
2.4.1	Perencanaan Pemeriksaan	27
2.4.2	Pelaksanaan Pemeriksaan	28
2.4.3	Pelaporan Hasil Pemeriksaan	31
2.4.4	Penemuan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	34
2.5	Penelitian Sebelumnya	35
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian	36
3.2	Ruang Lingkup Penelitian	37
3.3	Jenis dan Sumber Data	37
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	38
3.5	Teknik Analisis	39
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	41
4.1.2	Bidang Usaha	42
4.1.3	Struktur organisasi	43
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	44
4.2.1	Satuan Pengawas Intern	44
4.2.1.1	Kedudukan SPI	44

4.2.1.2	Struktur organisasi SPI dan uraian	
	Tugas	45
4.2.1.3	Fungsi, wewenang, Ruang Lingkup	49
4.2.2	Pengelolaan SPI	51
	4.2.2.1 Rencana Kerja	51
	4.2.2.2 Pedoman pemeriksaan	54
	4.2.2.3 Pengembangan SDM	56
	4.2.2.4 Pengendalian Mutu	59
	4.2.2.5 Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern	60
4.2.3	Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan oleh SPI	60
	4.2.3.1 Perencanaan Pemeriksaan	60
	4.2.3.2 Pelaksanaan Pemeriksaan	62
	4.2.3.3 Pelaporan Hasil Pemeriksaan	63
	4.2.3.4 Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit	67
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
4.3.1	Satuan Pengawas Intern	68
	4.3.1.1 Keberadaan SPI	68
	4.3.1.2 Fungsi, Wewenang, Ruang Lingkup	69
4.3.2	Pengelolaan SPI	71
	4.3.2.1 Rencana Kerja	71
	4.3.2.2 Pedoman Pemeriksaan	75
	4.3.2.3 Pengembangan SDM	76
	4.3.2.4 Pengendalian Mutu	78
	4.3.2.5 Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern	80
4.3.3	Pelaksanaan Pemeriksaan oleh SPI	81
	4.3.3.1 Perencanaan Pemeriksaan	81
	4.3.3.2 Pelaksanaan Pemeriksaan	84
	4.3.3.3 Pelaporan Hasil Pemeriksaan	90

	4.3.3.4 Pemantauan Tindak Lanjut Hasil	
	Pemeriksaan	92
4.4	Pengambilan Kesimpulan Kriteria	94
BAB IV	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	96
5.2	Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN		



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran -1- Kuisisioner Status Organisasi
- Lampiran -2- Kuisisioner Sistem Perencanaan
- Lampiran -3- Kuisisioner Sumber Daya Manusia
- Lampiran -4- Kuisisioner Supervisi (Penyediaan)
- Lampiran -5- Kuisisioner Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern
- Lampiran -6- Kuisisioner Perencanaan Pemeriksaan
- Lampiran -7- Kuisisioner Pengawasan dan Pemberian Bimbingan kepada
Para Pemeriksa
- Lampiran -8- Kuisisioner Pengkajian dan Penilaian SPM
- Lampiran -9- Kuisisioner Pelaksanaan Pemeriksaan
- Lampiran -10- Kuisisioner Pelaporan Pemeriksaan
- Lampiran -11- Kuisisioner Tindak Lanjut

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rencana Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan
Tabel 4.2	Pengembangan Sumber Daya Manusia
Tabel 4.3	Rencana dan realisasi PKPT Periode TW I – TW III
Tabel 4.4	Pemanfaatan waktu pemeriksaan
Tabel 4.5	Pengambilan Keputusan
Tabel 4.6	Pengambilan Keputusan Ukuran Kinerja
Tabel 4.7	Pengambilan Kesimpulan Kriteria



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. PAL INDONESIA (Persero)
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi Satuan Pengawas Intern



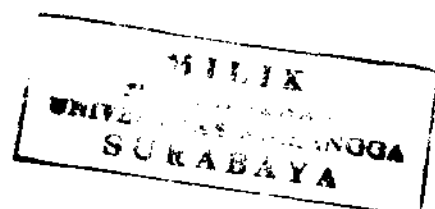
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan baik Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah maupun Badan Usaha Milik Swasta sebagai suatu pelaku ekonomi tidak bisa lepas dari kondisi Globalisasi ekonomi dewasa ini. Semakin berkembangnya usaha perusahaan dalam suatu persaingan Global, maka berbagai perusahaan dituntut untuk bekerja secara profesional agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan semakin berkembangnya organisasi maka, pengendalian dan pengawasan tidak dapat dilakukan sendiri oleh pucuk pimpinan oleh karena itu perusahaan membentuk bagian khusus yang melaksanakan tugas pengawasan atas keseluruhan jaringan perusahaan yaitu Divisi audit internal.

Audit internal sebagai fungsi Pengendalian Intern dalam suatu perusahaan sangat diperlukan. Hal ini di karenakan dapat membantu manajemen dalam melakukan Internal kontrol pada semua kegiatan operasional perusahaan. Standar pekerjaan No.2 menyatakan “ Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan. Auditor intern ialah auditor yang bekerja dalam perusahaan (Perusahaan negara maupun swasta) yang tugas pokoknya menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah



di patuhi, menentukan baik atau tidaknya penjagaan terhadap kekayaan organisasi, serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai unit organisasi.

Pada setiap perusahaan BUMN/BUMD dibentuk Satuan Pengawas Intern yang merupakan aparatur pengawasan intern perusahaan yang bertugas melakukan penelitian serta memberikan saran-saran yang menunjang kearah perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan internal berdasarkan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Dewan Direksi. Adanya fungsi pengendalian yang baik dan sesuai kondisi perusahaan itu sendiri akan dapat mempengaruhi kelancaran operasi perusahaan dan membantu manajemen melakukan pengawasan terhadap permasalahan yang terjadi, menekan dan menghindari adanya penyelewengan atau penyalahgunaan, serta berguna untuk efisiensi biaya.

Dalam mewujudkan tercapainya tujuan suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut harus melaksanakan efisiensi dan efektifitas disemua kegiatannya. Oleh karena itu pimpinan perusahaan menggunakan pendapat dan saran Satuan Pengawas Intern sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan pengelolaan manajemen perusahaan yang baik dan dapat di pertanggung jawabkan.

Tujuan diciptakannya SPI sebagai audit internal berfungsi untuk memberikan informasi serta nasihat kepada manajemen sehingga manajemen dapat menjalankan tugasnya menjadi lebih baik, sehingga pemahaman SPI tentang pelaksanaan audit internal menjadi semakin penting karena pemahaman SPI yang tinggi akan membuat nasihat dan masukan yang di berikan kepada manajemen menjadi bermutu tinggi dan

apabila saran tindak lanjut yang diberikan oleh SPI di tindak lanjuti maka pengendalian intern yang efektif akan tercapai.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana Satuan Pengawas Intern pada PT. PAL INDONESIA (Persero) melakukan pelaksanaan audit internal dalam perusahaan ?
2. Apakah pelaksanaan audit internal oleh Satuan Pengawas Intern telah melaksanakan fungsinya secara efektif ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan audit internal pada PT. PAL INDONESIA (Persero).
2. Untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan audit internal oleh Satuan Pengawas Intern telah melaksanakan fungsinya secara efektif.
3. Untuk memperoleh pemahaman mengenai pentingnya pelaksanaan audit internal pada perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penulisan ini adalah :

- a. Hasil Penelitian ini dapat di jadikan sebagai masukan atau bahan pertimbangan kepada pihak manajemen PT. PAL (PERSERO) dalam memberikan pemahaman yang baik mengenai fungsi audit internal sehingga dapat melakukan perbaikan dimasa mendatang, dimana SPI dapat berfungsi dengan lebih efektif.
- b. Memberikan gambaran mengenai peran audit internal pada perusahaan yang sesuai dengan struktur dan fungsi SPI dalam perusahaan.
- c. Memperdalam atau menambah wawasan pengetahuan mengenai bagaimana pelaksanaan fungsi Satuan Pengawas Intern pada BUMN.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan perbandingan bagi pihak lain dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Skripsi

Pada penulisan skripsi ini sistematika dalam penulisan skripsi terbagi dalam 4 (empat) bab sebagai berikut :

1. BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan secara ringkas mengenai pokok permasalahan , dalam bab ini terdiri dari : latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

2. BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini di kemukakan mengenai konsep atau landasan teori yang akan mendasari pembahasan selanjutnya. Landasan teori yang digunakan

mengenai pemeriksaan intern, pengelolaan SPI dan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan intern pada BUMN.

3. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diajukan pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa yang digunakan.

4. BAB IV : HASIL PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan, deskripsi hasil penelitian dan pembahansan terhadap hasil penelitian mengenai SPI PT. PAL INDONESIA (PERSERO).

5. BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Mengemukakan kesimpulan apa terhadap hasil penelitian pada bab sebelumnya dan membuat saran rekomendasi yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan khususnya dalam bidang pengendalian intern.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemeriksaan Intern

2.1.1 Pengertian Pemeriksaan Intern

Menurut *Boyton* (*Modern Auditing*, 2001) audit dapat dikelompokkan ke dalam 3 bidang yaitu :

1. *Independent audit* : *External audit* : auditor independen yang bertindak sebagai praktisi perorangan atas dasar kontrak kerja. Yang bertanggung jawab terhadap audit laporan keuangan historis. Contohnya ialah Kantor Akuntan Publik untuk perusahaan swasta dan BPKP untuk BUMN/BUMD
2. *Government audit* : auditor yang diperkerjakan dalam kantor pemerintahan. Contohnya BPK yang bertanggung jawab secara fungsional atas pengawasan terhadap kekayaan atau keuangan negara.
3. *Internal audit* : auditor yang bekerja di perusahaan untuk melakukan audit bagi kepentingan manajemen perusahaan. Pada BUMN, auditor intern berada di bawah Satuan Pengawas Intern.

Definisi Pemeriksaan yang dinyatakan Amir Abadi Yusuf (1995:1) dalam bukunya *Auditing Pendekatan terpadu* sebagai berikut :

“ Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat di ukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan Independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi di maksud dengan kriteria yang telah di tetapkan”.

Salah satu definisi mengenai pemeriksaan intern yang di keluarkan oleh *The Institute of Internal Auditing* yang tertuang dalam *Statement of Responsibility of Internal auditing* yang telah di revisi dan di kutip dari buku Hiro Tugiman (1997:16) sebagai berikut :

“ Pemeriksaan Intern merupakan suatu fungsi yang Independen yang ada dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi yang di laksanakan”.

Mengacu pada pengertian di atas, maka auditor internal tidak terbatas pada perusahaan, tetapi meliputi semua organisasi baik yang berorientasi mencari laba maupun tidak, sedangkan aktivitas organisasi meliputi aktivitas yang berhubungan dengan finansial maupun non finansial.

Lebih Lanjut redefinisi Internal audit yang di tetapkan oleh *II A'S Board of Directors*. Di kutip dari Majalah Audit Internal (Agustus 2003; 25)

“ *Internal auditing is an Independent objective assurance and consulting activity design to add value and Improve an organization operation. It helps by bringing a systematic, dicipline approach to evaluate and improve the effetenest of risk management control and Governance processes*”.

Artinya bahwa peran audit internal diharapkan mampu dalam memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui kegiatan pemberian nasehat yang di fokuskan pada *risk, control, dan Governance*.

Definisi di *Internal auditing* menurut *Milton Stevens Fonorow* (1998) adalah “... is an appraisal, by trained company employees, of the accuracy, reliability, efficiency and usefulness of company records and Internal control”.

Berdasarkan definisi – definisi tersebut diatas, terdapat 3 karakteristik fungsi *audit internal* yaitu :

1. audit internal mencakup penilaian efektivitas
2. audit internal bersifat independen dari aktifitas yang di periksa.
3. audit internal bermaksud memberikan jasa konstruktif.

2.1.2 Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan internal audit ialah memberikan jasa kepada pimpinan dengan cara melakukan evaluasi atau pemeriksaan terhadap kegiatan perusahaan sehingga dapat membantu seluruh tingkatan manajemen, agar mereka dapat melaksanakan kewajibannya secara efektif dan efisien.

Menurut *Statement of Responsibilities of Internal audit* di kutip dari buku *The New Internal Auditing* :

“ *The Objective of Internal auditing is to assis member of organization in the effective discharge of their resposibilities*”.

Artinya tujuan dari audit internal untuk membantu anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawab secara efektif agar hal tersebut dapat tercapai, internal audit dibarengi dengan analisa, penilaian rekomendasi, konseling dan informasi yang berkaitan dengan aktifitas yang sedang di nilai.

Dengan demikian tujuan atas pemeriksaan intern meliputi :

- a. Pengujian terhadap kecukupan sistem pengendalian intern yang bertujuan untuk menentukan apakah sistem yang di tetapkan telah memberikan kepastian yang layak bahwa tujuan dan sasaran organisasi akan dapat dicapai secara ekonomis dan efisien.
- b. Evaluasi terhadap keefektifan sistem pengendalian intern yang bertujuan untuk memastikan apakah sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya yang mencakup keandalan informasi, kesesuaian kebijaksanaan, perlindungan terhadap harta organisasi, penggunaan sumber daya yang ekonomis dan efisien.
- c. Penilaian terhadap kualitas pelaksanaan kegiatan yang bertujuan untuk memastikan apakah berbagai tujuan dan sasaran organisasi yang telah di tetapkan dapat tercapai.

Menurut Standar praktik *The Institute of Intern auditor* ruang lingkup pekerjaan sebagai berikut :

- a. Reliabilitas dan Integritas Informasi : Auditor internal harus memeriksa keandalan serta integritas informasi keuangan dan operasi serta cara yang di gunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi tersebut.
- b. Ketaatan pada kebijakan, rencana, prosedur, hukum, peraturan, dan kontrak : Auditor internal harus mereview sistem yang ditetapkan untuk memastikan ketaatan pada kebijakan, rencana, prosedur, hukum, peraturan, dan kontrak yang

dapat berdampak signifikan terhadap operasi dan laporan dan harus menentukan apakah organisasi memang menaatinya.

- c. Perlindungan terhadap aktiva : Auditor internal harus mereview cara-cara penjagaan aktiva, sesuai situasi, dan menguji kebenaran aktiva tersebut.
- d. Penggunaan sumber daya yang ekonomis dan efisien : auditor internal harus menilai keekonomisan dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada.
- e. Pencapaian tujuan dan sasaran : Auditor internal harus mereview operasi atau program apakah hasilnya konsisten dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan dan direncanakan.

Ruang lingkup kegiatan internal audit menurut *The Institute of Chartered Accountants in Australia* (ICCA, 1994 : 76) mengemukakan :

“ The scope Objective of internal audit very widely and are dependent upon the size and structure of the entity and the requirements of its management “

dengan demikian ruang lingkup dan tujuan audit internal sangat luas tergantung pada besar kecilnya organisasi dan permintaan dari manajemen organisasi yang bersangkutan.

Ruang lingkup pemeriksaan internal audit pada BUMN/BUMD sesuai dengan Norma Pemeriksaan Satuan Pengawas Intern meliputi :

- a. Memeriksa ketaatan dan keuangan yang mencakup pemeriksaan terhadap ketaatan dan kegiatan keuangan yang ada.
- b. Pemeriksaan kehematan apakah sumber dana dan daya perusahaan telah di manfaatkan secara hemat dan efisien.

- c. Pemeriksaan hasil program terhadap tingkat pencapaian hasil program, apakah telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan.

Dengan demikian lingkup pekerjaan dari pemeriksa internal haruslah meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan dan keefektifan sistem pengendalian intern yang dimiliki organisasi dan kualitas dari pelaksanaan tanggung jawab yang di berikan.

2.1.3 Independensi

Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor, artinya standar ini mengharuskan auditor tidak mudah dipengaruhi, karena ia melaksanakan pekerjaannya untuk kepentingan umum.

Independensi sangat penting bagi keefektifan auditing internal. Independensi ini terutama diperoleh melalui :

1. Status Organisasional

Audit internal haruslah memperoleh dukungan dari manajemen senior dan dewan, sehingga mereka akan mendapatkan suatu kerja sama dari pihak yang di periksa dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara bebas dari berbagai campur tangan pihak lain (Tugiman ,1995:11).

Independensi akan meningkat jika Kepala fungsi audit internal :

- a) Bertanggung jawab kepada pejabat dalam organisasi yang memiliki kewenangan memadai untuk memastikan cakupan audit yang luas serta pertimbangan yang cukup atas tindakan yang efektif atas temuan audit dan rekomendasinya.
- b) Mempunyai komunikasi langsung dengan dewan komisaris atau komite auditnya.

2. Obyektifitas

Obyektifitas adalah sikap mental yang bebas yang harus dimiliki oleh pemeriksa internal atau internal auditor dalam melaksanakan pemeriksaan. (Tugiman, 1995 :16)

Obyektifitas sangat penting bagi fungsi audit, Oleh karena itu auditor internal janganlah merancang dan menerapkan prosedur, catatan, atau ikut serta dalam kegiatan yang akan di review dan dinilai sendiri dan yang mungkin sekali akan mengurangi independensinya. Namun obyektifitas auditor internal harus di pengaruhi oleh ketentuan dan rekomendasi auditor atas standar pengendalian yang akan di tetapkan dalam pengembangan sistem dan prosedur yang sedang di review.

2.2 Satuan Pengawas Intern

2.2.1 Kedudukan Satuan Pengawas Intern

Dalam organisasi perusahaan fungsi pengawasan dapat dilaksanakan dari dalam atau luar organisasi. Untuk organisasi perusahaan yang besar maka pengawasan dalam perusahaan di laksanakan melalui Satuan Pengawas Intern. Pengawas Intern bukan merupakan sub unit organisasi perusahaan, karena dalam



sistem ini tersangkut berbagai sub unit organisasi. Bagian organisasi yang berhubungan erat dengan Sistem Pengawasan Intern adalah bagian pengawasan intern.

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

Keberadaan SPI pada BUMN yang berbentuk perusahaan perseroan di dasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) No.3 th 1983 pasal 45 yaitu :

1. Kecuali untuk Badan Usaha Milik Negara yang dianggap tidak perlu, pada setiap Badan Usaha Milik Negara di bentuk Satuan Pengawas Intern yang merupakan aparatur pengawasan intern perusahaan yang bersangkutan.
2. Satuan Pengawas Intern sebagaimana di maksud dalam ayat (1) pasal ini dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama Perjan, Direktur Utama Perum, Direktur Utama Persero yang bersangkutan.

Selanjutnya dengan dikeluarkan PP No.12 tahun 1998, ketentuan tentang perusahaan perseroan dalam PP No. 3 tahun 1983 dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi sehingga selanjutnya acuan yang digunakan adalah PP No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) pasal 28 sampai dengan pasal 30. Berikut isi pasal tersebut :

Pasal 28

1. Pada setiap PERSERO di bentuk Satuan Pengawas Intern yang merupakan aparat pengawasan intern perusahaan.

2. Satuan Pengawas intern sebagaimana di maksud dalam ayat (1) di pimpin oleh seorang kepala yang bertanggungjawab kepada Direktur Utama

Pasal 29

1. Satuan Pengawas Intern bertugas membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan Intern keuangan dan pemeriksaan operasional PERSERO serta menilai pengendalian, pengelolaan, dan pelaksanaan pada PERSERO yang bersangkutan serta memberikan saran-saran perbaikan.
2. Atas permintaan tertulis Komisaris, Direksi wajib memberikan keterangan mengenai hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawas Intern sebagaimana dimaksud dalam Ayat (1)

Pasal 30

Direksi wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah-langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang di kemukakan dalam setiap lampiran hasil pemeriksaan yang dibuat oleh Satuan Pengawas Intern.

2.2.2 Fungsi dan Wewenang SPI

Semua perusahaan publik perlu membangun dan mengembangkan fungsi audit internal yang independen di bekal dengan sumber daya yang memadai dan staf yang kompeten. Fungsi audit internal juga berperan membantu manajemen dan komite audit dengan memberikan penilaian yang berkesinambungan atas proses manajemen resiko dan sistem pengendalian manajemen.

Fungsi pemeriksaan intern haruslah terpisah dari kegiatan-kegiatan yang diperiksanya. Pemeriksa harus dapat mengetahui posisinya yang telah di tetapkan, dan sampai dimana tingkat independensi dapat menjamin objektivitas tugasnya.

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik seksi 322 paragraf 04, fungsi audit intern ialah memantau kinerja pengendalian entitas, oleh karena itu pemeriksa internal akan memberikan jasa analisis dan evaluasi, memberikan keyakinan dan rekomendasi. Dan informasi lain kepada manajemen atau Dewan Komisaris.

Fungsi audit internal sebagaimana tercantum dalam Norma Pemeriksaan Satuan Pengawas Intern BUMN/BUMD meliputi :

- a. Menilai kecakupan pengendalian manajemen.
- b. Mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan, rencana, dan prosedur yang telah di tetapkan.
- c. Menilai apakah kekayaan di pertanggung jawabkan dan dijaga dengan baik dari segala kemungkinan resiko kerugian dan di manfaatkan secara optimal dalam perusahaan.
- d. Meyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan keadaan data lainnya yang digunakan dalam perusahaan
- e. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang telah di bebaskan
- f. Menilai tingkat pelayanan kepada masyarakat
- g. Menilai dampak sosial dan dampak lingkungan atas setiap kegiatan perusahaan.

Perincian wewenang dan tanggungjawab pemeriksa hendaknya dibuat secara hati-hati dan mencakup semua wewenang yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya. Wewenang yang dapat ditetapkan bagi audit internal antara lain :

- a. Menyusun program pemeriksaan intern secara menyeluruh atas semua aktivitas dalam perusahaan
- b. Menguji keandalan Sistem Pengendalian manajemen
- c. Tanpa batasan untuk memasuki semua bagian perusahaan, meneliti catatan, pelaporan, serta harta milik perusahaan.

Tanggungjawab audit internal dalam perusahaan haruslah di tetapkan dengan jelas dengan kebijakan manajemen. Tanggung jawab auditor haruslah :

- a. Memberikan informasi dan nasihat kepada manajemen dan menjalankan tanggungjawab ini dengan cara yang konsisten dengan kode etika *Institute of Internal Auditors*.
- b. Mengkoordinasi keadaan dengan orang lain agar berhasil mencapai sasaran audit dan sasaran perusahaan.

Wewenang yang berhubungan dengan tanggung jawab harus memberikan akses penuh kepada auditor internal untuk berurusan dengan kekayaan dan karyawan perusahaan yang relevan dengan pokok masalah yang sedang di review.

Dalam menjalankan fungsinya, auditor internal tidak memikul tanggungjawab langsung dan juga tidak mempunyai wewenang atas kegiatan yang sedang di review. Oleh karena itu, pemeriksaan dan penilaian audit internal sama sekali tidak membebaskan orang lain dalam perusahaan itu dari tanggungjawabnya.

Ruang lingkup pemeriksaan Internal Audit pada BUMN/BUMD secara menlekuruh sesuai dengan Norma Pemeriksaan Satuan Pengawas Intern BUMN/BUMD meliputi :

1. Memeriksa ketaatan dan keuangan

Pemeriksaan ini mencakup pemeriksaan terhadap ketaatan dan kegiatan keuangan yang tujuannya ialah untuk menentukan , apakah objek yang diperiksa : menaati ketentuan yang berlaku, melaksanakan pengendalian dengan baik terhadap kegiatan keuangannya, melakukan pencatatan yang memadai atas semua transaksi yang terjadi, telah menyusun laporan keuangan dan kegiatan secara lengkap, dapat dipercaya, dan tepat waktu.

2. Pemeriksaan kehematan

Pemeriksaan ini adalah pemeriksaan mengenai apakah sumber dana dan sumber daya perusahaan telah dimanfaatkan secara hemat dan efisien.

3. Pemeriksaan hasil program

Pemeriksaan ini merupakan pemeriksaan terhadap tingkat pencapaian hasil program, apakah dilaksanakan secara tepat dalam pencapaian tujuan, atau bahkan melebihi.

2.3 Pengelolaan SPI

Pengelolaan SPI dapat berjalan secara efektif oleh karena itu di perlukan beberapa persyaratan (Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD, 1985:10) yaitu :

1. Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh pejabat tinggi perusahaan

2. Tujuan, wewenang, dan tanggungjawab SPI harus dituangkan dalam dokumen tertulis.
3. SPI harus mendapat dukungan dari manajemen.
4. Kepala SPI harus bertanggungjawab kepada pejabat tinggi perusahaan untuk mendukung kebebasan dan menjamin kelancaran pelaksanaan pemeriksaan serta mempunyai wewenang memonitor tindak lanjut.
5. Kepala SPI harus menyerahkan suatu rencana kerja pemeriksaan, rencana penggunaan tenaga, dan anggaran biaya pemeriksaan setiap tahun kepada manajemen.

Pimpinan pemeriksa intern bertanggungjawab mengelola bagian pemeriksaan intern secara tepat, sehingga :

- a. Pekerjaan pemeriksaan memenuhi tujuan umum dan tanggungjawab yang disetujui dan diterima oleh pimpinan tertinggi perusahaan.
- b. Sumber daya bagian pemeriksaan intern dipergunakan secara efisien dan efektif
- c. Pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan dilakukan sesuai dengan standar profesi.

2.3.1 Perencanaan Kerja Pemeriksaan

Untuk memenuhi tanggung jawab pemeriksaannya, internal Auditor harus menyusun rencana kerja. Rencana kerja pemeriksaan merupakan perumusan yang menjelaskan sasaran dan tujuan yang hendak di capai, kegiatan yang harus dilaksanakan, pemilihan staf untuk membentuk tim pemeriksa, Jadwal kerja, anggaran biaya pemeriksaan, dan perlengkapan yang diperlukan.

Rencana Pemeriksaan dituangkan dalam Rencana Kerja Pemeriksaan Jangka Panjang dan Rencana Kerja Jangka Pendek yang dioperasionalkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Manfaat dari dibuatnya Rencana Kerja Jangka Panjang ialah :

1. Merupakan landasan arah dan luas pemeriksaan bagi penyusunan Rencana Pemeriksaan Jangka Pendek
2. Rencana Pemeriksaan Jangka Panjang mencantumkan sasaran, tujuan , sifat, strategi pemeriksaan yang dipakai sebagai acuan rencana pemeriksaan jangka pendek untuk penyusunan anggaran, tenaga pemeriksa yang dibutuhkan, waktu yang diperlukan dan biaya yang dibutuhkan.
3. Dapat digunakan sebagai alat pengukur keberhasilan Divisi Internal Audit
4. Sebagai alat untuk memperoleh partisipasi dari Top management

Di samping rencana pemeriksaan jangka panjang, internal auditor juga menyusun Rencana Pemeriksaan Jangka Pendek dengan periode tahunan. Dalam penyusunan rencana pemeriksaan tahunan perlu memperhatikan :

1. Realisasi pemeriksaan tahunan berjalan dan tahun lalu
2. Personel dan dana yang tersedia
3. Penugasan khusus
4. Tujuan, sasaran, dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

Kegiatan dan tahap Perencanaan Kerja Pemeriksaan Tahunan antara lain :

a . Rencana Kerja Pemeriksaan Tahunan

Divisi Internal Audit wajib menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan dan dikoordinasikan dengan Aparat Pengawasan Fungsional lainnya sebelum berlakunya Program Kerja Pengawasan Tahunan tersebut. Pengisian materi-materi yang menjadi usulan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan didasarkan pada kebijakan umum pengawasan pemerintah. Tujuan diadakannya koordinasi Program Kerja Pengawasan Tahunan ini agar sasaran pengawasan secara Nasional optimal, efektif, dan efisien.

b . Kemajuan Pemeriksaan dan Laporan Pemeriksaan

Daftar kemajuan kegiatan pemeriksaan harus di susun sedemikian rupa agar dengan mudah di ketahui sampai sejauh mana kegiatan pemeriksaan setiap saat diselesaikan untuk periode satu tahun.

2.3.2 Pedoman Pemeriksaan

Pedoman pemeriksaan menjelaskan apa yang perlu dilaksanakan oleh organisasi pemeriksa dan mengemukakan perlunya kepatuhan pada standar pemeriksaan, dan perlu adanya kontinuitas, stabilitas koordinasi di antara karyawan atau unit dalam organisasi pemeriksa. Pedoman yang di buat harus memuat tahap-tahap kegiatan pemeriksaan sejak perencanaan pemeriksaan sampai dengan pemantauan tindak lanjut.

Kepala SPI menyusun berbagai kebijakan dan prosedur pemeriksaan secara tertulis yang disesuaikan dengan struktur bagian pemeriksa intern serta tingkat kompleksitas pekerjaan yang dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur tersebut dijadikan pedoman yang diinformasikan kepada seluruh staf SPI.

Pedoman pemeriksaan ini berguna bagi staf pemeriksa agar dapat :

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

(Tugiman, 1996:27)

2.3.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan audit internal adalah aktivitas keahlian, tujuannya untuk memberikan kesimpulan, pendapat dan saran secara profesional kepada manajer perusahaan oleh karena itu memerlukan pemeriksa yang berkualitas tinggi. Ada dua hal yang perlu di pertimbangkan dalam pemilihan tenaga pemeriksa yakni :

1. Kemampuan Profesional, yang ditunjukkan dengan pengetahuan antara lain:
 - a. Pengetahuan bidang akuntansi
 - b. Pengetahuan dalam bidang bisnis administrasi
 - c. Pengetahuan bidang sistem informasi
 - d. Pengetahuan bidang pengusutan dan penyelidikan
 - e. Pengetahuan dalam bidang hubungan antar manusia

- f. Pengetahuan dalam bidang teknis yang diperiksa.
2. Kemampuan yang diperlukan bagi pemeriksa intern antara lain :
 - a. Kemampuan untuk selalu menyesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau organisasi
 - b. Kemampuan untuk meyakinkan pihak lain
 - c. Kemampuan untuk menyesuaikan diri
 - d. Kemampuan untuk memahami orang lain
 - e. Mempunyai ketetapan hati yang kuat

Menurut *Institute of Internal Auditor Professional Practise Standards* pimpinan internal audit harus menetapkan suatu program untuk menyeleksi dan mengembangkan sumber daya manusia pada bagian audit internal. Internal Program tersebut dilaksanakan dengan maksud untuk :

1. Menetapkan pembagian tugas bagi masing-masing tingkatan staf pemeriksa secara tertulis
2. Menyeleksi individu-individu yang memenuhi syarat-syarat yang kompeten
3. Melatih dan menyediakan kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang berkelanjutan bagi masing-masing pemeriksa.
4. Menilai pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing pemeriksa paling tidak dalam tiap tahun.

Sesuai Surat Edaran Kepala BPKP Nomor SE 80/K/1988 tanggal 26 Januari 1988 tentang pendidikan bagi pemeriksa di lingkungan SPI BUMN/BUMD, wajib

mengikuti pendidikan bagi pemeriksa sesuai dengan tingkat jabatannya yang meliputi :

- a. Pengetahuan pemeriksaan yang terdiri dari dasar-dasar pemeriksaan, pemeriksaan pengelolaan, komunikasi dan psikologi pemeriksaan serta sampling statistik dalam pemeriksaan.
- b. Pengetahuan pengelolaan tugas pemeriksaan yang terdiri atas pengelolaan tugas pemeriksaan dan kebijaksanaan pemerintah di bidang pengawasan.
- c. Pengetahuan di bidang yang di periksa atas peraturan perundang-undangan dan bidang kegiatan yang diperiksa (bidang ini merupakan mata pelajaran pilihan karena sertiap objek pemeriksaan mempunyai bidang kegiatan yang berbeda)

Dalam Norma Umum Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD mensyaratkan bahwa pemeriksa baik secara individu atau secara kolektif (dalam bentuk Tim) dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki keahlian (dalam teori dan praktek).

Dalam hal ini Kepala SPI harus memberikan bimbingan dan pengarahan bagi pengembangan pelaksanaan kerja dan kemampuan profesional para staf operasionalnya. Oleh karena itu di perlukan program pelatihan dan pendidikan secara berencana agar pemeriksa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dengan kemandirian teknologi.

Namun demikian, harus diingat bahwa peningkatan profesional pemeriksa harus dilengkapi dengan kejujuran dan kecermatan kerja profesional, karena tenaga ahli yang tidak jujur akan merusak citra pemeriksa itu sendiri. (Tugiman, 1996:25)

2.3.4 Pengendalian Mutu

Dalam kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia diperlukan penetapan sistem pengendalian mutu. Menurut *Statement on Quality control standart No. 1* terdapat beberapa faktor yang di perlukan untuk membentuk adanya sistem pengendalian mutu bagi setiap organisasi audit internal, yang meliputi :

- a. Independen, semua aparat audit internal dalam setiap penugasan pemeriksaan harus memelihara independensi dan memenuhi persyaratan kode etik profesi.
- b. Penugasan personil, setiap personil yang terlibat dalam pemeriksaan harus memiliki tingkat pendidikan formal tertentu dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan pemeriksaan.
- c. Konsultasi, diharuskan adanya mekanisme konsultasi dan penghargaan untuk mengatasi setiap kesulitan yang dihadapi.
- d. Supervisi, harus di tetapkan supervisi yang layak oleh tiap jenjang kerja pada saat pemeriksaan berlangsung, supaya ada umpan balik untuk koreksi.
- e. Penerimaan karyawan, seluruh aparat pemeriksa harus mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu dalam setiap penerimaan karyawan internal audit harus ditetapkan persyaratan minimum sesuai dengan bidang tugasnya.
- f. Pengembangan profesi, Kebijakan pengembangan profesi bagi setiap staf internal audit harus ditetapkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Pengembangan itu meliputi pendidikan, pelatihan yang kontiyu dan teratur sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

- g. Promosi jabatan, kebijakan tersebut harus diatur untuk memotivasi bahwa personel yang memang mampu menduduki tanggungjawab baru yang lebih tinggi atau penugasan lain yang lebih matang.
- h. Penerimaan dan pemeliharaan hubungan dengan objek, auditor internal harus menjaga hubungan baik dengan seluruh unit kerja pada perusahaan yaitu dengan memelihara integritas, dan tidak mencari kesalahan.
- i. Inspeksi, sewaktu-waktu atasan pemeriksa mengadakan inspeksi untuk mengetahui apakah kebijakan, sistem, dan prosedur di jalankan secara konsisten oleh pemeriksa.

Standar profesional Internal audit yang di kutip dari buku karangan Hiro Tugiman (1995:87) menyebutkan bahwa pimpinan SPI harus menetapkan dan mengembangkan program pengendalian mutu untuk mengevaluasi berbagai kegiatan dari bagian audit internal . Program tersebut meliputi :

1. Pengawasan (*supervision*) terhadap pekerjaan audit internal harus di lakukan secara terus-menerus untuk memastikan kesesuaian dengan standar dan, kebijaksanaan bagian audit internal dan program-program pemeriksaan.
2. Review Internal, harus dilakukan secara periodik oleh anggota staf SPI, untuk menilai kualitas dari pekerjaan pemeriksaan yang telah dilakukan..
3. Review eksternal, di lakukan untuk meningkatkan kualitas dari pengerjaan yang di lakukan. Review ini di lakukan oleh orang yang memenuhi syarat dan kualitas dan tidak memiliki keterkaitan dengan organisasi. Review ini dilakukan sekurang-kurangnya tiga tahun sekali. Setelah review selesai dikeluarkan laporan

tertulis formal yang mengungkapkan pendapat tentang tingkat pemenuhan standar profesi oleh bagian internal audit.

2.3.5 Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern

Menurut *Institute of Internal Auditor Profesional Practise Standarts* “*External Auditors : The director of internal auditing should coordinate internal and external audit efforts*”. Artinya pimpinan auditing internal harus mengkoordinasikan usaha atau kegiatan internal audit dengan eksternal audit untuk memastikan kecukupan dari lingkup pemeriksaan yang dilakukan dan mengurangi pelaksanaan pemeriksaan yang rangkap.

Menurut Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD (BPKP,1985:15), koordinasi dengan pemeriksa meliputi :

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

Jika dilihat dari Norma pemeriksaan, persyaratan mutu pemeriksaan, serta jenis dan teknik pemeriksaan yang dapat dilakukan antara internal auditor dan eksternal auditor pada dasarnya sama. Perbedaan yang mencolok adalah tingkat Independensinya pemeriksaan dalam penampilannya terhadap obyek yang diperiksa.

2.4 Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan

2.4.1 Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan pemeriksaan dimaksudkan sebagai dasar untuk menyusun anggaran waktu, tenaga dan biaya serta untuk mendapat gambaran mengenai kondisi sistem pengendalian dan ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi objek pemeriksaan. Dalam norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD menyebutkan bahwa pemeriksaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan tenaga pembantu, mereka ini harus dipimpin dan diawasi dengan semestinya.

Perencanaan pemeriksaan meliputi :

a) Penyusunan tim audit

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

b) Survey Pendahuluan

Memberikan laporan singkat mengenai audit yang terdahulu dan menjelaskan tujuan pemeriksaan. Survey pendahuluan ini terdiri dari penetapan tujuan, lingkup pekerjaan pemeriksaan, penetapan tenaga pemeriksa, waktu pemeriksaan, dan informasi umum mengenai kegiatan yang diperiksa.

c) Program Kerja Pemeriksaan

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

Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (1885:16) mengemukakan bahwa perencanaan pemeriksaan harus memperhatikan antara lain :

1. Hasil Pemeriksaan yang lalu

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

2. Jenis dan luasnya pekerjaan yang dilakukan.

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

3. Tenaga dan sarana lainnya yang dipergunakan.

Perencanaan penggunaan tenaga pemeriksa dan sarana lainnya harus mencakup penunjukkan petugas pemeriksa yang ahli sesuai dengan tugas yang dilakukan, penggunaan jasa tenaga ahli dari luar apabila dibutuhkan, pemberian petunjuk kepada pemeriksa yang belum berpengalaman, dan penyediaan sarana kerja yang memadai.

2.4.2 Pelaksanaan Pemeriksaan

Kegiatan pemeriksaan meliputi aspek waktu, mutu, proses, dan koordinasi pemeriksaan. Kegiatan pemeriksaan audit internal diharapkan dapat mewujudkan

fungsinya secara efektif. Hal ini agar audit internal bukan hanya menilai kegiatan keuangan, akan tetapi juga harus menilai segi kehematan, efisiensi, dan efektifitas operasional seluruh aktivitas perusahaan dalam operasional audit, termasuk melaksanakan tugas khusus dalam hal pengusutan dan peyidikan.

Menurut Hiro Tugiman (1996:31) Tahap pelaksanaan pemeriksaan meliputi :

1. Persiapan, kegiatan pemeriksaan meliputi :

- a. Pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan objek yang diperiksa
- b. Pengumpulan informasi objek yang diperiksa
- c. Review dan penilaian sistem pengendalian manajemen

2. Melakukan pemeriksaan

Pemeriksa harus melaksanakan prosedur audit sesuai dengan Program Kerja yang telah di susun pada setiap tahap pemeriksaan dimana setiap pelaksanaan prosedur audit harus di catat dalam Kertas Kerja Pemeriksaan.

3. Pemeriksaan Lanjutan

Pelaksanaan pemeriksaan lanjutan bertujuan mengembangkan temuan yang merupakan landasan utama penyusunan laporan. Maksud pemeriksaaan lanjutan atas suatu kegiatan dan objek yang diperiksa, adalah untuk menilai apakah objek yang diperiksa dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif dan memenuhi semua ketentuan atau aturan main yang dianggap baik.

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

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

Untuk dapat menilai efektifitas pemanfaatan waktu pemeriksaan yang akan ditetapkan menurut buku Pedoman Penilaian Efektifitas SPI BUMN/BUMN yang dikeluarkan oleh BPKP dengan membandingkan antara anggaran waktu dengan standar yang telah ditetapkan. Bobot yang diberikan untuk pemanfaatan waktu pemeriksaan ini sebesar 5 %

Sesuai dengan Norma Pelaksanaan dari Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD, pemeriksa intern harus menilai struktur pengendalian yang ada untuk menentukan keandalannya dalam mencegah dan manangkal kemungkinan adanya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, serta tindakan tidak sah dalam pelaksanaannya. Pada saat melakukan tugas pemeriksaan, pemeriksa intern harus berpedoman pada program dan rencana pemeriksaan. Dengan kata lain semua tugas pemeriksaan harus dikendalikan dengan rencana kerja pemeriksaan. Dokumen ini merupakan rencana tugas yang akan di lakukan selama kegiatan pemeriksaan,

didasarkan pada tujuan-tujuan yang telah disetujui serta informasi yang tersedia mengenai kegiatan dan prosedur-prosedur instansi yang diperiksa. Penyusunan program kerja pemeriksaan dilakukan untuk mengumpulkan bukti yang kompeten.

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

2.4.3 Pelaporan Hasil Pemeriksaan

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

- I. Pemeriksa intern harus melaporkan hasil pemeriksaannya sesuai dengan penugasan yang di tetapkan.

2. Laporan pemeriksaan harus dibuat secara tertulis dan disampaikan kepada pejabat yang memberi perintah serta pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. LHP harus dibuat segera setelah selesai pekerjaan pemeriksaan dan disampaikan kepada pejabat yang berkepentingan tepat pada waktunya.
4. Tiap laporan pemeriksaan harus memuat ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan, disusun dengan baik, menyajikan informasi yang layak serta pernyataan bahwa pemeriksaan telah dilaksanakan sesuai dengan norma pemeriksaan.
5. Setiap laporan pemeriksaan harus memuat temuan dan kesimpulan pemeriksaan secara objektif serta saran yang tidak konstruktif dan juga mengemukakan penjelasan pejabat objek yang diperiksa mengenai pemeriksaan.

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

1. Memuat dengan jelas ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan.
2. Dibuat dengan kalimat yang sederhana, ringkas, jelas, dan mudah dimengerti serta tidak dapat disalah tafsirkan oleh yang menggunakannya.
3. Menyajikan informasi yang berdasarkan fakta dengan teliti, lengkap, dan layak.
4. Memuat pernyataan tentang kesesuaian dengan norma pemeriksaan.
5. Memuat temuan dan kesimpulan pemeriksaan secara objektif serta saran tindak lanjut yang konstruktif.
6. Lebih mengutamakan usaha perbaikan atau penyempurnaan daripada kritik.

7. Mengungkapkan hal-hal yang masih merupakan masalah yang belum dapat diselesaikan sampai berakhirnya pemeriksaan, bila ada.
8. Mengungkapkan pengakuan atas suatu prestasi atau suatu tindakan perbaikan yang telah dilaksanakan, terutama bila perbaikan itu dapat diterapkan di bagian lain.
9. Menjelaskan mengenai hasil pemeriksaan kepada pejabat objek yang diperiksa.

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

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

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

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

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

2.4.4 Penemuan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

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

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

2.5 Penelitian Sebelumnya

Pada objek Penelitian yang di lakukan oleh Vita Alodia dengan judul “Pelaksanaan Fungsi Satuan Pengawas Intern dalam mewujudkan pengendalian intern PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya”.

Kesimpulan dari penelitian yang diambil ialah : untuk dapat mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan, maka PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) melaksanakan efisiensi dan efektifitas seluruh kegiatannya. Untuk dapat mengawasi dan mengendalikan semua kegiatan tersebut maka di bentuk Satuan Pengawas Intern. Pelaksanaan fungsi SPI PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) meliputi beberapa tahapan yaitu perencanaan pemeriksaan, pengujian, dan pengevaluasian informasi, dan pelaporan hasil pemeriksaan.

SPI PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) merupakan alat bantu manajemen dalam melakukan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaannya dengan tujuan memberikan saran - saran perbaikan yang akan digunakan sebagai informasi bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan penyempurnaan pengelolaan perusahaan.

Selama ini pelaksanaan kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh SPI telah dilaksanakan dengan maksima, namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal Jumlah personil, keterlambatan dalam penerbitan LHP, dan koordinasi dengan pemeriksa ekstern.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dimana jenis penelitiannya ialah studi kasus yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif ialah suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, pengetahuan dan objek studi dan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti.

Menurut Yin, Robert K (2003;1) "metode studi kasus digunakan agar penelitian yang dilakukan dapat lebih terpusat dan memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai subjek maupun objek penelitian dan merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "How" atau "why". Alasan yang menjadi pertimbangan penulis dalam menggunakan penelitian dengan strategi studi kasus ialah :

1. Untuk menjawab *research question* yang diajukan, yaitu "bagaimana"
2. Tidak terdapatnya pengendalian terhadap objek penelitian, dalam arti bahwa penulis hanya sebagai pengamat dan tidak ikut berperan dalam aktivitas yang dilakukan oleh objek penelitian.
3. Fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer, dimana penelitian dilakukan pada saat tertentu dan bersifat sementara.

4. Bertujuan untuk menggambarkan apa yang terjadi di lapangan.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini terbatas pada permasalahan mengenai bagaimana pelaksanaan internal audit pada fungsi SPI PT.PAL INDONESIA (Persero) apakah telah melaksanakan fungsinya secara efisien dan efektif, sehingga dapat meningkatkan pengendalian intern dalam perusahaan. Penulis melakukan fokus pada data-data internal perusahaan tahun 2003 kecuali data mengenai anggaran biaya, jadi analisis yang dilakukan terkait dengan pelaksanaan kegiatan SPI selama tahun 2003.

3.3 Jenis dan Sumber data

Pada penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumber penelitian melalui teknik wawancara dan kuesioner terhadap pihak SPI PT. PAL INDONESIA (Persero). Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh penulis dari mempelajari dan membaca literatur-literatur yang relevan dengan pokok permasalahan yang diteliti yang akan digunakan sebagai landasan teori.

3.4 **Prosedur Pengumpulan data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. **Survey Pendahuluan**

Survey dilakukan dalam upaya memperoleh gambaran tentang perusahaan sehingga mengetahui permasalahan yang dihadapi.

2. **Studi Pustaka**

Yaitu dilakukan dengan mendapatkan dan membaca berbagai literatur-literatur yang relevan dan yang berkaitan dengan teori-teori yang mendukung pokok permasalahan. Literatur ini digunakan sebagai referensi, landasan teori, dan selanjutnya untuk analisa serta pemecahan masalah.

3. **Survey Lapangan**

Yaitu dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian yang meliputi :

- a. Interview, yaitu melakukan wawancara secara langsung dengan staf SPI yang berkompeten untuk memberikan informasi sehubungan dengan masalah yang diteliti.
- b. Kuesioner, yaitu dengan menggunakan kuesioner kepada staf SPI yaitu Auditor Tk IV, Manajer SPI, Komite Audit. Kuesioner bersumber dari buku Pedoman Penilaian Efektifitas Satuan Pengawas Intern yang dikeluarkan oleh BPKP
- c. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti.

d. Dokumentasi, yaitu dengan melakukan dokumentasi atas dokumen dan catatan perusahaan sebagai bukti pendukung. Antara lain :

- 1). Profil perusahaan dan SPI. PT PAL INDONESIA (Persero)
- 2). Data personil SPI tahun 2003
- 3). Program kerja pemeriksaan Tahunan
- 4). Kertas kerja pemeriksaan tahun 2003
- 5). Laporan hasil Pemeriksaan tahun 2003
- 6). Laporan Triwulanan tahun 2003
- 7). Bukti Monitoring tahun 2003

4. Pengolahan dan analisis data, berupa kegiatan penelitian dengan mengolah dan menganalisis data yang diperoleh. Berdasarkan teori yang ada akan diperbandingkan dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah serta saran untuk perbaikan selanjutnya.

3.5 Teknik Analisis

Dari data yang telah diperoleh dan dikumpulkan tersebut kemudian disusun secara sistematis lalu mengolah dan menganalisis data tersebut berdasarkan landasan teorinya, kemudian di bandingkan dengan fakta yang ada dalam perusahaan dan pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Langkah-langkah yang digunakan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan

2. Mengumpulkan data mengenai pengelolaan SPI pada PT.PAL INDONESIA (Persero)
3. Mengumpulkan landasan teori yang digunakan sebagai dasar pemecahan masalah.
4. Mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh SPI PT.PAL INDONESIA (Persero) dengan teknis analisis yang telah ditentukan.
5. Membandingkan antara realisasi dengan landasan teori dan ketentuan mengenai pelaksanaan, fungsi dan tugas pokok SPI. PT PAL. INDONESIA (Persero)
6. Menarik kesimpulan apakah pelaksanaan audit internal yang dilakukan oleh SPI telah efektif dan efisien lalu. Menganalisa kelemahan-kelemahannya serta memberikan saran dan upaya perbaikan.

Ada 13 kriteria yang digunakan penulis dalam menilai efektifitas pelaksanaan Internal Audit pada fungsi Satuan Pengawas Intern. Untuk menganalisa kriteria penulis menggunakan kuesioner yang bersumber pada buku Pedoman Penilaian Efektifitas Satuan Pengawas Intern yang di keluarkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan PT. PAL INDONESIA (Persero)

Ide untuk membangun industri perkapalan di mulai oleh Gubernur Jendral V.D Capellen pada tahun 1822 dengan tujuan untuk menunjang armada laut kerajaan Belanda di wilayah Asia. Dengan berbagai perjuangan pada akhirnya tepatnya pada tanggal 27 Desember 1949 armada tersebut di serahkan oleh Belanda kepada Indonesia dan diberi nama dengan Penataran Angkatan Laut (PAL) dimana tugas dan peranannya ialah mendukung perbaikan dan pemeliharaan serta menjadi pangkalan angkatan laut RI.

PAL terus berkembang menurut irama perkembangan teknologi dan mengalami perubahan pengelolaan yang sejalan dengan perubahan politik pemerintahan pada saat itu. Sesuai dengan peraturan pemerintah No : 4 tahun 1980 dan akta Nomor 12 tanggal 15 April 1980, pemerintah merubah status perusahaan dari Perusahaan umum menjadi Perseroan Terbatas di bawah pimpinan Prof,DR,Ing B.J.Habibie. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 52 Tahun 2002, pemerintah kemudian merubah kembali status perusahaan dari Perseroan Terbatas menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO) sampai dengan saat ini.

4.1.2 Bidang Usaha

A. Divisi kapal angkatan Laut

PT. PAL INDONESIA (Persero) belakangan ini mempunyai produk-produk kapal laut seperti kapal patroli cepat dengan panjang 28 meter dan 14 meter, dan mengembangkan desain untuk *corvette* seberat 1300 ton dan 1500 ton yang rendah biaya, juga memproduksi kapal *mine hunter* (pemburu ranjau) seberat 600 ton. Untuk mendukung armada tersebut dalam misinya, setiap kapal laut dilengkapi dengan sistem navigasi komputer yang canggih, sarana-sarana komunikasi dan pengamatan tingkat tinggi, dan persenjataan standar.

B. *Naval Shipbuilding division* / Divisi Kapal Dagang

PT.PAL INDONESIA (Persero) mendesain dan membuat kapal dagang dengan berbagai tipe dan ukuran dari 50.000 DWT, yang disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan dan persyaratan tertentu. Produk utamanya meliputi *trawler*, *long line fishing boat*, *utility vessel*, *advance ocean liner*, tanker-tanker yang sangat efisien dengan *double hull*. Selain itu juga memproduksi kapal penumpang untuk transportasi dengan kemampuan untuk berlabuh di pelabuhan kecil dan menengah.

C. *Repair and Maintenance Division* / Divisi Perbaikan dan pemeliharaan

Kunci sukses yang diterapkan oleh PT.PAL INDONESIA (Persero) dalam perbaikan dan pemeliharaan untuk industri maritim adalah efisiensi waktu perbaikan di dock. Jasa perbaikan dan pemeliharaan yang ditawarkan untuk *hull* (lambung

kapal), *superstructure*, sistem *propulsi* (penggerak), elektronik, persenjataan dan servise untuk industri. *One-stop servise* meliputi pemeliharaan tahunan dan periodik untuk kapal dagang khusus, kapal angkatan laut, dan kapal selam. Seluruh perlengkapan perbaikan dan pemeliharaan PT.PAL INDONESIA (Persero) terdiri dari sebuah *floating dock* 5.000 ton, *dry dok* 20.000 ton dan 30.000 ton, dok kapal selam dan total kapasitas dok tahunan adalah 600.000 DWT per tahun.

4.1.3 Struktur organisasi

Dalam rangka menjalankan aktivitas perusahaan dan untuk pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal, maka diperlukan pengorganisasian yang baik dan memadai. PT PAL INDONESIA (Persero) di pimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri dari 5 orang Direktur ialah :

Direktur Utama : DR.Ir Adwin H. Suryohadiprojo

Direktur Pengembangan Usaha : Ir. Kusimawati Rukminto

Direktur Pembangunan Kapal : Ir. M. Moenir

Direktur Rekayasa Umum dan : Suebkti Soerodiwiryo, MBA

Pemeliharaan

Direktur Keuangan dan Administrasi : Drs. H. Rochiat HS, Ak

serta diawasi oleh Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Laks TNI. Bernard Kent Sondaks

Komisaris : Laks TNI Purn. Arief Kushariadi

Komisaris : Tjuk Sukardiman

Komisaris : Wahono Sumaryono

Komisaris : Juniar Chaidir, SE

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI)

4.2.1.1 Kedudukan SPI

Internal audit merupakan suatu profesi yang di dalamnya harus didukung oleh suatu ketetapan resmi yang menyatakan keberadaan suatu internal audit dalam perusahaan. Internal audit PT. PAL INDONESIA (Persero) dilakukan oleh Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI).

Struktur organisasi Satuan Pengawas Intern disusun berdasarkan Surat Keputusan Direktur Utama Nomor : SKEP/41/AAOO/XI/2001 tanggal 28 Nopember 2001. Struktur Organisasi tersebut dilengkapi dengan fungsi tugas pokok, dan Tanggung untuk masing-masing jabatan.

Satuan Pengawas Intern adalah unit kerja independen dalam organisasi PT. PAL. INDONESIA (Persero) yang berkedudukan langsung dibawah Direktur Utama dan dipimpin langsung oleh seorang General Manajer divisi SPI.

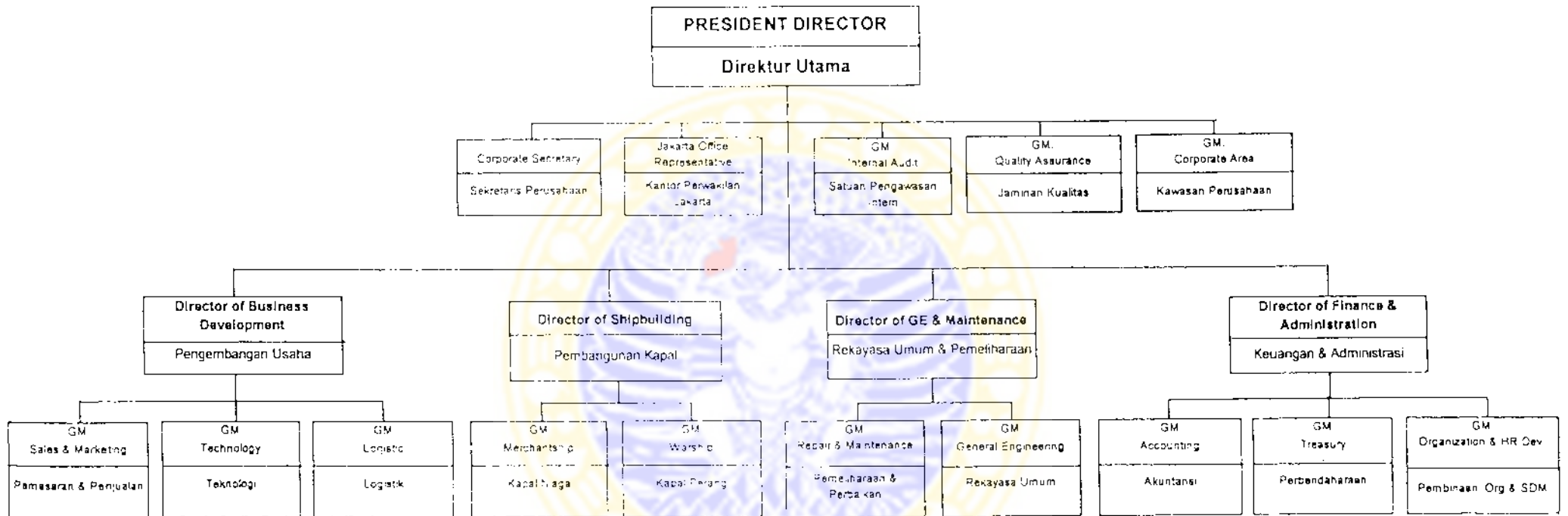
SPI dipimpin oleh seorang General Manajer, dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Manajer Keuangan dan Manajer Operasional. Masing-masing Manajer tersebut membawahi langsung para pemeriksa sesuai dengan bidangnya. tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab General Manager ialah :

1. Tugas pokok membantu Direktur utama dalam melaksanakan pemeriksaan intern keuangan dan pemeriksaan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya dip perusahaan yang bersangkutan dan memberikan saran-saran perbaikannya.
2. Berfungsi untuk menyelenggarakan pengawasan, pengamatan, analisa dan evaluasi terhadap penyelenggaraan operasional dan pengelolaan keuangan perusahaan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok PT. PAL INDONESIA.
3. Berfungsi untuk mencegah kemungkinan penyimpangan operasional perusahaan melalui pembinaan sumber daya dan sumber dana.
4. Berfungsi untuk meningkatkan efisiensi pemakaian sumber daya dan sumber dana dalam rangka mendukung program profitisasi perusahaan melalui penyampaian bahan dan dokumentasi yang konstruktif kepada Direksi.
5. Berfungsi untuk turut serta menyusun dan menentukan standar ekonomi, teknis hukum dan manajemen sebagai tolak ukur dalam penilaian atas pelaksanaan tugas pokok di setiap lini.
6. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama, sedangkan untuk pembinaan operasionalnya berada dibawah Direktur Keuangan dan Administrasi.

4.2.1.2 Struktur Organisasi SPI dan Uraian Tugas

General Manajer SPI membawahi : Manajer Audit Internal Keuangan, Manajer Audit Operasional, Sekertariat / Sekretaris.

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI PT. PAL INDONESIA (PERSERO)

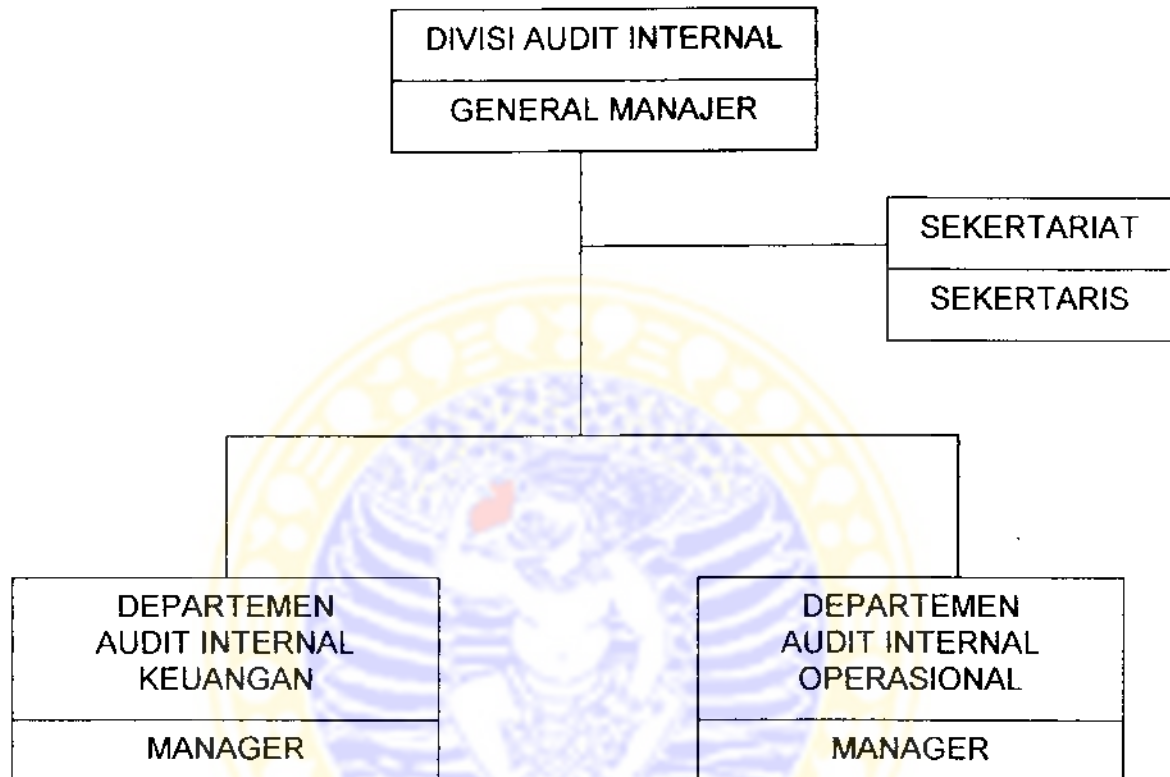


PT. PAL INDONESIA
DIREKTUR UTAMA



ADWIN H. SURYOHADIPROJO

GAMBAR 4.2
STRUKTUR ORGANISASI DIVISI SATUAN PENGAWAS INTERN



Sumber : SPI PT. PAL INDONESIA (Persero)

Berdasarkan atas Petunjuk Organisasi tanggal 16 juni 2003, tugas dan kewajiban dari Manajer Audit Internal Keuangan dan Operasional ialah :

- a. Tugas pokok ialah melaksanakan pengawasan, pengamatan, analisa dan evaluasi bidang keuangan yang berkaitan dengan aktiva, kewajiban, laba rugi dan evaluasi bidang operasional yang berkaitan dengan Manajemen, produksi perusahaan dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan.
- b. Dalam melaksanakan tugas pokoknya Manajer Audit Internal Keuangan dan operasional berkewajiban untuk :
 1. Menyusun rencana kerja dan anggaran untuk kegiatan audit internal keuangan dan operasional
 2. Mengkoordinir kegiatan pengawasan dan pemeriksaan dalam bidang secara *current audit* dan *post audit*. Dalam bidang operasional meliputi produksi, manajemen, umum, jasa dan pendukung lainnya
 3. Menyusun petunjuk pelaksanaan program atas pengawasan pemeriksaan termasuk pembinaannya secara berlanjut.
 4. Mewakili perusahaan dalam menghadapi eksternal auditor
 5. Mengadakan hubungan dengan pihak luar perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam pemeriksaan.
 6. Melaksanakan monitoring dan mengendalikan atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran.

7. Melaksanakan tugas-tugas diluar tugas sebagai pemeriksa sesuai penugasan General Manager SPI
8. Memimpin dan membina bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Tugas dan tanggungjawab sekretariat ialah :

- a. Memberikan pelayanan kepada seluruh personil di lingkungan Divisi SPI tentang administrasi personil, administrasi data audit dan kegiatan lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- b. Menentukan dan mengelola kerumahtanggaan SPI yang meliputi sarana perkantoran, pengelolaan arsip, dokumen teknik, dll.
- c. Menyiapkan terselenggaranya rapat-rapat di lingkungan SPI dan yang terkait dengan kegiatan audit.

4.2.1.3 Fungsi, Tugas, Tanggung jawab dan Ruang Lingkup

Satuan Pengawas Intern adalah unit Audit Internal yang bersifat independen dan berfungsi untuk :

1. Menyelenggarakan pengawasan, pengamatan, analisa dan evaluasi terhadap penyelenggaraan operasional dan pengelolaan keuangan perusahaan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok PT. PAL INDONESIA (Persero)
2. Mencegah kemungkinan penyimpangan operasional perusahaan melalui pembinaan sumber daya dan sumber dana.
3. Meningkatkan efisiensi pemakaian sumber daya dan sumber dana melalui penyampaian bahan dan dokumentasi yang konstruktif kepada direksi.

4. Turut serta menyusun dan menentukan standar ekonomi, teknis, hukum dan manajemen sebagai tolak ukur dalam penilaian atas pelaksanaan tugas pokok disetiap lini perusahaan.

Tugas dan tanggung jawab SPI adalah :

1. Melakukan penilaian terhadap sistem pengendalian, pengelolaan, pemantauan efektifitas dan efisiensi sistem dan prosedur dalam bidang akuntansi dan keuangan, produksi dan jasa, utilitas, Insfratraktur dan lingkungan, sumber daya manusia dan kesekretariatan perusahaan, teknologi informasi, logistik, penjualan dan pemasaran, desain enjinereng.
2. Melakukan penilaian pemantauan mengenai sistim pengendalian informasi dan komunikasi untuk memastikan bahwa :
 - a. Informasi penting perusahaan terjamin keamanannya.
 - b. Fungsi sekretariat perusahaan dalam pengendalian informasi dapat berjalan dengan efektif.
 - c. Penyajian laporan-laporan perusahaan dan kegiatan-kegiatan perusahaan memenuhi peraturan perundang-undangan
3. Melakukan kajian dan analisa terhadap rencana investasi dan divestasi perusahaan, khususnya terhadap aspek pengelolaan risikonya bagi perusahaan.
4. Melaksanakan tugas khusus dalam lingkup pengendalian intern yang ditugaskan oleh direksi di luar PKPT.
5. Melakukan multi dimensi penugasan SDM auditor handal yang berlaku sebagai pemeriksa, pengawas dan operasional.

6. Dalam menjalankan tugasnya SPI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Lingkup kerja Divisi SPI mencakup :

1. Audit dan evaluasi tentang kemampuan, efektifitas, kepatuhan dan kualitas pelaksanaan tugas manajemen operasi dan manajemen penunjang pada PT. PAL INDONESIA (Persero) yang antara lain meliputi pengelolaan resiko, *material control*, pengadaan dan pembelian, dan lain sebagainya.
2. SPI dapat melakukan audit dan evaluasi tentang kemampuan, efektifitas, kepatuhan dan kualitas pelaksanaan tugas manajemen operasi dan manajemen penunjang pada anak perusahaan PT. PAL INDONESIA (Persero) atas perintah Direksi PT. PAL INDONESIA (Persero), selaku kuasa pemegang saham anak perusahaan atau seijin Komisaris anak perusahaan terkait.

4.2.2 Pengelolaan Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI)

4.2.2.1 Rencana Kerja

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

SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) setiap tahunnya membuat perencanaan jangka pendek yang berupa pembuatan Program Kerja Tahunan tetapi dalam pelaksanaannya SPI belum menyusun rencana jangka panjang secara tertulis, yang

seharusnya merupakan pedoman bagi SPI dalam menyusun rencana kerja jangka pendek.

SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) membuat Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Secara tertulis SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) tidak memiliki pedoman atau prosedur dalam penyusunan PKPT. PKPT dibuat dengan membentuk suatu grup kecil yang terdiri dari General Manajer, Manajer Departemen keuangan dan Operasional, auditor tingkat III dan IV.

Pada Program Kerja Pengawasan Tahunan PT. PAL INDONESIA (Persero) untuk tahun 2003 memuat rincian sebagai berikut :

a. Objek yang akan diperiksa

Dari PKPT tahun 2003 objek yang akan di periksa oleh SPI berjumlah 26 objek yang terdiri dari : 3 pemeriksaan Logistik, 4 Pemeriksaan Fasilitas dan lingkungan, 3 pemeriksaan Sistem Administrasi, 5 pemeriksaan produksi, 5 Pemeriksaan keuangan, 2 pemeriksaan kegiatan Penjualan dan Marketing, 3 pemeriksaan Korporasi, Pengawasan rutin dan non PKPT.

b. Jumlah Pemeriksa

Dalam melakukan pemeriksaan ke setiap objek yang akan diperiksa, biasanya terdiri dari satu tim. Satu tim ini terdiri dari 4 - 6 orang bisa lebih tergantung dari besarnya objek yang akan di periksa. Setiap tim berisikan Pengawas, Ketua tim, auditor.

c. Jumlah Hari Pemeriksaan

Jumlah hari pemeriksaan terhadap objek yang dilakukan selama tahun 2003 paling cepat 30 hari sampai 120 hari, tergantung dari besarnya objek yang akan diperiksa. Jika objek yang diperiksa besar, maka pemeriksaan dilakukan selama 60-120 hari.

d. Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan yang akan diterbitkan

TABEL 4.1
RENCANA PENERBITAN LHP
TAHUN 2003

No.	Program kegiatan Pemeriksaan	Rencana Penerbitan LHP				
		Tw I	Tw II	Tw III	Tw IV	2003
1.	Pemeriksaan Logistik	1	1	1	1	4
2.	Pemeriksaan fasilitas dan lingkungan	2	1	1	1	5
3.	Pemeriksaan sistem Administrasi	1	1	1	1	3
4.	Pemeriksaan Produksi	2	3	2	3	10
5.	Pemeriksaan Keuangan	3	5	4	5	17
6.	Pemeriksaan Kegiatan Sales dan Marketing	-	2	-	2	4
7.	Pemeriksaan Korporasi	1	1	1	-	3
8.	Pengawasan Rutin dan Non PKPT	1	1	1	1	4

Dalam PKPT tahun 2003 juga memuat rincian anggaran yang akan dikeluarkan dalam menunjang program kerja tersebut tetapi perincian anggaran tersebut termuat secara terpisah dari PKPT tahun 2003.

Selama tahun 2003 Objek Pemeriksaan yang ditentukan hanya didasarkan pada pengawasan atau rutinitas yang biasa dalam arti apabila objek tersebut pada tahun lalu telah di periksa maka untuk tahun berikutnya hanya berfokus pada objek yang belum di lakukan pemeriksaan oleh SPI.

Pemilihan objek pemeriksaan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis resiko-resiko potensial yang terdapat dalam setiap objek pemeriksaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi bagian yang material atau signifikan dari kegiatan yang akan diaudit, sehingga dapat di atur skala prioritas pelaksanaan audit dengan mengetahui unit mana yang memerlukan segera dan unit mana yang bisa ditempatkan pada urutan terakhir.

4.2.2.2 Pedoman Pemeriksaan

Pedoman pemeriksaan yang dipergunakan oleh SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) dalam menjalankan tugasnya ialah :

1. Pedoman Pemeriksaan Keuangan (Pendahuluan)
2. Pedoman Pemeriksaan Operasional (Buku satu)
3. Pedoman Pemeriksaan Operasional (Buku dua)
4. Buku – buku lain yang menunjang pelaksanaan pemeriksaan
5. Internal Audit Charter

Mengingat kompleksitas dari internal audit di PT. PAL INDONESIA (Persero) yang begitu luas, maka sudah saatnya internal auditor mempunyai pandangan yang luas serta memiliki pemahaman terhadap berbagai proses bisnis perusahaan, oleh karena itu diperlukan ukuran dan pedoman yang bersifat dinamis, yaitu dengan diterbitkannya Internal Audit Charter. Internal Audit Charter ini bersifat dinamis, sehingga setiap saat dapat dilakukan terhadap substansi, isi yang dikandungnya mengikuti perkembangan dunia usaha dan ilmu auditing. Namun sampai pada saat ini Internal Audit Charter ini masih belum disahkan, walaupun demikian agar pelaksanaan pemeriksaan dapat terus berjalan pedoman Charter ini tetap digunakan oleh para personil SPI.

Materi yang tercakup dalam buku – buku tersebut meliputi :

1. Pengertian dan tujuan *Financial* dan operasional audit, cara pendekatan, gambaran ringkas proses akuntansi di PT. PAL INDONESIA (Persero).
2. Norma umum pemeriksaan, Pelaksanaan pemeriksaan, Pelaporan pemeriksaan, Norma tindak lanjut. Ini merupakan pedoman bagi setiap BUMN, yang dikeluarkan oleh BPKP dengan surat edaran Nomor 797/K/1985.
3. Prosedur pemeriksaan harian rutin SPI sehubungan dengan proses akuntansi, Program, prosedur pemeriksaan yang ada pada laporan keuangan.
4. Penuntun pemeriksaan Laporan Hasil Pemeriksaan, baik keuangan maupun Operasional audit
5. Teknik pemeriksaan

6. Pedoman bentuk penyusunan perencanaan pemeriksaan
7. Pedoman dalam penyusunan Program Kerja pemeriksaan
8. Prosedur pelaksanaan pemeriksaan

Berdasarkan atas penelitian bahwa SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) tidak memiliki pedoman bentuk dalam penyusunan KKP, sehingga tidak ada penyeragaman dalam bentuk/format KKP.

4.2.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jumlah personil SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) per 31 Desember 2003 menurut jabatan dan pendidikan terakhir ialah :

TABEL 4.2
DAFTAR PERSONIL SPI PER 31 DESEMBER 2003

Jabatan	Pendidikan Terakhir	Jumlah Personil	
		Personil	Jumlah
General Manajer	Sarjana Hukum	1 Orang	1 Orang
Pengawas Bidang	Sarjana Akuntansi	2 Orang	2 Orang
Pemeriksa :			
a. Auditor I	SMEA	2 Orang	7 orang
	SLTA	2 Orang	
	Poltek Perkapalan	3 Orang	
b. Auditor II	SLTA	3 Orang	6 Orang
	STM	1 Orang	
	Diploma akuntansi	1 Orang	
	Poltek Perkapalan	1 Orang	

c. Auditor III	STM Mesin	1 Orang	5 Orang
	Diploma Administrasi negara	1 Orang	
	Sarmud Manajemen Keuangan	1 Orang	
	Sarjana Teknik mesin	1 Orang	
	Sarjana	1 Orang	
d. Auditor IV	SMEA	1 Orang	7 Orang
	Sarjana Perkapalan	1 Orang	
	Sarjana Adm Niaga	1 Orang	
	Sarjana Teknik Industri	1 Orang	
	Sarjana Statistik Terapan	1 Orang	
	Sarjana Akuntansi	1 Orang	
	Sarjana Teknik Sipil	1 Orang	
e. Ajun auditor	SLTA	1 Orang	1 Orang
Kesekretariatan	Sarjana Bisnis Administrasi	1 Orang	2 Orang
	SLTA	1 Orang	
Jumlah Personil keseluruhan			31 Orang

Melihat susunan tenaga pemeriksa di lingkungan SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) dapat disimpulkan bahwa jumlah pemeriksa bila dibandingkan dengan luas objek yang akan diperiksa sudah cukup memadai. Tetapi hal ini tidak merupakan suatu hambatan yang besar dalam melakukan pemeriksaan karena pelaksanaan pemeriksaan dibagi dalam triwulanan dimana setiap auditor bisa melakukan pemeriksaan lebih dari 2 objek tetapi dalam waktu triwulan yang berbeda. Dari segi pendidikannya, masih terdapat ketidakseimbangan antara tenaga pemeriksa yang memiliki dasar kemampuan pemeriksaan atau lulusan sarjana akuntansi bila dibandingkan dengan luas lingkup objek pemeriksaan. Juga terdapat

ketidakseimbangan antara personil yang pendidikan terakhir sarjana (S1) yang berjumlah 12 orang, Sarjana muda (D3) 7 orang dengan lulusan setaraf SLTA yang menyamai lulusan sarjana yaitu 12 orang.

Peningkatan kualitas dari tenaga pemeriksaan merupakan salah satu perhatian utama dimana tenaga pemeriksa di lingkungan SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) telah seluruhnya mengikuti pelatihan dasar di bidang pemeriksaan sesuai dengan jenjang jabatannya, khususnya pemeriksaan operasional. Selama tahun 2003 terdapat 28 pelatihan yang telah diikuti oleh 17 personil SPI baik itu pelatihan di bidang pemeriksaan maupun non pemeriksaan yang hampir seluruhnya diselenggarakan oleh lembaga di luar PT. PAL INDONESIA (Persero) seperti : STAN, YPIA, BPKP serta seminar-seminar yang diadakan oleh perusahaan lain.

PT. PAL INDONESIA (Persero) selama tahun 2003 tidak pernah mengadakan pendidikan khusus untuk pengawasan bagi anggota SPI, penatihan *in house* yang dilakukan hanya untuk manajemen secara umum hal ini dikarenakan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk menyelenggarakannya.

Selain memberikan pendidikan dan pelatihan, General Manajer SPI secara berkala melakukan evaluasi terhadap seluruh staf untuk memastikan apakah program pengembangan SDM cukup berhasil dalam rangka meningkatkan kualitas.

Seluruh tenaga pemeriksa SPI berasal dari unit kerja operasional lainnya di lingkungan PT. PAL INDONESIA (Persero), dengan adanya kebijakan dari General Manajer dimana perekrutan tenaga pemeriksa dari luar tidak boleh dilakukan dan

juga terkait dengan perampingan jumlah tenaga kerja di lingkungan PT. PAL INDONESIA (Persero).

4.2.2.4 Pengendalian Mutu

Secara tertulis SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) belum memiliki pedoman khusus mengenai pengendalian mutu, tetapi bukan berarti pengendalian mutu itu tidak dilaksanakan. Program pengendalian mutu pemeriksaan pada SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) dalam unsur supervisi dilakukan melalui pemantauan melalui Kertas Kerja Pemeriksaan, dimana masing-masing pemeriksa setelah melakukan pemeriksaan oleh ketua tim dilanjutkan oleh pengawas bidang dan pada akhirnya oleh penanggungjawab.

Untuk penelaah Internal SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) juga telah melakukan penelaahan intern baik secara tertulis maupun secara lisan. Secara lisan dilakukan oleh pengawas bidang yang selalu menanyakan kepada para pemeriksa mengenai seberapa jauh pemeriksaan yang telah dilakukan, apakah ada hambatan dalam melakukan pemeriksaan dan memeriksa kesesuaian dengan audit program. Mereview kembali secara berkala semua laporan hasil pemeriksaan setiap 3 bulan sekali yang kemudian dibuatkan laporan triwulan. Sedangkan untuk penelaahan eksternal sejak berubahnya kebijakan pemerintahan maka sejak tahun 1999 penelaahan eksternal tidak dilaksanakan oleh BPKP tetapi dilaksanakan oleh KAP yang telah ditunjuk oleh PT. PAL INDONESIA (Persero) dan Menteri Keuangan

yang hasilnya akan dituangkan dalam suatu laporan resmi yang tertulis yang akan disampaikan kepada Direktur Utama PT. PAL INDONESIA (persero)

4.2.2.3 Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern

Koordinasi yang dilakukan antara SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) dengan pemeriksa ekstern yaitu Kantor Akuntan Publik ditujukan untuk menghindari terjadinya duplikasi kegiatan pemeriksaan. Tidak dilakukan rapat secara periodik antara kepala SPI dengan pemeriksa ekstern dalam mendiskusikan hal-hal penting yang baru muncul. Koordinasi juga terjadi pada saat KAP melakukan pemeriksaan maka Laporan Hasil Pemeriksaan, PKPT dijadikan sebagai bahan untuk memperoleh informasi dalam melakukan pemeriksaan.

4.2.3 Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan oleh SPI

4.2.3.1 Perencanaan Pemeriksaan

Setiap kegiatan membutuhkan perencanaan yang apabila diinginkan dapat berhasil dengan baik. Sebelum melakukan pemeriksaan SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) melakukan perencanaan pemeriksaan yang dilakukan oleh internal auditor. Kegiatan Perencanaan diawali dengan Survey pendahuluan, pemeriksaan lanjutan, dan penyajian hasil pemeriksaan. Dalam survey pendahuluan yang dilakukan ialah :

1. Pemilihan objek pemeriksaan, objek pemeriksaan yang telah dituangkan dalam PKPT yang telah dipersiapkan sebelumnya, yang disesuaikan dengan kepentingan-kepentingan dan kebijaksanaan perusahaan.

2. Menentukan tujuan umum perusahaan. Kegiatan SPI dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan operasional
3. Membuat Surat Perintah Pemeriksaan, yang berisi : Dasar Surat perintah, Tim pemeriksa yang ditugaskan, anggaran waktu pemeriksaan.
4. Menyusun tim pemeriksaan yang terdiri atas penanggung jawab pemeriksaan, pengawas pemeriksaan, ketua tim pemeriksaan, anggota pemeriksaan. Penyusunan tenaga pemeriksa diperlukan agar pemeriksaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan anggaran yang telah ditetapkan.

Setelah melakukan survey pendahuluan selanjutnya dibuat program pemeriksaan yang terdiri dari :

A. Pernyataan Tujuan

Dalam bagian ini dipaparkan dengan jelas tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan mengingat permasalahan yang dihadapi, tiap perbaikan yang diharapkan dapat dicapai.

B. Langkah-langkah kerja

Memuat pengarahan khusus dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan.

1. Persiapan pemeriksaan yang meliputi : pembicaraan pendahuluan dengan objek yang diperiksa, pengumpulan informasi umum, pembuatan Ikhtisar hasil persiapan pemeriksaan. Pada saat ini pemeriksa akan bertanya secara lisan kepada auditi mengenai permasalahan yang dihadapi dan kelemahan apa yang terdapat dalam objek yang diperiksa setelah itu akan dibuatkan secara tertulis

dalam memo yang sederhana berisi masalah khusus apa yang harus mendapatkan prioritas pemeriksaan.

2. Pemeriksaan pendahuluan, meliputi : Penelaahan peraturan perundang-undangan yang berlaku, pengujian sistem pengendalian manajemen, Penyusunan ikhtisar temuan hasil pemeriksaan pendahuluan.
3. Pemeriksaan Lanjutan meliputi, pengembangan temuan hasil pemeriksaan pendahuluan, penyajian hasil pemeriksaan lanjutan (daftar temuan).

4.2.3.2 Pelaksanaan pemeriksaan

SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) memiliki pedoman standar secara tertulis yang berisi audit program pemeriksaan keuangan dan operasional, prosedur pemeriksaan, dokumen-dokumen yang harus diperoleh dalam melakukan pemeriksaan. Walaupun terdapat program pemeriksaan yang standar tim pemeriksa menyusun dan mengembangkan kembali program pemeriksaan sesuai dengan permasalahan yang ditemui selama pemeriksaan berlangsung.

Pemeriksaan dilakukan oleh 1 tim pemeriksa yang terdiri dari 4-6 orang tergantung dari besarnya objek yang akan diperiksa. Untuk hari pemeriksaan yang tercantum dalam PTKP terdiri antara 30 -120 hari dimana dalam 1 tahun terbagai dalam 4 triwulan. Jadwal selama melakukan pemeriksaan harus terdiri dari :

- a. Pengumpulan data dan informasi pemeriksaan oleh Tim dan auditi
- b. Pelaksanaan pemeriksaan oleh Tim

c. Proses penyusunan draf LHP dan konfirmasi atas permasalahan yang di temukan.

Penentuan jumlah hari dalam PTKP juga dipengaruhi oleh besarnya objek yang akan diperiksa. General Manajer tidak ikut dalam melakukan pemeriksaan tetapi akan datang ke objek yang diperiksa pada saat penyampaian pelaporan hasil pemeriksaan kepada pejabat objek yang diperiksa.

Dalam melakukan pemeriksaan, SPI melakukan evaluasi terhadap pengendalian manajemen, selanjutnya mengumpulkan dan mengevaluasi bukti-bukti tersebut. Setelah melakukan pemeriksaan, maka selanjutnya para pemeriksa membuat Kertas Kerja Pemeriksaan. KKP ini berisi data-data yang dikumpulkan selama melakukan pemeriksaan dan hasil analisis pemeriksa. Dalam hal penatausahaan dan penyimpanan KKP, ada satu orang yang bertugas untuk menyimpan KKP yaitu : Ketua tim. Untuk objek pemeriksaan yang masih memiliki status pantau, tindak lanjut atau belum *closed* maka KKP di pegang oleh ketua tim. Sekertariat hanya menyimpan Laporan Hasil Pemeriksaan tetapi memiliki informasi ketua tim mana yang menyimpan KKP atas objek pemeriksaan sehingga apabila ada yang membutuhkan maka sekertariat dapat menghubungi ketua tim yang bersangkutan.

4.2.3.3 Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Hasil akhir dari suatu pelaksanaan pemeriksaan ialah dengan dibuatnya LHP dan memorandum yang merupakan sarana komunikasi dengan pihak yang diperiksa.

Prosedur Pelaporan hasil audit :

1. Hasil audit yang sudah direview pengawas dikirimkan kepada auditi untuk melakukan pembahasan dalam rangka meminta tanggapan atas hasil audit tim
2. Atas dasar pembahasan hasil audit tersebut, maka dilakukan revisi terhadap temuan hasil audit.
3. Kemudian semua temuan hasil audit tersebut di tuangkan dalam draft LHP dan dibuat resumennya.
4. Draft LHP beserta resumennya dikirimkan kepada Direktur Pembina yang bersangkutan dan ditindak lanjuti.
5. Direktur pembina auditi memberikan tanggapan dan saran pada resume tersebut yang ditujukan kepada General Manajer SPI dan General Manajer Auditi
6. Kemudian diterbitkan LHP

Format Laporan Hasil Pemeriksaan SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) adalah sebagai berikut :

- a. Dasar Pemeriksaan yaitu PKPT, dan Surat Perintah
- b. Tujuan dan Ruang Lingkup pemeriksaan
- c. Sifat pemeriksaan yang dilakukan
- d. Jenis kegiatan pemeriksaan dan periode pemeriksaan
- e. Temuan hasil pemeriksaan yang merupakan masalah dan belum dapat terselesaikan hingga saat pemeriksaan berakhir
- f. Saran rekomendasi dan tindak lanjut yang perlu dilakukan perbaikan pada proses kerja Auditi

Selain mengeluarkan LHP tim pemeriksa juga membuat Resume LHP yang berisi ringkasan temuan permasalahan, saran rekomendasi, tindak lanjut dan disposisi (pendapat seorang pejabat atas temuan permasalahan) Ada 2 jenis Resume LHP yang di buat yaitu :

1. Terdapat disposisi, ditujukan kepada Direktur pembina
2. Tanpa Disposisi, ditujukan kepada Direktur Utama

Berdasarkan hasil observasi terhadap resume LHP bahwa pada kolom disposisi diisi sebagai berikut : Aksi tindak lanjut, koordinasikan dengan bagian-bagian terkait, segera selesaikan, jangan diulangi. Namun kapan realisasi tindak lanjut tersebut tidak disampaikan kepada SPI untuk diketahui

Setiap Tahun SPI PT. PAL INDONESIA membuat Rekapitulasi Realisasi PKPT.

Berikut ini ialah rincian secara umum realisasi PKPT :

TABEL 4.3
RENCANA DAN REALISASI PKPT
PERIODE TW I s/d TW III

No.	Uraian	Rencana LHP				Realisasi LHP				LHP	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	Renc	Real
1.	Pemeriksaan Logistik	1	1	1	1	1	-	1	-	4	2
2.	Pemeriksaan Fasilitas dan lingkungan	2	1	1	1	1	-	2	-	5	3
3.	Pemeriksaan sist. Adm	1	1	1	1	1	1	0	-	4	2

4.	Pemeriksaan Produksi	2	3	2	3	4	2	3	-	10	9
5.	Pemeriksaan Keuangan	3	5	4	5	2	9	5	-	17	16
6.	Pemeriksaan keg. Sales & Marketing	-	2	-	2	-	1	-	-	4	1
7.	Pemeriksaan Korporasi	1	1	1	-	-	1	-	-	3	1
8.	Pengawas Rutin dan Keg. Non PTKP	1	1	1	1	2	-	-	-	4	2
Total		11	15	11	14	11	14	11	0	51	36

Dalam PKPT tahun 2003 objek yang akan diperiksa sebanyak 26 objek pemeriksaan dengan jumlah LHP yang akan diterbitkan 51 LHP. Realisasi jumlah penerbitan LHP sampai dengan 20 November 2003 hanya sebanyak 36 LHP dari 51 LHP yang direncanakan akan diterbitkan. Tiga puluh enam LHP ini berasal dari triwulan I,II,III sedangkan menurut data monitoring per Januari 2004 bahwa 3 LHP yang berasal dari Triwulan ke 4 telah direalisasi. Sampai pada 31 Desember 2004 penerbitan Laporan Triwulan IV belum juga terselesaikan. Tidak tercapainya target tersebut disebabkan oleh:

1. Adanya beberapa supervisi pemeriksa menjadi counterpart pemeriksa eksternal
2. Adanya Program *Assessment* dan *Training* manajemen proyek yang diadakan pada triwulan IV
3. Diperlukan beberapa pendalaman atas hasil pemeriksaan terdahulu.

Jika dalam LHP terdapat permasalahan yang tidak juga terdapat titik temu, maka diadakan pertemuan antara Direktur Pembina, General Manajer SPI dan pejabat yang bertanggungjawab atas kegiatan yang bermasalah dari hasil pemeriksaan. Jika memang dipandang bahwa saran yang disampaikan oleh SPI benar maka Direktur Pembina akan memerintahkan agar bagian yang bersangkutan melaksanakan saran-saran dari SPI. Pada awal tahun 2003 LHP yang diterbitkan hanya berikan kepada Direktur pembina saja.

4.2.3.4 Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit

SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) meninjau atau melakukan tindak lanjut PKPT untuk memastikan bahwa terhadap temuan-temuan pemeriksa yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat oleh auditi yang bersangkutan. Evaluasi terhadap tindak lanjut Hasil Pemeriksaan SPI dilaksanakan setelah selesai rapat membahas temuan hasil pemeriksaan antara tim pemeriksa SPI dengan Divisi yang diperiksa yang kemudian dicantumkan dalam kolom tindak lanjut Resume LHP. Tetapi tindak lanjut disini hanya berupa tanggapan atas hasil temuan pemeriksaan berupa saran SPI diterima dan akan dilaksanakan. Jika tidak diterima diberikan argumentasi mengapa hal tersebut (temuan hasil audit) tidak dilaksanakan. Tindak lanjut hasil audit merupakan tanggung jawab auditi yang progressnya disampaikan kepada Divisi SPI secara resmi.

Hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan pada SPI PT.PAL INDONESIA (persero) ditemukan bahwa pada tahun 2003 tidak dibuat bukti

monitoring tindak lanjut setiap triwulan dikarenakan tidak ada personil yang bertanggungjawab dalam membuat monitoring tindak lanjut tersebut. Monitoring tindak lanjut dibuat hanya berdasarkan surat dari dewan komisaris tidak dibuat secara rutin. Bukti monitoring yang dibuat harus berdasarkan pada LHP, Resume Hasil Pemeriksaan. Dalam hal tindak lanjut hasil pemeriksaan dimana tindak lanjut yang telah dilaksanakan tidak dibuat secara langsung oleh auditi yang bersangkutan tetapi dibuat oleh personil SPI, sehingga adanya suatu kesimpulan dimana SPI yang bertanya SPI juga yang menjawab Langkah-langkah yang diambil/dilaksanakan SPI untuk menindak lanjuti hasil pemeriksaan :

1. Menyampaikan Memo kepada Auditi yang menayakan penyelesaian tindak lanjut yang sudah disepakati dalam rapat temuan Hasil Pemeriksaan sebelumnya.
2. Dengan menayakan langsung kepada auditi, saat SPI melaksanakan pemeriksaan berikutnya pada divisi yang bersangkutan.
3. Menginformasikan kembali temuan yang belum ditindak lanjuti dalam LHP berikutnya dengan menunjuk No / tanggal Laporan Temuan Hasil Pemeriksaan SPI sebelumnya.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Satuan Pengawas Intern

4.3.1.1 Keberadaan Satuan Pengawas Intern

Kedudukan Satuan Pengawas Intern pada PT. PAL INDONESIA (Persero) berdasarkan SK Dirut Nomor SKEP/41/AA00/XI/2001 tanggal 28 November

tentang Struktur Organisasi PT. PAL INDONESIA (Persero) ialah berada dibawah langsung Direktur Utama dan terpisah dengan unit kerja lainnya. Sesuai dengan ketentuan pasal 28-30 PP No : 12 th 1998 tentang perseroan maka SPI dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan juga telah dilengkapi dengan tugas pokok, Fungsi, dan tanggungjawab untuk setiap jabatan.

Berdasarkan penilaian yang dilakukan penulis dengan menggunakan kuisioner (Lampiran -1-) sebagai alat ukur untuk menyakinkan apakah status organisasi SPI memungkinkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya hasilnya bahwa secara formal status organisasi SPI pada PT. PAL INDONESIA (Persero) sangat efektif dengan nilai 90,48 %.

Kedudukan SPI yang merupakan unit kerja independen dalam organisasi maka dengan status organisasi seperti ini SPI dapat melaksanakan tugas pemeriksaannya dengan kewenangan penuh dan memberikan informasi dan saran yang berguna bagi perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai.

4.3.1.2 Fungsi, Wewenang, dan Ruang Lingkup SPI

Fungsi pemeriksaan intern ialah suatu fungsi penilaian yang bebas dalam suatu organisasi, guna menelaah atau mempelajari dan menilai kegiatan perusahaan untuk memberikan saran kepada manajemen untuk membantu seluruh tingkatan manajemen agar tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan efektif.

Sesuai dengan Internal Audit Charter yang didalamnya mencerminkan fungsi, tanggungjawab, dan wewenang SPI secara formal telah memadai dan sesuai dengan fungsi, tanggungjawab, wewenang dan ruang lingkup pada Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD. Internal Audit Charter ini telah didefinisikan dalam suatu dokumen yang tertulis dan diinformasikan kepada seluruh pesonil tetapi belum disahkan oleh Direktur Utama.

Dalam Internal Audit Charter pemeriksaan mencakup pemeriksaan, evaluasi mengenai kemampuan efektifitas, kepatuhan dan kualitas pelaksanaan tugas operasional dan keuangan. Ruang lingkup yang telah ditetapkan ini secara menyeluruh belum sesuai dengan Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD dimana pada tahun 2003 PT. PAL INDONESIA (Persero) belum mengadakan pemeriksaan terhadap hasil program yang merupakan pemeriksaan terhadap pencapaian hasil program apakah telah dilaksanakan secara tepat dalam pencapaian tujuan atau bahkan melebihi. Pemeriksaan ini sangat penting untuk dilakukan oleh PT. PAL INDONESIA (Persero) selaku Badan Usaha Milik Negara karena dengan melaksanakan pemeriksaan terhadap hasil program auditor internal dapat menilai apakah setiap kebijakan, prosedur, praktik yang dilakukan dalam pelaksanaan program pemeriksaan tersebut telah sejalan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mengatasi kekurangan pemeriksaan tersebut maka General Manajer PT. PAL INDONESIA (Persero) harus memahami secara mendalam terhadap perencanaan program yang dibuat, dan menyusun perencanaan tersebut secara

matang mengenai pemeriksaan efektivitas dan pemeriksaan hasil-hasil dari program dan secara berkala.

Selain melakukan pemeriksaan terhadap program SPI juga dapat melaksanakan Sosial Audit yaitu pemeriksaan yang diarahkan kepada suatu usaha untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengukur dan memantau dampak sosial. Hal ini dimaksudkan agar SPI dapat menilai efisiensi dan efektifitas pelayanan kepada masyarakat dan dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari setiap kegiatan perusahaan. Untuk melaksanakannya SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) perlu mengadakan pemeriksaan operasional terhadap efisiensi dan efektifitas pelayanan kepada masyarakat.

4.3.2 Pengelolaan Satuan Pengawas Intern

4.3.2.1 Rencana Kerja

Berdasarkan penilaian melalui kuisisioner (Lampiran -2-) terhadap apakah sistem perencanaan yang dilakukan oleh SPI pada PT. PAL INDONESIA (Persero) telah berjalan dengan efektif hasilnya ialah bahwa sistem perencanaan yang dilaksanakan oleh SPI kurang efektif (57,14 %).

Salah satu penyebab kurang efektifnya perencanaan yang dilaksanakan ialah tidak adanya pedoman secara formal dan tertulis dalam perencanaan, tidak menyampaikan PKPT kepada Direktur Utama, dan tidak membuat rencana jangka panjang.

SPI PT.PAL INDONESIA (Persero) tidak menyampaikan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) untuk diketahui dan disahkan kepada Direktur Utama, hal ini tidak sesuai dengan ketentuan dalam perundang undangan yang berlaku sebagai berikut :

1. Petunjuk Organisasi NO.02.GA.004 revisi 4 tanggal / bulan Oktober 2000 bahwa dalam melaksanakan tugas pokoknya General Manajer Internal Audit bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
2. Undang-undang Republik Indonesia (UU.RI) No.19 tahun 2003 tentang BUMN sebagai berikut :
 - a. Pasal 67 ayat (1) bahwa Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama
 - b. Pasal 69 bahwa Direksi Wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah – langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang di kemukakan dalam setiap Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang di buat oleh SPI.

Dalam Petunjuk organisasi No.2.GA.00 tidak di sebutkan bahwa kepala SPI mempunyai fungsi dan tugas pokok dalam menyusun rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Satuan Pengawas Intern pada PT. PAL INDONESIA (Persero) tidak membuat rencana kerja jangka panjang yang dijadikan sebagai arah dalam menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan, dan sebagai bukti eksistensi bahwa SPI memang sengaja dibentuk untuk rentang waktu yang panjang. Salah satu akibatnya

Dengan berperannya internal auditor dalam penentuan resiko maka peran dari SPI tidak saja sekedar menguji apakah yang dilaksanakan oleh manajemen telah sesuai dengan yang di tentukan tetapi juga membantu manajemen senior dalam menilai resiko-resiko utama yang dihadapi perusahaan dan memberikan saran yang komprehensif kepada manajemen sehingga perusahaan dapat memiliki kemampuan untuk bereaksi terhadap keadaan yang selalu berubah. Oleh karena itu Internal auditor harus memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan peran tersebut.

4.3.2.2 Pedoman Pemeriksaan

Dalam pedoman pemeriksaan yang dimiliki oleh SPI PT.PAL INDONESIA (Persero) terlihat bahwa SPI tidak memiliki pedoman formal dalam penyusunan Kertas Kerja Pemeriksaan hal ini menyebabkan tidak adanya keseragaman bentuk dalam bentuk/format KKP. Setelah melakukan pemeriksaan para auditor internal membuat KKP dalam bentuk/format yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan auditor internal, keseragaman hanya terlihat pada lembar kertas yang digunakan dalam penyusunan KKP. Untuk mengatasi hal tersebut SPI sebaiknya membuat pedoman dalam menyusun KKP sehingga terdapat keseragaman dalam bentuk dan format KKP mengingat KKP merupakan dokumen yang penting dalam menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan sehingga perlu disusun rapi agar mudah dibaca dan dimengerti.

Berdasarkan uraian diatas maka menurut penulis isi pedoman yang selama ini digunakan oleh SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) yang juga telah dilengkapi dengan langkah-langkah dalam melakukan pelaksanaan pemeriksaan telah cukup efektif untuk digunakan sebagai pedoman pemeriksaan.

4.3.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penilaian dengan menggunakan kuisioner (lampiran -3-) untuk meyakinkan apakah staf SPI memiliki keahlian yang diperlukan dalam bidang tugasnya dan berusaha secara terus-menerus agar organisasi SPI dapat berfungsi sebagaimana mestinya hasilnya bahwa pengembangan SDM yang dilakukan cukup efektif (65%). Belum efektifnya pengembangan SDM pada SPI dikarenakan :

1. Masih rendahnya *job specification* yang ditetapkan oleh SPI PT.PAL INDONESIA (Persero).

Mengenai personil SPI yang saat ini berjumlah 31 orang dimana 38 % dengan pendidikan terakhir setaraf SLTA. Berdasarkan hasil pengamatan terdapat ketidaksesuaian antara persyaratan jabatan dengan kenyataan di lapangan dimana untuk jenjang auditor pemeriksa II-IV seharusnya ditempati oleh seseorang dengan pendidikan umum sekurang-kurangnya sarjana atau D3 tetapi terdapat 4 personil SPI dengan pendidikan terakhir setaraf SLTA yang menduduki jabatan sebagai Auditor II-IV

2. Program pendidikan yang dibuat belum berfungsi secara maksimal, misalnya dalam TW III-IV salah satu penyebab tidak terealisasinya LHP karena banyaknya personil yang mengikuti pendidikan dan pelatihan.
3. Kurang memadainya prosedur dan ketentuan yang memuaskan dalam pengangkatan pegawai SPI.

Untuk mengatasi permasalahan diatas upaya-upaya yang harus di lakukan ialah :

1. Untuk lebih meningkatkan kemampuan profesional SPI harus meningkatkan menetapkan kembali secara jelas dan tegas mengenai persyaratan jabatan dalam setiap tingkatan pemeriksaan dan pengangkatan pegawai yang ditempatkan pada divisi SPI, misalnya untuk menjadi pemeriksa tk I tidak hanya pengalaman yang dibutuhkan tetapi harus memiliki pendidikan minimal sarjana.
2. Penambahan perekrutan pegawai yang memiliki kemampuan dasar dalam bidang akuntansi. Mengingat luasnya objek pemeriksaan oleh karena itu dibutuhkan tenaga pemeriksa yang berkompeten guna menunjang pencapaian tujuan dan sasaran pemeriksaan.
3. General Manajer SPI dalam menyusun program pendidikan harus memperhatikan penyusunan tim penugasan hal ini untuk menghindari terjadinya benturan antara pendidikan dengan penugasan pemeriksaan.
4. Memberikan bimbingan kepada para pemeriksa internal bagi pengembangan pelaksanaan pekerjaan dan pengembangan kemampuan profesional

Saran lainnya yang dikemukakan oleh penulis dalam hal pengembangan SDM, sesuai dengan kutipan SAK No.33 seksi 322

Paragraf 4 : fungsi Audit Internal

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

Paragraf 9 : Kompetensi Auditor Intern

“ Pada waktu menentukan kompetensi auditor internal, auditor harus memperoleh atau memutakhirkan informasi dari audit tahun sebelumnya mengenai faktor berikut : tingkat pendidikan dan pengalaman profesional auditor intern, Ijazah profesional dan pendidikan profesional berkelanjutan, Kebijakan, program dan prosedur audit, mutu dokumentasi dalam kertas kerja, laporan dan rekomendasi,dll.”

Dari kutipan tersebut tampak bahwa auditor intern di tuntut memiliki kualifikasi yang memadai atau sebanding dengan kualifikasi Eksternal Auditor.

Dengan adanya rekaktualisasi fungsi audit intern, dimana internal auditor juga ikut terlibat dalam proses manajemen resiko maka internal auditor diharapkan dapat memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap proses manajemen resiko, teknik dan perangkat kerja, proses bisnis perusahaan dan keahlian dasar internal audit dalam hal analisa, wawancara dan komunikasi.

4.3.2.4 Pengendalian Mutu

1. Supervisi (Pengawasan)

Berdasarkan penilaian dengan menggunakan kuesioner (lampiran -4-) hasilnya ialah bahwa pelaksanaan supervisi pada Divisi SPI tidak efektif (36 %). Salah satu penyebab tidak efektifnya pelaksanaan supervisi ialah tidak terdapat bukti

bahwa KKP yang dibuat oleh Auditor telah direview oleh ketua tim pemeriksaan, pengawas, penanggung jawab (General Manajer). Untuk membuktikan bahwa supervisi telah dilakukan oleh Ketua tim, pengawas, dan penanggungjawab seharusnya yang bersangkutan memberikan paraf dan tanggal pada kertas kerja tersebut.

2. Penelaahan Internal

Penelaahan internal yang dilakukan oleh SPI PT.PAL INDONESIA (Persero) dilakukan setiap triwulan, penelaahan oleh pengawas terhadap pemeriksa dilakukan secara lisan. Kelemahan dari penelaahan yang dilakukan ini ialah tidak adanya bukti bahwa pengawas telah melakukan penelaahan terhadap draf LHP yang akan diterbitkan, karena setelah penelaahan itu dilakukan dan bila terdapat kesalahan pegawai langsung memerintahkan kepada pemeriksa untuk merubahnya. Penelaahan internal yang dilakukan walaupun secara lisan juga diperlukan bukti yang memadai yaitu dengan memberikan tanggapan / tulisan kesalahan apa saja yang terdapat dalam draf LHP , dengan begitu dapat dilihat bagaimana kinerja dari pemeriksa dalam membuat draf LHP dan kinerja dari pengawas apakah telah melakukan pengawasan dengan baik.

3. Penelaahan Eksternal

Penelaahan eksternal terhadap bagian internal audit haruslah dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan pekerjaan yang dilaksanakan. Review ini dilakukan oleh seseorang yang memiliki syarat dan kualitas yang independen. Penelaahan eksternal dilaksanakan setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh KAP namun prosedur

review yang digunakan oleh KAP terbatas umumnya hanya berhubungan dengan pemeriksaan terhadap laporan keuangan dan Laporan Hasil Pemeriksaan. Dengan demikian, penelaahan eksternal yang diharapkan dapat meningkatkan mutu hasil pemeriksaan bila ditinjau dari kepentingan SPI itu sendiri belum cukup memadai karena belum mencakup hal-hal yang berhubungan dengan efektifitas SPI seperti perumusan PKPT, perumusan fungsi dan tugas pokok pelaksanaan pemeriksaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penilaian penulis terhadap pengendalian mutu yang dilaksanakan oleh SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) belum berjalan dengan efektif

4.3.2.5 Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern

Berdasarkan hasil penilaian dengan menggunakan kuisisioner hasilnya bahwa koordinasi dengan pemeriksa ekstern telah dilakukan tidak efektif (27 %). Koordinasi yang dilakukan SPI dengan pemeriksa ekstern bertujuan untuk memperkecil terjadinya duplikasi terhadap objek pemeriksaan dan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas pemeriksaan. Tidak ada pertemuan rutin yang dilakukan antara pemeriksa SPI dengan pemeriksa ekstern, tidak pernah dilakukan pemeriksaan gabungan dengan begitu tidak ada suatu keberhasilan dalam pengembangan dan penggunaan teknik pemeriksaan karena SPI hanya menjadi counterpart bagi KAP apabila melaksanakan pemeriksaannya. Evaluasi yang dilakukan oleh KAP terhadap divisi SPI sangatlah kecil ruang lingkupnya berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PT. PAL Indonesia (Persero) oleh KAP

uraian evaluasi kinerja hanya mengungkapkan jumlah tenaga kerja, PTKP beserta realisasinya.

4.3.3 Pelaksanaan Pemeriksaan oleh Satuan Pengawas Intern

4.3.3.1 Perencanaan Pemeriksaan

Berdasarkan hasil penilaian penulis dengan menggunakan kuisioner (lampiran -6-) untuk meyakinkan apakah pekerjaan pemeriksaan direncanakan dengan sebaik-baiknya hasilnya ialah bahwa perencanaan pemeriksaan telah dilaksanakan dengan efektif (77,27%).

A. Survey pendahuluan

Survey pendahuluan yang dilakukan oleh SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) meliputi penetapan tujuan umum perusahaan, membuat surat perintah dan penyusunan tim pemeriksaan.

1. Menetapkan tujuan umum perusahaan.

Kegiatan SPI dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu keuangan dan operasional. Pemeriksaan keuangan bertujuan untuk menilai kewajaran penilaian pos-pos di dalam laporan keuangan. Pemeriksaan operasional bertujuan untuk merekomendasikan perbaikan yang perlu dilakukan dengan maksud untuk :

- Mendorong ketaatan pada kebijaksanaan manajemen dan menilai apakah kebijaksanaan manajemen cukup memadai.
- Meningkatkan efisiensi dan kehematan operasi organisasi

- Meningkatkan efektifitas organisasi untuk mencapai tujuan
- Meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Penyusunan tim pemeriksaan

Penyusunan tim pemeriksa sebelumnya telah tercantum dalam PKPT. Tim yang disusun terdiri atas :

- Ketua tim pemeriksaan. Ketua tim bersama dengan anggota menyiapkan program kerja pemeriksaan dan menyusun laporan hasil pemeriksaan. Bila dipandang perlu, maka ketua tim pemeriksaan juga sebagai pelaksana pemeriksaan.
- Anggota tim pemeriksaan, sebagai pelaksana pemeriksaan yang melakukan program audit yang telah dibuat.

Permasalahan yang seringkali dihadapi dalam penyusunan tim ialah pada saat sebelum atau berlangsungnya pemeriksaan susunan tim ini seringkali mengalami perubahan karena personil mendapat penugasan lain seperti menjadi counterpart dari KAP, melakukan pemeriksaan khusus, menjalani pendidikan/pelatihan, dan menyelesaikan tugas pemeriksaan pada objek pemeriksaan sebelumnya. Hal ini apabila berlangsung terus-menerus, maka akan menghambat kelancaran pelaksanaan pemeriksaan. Untuk menghadapi masalah tersebut maka diperlukan kompetensi dan profesionalitas yang tinggi dalam personil SPI, dan dalam penyusunan tim pemeriksaan seharusnya di sesuaikan dengan program pendidikan yang dibuat.

3. Pembuatan Surat Perintah

Surat Perintah pemeriksaan yang diberikan oleh SPI ditandatangani oleh General Manajer. Surat perintah yang diberikan bersama-sama dengan audit program yang telah disusun.

B. Audit Program

Audit program SPI di buat secara tertulis yang berisi tujuan pemeriksaan, Ruang lingkup pemeriksaan, Anggaran waktu pemeriksaan, langkah-langkah kerja pemeriksaan.

Penetapan tujuan, tujuan pemeriksaan disebutkan dengan jelas dengan berdasarkan kepada permasalahan yang dihadapi dan setiap perbaikan yang akan dicapai. Ruang lingkup menunjuk secara khusus kegiatan mana yang akan dilakukan pemeriksaan sehingga kegiatan pemeriksaan dapat lebih terarah dan waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan optimal. Anggaran waktu yang ditetapkan juga disertai dengan pembagian tugas dan tanggal waktu pemeriksaan yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan personil SPI , bahwa dalam pencarian informasi terhadap objek yang akan diperiksa, personil SPI melakukan survey langsung dan melakukan pembicaraan terlebih dahulu kepada pejabat objek yang akan diperiksa walaupun SPI memiliki seluruh salinan berkas yang diperlukan dalam melakukan pemeriksaan. Hasil dari survey tersebut lalu dituangkan dalam memo tertulis yang berisi permasalahan awal yang ditemukan yang nantinya akan

dilakukan pemeriksaan lanjutan. Dengan adanya survey secara langsung manfaat yang diperoleh ialah :

- Masalah-masalah yang perlu mendapatkan prioritas utama dapat diidentifikasi lebih cepat dan tepat
- Penyusunan program pemeriksaan untuk tahap berikutnya dapat lebih terarah.

SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) telah memiliki program pemeriksaan yang disusun secara standar, namun bukan berarti tim pemeriksa tidak perlu lagi menyusun dan mengembangkan program pemeriksaan sesuai dengan permasalahan yang ditemui selama pemeriksaan berlangsung. Karena seluruh prosedur yang ada dalam program pemeriksaan standar belum tentu sesuai dan relevan untuk ditetapkan pada kondisi tertentu sebagai akibat adanya perkembangan kegiatan objek yang diperiksa.

4.3.3.2 Pelaksanaan Pemeriksaan

Untuk mengukur efektivitasnya kegiatan pemeriksaan pada divisi SPI, penulis menggunakan kuisisioner sebagai alat ukur dimana ada 4 kriteria yaitu : Pengawasan dan pemberian bimbingan kepada para pemeriksa, Pengkajian dan penilaian sistem pengendalian manajemen, pembuatan Kertas Kerja Pemeriksaan, anggaran waktu.

1. Pengawasan dan pemberian bimbingan kepada para pemeriksa

Untuk meyakinkan bahwa para pelaksana pemeriksaan diawasi dan dibimbing dengan sebaik-baiknya, hasil dari kuisisioner (lampiran -7-) ialah bahwa pengawasan dan pemberian bimbingan kepada para pemeriksa kurang efektif (55%). Berdasarkan hasil wawancara terhadap auditor senior yang mengatakan bahwa penelaahan dan pengawasan terhadap aktivitas pemeriksaan telah di lakukan tetapi berdasarkan hasil pengamatan tidak adanya bukti bahwa penelaahan itu dilakukan mulai pembuatan KKP sampai pembuatan draf LHP.

2. Pengkajian dan Penilaian Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk meyakinkan bahwa sistem pengendalian manajemen telah dikaji dan dinilai secukupnya untuk menentukan keandalannya. Hasil dari kuisisioner (lampiran -8-) ialah bahwa pengkajian dan penilaian sistem pengendalian manajemen berjalan dengan kurang efektif (57,89 %). Untuk mengatasi hal tersebut maka para personil SPI harus lebih memahami secara mendalam aspek-aspek pengendalian yang perlu diperhatikan seperti : Pemisahan wewenang pada organisasi, kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan , prosedur yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan kebijakan, Personel yang kompeten sesuai dengan bidang tugas dan kewajiban, Perencanaan anggaran, Pencatatan dan pelaporan.

Internal audit juga diharapkan dapat melakukan pengujian dan pemeriksaan terhadap unsur lain dalam sistem pengendalian manajemen agar perusahaan tetap berada dalam kondisi yang baik

3. Kertas Kerja Pemeriksaan

Untuk meyakinkan bahwa KKP yang merupakan sarana tertulis dari pekerjaan pemeriksaan telah dibuat oleh pemeriksa. Hasil dari kuisioner (lampiran -9-) ialah bahwa pembuatan KKP sangat tidak efektif (20,68 %)

Karena tidak adanya kebijakan yang tertulis mengenai penyusunan format dan bentuk KKP yang standar sehingga terjadi ketidaksragaman format penyusunan KKP oleh tim pemeriksa. Dan berdasarkan hasil pengamatan terhadap kertas kerja pemeriksaan terdapat banyak kekurangan seperti :

- Tidak mencatumkan nama objek pemeriksaan, auditor internal yang menyusun, tanggal pemeriksaan
- Nama dan paraf pemeriksa serta tanggal KKP selesai di review belum ada
- Petunjuk nomor langkah kerja dan program kerja pemeriksaan belum ada
- Petunjuk silang ke KKP lain yang berhubungan tidak dilakukan
- Tidak mencatumkan sumber data yang dipergunakan dalam KKP
- Tidak membuat sistem indeks agar mudah di baca oleh siapapun

Penyimpanan dan pengarsipan KKP juga belum disimpan secara terpusat. Kertas Kerja Pemeriksaan tersebut disimpan oleh masing-masing tim pemeriksa,

sehingga apabila pemeriksa yang sedang bersangkutan sedang tidak berada di tempat misalnya mengikuti pelatihan, SPI akan mengalami kesulitan dalam pencarian KKP yang diperlukan. Penyimpanan terhadap berkas *Current file* dengan *permanent file* juga belum dilaksanakan dengan baik dan tidak disimpan secara terpusat sehingga jika berkas tersebut diperlukan kembali, maka diperlukan waktu yang lama untuk mencarinya.

Hal ini terjadi karena kurangnya pemahaman pemeriksa mengenai pentingnya kelengkapan dan pentingnya pembuatan KKP sebagai dokumen penting yang menjadi dasar dalam membuat LHP serta lemahnya penelaahan yang dilakukan oleh pengawas.

Saran penulis untuk mengatasi permasalahan tersebut ialah :

- a) SPI terlebih dahulu harus membuat Format dan bentuk penyusunan KKP yang standar sehingga terjadi keseragaman.
- b) KKP yang dibuat harus ditulis secara rapi, mudah dimengerti oleh semua orang yang membacanya.
- c) Untuk membuktikan bahwa KKP telah ditelaah harus di berikan paraf dan tanggal pengawasan pada kolom yang telah disediakan.
- d) Pengarsipan berkas *Current file* dengan *permanent file* dilakukan secara tersentralisasi, untuk memudahkan pengawasan dan pencarian kembali bila diperlukan.

4. Anggaran waktu dengan Standar

TABEL 4.4**Pemanfaatan Waktu Pemeriksaan**

Kegiatan Pemeriksaan	Anggaran waktu		Standar	
	Hari	%	Hari	%
Pemeriksa				
Kegiatan Pemeriksaan				
a) Perencanaan	7 hari	19 %	5 hari	16%
b) Pelaksanaan	15 hari	40%	12 Hari	40%
c) Pelaporan	8 Hari	21 %	8 Hari	24%
Total		80%		80%

Sumber : Hasil Olahan Tabel 2.1, Pedoman penilaian efektifitas SPI BUMN/BUMD

TABEL 4.5**Tabel Pengambilan Kesimpulan**

No.	Kriteria	Tingkat pencapaian efektifitas	Keterangan
1.	Pemanfaatan waktu pemeriksaan	0.25	Realisasi lebih rendah dari standar produktif >50%
		0.50	Realisasi lebih rendah dari standar produktif > 25%-50%
		0.75	Realisasi lebih rendah dari standar produktif > 1%-25%
		1.00	Realisasi sama atau melebihi standar produktif

Sumber: Hasil Olahan Tabel pada lampiran 1, Pedoman penilaian efektifitas BUMN/BUMD

TABEL 4.6
PENGAMBILAN KEPUTUSAN UKURAN KINERJA

No.	Kriteria	Tingkat Pencapaian efektifitas				Yang terpilih	Bobot (%)	Nilai Efektif (7x8)
		0,25	0,50	0,75	1,00			
1.	Pemanfaatan waktu pemeriksaan				✗	1.00	10	10

Sumber : Hasil Olahan Tabel 3.1, Pedoman Penilaian efektifitas BUMN/BUMD

Interval

0%	$< N < 25 \%$: tidak efektif
25%	$\leq N < 42,50\%$: Kurang efektif
42,50%	$\leq N < 50\%$: cukup efektif
50%	$\leq N < 75 \%$: efektif
75%	$\leq N < 100 \%$: sangat efektif

KESIMPULAN :

N = 100 %, Kategori SPI Sangat efektif

Data anggaran waktu diambil secara sampling pada Surat perintah yang dikeluarkan pada tahun 2003 dengan jumlah waktu pemeriksaan 30 hari. Berdasarkan atas penilaian di atas bahwa waktu pemeriksaan yang dianggarkan oleh SPI untuk melaksanakan kegiatan pemeriksaan telah berjalan dengan efektif.

4.3.3.3 Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Berdasarkan hasil kuisisioner (Lampiran -9-) untuk meyakinkan bahwa SPI telah membuat LHP sesuai dengan persyaratan teknis dan administratif, hasilnya bahwa pelaporan hasil pemeriksaan telah berjalan dengan efektif (74,36%).

A. Realisasi LHP

Berdasarkan pada hasil observasi penerbitan LHP bahwa untuk TW I – II rencana penerbitan LHP telah sesuai dengan realisasi, Namun untuk TW IV terjadi keterlambatan dalam penerbitan LHP. Dari 14 LHP yang direncanakan baru terealisasi 3 LHP. LHP dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan manajemen akan informasi yang mutakhir, di samping itu LHP resmi di buat untuk meminta dilakukannya sesuatu tindakan perbaikan dari pejabat yang berwenang. Tujuan tersebut akan dapat dicapai jika LHP dapat diterbitkan dan disampaikan kepada manajemen tepat pada waktunya.

Dengan terlambatnya realisasi LHP maka nilai dan manfaat dari laporan itu akan berkurang. Oleh karena itu SPI harus berusaha sedemikian rupa agar hasil pemeriksaan dapat disampaikan tepat waktu sehingga permasalahan yang merugikan seperti kecurangan, tidak hemat, dan ketidaktaatan dapat segera dihindarkan. General Manajer diharapkan selalu memonitor pelaksanaan tugas SPI salah satunya melalui laporan triwulan, dan laporan monitoring.

B. Distribusi LHP

Laporan Hasil Pemeriksaan merupakan media komunikasi antara pemeriksa untuk menyampaikan informasi tentang kesimpulan, temuan, dan rekomendasi. Dari uraian pendistribusian LHP yang telah dikemukakan sebelumnya diketahui bahwa mulai TW I – TW III LHP maupun Resume LHP belum disampaikan secara keseluruhan dan periodik sebagai pertanggung jawaban SPI kepada Direktur utama. Hal ini tidak sesuai dengan Norma pemeriksaan Intern BUMN/BUMN “ LHP harus dibuat secara tertulis dan disampaikan kepada pejabat yang berwenang” . Resume LHP hanya di sampaikan kepada Direktur Pembina yang membawahi/sebagai pembina divisi yang diperiksa untuk diketahui dan mendisposisi bagaimana penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan tersebut. Komunikasi antara SPI dengan Auditi atas LHP dilaksanakan melalui rapat pembahasan temuan hasil pemeriksaan sebelum menerbitkan LHP.

Langkah perbaikan yang dapat di tempuh oleh SPI :

1. SPI menyampaikan LHP atau Resume Hasil Pemeriksaan kepada Direktur Utama dan tebusan kepada Dewan Komisaris untuk diketahui, dan sebagai pertanggung jawaban kinerja SPI sebagai Internal Audit Perusahaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
2. SPI dalam menyampaikan LHP kepada dewan komisaris cq Komite audit sama dengan jumlah LHP yang tercantum dalam rekapitulasi realisasai program kerja untuk setiap triwulan yang bersangkutan dengan target waktu tertentu, misalnya 2 minggu setelah periode yang bersangkutan berakhir.

4.3.3.4 Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Berdasarkan penilaian dengan menggunakan kuisioner (lampiran -10-) untuk meyakinkan bahwa pemeriksa SPI mengikuti tindak lanjut atas temuan-temuan pemeriksaan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dan dilaksanakan, hasilnya bahwa pemantauan tindak lanjut belum berjalan dengan efektif (50%).

Belum efektifnya pemantauan tindak lanjut ini dikarenakan :

1. Dalam tahun 2003 tidak dilakukan monitoring terhadap realisasi LHP dan monitoring terhadap tindak lanjut permasalahan.
2. Monitoring secara keseluruhan untuk Temuan Laporan Hasil Pemeriksaan yang belum ditindak lanjuti belum dilaksanakan oleh SPI karena yang berwenang untuk memproses tindak lanjut dari temuan hasil pemeriksaan adalah Direktur Pembina dari masing-masing divisi yang bersangkutan.
3. Kolom tindak lanjut diisi sendiri oleh personil SPI yang isinya setuju saran SPI, tanggapan dari divisi, tetapi tidak di sebutkan dengan jelas saran apa yang telah disetujui dan tindak lanjut berupa apa tidak semuanya dijelaskan dengan lengkap.

Untuk mengatasi permasalahan diatas langkah-langkah yang dilakukan

1. SPI menunjuk seseorang yang bertanggung jawab secara khusus untuk membuat laporan monitoring, agar monitoring yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif untuk setiap triwulan.

2. SPI secara kontinyu meminta monitor tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan yang belum diselesaikan oleh masing-masing divisi dan melaporkannya kepada Direktur Utama dan Direktur Pembina divisi yang bersangkutan agar dapat diminta penyelesaian tindak lanjutnya.
3. Mengirimkan permintaan tindak lanjut secara tertulis dalam bentuk memo, permintaan dilakukan sampai dengan ke tiga namun apabila auditi belum juga melaksanakan tindak lanjut, maka SPI akan menyiapkan memo teguran dari Direktur Pembina auditi.
4. Saran yang ditindak lanjuti oleh auditi wajib dilaporkan secara tertulis dan dipaparkan dengan jelas saran apa yang telah ditindak lanjuti kepada Direktur Pembina dengan tebusan Divisi SPI.
5. Laporan Hasil Pemeriksaan yang sudah ada tindak lanjutnya dikirimkan kepada Direktur Utama dan tembusannya disampaikan kepada Dewan Komisaris cq. Komite Audit.

4.4 Pengambilan Kesimpulan Kriteria

TABEL 4.7
PENGAMBILAN KESIMPULAN KRITERIA

No.	Kriteria	Tk. Pencapaian Efektifitas					Tk. Pencapaian Efektifitas	Bobot (%)	Nilai Efektifitas (%)
		0.2	0.4	0.6	0.8	1			
1	2	3	4	5	6	7	8	8	10
01.	Keberadaan SPI					✓	1	7.7	7.7
02.	Rencana Kerja		✓				0.4	7.7	3.08
03.	Pedoman Pemeriksaan			✓			0.6	7.7	4.62
04.	Pengembangan SDM			✓			0.6	7.7	4.62
05.	Pengendalian mutu		✓				0.4	7.7	3.08
06.	Koordinasi pemeriksa ekstern	✓					0.2	7.7	1.54
07.	Rencana Pemeriksaan				✓		0.8	7.7	6.16
08.	Pengawasan Pemeriksaan		✓				0.4	7.7	3.08
09.	SPM		✓				0.4	7.7	3.08
10.	Kertas Kerja Pemeriksaan	✓					0.2	7.7	1.54
11.	Anggaran Waktu					✓	1	7.7	7.7
12.	LHP			✓			0.6	7.7	4.62
13.	Pemantauan Tindak Lanjut				✓		0.8	7.7	6.16
Jumlah								100	57 %

Sumber : Hasil Olahan tabel pada Lamp II, Pedoman penilaian Efektifitas BUMN/BUMD

Interval

0%	$\leq N < 25 \%$: tidak efektif
25%	$\leq N < 42,50\%$: Kurang efektif
42,50%	$\leq N < 50\%$: cukup efektif
50%	$\leq N < 75 \%$: efektif
75%	$\leq N < 100 \%$: sangat efektif

Kesimpulan : N = 57 % Kategori SPI : Efektif



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang dilakukan pada SPI PT. PAL INDONESIA (PERSERO), dalam melaksanakan internal audit dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Organisasi SPI

Kedudukan organisasi SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) yang ada saat ini secara formal telah cukup memadai untuk menunjang pelaksanaan kegiatannya secara independen dan objektif. Kedudukan SPI berada langsung dibawa dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Kedudukan ini telah menunjukkan bahwa organisasi SPI telah berdiri sendiri, dan independen dari pihak-pihak yang diperiksannya.

2. Pengelolaan SPI

A. Rencana Kerja

Pemeriksaan yang dilakukan mencakup evaluasi mengenai kemampuan efektifitas, kepatuhan dan kualitas pelaksanaan tugas operasional dan keuangan. SPI belum mengadakan pemeriksaan terhadap hasil program apakah telah dilaksanakan secara tepat dalam pencapaian tujuan atau bahkan melebihi.

Dalam menentukan objek penelitian SPI PT. PAL INDONESIA tidak memiliki pedoman atau kriteria khusus, oleh karena itu pemilihan objek penelitian hanya didasarkan kepada pengawasan dan rutinitas biasa. SPI juga belum mempunyai

rencana jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan rencana jangka pendek (PKPT).

B. Pedoman Pemeriksaan

Belum dibuatnya format yang standar terhadap bentuk penyusunan KKP sehingga penyusunan KKP masih terkesan kurang baik. Penatausahaan, penyimpanan KKP belum dilakukan secara terpusat sehingga terdapat kesulitan apabila melakukan pencarian kembali KKP yang diperlukan.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Job specification yang ditetapkan oleh PT.PAL INDONESIA (Persero) pada tenaga auditornya masih rendah. SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) telah melakukan pengembangan SDM para personilnya yaitu dengan bekerja sama dengan pihak luar seperti BPKP, STAN, BUMN lainnya.

D. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) belum berjalan dengan efektif, disebabkan oleh tidak adanya bukti bahwa supervisi telah dilakukan pada KKP dan draf LHP oleh ketua tim, pengawas, dan penanggung jawab karena pengawasan yang dilakukan masih ada yang bersifat lisan. Sedangkan penelaahan Eksternal secara berkala dilakukan oleh KAP yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan dan PT.PAL INDONESIA (Persero)

E. Koordinasi dengan Pemeriksa Ekstern

Koordinasi dengan pemeriksa ekstern telah dilakukan oleh SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) dengan pihak KAP. Koordinasi dilakukan dalam bentuk

penyampaian LHP untuk memperkecil terjadinya duplikasi terhadap objek penelitian. Sedangkan pemahaman terhadap metode dan teknik pemeriksaan belum sepenuhnya dilaksanakan.

3. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan

A. Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan pemeriksaan telah berjalan dengan efektif walaupun masih terdapat di jumpai kelemahan dalam hal penyusunan tim yang mengalami perubahan mendadak yang dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pemeriksaan.

B. Pelaksanaan pemeriksaan

Pengkajian dan penilaian sistem pengendalian manajemen sudah dilakukan walaupun pelaksanaan kurang efektif. KKP yang seharusnya mencerminkan pelaksanaan langkah-langkah kerja, analisis, kesimpulan dan saran pemeriksaan masih terdapat kekurangan, dimana pengawas tidak mencantumkan paraf pada KKP sebagai bukti review. Hal ini di karenakan lemahnya review yang dilakukan oleh pengawsaa yang masih bersifat lisan. Penyelenggaraan dan penatausahaan KKP yang yang masih terkesan kurang baik karena masih belum tersentralisasi.

C. Pelaporan Hasil Audit

Proses pelaporan hasil audit telah berjalan cukup efektif apabila di lihat dari segi penyusunan laporan secara teknis dan administratif. Akan tetapi terdapat keterlambatan waktu dalam realisasi LHP pada triwulan IV dan pendistribusiannya di mana LHP tidak disampaikan kepada Direktur Utama.

D. Pemantauan tindak lanjut pemeriksaan

Pemantauan tindak lanjut pemeriksaan belum berjalan dengan efektif, hal ini dikarenakan tidak dilakukan monitoring terhadap realisasi LHP dan monitoring terhadap tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan diatas, menurut penulis secara keseluruhan SPI PT. PAL INDONESIA (Persero) kurang efektif dalam menjalankan fungsinya, karena masih terdapat kekurangan yang perlu diadakan perbaikan kedepan. Tetapi terdapat beberapa kriteria penilaian yang dapat di jalankan dengan cukup efektif oleh SPI. PT PAL INDONESIA (Persero) dalam menjalankan fungsinya.

4. Pengambilan kesimpulan kriteria

Berdasarkan hasil penilaian terhadap pelaksanaan Internal Audit pada fungsi Satuan Pengawas Intern maka hasilnya dapat disimpulkan bahwa, Internal Audit yang di laksanakan oleh Satuan Pengawas Intern pada PT. PAL INDONESIA (Persero) yang dimulai dari proses pembuatan rencana kerja sampai dengan dikeluarkannya LHP telah dilaksanakan dengan efektif.

5.2 Saran-Saran

Berdasarkan kelemahan dan kekurangan tersebut, penulis menyarankan sebagai berikut :

1. Dalam menentukan objek pemeriksaan auditor internal dapat berdasarka analisis terhadap resiko potensial yang ada dalam objek pemeriksaan, semakin besar resiko maka semakin besar pula prioritas pemeriksaan yang diberikan.

2. Kepala SPI beserta stafnya sebaiknya menyusun rencana jangka panjang yang disesuaikan dengan kondisi dan kegiatan perusahaan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pentusunan PKPT sehingga pelaksanaan kegiatan akan lebih terarah.
3. SPI harus menetapkan kembali secara jelas, tegas mengenai persyaratan jabatan dan meningkatkan persyaratan akademis pada setiap tingkatan jabatan pemeriksaan sehingga kualifikasi yang dimiliki oleh internal auditor dapat sebanding dengan kualifikasi eksternal auditor.
4. Para ketua tim dan pengawas hendaknya mengutamakan supervisi, penelaahan internal terhadap review KKP dan draf LHP yang disertai dengan bukti bahwa review telah dilakukan. General Manajer SPI diharapkan aktif memantau dan menilai pelaksanaan pengendalian mutu.
5. Kepala SPI meningkatkan koordinasi dengan pemeriksa ekstern untuk membahas permasalahan yang dihadapi dan mendapatkan informasi serta pengetahuan yang berkenaan dengan teknik dan metode-metode pemeriksaan.
6. Dalam penyusunan tim pemeriksaan sebaiknya disesuaikan juga dengan program pengembangan SDM dan kegiatan lainnya.
7. Menetapkan bentuk dan format KKP yang standar, sehingga terjadi keseragaman dalam penyusunan KKP. Pada KKP sebaiknya di isi informasi mengenai nama objek pemeriksaan, tanggal pemeriksaan, dan pemberian indeks KKP agar dapat mempermudah dalam melakukan review terhadap KKP yang bersangkutan.

8. Penerbitan LHP yang tepat waktu dan sesuai dengan target agar permasalahan yang dapat merugikan perusahaan dapat segera dihindarkan. Dalam hal pendistribusian LHP sebaiknya LHP disampaikan secara periodik oleh Direktur Utama sebagai bentuk pertanggungjawaban SPI kepada Direktur Utama
9. Meningkatkan kembali pelaksanaan pemantauan tindak lanjut terhadap hasil pemeriksaan dengan memonitor secara kontinyu tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan yang belum di selesaikan oleh pihak auditi, dan memaparkan dengan jelas dan tertulis saran apa saja yang telah ditindaklanjuti dan dilaporkan kepada Direktur Utama dan tembusannya disampaikan kepada Dewan komisaris Cq. Komite audit.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 1996. *Pemeriksaan Akuntan (auditing) oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Atkisson Robert M, Victor Z Brink, Herbet Witt. 1986. *Modern Internal Auditing*. A Ronald Press Publication
- Arens, Alvin, dan James Loebbecke. 2000. *Auditing an Integrated Approach*. Edisi 8, Prentice Hall.
- Badan Pengawasan dan Pembangunan. 1985. *Norma Pemeriksaan SPI BUMN/BUMD*. Surat Edaran Kepala BPKP No.797/K/1985. Jakarta.
- , 1992. *Pedoman penilaian efektifitas Satuan Pengawas Intern BUMN/BUMN*. Jakarta
- Boyton, Johnson, Kel. *Modern Auditing*. Edisi Ketujuh. Jilid Kedua. Terjemahan. Jakarta, Penerbit : Erlangga.
- Chambers, Andrew D. 1981. *Internal Auditing*. Pitman Books Ltd.
- Cashin, James A. 1998. *Handbook for Auditor*. Edisi 2, Mc.Graw-Hill.
- Courtemache, Gil. 1986 . *The New Internal Audit*. United State America: A.Ronald Press Publication.
- Hadibroto. 1990. *Masalah Akuntansi*. Jilid 1. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 1994. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta : Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 1992. *Norma Pemeriksaan Akuntan*. Edisi Revisi. Jakarta : PT.RINEKA CIPTA, Anggota IKAPI.
- Mulyadi, Kanaka Puradiredja. 1998. *Auditing*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Badan Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- PT. PAL INDONESIA. 1995. *Pedoman Pemeriksaan Keuangan (Pendahuluan)* Surabaya.
- , 1995. *Pedoman Pemeriksaan Operasional*. Buku Satu. Surabaya
- , 1995. *Pedoman Pemeriksaan Operasional*. Buku Dua. Surabaya
- Sawyers, Lawrence. 1996. *Internal Auditing*. Edisi 4, The Institute Of Internal Auditor Inc.
- Tugiman, Hiro. 1996. *Pengenalan Internal Audit*. Jakarta : Kanisius
- . 1995. *Standar Profesional Internal Audit*. Jakarta : Kanisius
- , 2002. *Auditor Internal Wajib Bersertifikat*. Dalam Majalah Auditor Internal (Agustus) : 23-29.
- , 2002. *Peran Auditor Internal dan Pengendalian Internal di 102 BUMN dan BUMD*. Dalam Majalah Auditor Internal (September) : 22-26.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi revisi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

KUESIONER
STATUS ORGANISASI

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah kepala SPI bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi perusahaan ?	✓	
2.	Apakah kepala SPI melaporkan hasil pemeriksaannya kepada pimpinan yang tingkatnya memadai untuk menjamin : a. Adanya perhatian terhadap Laporan ? b. dilaksanakannya tindak lanjut rekomendasi ?	✓ ✓	
3.	Apakah kepala SPI secara teratur dengan mudah dapat berhubungan dengan para Direktur di dalam perusahaan ?	✓	
4.	Apakah Direktur di dalam perusahaan tidak ikut dimintakan pendapatnya di dalam penunjukan ataupun pemberhentian pimpinan SPI ?		✓
5.	Apakah ketentuan di dalam perusahaan mengenai SPI diatur secara jelas dan disetujui oleh pimpinan perusahaan ?	✓	
6.	Apakah ketentuan tersebut menjelaskan mengenai : a. Posisi SPI dalam perusahaan ? b. Ruang lingkup tugas SPI ? c. Kewenangan SPI untuk melihat dan meneliti catatan perusahaan baik keuangan maupun non-keuangan ? d. Kewenangan SPI untuk melihat dan meneliti seluruh lingkungan perusahaan, termasuk tempat penyimpanan harta perusahaan ?	✓ ✓ ✓ ✓	
7.	Apakah ketentuan mengenai SPI tersebut secara berkala di telaah untuk kemudian di review bila perlu ?	✓	
8.	Apakah ketentuan perusahaan mengenai SPI tersebut layak untuk		

	dilaksanakan ?	✓	
9.	Apakah SPI mempunyai sarana yang cukup untuk mendapatkan catatan dan dokumen yang dibutuhkan ?	✓	
10.	Apakah SPI bebas dari pembatasan dalam hal : a. Menentukan ruang lingkup, jenis, sifat, dan luas pemeriksaan ? b. Memilih dan menerapkan prosedur pemeriksaan ? c. Memilih kegiatan yang akan diperiksa ? d. Menguji semua buku, catatan dan dokumentasi pendukung ? e. Memilih dan menugaskan staf pemeriksa ? f. Melaporkan hasil pemeriksaan ? g. Menetapkan dan mendapatkan dana yang diperlukan	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
11.	Apakah pengangkatan staf SPI berdasarkan sistem yang normal atau pemberian hadiah ?		✓

Jawaban " Ya " = 19

Jawaban " Tidak " = 2

Jumlah pertanyaan = 21

Hasilnya : 90,48 %

Kategori : Sangat efektif

Dasar Penilaian :

Untuk kuesioner dengan alternatif jawaban " Ya". Kategori jika jawaban "YA" sebanyak :

0% - 50% : Tidak efektif

51% - 60% : Kurang efektif

61% - 70% : Cukup efektif

71% - 80% : Efektif

81% - 100% : Sangat Efektif

(sumber : Buku pedoman Penilaian efektifitas SPI BUMN/BUMD

KUESIONER
SISTEM PERENCANAAN

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah SPI mempunyai sistem yang formal untuk perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian penugasan pemeriksaan ?	✓	
2.	Apakah perencanaan yang ada mencakup : a . Seluruh jenis kegiatan di dalam perusahaan ? b . Jenis-jenis pemeriksaan yang harus dilakukan ? c . Perkiraan waktu yang dibutuhkan dalam setiap penugasan ? d . Perkiraan tanggal untuk setiap penugasan ? e . Pengaturan tenaga pemeriksa ? f . Pengaturan biaya pemeriksaan ?	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓
3.	Apakah di dalam menyusun rencana pemeriksaan, SPI mempertimbangkan informasi yang diperlukan oleh pemakai laporan ?	✓	
4.	Apakah pengendalian manajemen yang lemah menjadi dasar dalam menentukan objek pemeriksaan ?		✓
5.	Apakah rencana pemeriksaan tahunan tersebut disampaikan Direktur Utama terlebih dahulu sebelum dilaksanakan ?		✓
6.	Apakah rencana pemeriksaan tahunan tersebut disetujui Direktur Utama terlebih dahulu sebelum dilaksanakan ?		✓
7.	Apakah penyimpangan dari rencana pemeriksaan tahunan beserta alasannya harus disetujui Direktur Utama dan dikomunikasikan kepada manajemen ?		✓
8.	Apakah SPI secara periodik membandingkan staf SPI yang tersedia dengan kebutuhan, sehingga dengan demikian menyesuaikan dengan membuat prioritas pemeriksaan ?	✓	

9.	Apakah pemeriksaan telah mempertimbangkan biaya pemeriksaan dengan manfaat yang diperoleh ?	✓	
----	---	---	--

Jawaban “ya” = 8

Jawaban “tidak” = 6

Jumlah pertanyaan = 14

Hasilnya : 57,14

Kategori : Kurang Efektif



KUESIONER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

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

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

Jawaban "ya" = 15

Jawaban "tidak" = 8

Jumlah pertanyaan = 23

Hasil : 65 %

Kategori : Cukup Efektif

**KUESIONER
SUPERVISI (PENYEDIAAN)**

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah ada penyediaan pada setiap tahap pemeriksaan untuk meyakinkan bahwa tujuan pemeriksaan tercapai ?	✓	
2.	Apakah ada bukti penyediaan terhadap : a . Anggota tim pemeriksaan oleh ketua tim pemeriksaan ? b . Ketua tim pemeriksaan oleh pengawas pemeriksaan ? c . Pengawas pemeriksaan oleh kepala SPI ?		✓ ✓ ✓
3.	Apakah penyediaan mencapai tujuannya dalam hal meyakini bahwa penyimpangan dari program pemeriksaan hanya dilakukan bila telah diperoleh persetujuan ?	✓	
4.	Apakah penyediaan terhadap pembuatan program pemeriksaan telah cukup untuk meyakinkan bahwa program pemeriksaan tersebut mendukung temuan dan rekomendasi ?	✓	
5.	Apakah ada di dalam KKP terdapat bukti adanya penyediaan terhadap KKP tersebut ?		✓
6.	Apakah ada penyediaan dalam pembuatan LHP untuk meyakinkan bahwa LHP tersebut akurat/cermat, tidak memihak, konstruktif dan tepat waktu ?	✓	
7.	Apakah SPI punya sistem penilaian formal terhadap kinerja SPI secara konsisiten dan periodik ?		✓

8.	Aakah sistem diatas dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada staf SPI ?		✓
9.	Apakah ada penyediaan secara umum untuk meyakinkan bahwa profesionalisme SPI telah memenuhi syarat untuk mengatasi permasalahan yang sangat kompleks dalam pelaksanaan pemeriksaan ?		✓

Jawaban " Ya" = 4

Jawaban " tidak " = 7

Jumlah pertanyaan = 11

Hasil : 36 %

Kategori : Tidak Efektif



KUESIONER
KOORDINASI DENGAN PEMERIKSA EKSTERN

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah ada pertemuan rutin antara pemeriksa dengan pemeriksa ekstern ?		✓
2.	Apakah ada kerjasama antara SPI dengan pemeriksa ekstern dalam hal : a. Koordinasi rencana pemeriksaan ? b. Pertukaran data dan informasi ? c. Pertukaran LHP ? d. Pemeriksa gabungan ?	✓ ✓	✓ ✓
3.	Apakah duplikasi diusahakan seminimal mungkin ?	✓	
4.	Apakah ada kesepakatan bahwa kepala SPI akan memberitahukan pemeriksa ekstern pada tahap awal jika ada penyimpangan atau kerugian ?		✓
5.	Apakah setiap pemeriksa SPI maupun pemeriksa ekstern mempunyai perjanjian/hak untuk saling melihat program pemeriksaan dan KKP?		✓
6.	Apakah telah ada suatu keberhasilan dalam pengembangan dan penggunaan teknik pemeriksaan yang dilakukan bersama dengan pemeriksa ekstern ?		✓
7.	Apakah ada pemahaman tanggung jawab dari SPI untuk memantau tindak lanjut rekomendasi ekstern ?		✓
8.	Apakah ada kerjasama SPI dengan pemeriksa ekstern dalam bidang training pemeriksaan ?		✓

Jawaban " Ya " = 3

Jawaban " tidak " = 8

Jumlah Pertanyaan = 11

Hasil : 27 %

Kategori : Tidak efektif

KUESIONER
PERENCANAAN PEMRIKSAAN

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah ada prosedur yang mendasari perencanaan pemeriksaan ?	✓	
2.	Apakah ada sarana untuk mengkonfirmasi bahwa tahap pendahuluan telah dilengkapi ?	✓	
3.	Apakah KKP dapat dipakai sebagai bukti bahwa perencanaan pemeriksaan telah direncanakan dengan baik ?		✓
4.	Apakah ada penelitian pendahuluan dalam rangka pengenalan obrik dan penentuan fokus pemeriksaan ?	✓	
5.	Apakah dalam survey pendahuluan, komentar dan saran orbik dipertimbangkan ?	✓	
6.	Sebagai bagian penelitian pendahuluan, apakah pemeriksa meneliti kembali : a . KKP yang lalu ? b . LHP sebelumnya ? c . Dokumen mengenai tanggapan manajemen LHP yang lalu ? d . Dokumen tindak lanjut pemeriksaan yang lalu ? e . Program pemeriksaan yang mungkin dapat dipakai kembali ? f . LHP dari obrik yang serupa ? g . Laporan manajemen yang relevan ? h . Bagan organisasi bagian yang diperiksa ? i . Pedoman akuntansi ? j . Sistem informasi akuntansi ? k . Pedoman prosedur operasi dan pedoman lain ? l . Bagan arus ? m . Catatan dewan direksi dan dewan komisaris ?	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓
7.	Apakah hasil dari penelitian pendahuluan dibicarakan dengan SPI sebelum menentukan tujuan dan rung lingkup/luas pemeriksaan ?		✓

8.	Apakah manajemen SPI dapat mempengaruhi pelaksanaan penelitian pendahuluan dan penentuan tujuan serat ruang lingkup/luas pemeriksaan ?	✓	
9.	Apakah tujuan, ruang lingkup serta aspek dalam setiap penugasan disebutkan dan didokumentasikan dengan jelas ?	✓	
10.	Apakah setiap pemeriksa SPI memahami betul tugas dan peranannya dalam mencapai tujuan untuk setiap penugasan ?	✓	
11.	Jika pemeriksaan kehematan, efisiensi dan efektivitas dilaksanakan, apakah setelah melakukan penelitian pendahuluan dapat ditentukan hal-hal spesifik yang harus diperhatikan ?	✓	
12.	Dalam kondisi tertentu objek pemeriksaan SPI menjadi objek pemeriksaan ekstern lainnya. Dalam hal ini, apakah SPI akan berusaha melakukan koordinasi ?	✓	
13.	Apakah jumlah staf SPI telah memadai untuk setiap penugasan ?	✓	
14.	Apakah kualifikasi dari setiap pemeriksa disesuaikan dengan jenis penugasan ?	✓	
15.	Apakah SPI melakukan kontak dengan pihak intern/ekstern yang berkaitan dengan pemeriksaan sebelum memulai pemeriksaaan ?	✓	
16.	Apakah proses perencanaan pemeriksaan mencakup bagaimana, kapan dan kepada siapa hasil pemeriksaan harus disampaikan ?	✓	
17.	Apakah pemeriksa yang akan bertugas dalam suatu pemeriksaan melaporkan secara langsung posisinya yang tidak independen dengan objek pemeriksaan dikarenakan : a . Hubungan kerja, profesi, pribadi ? b . Keterlibatan manajemen pada waktu sebelumnya ? c . Hubungan keluarga ? d . Pertentangan pendapat atau pertentangan pribadi ?		✓ ✓ ✓ ✓

Program Pemeriksaan

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
18.	Apakah program pemeriksaan dibuat secara tertulis ?	✓	
19.	Apakah program pemeriksaan memuat informasi dasar/latar belakang mengenai tujuan dan karakteristik dari obrik ?		✓
20.	Apakah tujuan pemeriksaan disebutkan dengan jelas di dalam program pemeriksaan ?	✓	
21.	Apakah program pemeriksaan memuat prosedur yang harus diikuti pemeriksa untuk mencapai tujuan pemeriksaan ?	✓	
22.	Apakah program pemeriksaa menguraikan secara jelas jenis pemeriksaan yang harus dilakukan (keuangan, ketaatan, kehematan, efisiensi, efektivitas) ?		✓
23.	Apakah program pemeriksaan memuat kriteria mengenai kehematan, efisiensi, dan efektifitas ?	✓	
24.	Apakah program pemeriksaan menghendaki penelaahan atas pengendalian manajemen ?	✓	
25.	Apakah fokus pemeriksaan tertuju kepada hal-hal yang penting dan material ?	✓	
26.	Apakah luasnya pengujian yang mendalam telah layak, dibandingkan dengan waktu pemeriksaan yang telah tersedia dan kondisi objek yang diperiksa ?	✓	
27.	Apakah luasnya pelaksanaan pemeriksaan telah layak untuk mencapai tujuan SPI ?	✓	
28.	Apakah program pemeriksaan menetapkan bentuk umum dari LHP beserta informasi yang harus dimuat ?		✓

Jawaban "Ya" = 34

Hasil : 77,27 %

Jawaban "Tidak" = 10

Kategori : Efektif

Jumlah pertanyaan = 44

KUESIONER
PENGAWASAN DAN PEMBERIAN BIMBINGAN KEPADA PARA PEMERIKSA

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

Jawaban "Ya" = 5

Hasil : 55%

Jawaban "Tidak " = 4

Kategori : Kurang efektif

Jumlah Pertanyaan = 9

KUESIONER
PENGAJIAN DAN PENILAIAN SPM

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah SPI mengkaji dan menilai struktur organisasi perusahaan untuk mengetahui apakah struktur organisasi, tugas, tanggung jawab, telah ditetapkan dengan jelas ?	✓	
2.	Apakah SPI mengkaji dan menilai penetapan tujuan dari organisasi untuk mengetahui apakah tujuan tersebut telah ditetapkan dengan jelas sehingga dimengerti oleh seluruh pegawai ?		✓
3.	Apakah SPI mengkaji dan menilai prosedur dan metode yang ada untuk mengetahui apakah prosedur dan metode tersebut telah memadai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ?		✓
4.	Apakah SPI mengkaji dan menilai sistem pengendalian manajemen untuk meyakinkan bahwa : a. Tanggung jawab kegiatan keuangan dan operasi telah ditetapkan dengan jelas ? b. Otorisasi kegiatan keuangan dan operasi telah jelas ? c. Pengotorisasian, persetujuan, pencatatan dan penelaahan serta kegiatan pengamanan telah dilaksanakan terpisah dari kegiatan operasi ? d. Setiap individu memahami betul tanggung jawabnya ?	✓ ✓ ✓	✓
5.	Apakah kegiatan SPI telah mengkaji dan menilai kebijakan keuangan dan kegiatan operasi untuk meyakinkan bahwa : a. Kebijakan telah dinyatakan secara tertulis dan jelas ? b. Kebijakan telah dikomunikasikan kepada seluruh bagian ?		✓ ✓
6.	Apakah kebijakan SPI telah mengkaji dan menilai prosedur keuangan dan operasi untuk meyakinkan bahwa : a. Pencatatan akuntansi dan operasi telah mutakhir ? b. Sistem akuntansi dapat menghasilkan informasi yang dibutuhkan	✓	

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

Jawaban "Ya" = 11

Hasilnya : 57,89 %

Jawaban "Tidak" = 8

Kategori : Kurang efektif

Jumlah pertanyaan = 19

**KUESIONER PELAKSANAAN PEMERIKSAAN
PEMBUATAN KKP**

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

	d. Kesimpulan pemeriksa ?	✓	
	e. Rekomendasi pemeriksa ?	✓	
7.	Apakah KKP yang memuat perhitungan :		
	a. Penghematan potensial bila rekomendasi dilaksanakan ?		✓
	b. Kerugian yang potensial bila penyimpangan terus berlanjut ?		✓
	c. Perkiraan biaya/kerugian yang bisa diterima kembali		✓
8.	Apakah ada KKP yang disusun ditelaah oleh pengawas pemeriksaan ?	✓	
9.	Apakah ada bukti penelaahan tersebut ?		✓
10.	Apakah KKP yang selesai disimpan dengan tertib ?		✓
11.	Apakah dibedakan antara permanent file dengan current file ?		✓
12.	Apakah SPI mempunyai kebijakan untuk menyimpan KKP selama periode tertentu untuk memenuhi ketentuan hukum dan administrasi ?		✓

Jawaban "Ya" = 6 **Hasil : 20,68 %**
 Jawaban "Tidak" = 23 **Kategori : Tidak Efektif**
 Jumlah pertanyaan = 29

**KUESIONER
PELAPORAN PEMERIKSAAN**

No.	Pertanyaan	Ya	Tdk
1.	Apakah terdapat kebijakan tertulis yang memadai mengenai : a . Penyiapan LHP ? b . Persyaratan LHP ? c . Penelaahan LHP ? d . Pendistribusian LHP ?	✓ ✓ ✓ ✓	
2.	Apakah dalam setiap penugasan, pemeriksa SPI diwajibkan menyusun LHP secara tertulis ?	✓	
3.	Apakah LHP disiapkan segera setelah pemeriksaan lapangan selesai ?	✓	
4.	Apakah SPI menggunakan secara layak laporan interim, baik tertulis maupun tidak, dan resmi maupun tidak resmi ?	✓	
5.	Apakah LHP yang telah dibuat sesuai dengan prosedur yang seharusnya ?	✓	
6.	Apakah ada pembicaraan akhir dengan objek pemeriksaan sebelum LHP di buat ?	✓	
7.	Apakah LHP telah memenuhi persyaratan bentuk/susunan yang diharuskan ?	✓	
8.	Apakah LHP menggunakan bahasa dan ejaan yang baik dan benar ?	✓	
9.	Apakah LHP dibuat ringkas mungkin namun cukup lengkap untuk dimengerti ?	✓	
10.	Apakah LHP memuat tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan ?	✓	
11.	Apakah jenis kegiatan, lokasi, dan periode pemeriksaan disebutkan dengan jelas dalam LHP?	✓	
12.	Apakah LHP telah menyebutkan dengan jelas jenis pemeriksaan yang dilakukan ?	✓	
13.	Apakah LHP menyajikan fakta yang material ?	✓	
14.	Apakah LHP memuat data pendukung yang kuat (dari KKP) untuk		

	meyakinkan temuan ?	✓	
15.	Apakah LHP memuat dengan jelas penyebab suatu akibat ?	✓	
16.	Apakah staf SPI yang tidak terkait langsung dengan pemeriksaan, melakukan verifikasi atas ketepatan isi laporan dengan menguji kembali KKP?		✓
17.	Apakah LHP dirujuk silang dengan KKP ?	✓	
18.	Apakah salinan LHP didokumentasikan sebagai bagian dari KKP?		✓
19.	Apakah temuan dan kesimpulan dalam LHP disajikan secara objektif ?	✓	
20.	Apakah temuan dan kesimpulan dalam LHP diidentifikasi dengan jelas ?	✓	
21.	Apakah LHP lebih menekankan pada tindakan perbaikan dari pada kritik terhadap apa yang sudah terjadi ?	✓	
22.	Apakah Komentar yang bersifat kritik disajikan secara seimbang , mengakui adanya kesulitan atau hal-hal yang sulit dihadapi oleh pelaksana/bagian operasional ?		✓
23.	Apakah sudut pandang objek yang diperiksa turut dipertimbangkan dan disajikan dalam LHP	✓	
24.	Apakah hasil yang positif dari manajemen/temuan positif dimasukkan dalam LHP ?	✓	
25.	Apakah LHP mengungkapkan tindakan perbaikan yang telah diambil ?	✓	
26.	Apakah LHP ditelaah dan disetujui oleh Kepala SPI atau pihak lain yang memperoleh delegasi ?	✓	
27.	Apakah LHP diterbitkan tepat waktu ?		✓
28.	Apakah waktu penerbitan LHP cukup memungkinkan bagi manajemen perusahaan untuk mengambil tindakan yang diperlukan sesuai rekomendasi ?	✓	
29.	Apakah temuan yang sangat penting dibicarakan dengan manajemen pada saat pemeriksaan, sehingga tindakan dini yang diperlukan dapat segera diambil ?		✓
30.	Apakah LHP memuat rekomendasi untuk tindakan perbaikan atas masalah		

	yang dihadapi	✓	
31.	Jika LHP tidak memuat rekomendasi tersebut, apakah disebutkan alasannya ?		✓
32.	Apakah LHP juga mengidentifikasi masalah lain yang membutuhkan perhatian khusus dan pemeriksaan yang lebih mendalam ?		✓
33.	Apakah LHP didistribusikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan ?		✓
34.	Apakah LHP di berikan kepada pihak yang bertanggung jawab atas temuan dan tindakan perbaikannya ?		✓
35.	Apakah kesimpulan LHP diberikan kepada pihak yang tidak membutuhkan hasil pemeriksaan yang rinci ?	✓	
36.	Apakah penerima LHP berkewajiban untuk menanggapi rekomendasi dalam LHP ?	✓	

Jawaban "Ya" = 29

Hasil : 74,36 %

Jawaban "Tidak" = 10

Kriteria : efektif

Jumlah pertanyaan = 39

KUESIONER
TINDAK LANJUT

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

Jawaban "Ya" = 5 **Hasil : 50%**
 Jawaban "Tidak" = 5 **Kriteria : Tidak Efektif**
 Jumlah pertanyaan = 10