



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL DAN PERANAN INTERNAL
AUDIT DALAM PENINGKATAN EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS
PERUSAHAAN PADA PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA II
CABANG TELUK BAYUR**

SKRIPSI



**SEPTARINI GEMINASTITIE
04 153 039**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALASPADANG
2010**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini dinyatakan bahwa :

Nama : SEPTARINI GEMINASTITIE
No. Bp : 04153039
Program Studi : Strata 1
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : Pelaksanaan Audit Operasional dan Peranan Internal Audit dalam Peningkatan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Telah disajikan dalam seminar Jurusan Akuntansi dan disetujui oleh Pembimbing Skripsi.

Padang, 5 Oktober 2010

Pembimbing



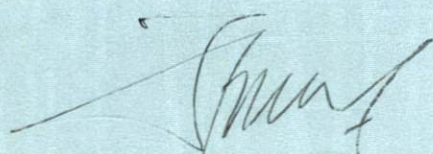
Dra. Nini Sofriveni, M.Si, Ak
NIP. 19690205 199402 2001

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Andalas

Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. H. Syafruddin Karimi, SE, MA
NIP.19451009 198012 1001



Dr. H. Yuskar, SE, MA, Ak
NIP. 19600911 198603 1001

ABSTRAK

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini semakin kompleks, dikarenakan semakin luasnya cakupan dan aktivitas bisnis. Hal ini dapat menyebabkan manajemen sulit untuk mengendalikan dan mengawasi kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Seringkali permasalahan-permasalahan yang kompleks tersebut menggiring pihak manajemen salah mengambil keputusan karena melihat masalah dari satu sudut pandang. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu alat kontrol yang mampu memerlukan penelaahan terhadap perusahaan secara efektif dan efisien.

Audit operasional lebih difokuskan pada segi pengevaluasian efisiensi dan efektifitas perusahaan. Dengan diterapkannya audit operasional ini, maka auditor dapat melihat sejauh mana perusahaan telah beroperasi, apakah telah dilaksanakan secara efisien dan efektif. Untuk menjamin adanya efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan, maka perlu dijalankan suatu pengendalian. Dengan adanya pengendalian tersebut, diharapkan semua aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efisien, ekonomis, dan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah diterapkan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Internal auditor merupakan bagian yang sangat penting karena melalui bagian ini manajemen mendapat informasi tentang hal mana yang perlu diadakan perbaikan maupun pencegahannya. Auditor internal dapat memeriksa keadaan perusahaan secara langsung dan kontinyu sehingga mempunyai hak mengusulkan perbaikan apabila terdapat kekurangan maupun kesalahan dalam aktivitas perusahaan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa auditor internal dan kegiatan audit operasional telah dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Dapat dibuktikan dengan adanya peningkatan laba usaha bersih dan pengurangan temuan audit dari tahun sebelumnya.

Kata kunci: audit operasional, auditor internal, efisiensi, efektifitas, internal control.



KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanahuwata'ala atas Rahmad dan Karunia-Nya, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi ini berjudul "Pelaksanaan Audit Operasional dan Peranan Internal Audit dalam Peningkatan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur".

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada Ibu Dra. Nini Sofriyeni, Msi. Ak. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberi petunjuk, saran, dan pengarahan dari penyusunan proposal, dalam penelitian sampai penyusunan skripsi. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Ekonomi, Drs. H. Syafruddin Karimi, SE. MA., kepada Bapak Ketua Jurusan Akuntansi Dr. H. Yuskar, SE. MA. Ak., seluruh dosen, karyawan Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang telah memberi dorongan, semangat, dan bantuan yang berharga selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada kedua orang tua yang telah memberi semangat, dorongan, dan doa kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat untuk kemajuan ilmu pengetahuan umumnya dan ilmu akuntansi khususnya.

Padang, Oktober 2010

Penulis



DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Perumusan Masalah	4
1.3.Tujuan Penelitian	4
1.4.Manfaat Penelitian	5
II. LANDASAN TEORITIS	
2.1.Konsep Audit Operasional	6
2.1.1.Pengertian Audit Operasional	7
2.1.2.Ruang Lingkup Audit Operasional	10
2.1.3.Tujuan dan Manfaat Audit Operasional	11
2.1.4.Pendekatan dalam Pemeriksaan Audit Operasional	12
2.1.5.Tahap-tahap Audit Operasional	15
2.2.Konsep Audit Internal	18
2.2.1.Pengertian Audit Internal	18
2.2.2.Tanggung Jawab Internal Auditor	19
2.2.3.Standar Internal Auditing	22
2.3.Konsep Efisiensi dan Efektivitas	22
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Desain	26
3.2. Data dan Metode Pengumpulan Data	27
3.2.1. Jenis dan Sumber Data	27
3.2.2. Teknik Pengumpulan Data	28
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1.Gambaran Umum Perusahaan	30
4.1.1.Sejarah Singkat PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II	30

4.1.2. Sejarah perkembangan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	33
4.2. Visi, Misi, Komitmen, Kebijakan Mutu, dan Kegiatan Perusahaan	35
4.3. Struktur Organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	37
4.4. Pelaksanaan Audit Operasional PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	42
4.4.1. Penerapan Audit Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan	44
4.4.2. Tahap-Tahap Pelaksanaan Audit Operasional PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur ...	44
4.5. Prosedur Internal Audit pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	48
4.5.1. Peranan Internal Auditor dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	51
4.5.2. Prosedur Sistem Penjualan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	55
4.6. Contoh Temuan Hasil Pemeriksaan yang Dilakukan Oleh Auditor Internal PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	59
4.8. Analisa	63
V. PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	65
5.2. Saran	66
5.3. Keterbatasan Penelitian	66
DAFTAR REFERENSI	vi
LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran</u>	<u>Halaman</u>
1. Program Audit Operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	68
2. Prosedur Audit Internal pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	69
3. Tahap Pelaksanaan Audit Operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	70
4. Standar Internal Auditing	71
5. Struktur Organisasi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai unit bisnis tentu akan berusaha untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan melakukan berbagai upaya untuk memajukan bisnisnya. Dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut, diperlukan sumber daya baik dari segi finansial maupun non finansial. Sumber daya non finansial mencakup didalamnya orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan dan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Semua aktivitas pengelolaan tersebut dilakukan oleh manajemen, yang berguna untuk memperoleh hasil optimal sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini semakin kompleks, dikarenakan semakin luasnya cakupan dan aktivitas bisnis. Hal ini dapat menyebabkan manajemen sulit untuk mengendalikan dan mengawasi kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Seringkali permasalahan-permasalahan yang kompleks tersebut menggiring pihak manajemen salah mengambil keputusan karena melihat masalah dari satu sudut pandang. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu alat kontrol yang mampu memerlukan penelaahan terhadap perusahaan secara efektif dan efisien.

Audit operasional lebih difokuskan pada segi pengevaluasian efisiensi dan efektifitas perusahaan. Dengan diterapkannya audit operasional ini, maka auditor dapat melihat sejauh mana perusahaan telah beroperasi, apakah telah dilaksanakan secara efisien dan efektif. Untuk menjamin adanya efisiensi dan efektifitas operasi

perusahaan, maka perlu dijalankan suatu pengendalian. Dengan adanya pengendalian tersebut, diharapkan semua aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efisien, ekonomis, dan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah diterapkan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian yang dimaksud adalah sistem pengendalian intern, yang merupakan suatu sistem terpadu yang meliputi seluruh struktur organisasi perusahaan.

Pengendalian intern tersebut meliputi seluruh kebijakan dan prosedur yang mencakup organisasi, semua metode dan ketentuan yang bertujuan melindungi harta milik perusahaan dengan cara mencegah terjadinya penyelewengan serta meningkatkan hasil guna seluruh organisasi perusahaan dan dapat mengurangi segala kesalahan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tujuan tersebut akan tercapai apabila pelaksanaan semua prosedur, metode dan teknik yang menjadi unsur intern benar-benar dilaksanakan sesuai dengan semestinya. Prosedur yang telah ditetapkan, dilaksanakan oleh orang-orang yang kompeten. Kompetensi seseorang meliputi kombinasi keahlian, pengetahuan, ketelitian, pengalaman, dan adanya wewenang dan pemisahan tugas yang cukup. Efektivitas pencapaian tujuan pengendalian intern inilah yang menjadi kesulitan pimpinan perusahaan, sehingga untuk mengatasi kesulitan tersebut diperlukan suatu bagian dalam mengawasi pelaksanaan operasi dan pengendalian intern perusahaan. Tugas inilah yang dilaksanakan oleh internal auditor.

Internal auditor merupakan bagian yang sangat penting karena melalui bagian ini manajemen mendapat informasi tentang hal mana yang perlu diadakan perbaikan maupun pencegahannya. Auditor internal dapat memeriksa keadaan perusahaan secara

langsung dan kontinyu sehingga mempunyai hak mengusulkan perbaikan apabila terdapat kekurangan maupun kesalahan dalam aktivitas perusahaan.

Dalam menjalankan fungsinya, pekerjaan auditor internal lebih banyak berhubungan dengan menilai efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan. Auditor melakukan pengujian dan penilaian atas dasar sehat atau tidaknya pengendalian intern perusahaan, menentukan apakah pelaksanaan operasi sesuai dengan rencana serta menilai prestasi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan padanya.

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur sebagai salah satu perusahaan besar yang bergerak dalam bidang pelayaran dan ekspedisi kapal laut memerlukan suatu pengendalian dalam pelaksanaan kegiatan operasinya agar efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan tercapai, dan semua itu dikendalikan oleh manajemen, sehingga memungkinkan diperoleh hasil yang optimal. Dalam pelaksanaan dan pengawasan tugas tersebut manajemen dibantu oleh auditor internal.

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan diatas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pelaksanaan Audit Operasional dan Peranan Internal Audit dalam Peningkatan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur”**.

1.2. Perumusan Masalah

Salah satu tugas auditor internal adalah melaksanakan audit operasional yang digunakan untuk menganalisa perusahaan secara keseluruhan apakah perusahaan telah dikelola dengan efisien dan efektif. Hasil dari audit operasional ini akan diberikan kepada pimpinan berupa pendapat dan saran untuk penyempurnaan pengelolaan perusahaan.

Oleh karena itu pembahasan dalam penelitian ini hanya dibatasi dengan meneliti:

1. Bagaimana pelaksanaan audit operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur
2. Bagaimana peranan auditor internal dalam pelaksanaan audit operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan sarana yang digunakan oleh mahasiswa untuk memperkuat dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana pelaksanaan audit operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur
2. Mengetahui peranan audit internal dalam pelaksanaan audit operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

1.4. Manfaat Penelitian

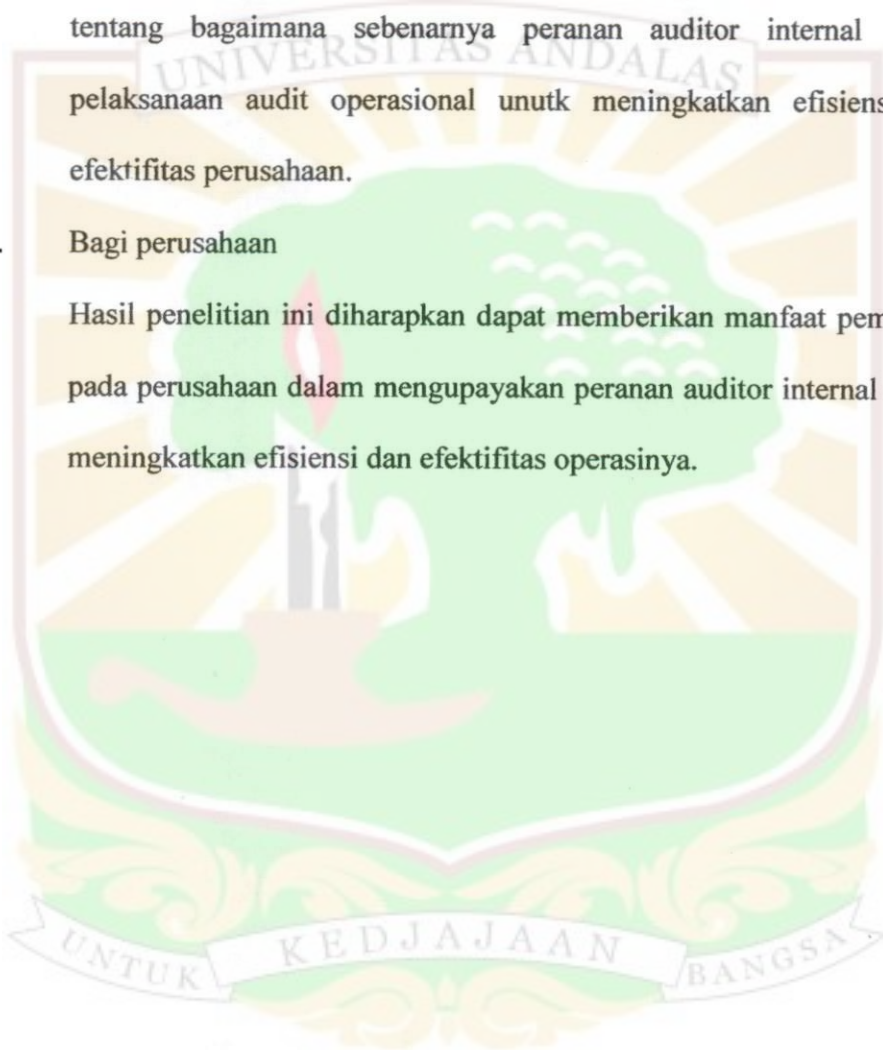
Manfaat dari penelitian adalah:

A. Bagi penulis

Memberikan gambaran yang jelas dan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana sebenarnya peranan auditor internal dalam pelaksanaan audit operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

B. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pemikiran pada perusahaan dalam mengupayakan peranan auditor internal dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasinya.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Konsep Audit Operasional

Auditing memainkan peranan penting dalam dunia bisnis, pemerintahan, dan ekonomi. Secara umum, audit merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. Ada tiga jenis audit yang umumnya menunjukkan karakteristik kunci yang tercakup dalam definisi auditing yang telah disampaikan diatas. Jenis-jenis audit tersebut adalah audit laporan keuangan, audit kepatuhan, dan audit operasional.

Audit laporan keuangan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas dengan maksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan tersebut sudah disajikan secara wajar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Audit kepatuhan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan, ketentuan, atau peraturan tertentu. Sedangkan audit operasional berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektifitas kegiatan operasi entitas

dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Kegiatan yang dilakukan dalam audit operasional ini berupa penilaian dan evaluasi terhadap internal control.

Audit operasional mulai dikenal di Indonesia pada dasawarsa 1970-an terutama oleh lembaga pemeriksa pemerintah seperti Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (sekarang Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) dan Badan Pemeriksa Keuangan. Audit operasional bertujuan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi perusahaan, berbeda dengan audit atas laporan keuangan yang lebih menitikberatkan pada informasi historis. Audit operasional bertujuan untuk memperbaiki kinerja operasi perusahaan yang diharapkan berdampak positif di masa datang.

2.1.1. Pengertian Audit Operasional

Audit operasional merupakan audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan efektifitas dari setiap dan seluruh operasi. Ada banyak pendapat yang dikemukakan tentang pengertian audit operasional, yang pada dasarnya juga menyatakan pelaksanaan audit operasional untuk menilai efisiensi dan efektifitas. Secara umum audit operasional dapat didefinisikan sebagai suatu pemeriksaan terhadap kegiatan perusahaan termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Mulyadi (2002;32) memberikan definisi audit operasional sebagai berikut :

Audit Operasional adalah review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu“.

Defenisi audit operasional menurut IIA adalah :

Audit Operasional adalah suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan efektifitas organisasi, efisiensi dan ekonomisasi operasi dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan pada orang yang tepat hasil dari penemuan bersama dengan rekomendasi untuk perbaikan“.

Menurut O Ray Whitting Ton dan Kurt Pany (2001;783), audit operasional sebagai berikut :

Operational audit refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete organization to evaluate its system, controls, and performances, as measured by management's objectives”.

Menurut Kell (2001;7), audit operasional sebagai berikut :

Audit operasional berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu”.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit operasional ditujukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan. Hasilnya berbentuk saran perbaikan sehingga perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam beroperasi.

Bagian yang penting yang dapat diambil dari defenisi diatas adalah:

a. Proses yang sistematis

Seperti halnya kasus audit atas laporan keuangan, suatu audit operasional mencakup satu seri dari langkah dan prosedur yang logis, terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, juga termasuk mendapatkan dan menilai bukti-bukti secara obyektif yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

b. Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam pemeriksaan operasional, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang dibuat oleh manajemen.

c. Pelaksanaan audit operasional secara menyeluruh atau salah satu departemen dalam perusahaan. Pemeriksaan operasional pada suatu perusahaan tergantung apakah manajemen memerlukan pemeriksaan menyeluruh atau hanya pada salah satu departemen atau fungsi yang dianggap tidak efisien atau tidak efektif.

d. Efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi

Tujuan utama dari pemeriksaan operasional adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi dari operasi. Ini berarti pemeriksaan operasional memfokuskan pada masa yang akan datang. Ini berbeda dengan audit laporan keuangan yang mempunyai fokus historikal.

e. Melaporkan kepada orang-orang yang tepat

Penerima laporan audit operasional adalah manajemen atau individu yang meminta dilaksanakannya audit.

f. Rekomendasi untuk perbaikan

Tidak seperti audit laporan keuangan, audit operasional tidak berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan saja. Mengembangkan rekomendasi pada kenyataannya adalah suatu aspek yang paling menantang dari tipe audit operasional.

Inti dari konsep audit operasional ini adalah adanya pemikiran bahwa jika manajer ingin beroperasi dengan tajam dan kreatif, tentu mereka memerlukan beberapa bentuk sistem peringatan dini yang dapat mendeteksi berbagai masalah yang merugikan dan berbagai kesempatan untuk pengembangan. Perusahaan-perusahaan modern telah mengembangkan berbagai cara untuk mengantisipasi dan menanggulangi resiko-resiko yang selalu meningkat serta mengelola sumber-sumber daya yang semakin rumit dan audit operasional adalah satu dari cara-cara yang dikembangkan manajer tersebut.

2.1.2. Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional meliputi semua aspek yang perlu mendapat perhatian untuk diperiksa. Berbeda halnya dengan pemeriksaan keuangan yang lebih mengarah pada pernyataan atas kewajaran laporan keuangan, audit operasional mencakup peninjauan atas tujuan perusahaan, standar, dan rentang organisasi serta prinsip-prinsip manajemen lainnya.

Secara garis besar, ruang lingkup pelaksanaan audit operasional mencakup unsur-unsur berikut:

1. Organisasi, meliputi:
 - a. Satu atau beberapa fungsi khusus
 - b. Departemen atau divisi tertentu
 - c. Perusahaan secara keseluruhan
2. Perincian masalah yang diteliti, meliputi:
 - a. Rencana dan tujuan perusahaan
 - b. Kebijaksanaan, sistem, dan prosedur perusahaan

- c. Struktur organisasi
- d. Standar pelaksanaan dan pengukuran hasil kegiatan

2.1.3. Tujuan dan Manfaat Audit Operasional

Keputusan untuk mengadakan audit operasional oleh pihak manajemen mempunyai tujuan dan manfaat bagi perusahaan itu sendiri. Menurut Mulyadi (2002;32), tujuan audit operasional itu adalah:

1. Mengevaluasi kinerja
Bagi Manajer puncak, audit operasional dapat dijadikan alat untuk mengevaluasi atau menilai kinerja manajer unit yang diperiksa. Makin efektif dan efisien unit yang diperiksa, maka berarti kinerja Manajer unit yang bersangkutan makin baik pula.
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan dan peningkatan
Dengan adanya laporan hasil audit, manajemen dapat mengidentifikasi masalah sehingga manajemen mempunyai kesempatan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan dan tindakan lebih lanjut.
Dengan teridentifikasinya masalah, manajemen dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

Menurut Whitting Ton dan Kurt Pany (2001:783), manfaat dari dilaksanakannya audit operasional adalah:

- a. Menilai kinerja unit-unit dalam perusahaan dalam hubungannya dengan tujuan manajemen atau kriteria lain yang sesuai

- b. Adanya jaminan bahwa perencanaan perusahaan (tujuan, program, budget, dan perintah) telah komprehensif, konsisten, dan dapat dimengerti pada kegiatan operasional
- c. Adanya informasi mengenai perencanaan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan telah dijalankan dengan baik dalam kegiatan operasional, dalam upaya peningkatan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi
- d. Mengetahui kelemahan dalam pengendalian operasional
- e. Menjamin bahwa laporan kegiatan operasional dapat diandalkan sebagai dasar tindakan perusahaan selanjutnya

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa manajemen perusahaan berkeinginan untuk menciptakan kondisi kerja yang efektif dan efisien, sehingga segala sesuatu yang bersifat pemborosan dapat terdeteksi dengan segera, sehingga dapat diambil langkah untuk tindak lanjut .

2.1.4. Pendekatan dalam Pemeriksaan Audit Operasional

Ada tiga pendekatan yang dilakukan dalam melakukan audit operasional menurut Arens dan Loebbecke:

- a. Pendekatan fungsional

Dalam perusahaan terdapat beberapa fungsi yaitu fungsi pemasaran, produksi, keuangan, yang meliputi penerimaan dan pengeluaran kas dan bank dan lain sebagainya. Pada saat pelaksanaan audit operasional dengan pendekatan fungsional, audit dilakukan dengan menitik beratkan pada kegiatan-kegiatan dalam fungsi tertentu mulai dari awal sampai kegiatan itu berakhir .

Audit operasional dengan pendekatan fungsional mempunyai keunggulan dan kelemahan. Keunggulannya adalah memungkinkan adanya spesialisasi karena hanya ada pada satu bidang saja dan lebih efisien. Sedangkan kelemahannya adalah tidak adanya antar unit-unit yang saling berkaitan.

b. Pendekatan Organisasional

Dalam pendekatan organisasional, audit yang dilakukan berhubungan dengan pengelolaan suatu unit organisasi. Pengujian yang dilakukan tidak hanya pada kegiatan fungsi organisasi, tetapi juga pada pengorganisasian itu sendiri. Disini penekanannya adalah pada apa yang berlaku dan bagaimana dengan kegiatan yang terjadi dalam suatu unit atau fungsi-fungsi tertentu, serta sejauh mana efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi saling berinteraksi. Audit operasional dengan pendekatan organisasi ini juga mempunyai keunggulan antara lain dapat mengevaluasi fungsi yang saling berkaitan, sedangkan kelemahannya adalah memerlukan jangka waktu yang lama dan memerlukan biaya yang besar karena menyangkut pemeriksaan seluruh unit dalam organisasi.

c. Penugasan khusus

Pendekatan ini terjadi jika ada permintaan khusus dari manajemen, seperti membuat rekomendasi untuk penekanan biaya, sumber pembiayaan yang cocok dan lain sebagainya.

Menurut Whitting Ton dan Kurt Pany, ada tujuh pendekatan umum pada audit operasional, yaitu:

a. *Definition of Purpose*

Secara garis besar, audit operasional bertujuan untuk menilai kinerja dari entitas tertentu, fungsi dari entitas, atau grup aktivitas tertentu. Namun, tujuan ini nantinya akan diperluas sesuai dengan ruang lingkup audit dan sifat dasar dari laporan audit yang akan dihasilkan.

b. Familiarization

Sebelum memulai audit operasional, auditor harus mengumpulkan pengetahuan tentang tujuan, struktur, karakteristik unit perusahaan yang akan diaudit. Proses mengenal perusahaan ini dimulai dengan mempelajari perusahaan, bagaimana kebijakan-kebijakan yang ditetapkan, prosedur, atau nilai-nilai yang dainut oleh perusahaan

c. Preliminary Survey

Yang termasuk dalam preliminary survey adalah menemukan masalah-masalah potensial dan aspek-aspek kritis yang berkaitan dengan kegiatan operasional. Survey ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan program audit

d. Program Development

Mencakup semua tes dan analisis yang dirasa auditor penting untuk mengevaluasi kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan sifat dan tingkat kesulitan audit, maka akan dipekerjakan orang-orang yang sesuai.

e. Fieldwork

Pada fase ini melibatkan pelaksanaan program audit operasional. Auditor akan memilih item-item penting yang akan direview untuk menentukan kecukupan

prosedur yang telah dijalani dan memastikan apakah prosedur tersebut telah dijalankan dengan baik.

f. Reporting the Findings

Dalam penyelesaian final, auditor harus merangkum temuan-temuan mereka yang terkait dengan tujuan audit sebelumnya. Laporan temuan ini mencakup saran-saran dalam peningkatan kinerja operasional dan memberitahukan bahwa kebijakan dan prosedur yang telah ada sudah memadai.

g. Follow-up

Merupakan stage terakhir dalam pekerjaan audit operasional. *Follow-up* berfungsi untuk memastikan bahwa defisiensi yang telah disebutkan pada laporan audit sebelumnya telah ditangani dengan baik.

2.1.5. Tahap-tahap Audit Operasional

Audit operasional merupakan suatu pekerjaan yang besar bagi yang melaksanakannya. Audit operasional perlu memiliki kerangka tugas sebagai pedoman dalam bekerja. Tanpa adanya kerangka yang tersusun, pemeriksa akan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya mengingat semakin rumit dan kompleksnya struktur organisasi dan kegiatan perusahaan. Suatu kerangka yang diikuti dengan suatu program pemeriksaan yang terperinci dapat memberikan dasar kerja audit operasional.

Dalam audit operasional dikenal beberapa tahap pemeriksaan. Tahap-tahap pemeriksaan itu adalah sebagai berikut:

1. Tahap persiapan pemeriksaan

Tahap ini meliputi:

- a. Pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan tertinggi. Obyek yang diperiksa. Kepada pimpinan tersebut akan dijelaskan mengenai tujuan dan sasaran audit operasional yang akan dilakukan. Selain itu dijelaskan pula landasan tugas pemeriksaan dan alasan-alasan lain dilakukannya pemeriksaan.
- b. Pengumpulan informasi umum. Informasi yang dikumpulkan mengenai kegiatan/program yang diperiksa harus diperoleh dalam waktu yang sesingkat mungkin. Informasi ini diperlukan untuk merencanakan fase berikutnya dan sebagai sumber referensi dalam melaksanakan pekerjaan pemeriksaan lanjutan.
- c. Penelaahan peraturan perundang-undangan untuk menentukan:
 - ✓ Tujuan dan ruang lingkup program yang diperiksa
 - ✓ Hal-hal mengenai bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan dan dibiayai
 - ✓ Sifat dan sejauh mana tanggung jawab dan wewenang objek yang diperiksa

2. Tahap pemeriksaan pendahuluan

Pemeriksa harus memperoleh informasi praktis mengenai bagaimana bekerjanya sistem pengendalian yang sebenarnya dengan menguji efektivitas dan kegunaan pengendalian pada pekerjaan tertentu. Informasi ini berguna dalam mengidentifikasi kemungkinan kelemahan manajemen dan hal-hal lain yang dalam tahap pemeriksaan lanjutan akan dianalisa lebih mendalam.

3. Tahap pemeriksaan lanjutan

Tahap ini terdiri dari pemeriksaan lebih lanjut guna mencapai tujuan pemeriksaan sesuai dengan norma pemeriksaan. Pekerjaan pemeriksaan lanjutan ini meliputi pengamatan dan pengembangan semua informasi yang penting dan relevan yang berguna untuk mempertimbangkan, mendukung, dan mengajukan temuan-temuan, kesimpulan dan rekomendasi.

4. Tahap pelaporan

Hasil pekerjaan pemeriksaan harus segera dilaporkan secara lisan dan tertulis kepada pimpinan obyek yang diperiksa, yang bertanggung jawab atau berwenang sebagai dasar untuk mendorong diambilnya tindakan koreksi atau untuk bahan informasi.

Laporan hasil pemeriksaan merupakan sarana komunikasi resmi dan sangat penting bagi pemeriksa untuk menyampaikan hasil temuan untuk ditindak lanjuti oleh manajemen dalam rangka perbaikan dimasa yang akan datang. Laporan hasil pemeriksaan ini dibuat oleh auditor yang nantinya dilaporkan kepada pihak yang meminta pelaksanaan audit operasional.

Laporan diterbitkan pada waktu pemeriksaan sudah selesai dilaksanakan, tetapi adakalanya pada waktu pemeriksaan sedang berjalan, hal ini dilakukan apabila ada temuan yang sangat perlu diberi tahu kepada manajemen puncak untuk diatasi secara dini.

2.2. Konsep Auditor Internal

2.2.1 Pengertian Auditor Internal

Auditor internal sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk mengawasi kegiatan operasional perusahaan, apakah telah sesuai kriteria yang ditetapkan. Auditor internal juga membantu dan menyediakan informasi yang berguna bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas tindakan yang perlu dilakukan demi kelangsungan hidup perusahaan.

Internal auditing menurut *Institute of Internal Auditors (IIA)* adalah aktivitas pemberian keyakinan serta konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki operasi organisasi. Internal auditing membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memperkenalkan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi serta meningkatkan efektivitas proses manajemen resiko, pengendalian, dan pengelolaan (Kell, 2001). Ada empat bagian penting yang dapat disimpulkan dari definisi diatas:

1. Internal, menunjukkan bahwa aktivitas auditing dilaksanakan di dalam organisasi. Karyawan yang sudah ada dalam organisasi tersebut dapat melakukan aktivitas internal audit, atau aktivitas tersebut dapat diserahkan kepada profesional lain dari luar organisasi yang melayani entitas tersebut
2. Independen dan obyektif, menjelaskan bahwa pertimbangan auditor akan bernilai bila bebas dari bias atau penyimpangan
3. Pendekatan yang sistematis dan berdisiplin, menyiratkan bahwa internal auditor mengikuti standar profesional yang mengatur pekerjaan internal audit

4. Membantu organisasi mencapai tujuannya, menunjukkan bahwa internal auditing dilakukan untuk membantu atau memberi manfaat bagi keseluruhan organisasi dan diarahkan oleh sasaran serta tujuan organisasi tersebut.

Auditor internal adalah auditor yang bekerja pada suatu organisasi guna melakukan pemeriksaan (audit) untuk kepentingan manajemen. Auditor internal bertanggung jawab pada direktur utama atau pada pimpinan tertinggi lainnya. Untuk itu auditor internal bertugas menyajikan analisis-analisis, penilaian, saran, bimbingan, dan informasi yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan yang telah ditelaah, dipelajari, dan dinilainya. Seorang auditor internal harus tanggap terhadap segala perubahan yang terjadi dalam perusahaan, jadi seorang auditor internal harus mengetahui semua aspek lingkungan perusahaan.

Efisiensi suatu pekerjaan dalam organisasi harus didasarkan pada suatu kriteria tertentu. Ukuran yang digunakan tidak hanya terdiri dari budget, standard cost, maupun standar kualitas saja, namun ada variabel-variabel lain dan ukuran lain yang dapat digunakan.

2.2.2. Tanggung Jawab Internal Auditor

Tujuan dari adanya internal auditor ini adalah untuk membantu semua anggota manajemen dalam efektivitas pelaksanaan tanggung jawab mereka dengan cara melengkapi mereka dengan analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar yang berkaitan aktivitas yang diperiksa. Dalam Standar Profesional Akuntan Publik disebutkan bahwa pada hakekatnya fungsi penting dari auditor internal adalah memantau kinerja pengendalian semua usaha.

Pada waktu auditor berusaha memahami struktur pengendalian intern, ia harus memahami fungsi intern yang cukup untuk mengidentifikasi aktivitas audit intern yang relevan dengan dengan perencanaan audit, lingkup prosedur yang diperlukan untuk memahaminya bervariasi tergantung atas sifat aktivitas audit intern tersebut.

Kegiatan yang dilakukan internal auditor untuk mencapai tujuan tersebut meliputi:

1. Penilaian dan pemeriksaan keamanan, kelengkapan pengendalian dari aplikasi akuntansi, dan aktivitas lainnya yang mendorong peningkatan efisiensi pada tingkat biaya yang bisa dipertanggungjawabkan.
2. Menentukan luasnya penyimpangan dari kebijaksanaan rencana dan prosedur yang digariskan.
3. Menentukan bahwa semua kekayaan perusahaan ada pencatatannya untuk melindungi dari semua kemungkinan kerugian.
4. Menentukan bahwa semua data yang dikeluarkan oleh perusahaan bisa dipercaya.
5. Penilaian dan kualitas pelaksanaan aktivitas dikaitkan dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada manajemen yang bersangkutan.
6. Merekomendasikan perbaikan untuk aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan.

Pada dasarnya tanggung jawab auditor internal adalah untuk memeriksa dan menilai pelaksanaan dari fungsi manajemen. Wewenangnya dibatasi dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan wewenang tersebut tidak akan melampaui fungsi manajemen.

Untuk itulah, maka tanggung jawab dan wewenang auditor dalam perusahaan harus secara jelas ditetapkan secara tertulis dan dijelaskan semua tugas yang harus

dilakukan pada seluruh tingkat manajemen dan yang lebih penting lagi harus disahkan dan dikeluarkan oleh tingkatan manajemen dan yang cukup tinggi dan ditujukan kepada semua pegawai yang mempunyai posisi kunci. Sebagai mana yang dinyatakan dalam Standar Profesional Akuntan Publik bahwa tanggung jawab dan wewenang auditor internal adalah untuk menyediakan jasa analisis dan evaluasi, memberikan keyakinan dan rekomendasi dan informasi lain kepada manajemen satuan usaha dan dewan komisaris atau pihak lain yang setara wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, internal auditor mempertahankan objektivitasnya yang berkaitan dengan aktivitas yang diauditnya.

Jadi tanggung jawab auditor internal adalah memberikan jasa analisis dan evaluasi dan pelayanan terhadap manajemen. Auditor internal juga harus mengkoordinasikan aktivitas dengan bagian yang lainnya, sehingga dapat mencapai tujuan dari pemeriksaan dan organisasi.

Tanggung jawab dari auditor internal dalam organisasi harus ditentukan dengan jelas oleh pimpinan. Wewenang yang diberikan harus memungkinkan auditor internal untuk memperoleh data yang ada, kekayaan, karyawan yang relevan dengan aktivitas yang dinilai. Dalam pelaksanaan fungsinya, internal auditor tidak boleh mempunyai kaitan tanggung jawab atau di bawah wewenang dari pihak yang dinilai (*auditee*). Hubungan yang terjadi antara auditor intern dan *auditee*-nya adalah hubungan kerja yang biasa. Dalam praktik sering terjadi hubungan ini menjadi ekstrim dan dramatis karena kurang pahaman dari sudut auditor maupun *auditee*-nya.

Ada dua tantangan terbesar yang akan dihadapi oleh auditor internal, yaitu:

Pertama, mempertahankan dan meningkatkan kompetensi profesi auditor internal; kedua, meningkatkan kualitas pemahaman atas resiko-resiko yang akan dihadapi perusahaan ketika melakukan audit.

2.2.3. Standar Internal Auditing

Standar internal auditing adalah patokan atau kaidah yang harus diikuti dalam rangka melaksanakan fungsi internal audit agar tercapai mutu audit yang dikehendaki.

Menurut Pichett (2005;134) Tujuan dibuatnya standar internal auditing oleh IIA adalah:

1. Menggambarkan prinsip-prinsip dasar yang menunjukkan praktik internal auditing yang seharusnya dilaksanakan
2. Memberikan kerangka kerja untuk memainkan aktivitas internal audit
3. Menentukan dasar-dasar untuk mengukur kinerja internal audit
4. Membantu perkembangan operasi dan proses organisasional

2.3. Konsep Efisiensi dan Efektifitas

Istilah efisiensi dan efektifitas merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Tentang arti efisiensi dan efektifitas terdapat beberapa pendapat.

Pengertian efisiensi menurut Mardiasmo (2002;128) adalah sebagai berikut:

"Efisiensi merupakan output tertentu yang merupakan hasil proses produksi atau hasil kerja tertentu yang dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (spending well)".

Pada dasarnya efisiensi lebih menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Efisiensi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kemampuan organisasi untuk mencapai hasil tertentu dengan menggunakan sumber daya yang minimal atau kemampuan organisasi untuk menggunakan sejumlah sumber daya tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal.

Efisiensi didefinisikan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input), atau jumlah yang dihasilkan dari satu input yang dipergunakan. Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien apabila mempergunakan jumlah unit yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah unit input yang dipergunakan perusahaan lain untuk menghasilkan output yang sama, atau menggunakan unit input yang sama, dapat menghasilkan jumlah output yang lebih besar. (Permono dan Darmawan, 2000; 2)

Efisiensi juga bisa diartikan sebagai rasio antara output dengan input. Ada tiga faktor yang menyebabkan efisiensi, yaitu (1) apabila dengan input yang sama dapat menghasilkan output yang lebih besar, (2) input yang lebih kecil dapat menghasilkan output yang sama, dan (3) dengan input yang lebih besar dapat menghasilkan output yang lebih besar lagi. (Ghofur dalam Atmawardhana, 2006; 40)

Dari defenisi ini dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dengan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran atau pencapaian tujuan yang ditetapkan. Konsep ini digambarkan sebagai berikut:



Efektifitas merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap kegiatan dalam organisasi yang dilakukan secara efektif akan membawa hasil yang baik dan memuaskan. Mengingat akan pentingnya efektifitas tersebut, maka setiap organisasi dituntut agar dapat mengukur tingkat efektifitas dari setiap kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini dilakukan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut dapat membawa hasil yang baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian efektifitas menurut Arens Et Al (2005;775) adalah sebagai berikut:

“Effectiveness is the degree to which the organization’s objectives are accomplished”

Efektifitas suatu organisasi dikelompokkan kedalam tiga kriteria berdasarkan jangka waktunya, yaitu:

1. Efektifitas jangka pendek, meliputi produksi (*production*), efisiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*)

2. Efektifitas jangka menengah, meliputi kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan mengembangkan diri (*development*)
3. Efektifitas jangka panjang, yaitu keberlangsungan hidup organisasi

Pendapat lain tentang dimensi atau indikator dari konsep efektifitas organisasi dikemukakan oleh James L Price, yang menyimpulkan ada lima variabel yang secara positif berhubungan dengan efektifitas, yaitu : (1). *Productivity* ; (2). *Morale* ; (3). *Conformity* ; (4). *Adaptiveness* ; dan (5) *Institutionalization*.

Pengukuran efektivitas didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar. Standar-standar yang digunakan untuk evaluasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Undang-undang dan peraturan pemerintah
2. Standar perusahaan:
 - ✓ Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui
 - ✓ Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan
 - ✓ Struktur organisasi yang telah disetujui
 - ✓ Anggaran perusahaan
 - ✓ Tujuan perusahaan yang ditetapkan
3. Standar dan praktek industri
4. Prinsip organisasi manajemen
5. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis dan falsafah pimpinan yang digunakan sebagai standar untuk penilaian.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian pada dasarnya adalah suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan analisa data yang dilakukan dengan metode ilmiah secara efisien dan sistematis yang hasilnya berguna untuk mengetahui persoalan atau keadaan dalam usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau membuat keputusan dalam rangka pemecahan masalah.

Adapun metode penelitian yang digunakan penulis dalam menyusun skripsi ini adalah suatu pendekatan studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu metode penelitian yang berusaha mengumpulkan data dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan, serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki mengenai situasi yang sebenarnya dari objek penelitian.

3.1. Desain

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur mengenai pelaksanaan audit operasional dan internal audit dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:26), penelitian studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan. Subjek yang diteliti dalam penelitian

ini adalah audit operasional, internal audit, dan bagaimana pelaksanaannya dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur. Metode penelitian ini adalah *exploratory research*, yaitu menggali permasalahan dalam pelaksanaan audit operasional dan internal audit dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

3.2. Data dan Metode Pengumpulan Data

3.2.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama/diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini sumber data berupa jawaban dari pertanyaan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak yang berwenang untuk memberikan data dan informasi dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan observasi langsung subjek penelitian dengan mengadakan tanya jawab.

Sedangkan data sekunder adalah data primer yang telah diperoleh dari pihak lain atau data yang diperoleh lebih lanjut dan telah disajikan baik oleh pengumpul data primer maupun pihak lainnya. Contoh data sekunder ini antara lain data laporan audit, dan rekomendasi yang telah disusun dan diberikan oleh auditor internal kepada manajemen dan pihak internal perusahaan. Data sekunder dikumpulkan dengan studi kepustakaan, dilakukan untuk memperoleh landasan teori yang berasal dari buku teks, jurnal, internet, dan lain-lain.

3.2.2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data-data yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini, penulis menggunakan teknik-teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

1. Metode Penelitian Lapangan

Metode Penelitian Lapangan adalah penelitian yang dilakukan langsung pada objek yang diteliti. Dalam hal ini yaitu pengumpulan data diperoleh melalui dua cara utama, yakni dengan metode observasi dan wawancara. Penjelasan mengenai metode observasi, wawancara, analisa data dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

a) Observasi

Adalah suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek penelitian mengumpulkan dokumen mengenai audit operasional dan internal audit.

b) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan yang bersangkutan mengenai hal yang berhubungan dengan bidang yang diteliti. Peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur yaitu teknik wawancara secara mendalam kepada beberapa orang responden yang terseleksi.

c) Analisa Data

Penelitian bersifat deskriptif analitis dengan melakukan analisis data yang didapat dari penelitian langsung untuk mendapatkan persamaan

dan perbedaan dengan teori yang ada, dengan membandingkan kenyataan yang ada di lapangan dengan teori dan analisis yang ada serta perundang-undangan yang berlaku dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Metode Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan yaitu teknik dengan membaca dan mempelajari buku-buku berdasarkan literature guna memperoleh dasar teoritis dalam pemecahan masalah yang diteliti. Data dari literature berguna sebagai bahan pertimbangan atas data yang diperoleh dari penelitian dan menunjang proses pembahasan terhadap data aktual. Data-data yang diperoleh akan diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori yang telah dipelajari, sehingga akhirnya dapat disimpulkan yang akan menjawab pokok bahasan penelitian ini.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II

Pengolahan pelabuhan di Indonesia secara institusional dimulai sejak tahun 1960 oleh Badan Usaha Milik Negara (BMUN) yang dipercaya oleh pemerintah untuk mengelola pelabuhan umum. Dari kurun waktu 1960 – 1993 status badan hukum pelabuhan telah mengalami beberapa kali perubahan yang disesuaikan dengan arah kebijaksanaan pemerintah dalam rangka menunjang pembangunan nasional serta mengimbangi pertumbuhan permintaan pelayanan jasa yang dinamis dalam dunia transportasi dan perdagangan internasional.

Kronologis perubahan tersebut antara lain :

Periode 1960 – 1963

Pengelolaan pelabuhan umum dilakukan oleh Perusahaan Negara (PN) Pelabuhan I – VIII yang ditetapkan berdasarkan UU No. 9/Prp/1960.

Periode 1964 – 1969

Pada periode ini aspek komersil pengelolaan pelabuhan tetap dilakukan oleh PN. Pelabuhan, tetapi kegiatan operasional pelabuhan dikoordinasikan oleh lembaga pemerintah yang disebut dengan *Port Authority*.

Periode 1969 – 1983

Pengelolaan pelabuhan umum yang berjumlah empat pelabuhan induk masing-masing di Medan, Jakarta, Surabaya dan Ujung Pandang dilakukan oleh Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) berdasarkan PP No. 18/1969

sekaligus membubarkan Perusahaan Negara (PN) dan lembaga pemerintah Port Authority.

Periode 1983 – 1992

Periode ini pengelolaan pelabuhan umum dibedakan antara pelabuhan umum yang diusahakan dengan pelabuhan umum yang tidak diusahakan. Pengelolaan pelabuhan yang diusahakan dilakukan oleh Perusahaan Umum, sedangkan pengelolaan pelabuhan umum yang tidak diusahakan dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang diatur berdasarkan PP No. 11/1983.

Periode 1992 – sekarang

Berdasarkan PP No. 56, 57, 58 dan 59/1992 bentuk status badan hukum pelabuhan mengalami perubahan kembali yaitu dari Perum Pelabuhan menjadi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV dengan kedudukan dan domisili tetap sesuai kedudukan Perum Pelabuhan, dengan wilayah kerja meliputi:

PT. Persero Pelabuhan Indonesia I

Pelabuhan Dumai

Pelabuhan Belawan

Pelabuhan Tanjung Pinang

Pelabuhan Belawan Container Terminal

Pelabuhan Pekanbaru

Pelabuhan Sibolga

Pelabuhan Lhokseumawe

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II

Pelabuhan Tanjung Priok

Pelabuhan Jambi

Pelabuhan Cirebon

Pelabuhan Panjang

Pelabuhan Teluk Bayur

Pelabuhan Pontianak

Pelabuhan Ciwandan-Banten

Pelabuhan Bengkulu

Pelabuhan Bom Baru-Palembang

Pelabuhan Tanjung Pandan

Pelabuhan Pangkal Balam

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Pelabuhan Tanjung Perak

Pelabuhan Kota Baru

Pelabuhan Tanjung Mas

Pelabuhan Tanjung Wangi

Pelabuhan Kupang (Tenau)

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV

Pelabuhan Makasar

Pelabuhan Balikpapan

Pelabuhan Samarinda

Pelabuhan Ambon

Pelabuhan Bitung

Dalam rangka menunjang kegiatan usaha yang dilakukan oleh Badan Hukum Indonesia di pelabuhan laut yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelabuhan laut, maka pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 69 Tahun 2001, tentang Kepelabuhan

4.1.2. Sejarah perkembangan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Akhir abad ke XIX yaitu pada tahun 1888 – 1893 adalah masa pembangunan fisik pelabuhan Teluk Bayur, proyek ini dibicarakan kepada Ir. J.P. Yzerman, kemudian terkenal pelabuhan ini dengan “Emma Haven”.

Secara geografis Pelabuhan Teluk Bayur termasuk pelabuhan samudera pada kedudukan ”01-00-04”LS dan ”100-21-00”BT terletak di pantai barat pulau Sumatera. Luas daerah pelabuhan terdiri dari 6470 Ha perairan dan 434 Ha daratan. Pada umumnya cuaca pelabuhan ini sama dengan cuaca di sekeliling equator yang anginnya beraturan (regular) agak tenang, panas, banyak hujan dan pergantian musim yang berkala

Pada saat ini dari sekian banyak pelabuhan yang ada, Pelabuhan Teluk Bayur merupakan satu-satunya pelabuhan laut yang terletak di pantai Barat Sumatera yang teramai dan terbesar yang dikunjungi oleh kapal samudera dan antar pulau, sebagai akibatnya pelabuhan ini merupakan kedudukan dan peranan yang sangat penting bukan saja untuk Propinsi Sumatera Barat, tapi juga untuk Propinsi di sekitarnya dan salah satu pintu gerbang perekonomian Indonesia bagian Barat.

Sebagai pelabuhan di Provinsi Sumatera Barat, Pelabuhan Teluk Bayur terbuka untuk kegiatan perdagangan internasional dengan didukung oleh beberapa

kawasan sentra kegiatan ekonomi termasuk Muara Padang dan Air Bangis. Pelabuhan ini mampu mengakomodasi kapal curah yang berukuran panjang hingga 188 m.

Keadaan tersebut menuntut pengembangan dan penataan Pelabuhan Teluk Bayur mulai saat ini secara serius dan terus menerus agar operasional pelabuhan keseluruhan sejalan dengan perkembangan dan pembangunan disegala bidang. Maka untuk mewujudkan fungsi dari pelabuhan ini ada beberapa instansi yang berperan melaksanakan, diantaranya yang terpenting :

- ✓ ADPEL (Administrator Pelabuhan)
- ✓ Distrik Navigasi
- ✓ K.P.L.P (Kesatuan Penjaga Laut dan Pantai)
- ✓ PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang

Berikut ini dapat dikemukakan fungsi-fungsi perangkat pelabuhan diatas :

a. ADPEL (Administrasi Pelabuhan)

Berfungsi mengadakan pengawasan terhadap keselamatan kapal, keselamatan pelayaran serta pembinaan terhadap dok dan galangan kapal. Demikian juga mengenai pengawasan pencemarna dilaut dan pembinaan terhadap tenaga-tenaga pelaut menjadi tugas Adpel (Administrasi Pelabuhan).

b. Distrik Navigasi

Berfungsi mengadakan perencanaan dan pemeliharaan terhadap sarana bantu navigasi (SBN) untuk membantu terselenggaranya keselamatan pelayaran kapal serta pemberian pelayanan komunikasi radio melalui stasiun radio pantai.

c. K.P.L.P (Kesatuan Penjaga Laut dan Pantai)

Berfungsi melaksanakan pengamanan dipelabuhan, bandar dan keamanan di perairan yang menjadi tanggung jawab kesyahbadaran, serta melaksanakan bantuan Search And Resque (SAR).

d. PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang

Berfungsi mengatur, membina dan mengawasi pelaksanaan operasional di pelabuhan melalui koordinasi terhadap semua unsur-unsur pelaksanaan operasional, sehingga kelancaran arus barang dan penumpang yang datang dari dan ke suatu daerah dapat terlaksana dengan baik.

Pelabuhan Teluk Bayur telah dilengkapi berbagai peralatan modern yang mampu menangani berbagai jenis barang, yaitu: barang curah seperti batu bara, semen, klinker, dan minyak kelapa sawit; maupun komoditas dalam peti kemas seperti kayu manis, teh, *moulding*, *furniture*, dan karet.

4.2. Visi, Misi, Komitmen, Kebijakan Mutu, dan Kegiatan Perusahaan

Visi Perusahaan

Adapun Visi dari PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II yang diteruskan kepada Cabang Pelabuhan Teluk Bayur yaitu :

"Memberikan jasa kepelabuhanan secara handal dengan mutu pelayanan kelas dunia (World Class Port Quality Services) ".

Misi Perusahaan

Adapun Misi dari PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II yaitu:

" Mewujudkan visi perusahaan melalui peningkatan realisasi komitmen perusahaan kepada mitra, pelanggan, kepentingan nasional, pemilik, masyarakat pelabuhan, dan anggota perusahaan ".

Komitmen Perusahaan

1. Kepada mitra dan pelanggan jasa kepelabuhanan

Menyediakan dan mengoperasikan jasa pelayanan kepelabuhanan yang handal dengan mutu kelas dunia

2. Kepada kepentingan nasional

Meningkatkan kesehatan perusahaan secara profesional dan dapat mendorong pengembangan ekonomi nasional

3. Kepada masyarakat pelabuhan

Mendorong terbentuknya masyarakat pelabuhan yang kooperatif dan mempunyai rasa saling memiliki

4. Kepada anggota perusahaan

Mewujudkan sumber daya insani yang beriman, bermutu, optimis, bersikap melayani dan ramah, bangga kepada perusahaan dan budayanya, serta mampu memberikan kesejahteraan dan kepuasan kerja kepada karyawan.

Kebijakan mutu yang ikut mendukung visi dan misi perusahaan

" Untuk memenuhi dan melebihi persyaratan pelanggan dengan pelayanan profesional, inovatif, dan peningkatan secara berkesinambungan".

Kegiatan Usaha Perusahaan

Bidang usaha PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II meliputi penyediaan dan pengusahaan :

1. Perairan dan kolam pelabuhan untuk lalu lintas pelayaran dan tempat kapal berlabuh

2. Pelayanan pemanduan dan penundaan kapal keluar masuk pelabuhan, oleh gerak kapal di dalam kolam pelabuhan, serta jasa pemanduan dan penundaan dari suatu pelabuhan ke pelabuhan lainnya
3. Fasilitas untuk kapal berlambat serta melakukan bongkar muat barang dan hewan
4. Fasilitas pergudangan dan lapangan penumpukan
5. Terminal konvensional, terminal peti kemas, dan terminal curah untuk melayani bongkar muat komoditas sesuai jenisnya
6. Terminal penumpang untuk pelayanan embarkasi dan debarkasi penumpang kapal laut

Disamping berbagai kegiatan usaha tersebut, perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan kegiatan usaha lain yang berkaitan dengan kegiatan usaha yang telah ada. Antara lain di bidang jasa informasi, pengelolaan *cargo distribution center*, maupun *inland container depot* dan bidang usaha lainnya, baik yang dikelola oleh perusahaan sendiri, maupun yang dilaksanakan melalui kerjasama usaha dengan pihak swasta.

4.3. Struktur Organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Agar dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik dalam sebuah perusahaan dibutuhkan suatu sistem kerja sama yang merupakan unsur pokok dari organisasi. Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan di antara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya.

Struktur organisasi yang baik adalah organisasi yang sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat terlihat dari organisasi yang dapat menjalankan peranannya dengan baik dan tertib sedangkan struktur organisasi yang efisien adalah struktur organisasi yang memungkinkan satuan-satuan organisasinya dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dan hasil kerja.

Untuk mendapatkan struktur organisasi yang baik dan efisien perlu diperhatikan berbagai asas organisasi seperti :

- ✓ Tujuan Organisasi
- ✓ Pembagian Kerja
- ✓ Wewenang
- ✓ Tanggung Jawab
- ✓ Disiplin dan kesatuan perintah

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II merupakan suatu organisasi yang profesional mempunyai struktur organisasi yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II No. K.56/4/19/PI.II-98 tanggal 17 Desember 1998 tentang Organisasi dan Tata Kerja Manajemen PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II dan dijabarkan pada Cabang Pelabuhan Teluk Bayur dengan implementasinya sebagai berikut :

1. General Manager (GM)
2. Asisten Manager Kendali Mutu
3. Manager Kepanduan
4. Manager Pelayanan Jasa dan Usaha Terminal
5. Manager Teknik dan Sistem Informasi
6. Manager Keuangan

7. Manager SDM dan Umum
8. Asisten Manager
9. Supervisor

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dikepalai oleh seorang General Manager. Berikut uraian tugas masing-masing pejabat struktural:

1. General Manager (GM)

Bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan operasional perusahaan yang diturunkan dari kebijakan dan strategi kantor pusat.

2. Asisten Manager Kendali Mutu

Bertugas membantu General Manager dalam perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalian mutu pelayanan jasa serta usaha pengembangan dan pemeliharaan sertifikat *ISO (International Standard of Organization)*.

Asisten Manager Kendali Mutu membawahi tiga orang advisor, yaitu:

- Advisor Sistem Mutu
- Advisor Pengembangan Mutu
- Advisor Manajemen K-3

3. Manajer Kepanduan

Bertanggung jawab dalam hal pemanduan dan penundaan kapal serta telekomunikasi dan administrasi kepanduan.

Manajer Kepanduan dibantu oleh dua orang asisten manager, yaitu:

- Asisten Manager Pemanduan dan Penundaan Kapal yang membawahi :
 - a. Supervisor Pandu
 - b. Supervisor Penundaan.

- Asisten Manager Telekomunikasi dan Administrasi yang membawahi:
 - a. Supervisor Telekomunikasi
 - b. Supervisor Administrasi Kepanduan.

4. **Manajer Pelayanan Jasa**

Bertanggung jawab dalam hal pelayanan jasa kapal dan barang, pelayanan umum dan usaha terminal.

Manajer Pelayanan Jasa dibantu oleh empat orang asisten manager, yaitu:

- Asisten Manager Perencanaan dan Pengendalian :
 - a. Supervisor Perencanaan Kapal
 - b. Barang dan Supervisor Pengendalian Kapal dan Barang.
- Asisten Manager Pelayanan Kapal dan Barang :
 - a. Supervisor Pangkalan I
 - b. Supervisor Pangkalan II.
- Asisten Manager Usaha Terminal :
 - a. Supervisor Administrasi Usaha Terminal
 - b. Supervisor Pelayanan Non Petikemas
 - c. Supervisor Pelayanan Petikemas dan Alat.
- Asisten Manager Pelayanan Umum :
 - a. Supervisor Pelayanan Tanah, Bangunan, Listrik dan Air
 - b. Supervisor distribusi alat dan terminal penumpang
 - c. Supervisor Administrasi Pelayanan Jasa.

5. **Manager Teknik dan Sistem Informasi**

Bertanggung jawab dalam bidang teknik sipil, teknik mesin dan listrik serta sistem informasi.

Manager Teknik dibantu oleh tiga orang asisten manager, yaitu:

- Asisten Manager Teknik Sipil :
 - a. Supervisor Perencanaan Teknik Sipil
 - b. Supervisor Penilikan dan Perawatan.
- Asisten Manager Teknik Mesin dan Listrik:
 - a. Supervisor Perencanaan dan Pemeliharaan Teknik dan Alat Apung
 - b. Supervisor Administrasi Teknik
- Asisten Manager Sistem Informasi:
 - a. Supervisor Pengoperasian Sistem
 - b. Supervisor Dukungan Sistem.

6. **Manager Keuangan**

Bertanggung jawab dalam hal Anggaran dan Akuntansi serta Pendapatan dan Perbendaharaan.

Manager Keuangan dibantu oleh dua orang asisten manager, yaitu:

- Asisten Manager Pendapatan dan Perbendaharaan, yang membawahi tiga orang supervisor, yakni:
 - a. Supervisor Nota Penjualan
 - b. Supervisor Penagihan
 - c. Supervisor Perbendaharaan.
- Asisten Manager Anggaran dan Akuntansi, yang membawahi tiga orang supervisor, yakni:
 - a. Supervisor Anggaran
 - b. Supervisor Akuntansi Umum
 - c. Supervisor Perpajakan dan Akuntansi Biaya.

7. **Manager Sumber Daya Manusia dan Umum**

Bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia, administrasi umum dan rumah tangga.

Manager Sumber Daya Manusia dan Umum dibantu oleh tiga orang asisten manager, yaitu:

- Asisten Manager Sumber Daya Manusia :
 - a. Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM
 - b. Supervisor Administrasi dan Kesejahteraan SDM.
- Asisten Manager Administrasi Umum dan Rumah Tangga:
 - a. Supervisor Administrasi Umum
 - b. Supervisor Rumah Tangga dan Perlengkapan Kantor.
- Asisten Manager Hukum Pengendalian dan Pelayanan Pelanggan:
 - a. Supervisor Hukum dan Pelayanan Pelanggan
 - b. Supervisor Pengamanan dan Pemadam kebakaran

4.4. **Pelaksanaan Audit Operasional PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur**

Audit operasional merupakan suatu proses yang sistematis dari penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi suatu organisasi yang berada di bawah pengendalian manajemen dan melaporkannya pada orang yang tepat hasil dari penilaian serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Audit operasional PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dilaksanakan pada kantor pusat dan kantor cabang. Audit ini dilaksanakan oleh auditor intern yang tergabung dalam SPI (Sistem Pengawasan Intern).

Dalam melaksanakan audit operasional, auditor pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur berpedoman pada standar umum prosedur pelaksanaan audit. Pelaksanaan audit operasional pada kantor pusat dilakukan sekali dalam setahun, dan pada kantor cabang juga dilakukan sekali dalam setahun, dan biasanya pelaksanaan audit ini membutuhkan waktu satu minggu. Tetapi tidak tertutup kemungkinan audit dilakukan dua kali dalam setahun, misalnya apabila terdapat penyimpangan.

Setelah selesai pelaksanaan audit, maka hasil audit tersebut akan diberikan pada pimpinan dimana auditor mengaudit, setelah itu baru diberitahukan pada pimpinan pusat. Jadi dilaksanakannya audit operasional adalah untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi, sehingga manajemen mempunyai kesempatan untuk melakukan perbaikan. Dengan diketahuinya penyebab inefisiensi dan inefektivitas, maka mempermudah manajemen untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil, sehingga hal ini tidak akan mengganggu kelancaran operasi perusahaan.

Tim audit ditunjuk oleh Direktur General Manager atas usulan Asisten General Manager, atau atas usulan Advisor Pengembangan Mutu. Umumnya personil yang melakukan audit pada suatu bagian berbeda tiap tahun. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi terjadinya kecurangan dan menjamin independensi auditor tersebut terhadap *Auditee*. Data-data yang dikumpulkan untuk kepentingan audit operasional diperoleh auditor dari pengamatan fisik dan dengan mengajukan pertanyaan pada pihak-pihak yang dianggap penting yang akan mendukung pelaksanaan audit operasional.

4.4.1. Penerapan Audit Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan

Audit operasional harus dilakukan melalui beberapa tahap terlebih dahulu. Setiap tahapan dilakukan secara berurutan dan seksama untuk mendapatkan hasil yang maksimal, karena tiap tahap dalam audit operasional mempunyai hubungan yang saling terkait satu sama lain sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Setelah masing-masing tahap dilaksanakan, maka akhir pemeriksaan barulah diperoleh suatu laporan hasil pemeriksaan yang berisikan tentang temuan-temuan yang perlu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen untuk masa yang akan datang. Didalam laporan hasil pemeriksaan juga terdapat saran dan rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

4.4.2. Tahap-Tahap Pelaksanaan Audit Operasional PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

1. Tahap Persiapan Audit

Pemeriksaan operasional dimulai oleh satuan pengawasan intern bersama para manajer mengadakan rapat untuk merencanakan dan menetapkan saran-saran pemeriksaan, skedul rencana audit operasional tahunan, objek ruang lingkup yang akan diperiksa. *Schedule* rencana waktu pemeriksaan yang disepakati mengacu pada masa lalu.

Surat penugasan disampaikan oleh kepala satuan pengawasan intern pada kedua tim untuk pemberitahuan kepada auditor sebagai dasar untuk melakukan audit sebagaimana ditetapkan dalam rencana audit tahunan yang disetujui oleh General Manager.

Tujuan pemeriksaan dalam tahap persiapan pemeriksaan adalah mengumpulkan informasi untuk memperoleh gambaran umum mengenai unit-unit yang terkait dalam perusahaan, menilai apakah sistem pengendalian yang ada sudah cukup memadai dan untuk menentukan sasaran pemeriksaan selanjutnya (pemeriksaan pendahuluan).

Adapun kegiatan yang dilakukan dalam tahap persiapan pemeriksaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pembicaraan dengan pimpinan objek pemeriksaan untuk menjelaskan maksud dan tujuan pemeriksaan
- b. Mendapatkan dan mempelajari hasil pemeriksaan terdahulu khususnya yang belum ditindaklanjuti
- c. Mendapatkan dan mempelajari struktur organisasi, uraian tugas para karyawan
- d. Mendapatkan dan mempelajari kebijakan/prosedur manual yang berkaitan dengan objek pemeriksaan pada unit yang bersangkutan.

Setelah dilakukan tahap pemeriksaan, maka auditor dapat melakukan pemeriksaan pada tahap selanjutnya, yaitu tahap pemeriksaan pendahuluan.

2. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Dalam tahap ini telah dilakukan sejumlah kegiatan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai objek yang diperiksa. Tujuan pemeriksaan pendahuluan adalah melakukan penelitian untuk mengidentifikasi sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan

kegiatan perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan bila ditemukan adanya kelemahan.

Kegiatan yang dilakukan auditor internal dalam tahap pemeriksaan pendahuluan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pengamatan fisik berupa kunjungan ke kantor perusahaan tersebut dan fasilitas lainnya yang bertujuan untuk melihat secara langsung mengenai kondisi objek yang akan diperiksa dan bagaimana ketetapan kebijaksanaan perusahaan. Ini akan membantu auditor memahami kegiatan yang akan diperiksa dalam arti fisik
- b. Meneliti laporan realisasi anggaran pendapatan yang ada yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan
- c. Melakukan pembicaraan dengan pegawai teknis yang langsung terlibat dengan kegiatan, agar auditor lebih realistis dalam memahami operasi perusahaan.
- d. Membuat kesimpulan sementara hasil analisa data yang diperoleh sebagai dasar pemeriksaan lanjutan

Setelah diperoleh temuan-temuan pada pemeriksaan pendahuluan, maka dilakukan tahap selanjutnya, yaitu tahap pemeriksaan lanjutan.

3. Pemeriksaan Lanjutan

Auditor melakukan pemeriksaan lanjutan terhadap hasil identifikasi masalah yang telah dilakukan, untuk meyakini kebenaran dari masalah-masalah tersebut dengan mencari penyebab yang paling signifikan dan akibatnya serta menentukan rekomendasi perbaikan yang tepat.

Dalam tahap pemeriksaan lanjutan ini juga dilakukan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern perusahaan. Hasil penilaian diperoleh dari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan pengendalian intern yang diajukan kepada penanggung jawab kegiatan atau aktivitas objek yang diperiksa. Auditor juga memeriksa dokumen-dokumen yang mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Pengembangan temuan dilakukan melalui pengumpulan dan penilaian informasi yang berhubungan dengan kegiatan yang diperiksa dan bersifat khusus serta diperkirakan akan menjadi perhatian dan berguna bagi pemakai informasi tersebut.

4. Laporan Pelaksanaan Audit Operasional

Setelah semua tahap operasional dilakukan maka disusunlah laporan pelaksanaan yang bersumber kepada hasil-hasil yang diperoleh dari tahap pemeriksaan sebelumnya. Laporan pelaksanaan audit operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur terdiri atas tiga poin. Poin pertama adalah pendahuluan yang menyatakan surat perintah audit oleh General Manager. Pendahuluan ini menjelaskan tim audit dan pelaksanaan audit. Poin kedua adalah hasil audit. Dalam hasil audit ini dijelaskan ketidaksesuaian yang ditemukan selama proses audit yang dibagi ke dalam tiga klasifikasi, yakni: ketidaksesuaian mayor, ketidaksesuaian minor, dan ketidaksesuaian observasi. Pada poin ini, dilampirkan daftar induk laporan ketidaksesuaian hasil audit operasional secara lebih rinci. Poin terakhir yaitu kesimpulan dan saran. Poin ini

berisikan tentang kesimpulan dan saran yang diberikan oleh auditor internal mengenai proses audit yang telah mereka lakukan.

Proses penyelesaian audit dilakukan dengan cermat agar laporan yang disajikan akurat dan bermanfaat bagi auditee, dimana proses tersebut berupa membuat daftar temuan sementara lalu mengkonfirmasi pada objek yang diperiksa serta memonitornya.

5. Tindak Lanjut Hasil Audit

Laporan hasil pemeriksaan yang berupa temuan yang dibuat oleh auditor, hasilnya akan diberitahukan kepada pimpinan tempat audit operasional dilakukan. Hasil temuan tersebut nantinya diperhatikan apakah ditindaklanjuti oleh perusahaan tersebut atau tidak sebagai bentuk tujuan pelaksanaan keefektifan dan keefisienan perusahaan.

4.5. Prosedur Internal Audit pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Tujuan dibuatnya prosedur internal audit adalah sebagai pedoman untuk kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan tanggung jawab internal audit agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Prosedur internal audit ini disiapkan oleh sekretaris manajemen representatif, diperiksa oleh manajemen representatif, kemudian disetujui oleh Direktur Utama.

Prosedur Internal Audit pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan jadual internal audit tahun berjalan

Pembuatan jadual ini dipertanggungjawabkan oleh Asisten General Manager Kendali Mutu dan Advisor Pengembangan Mutu

2. Pengusulan dan penunjukan tim audit serta pembuatan audit plan.

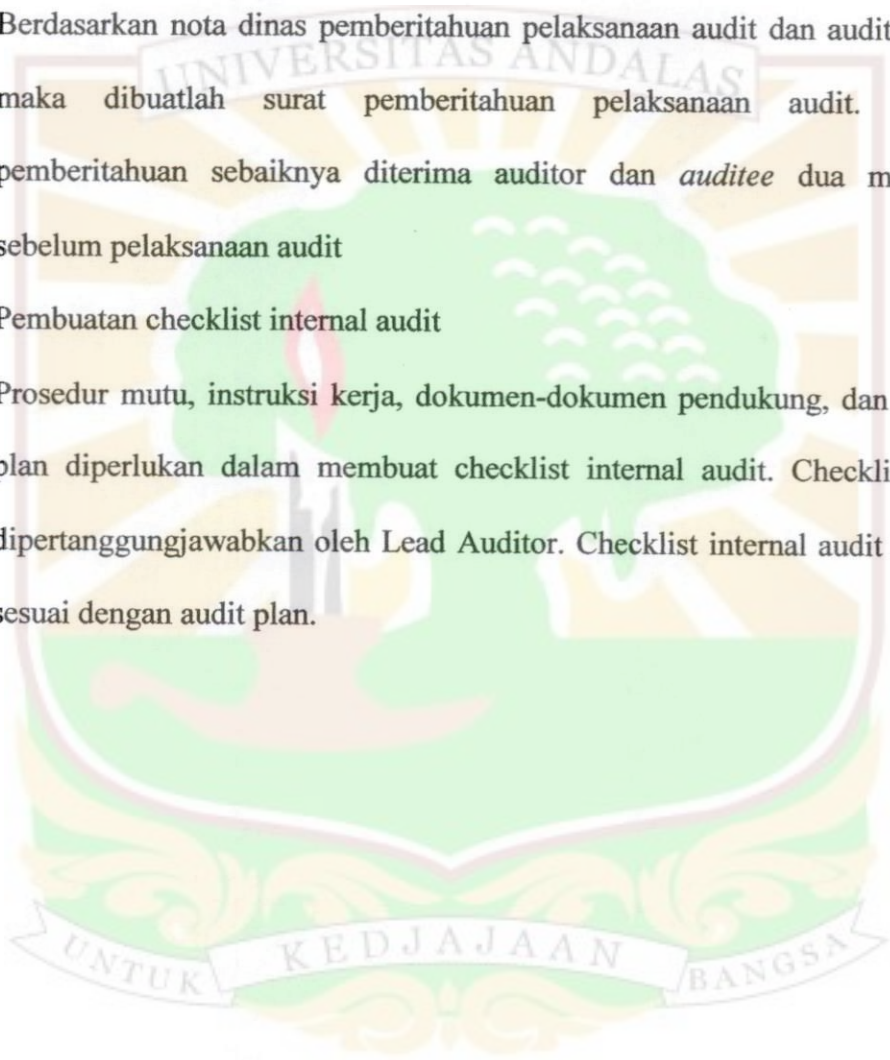
Tim audit yang dipilih harus mempunyai kapabilitas tinggi dan bersertifikat sebagai auditor. Pada tahap ini akan dihasilkan output berupa daftar tim auditor dan daftar audit plan

3. Pemberitahuan pelaksanaan audit kepada auditor dan auditee

Berdasarkan nota dinas pemberitahuan pelaksanaan audit dan audit plan, maka dibuatlah surat pemberitahuan pelaksanaan audit. Surat pemberitahuan sebaiknya diterima auditor dan *auditee* dua minggu sebelum pelaksanaan audit

4. Pembuatan checklist internal audit

Prosedur mutu, instruksi kerja, dokumen-dokumen pendukung, dan audit plan diperlukan dalam membuat checklist internal audit. Checklist ini dipertanggungjawabkan oleh Lead Auditor. Checklist internal audit harus sesuai dengan audit plan.



Contoh checklist internal audit

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II

Cabang Teluk Bayur

CHECKLIST INTERNAL AUDIT

Unit kerja : _____ **Area Audit :** _____

Tanggal : _____ **No. Dokumen :** _____

NO	ITEM	TEMUAN AUDIT /KOMENTAR	KESESUAIAN	KETIDAKSESUAIAN		OBSERVASI
				MAJOR	MINOR	

5. Pertemuan tim audit

Pertemuan ini dilakukan dalam rangka menyamakan persepsi antar tim audit

6. Rapat pembukaan internal audit

Dalam rapat ini dijelaskan tanggung jawab masing-masing auditor selama proses audit

7. Pelaksanaan internal audit

8. Pelaksanaan briefing antara auditor dan auditee

Hasil ketidaksesuaian akan dijelaskan pada proses ini, sehingga auditee secara umum dapat mengetahui kelemahannya

9. Inventarisasi dan penomoran LKS (Laporan Ketidaksesuaian Hasil Audit) dalam daftar induk LKS
10. Pelaksanaan penutupan internal audit
11. Proses perbaikan dari hasil temuan internal audit
12. Jika proses perbaikan sudah sesuai dan telah disetujui auditor maka LKS akan ditutup
13. Penyimpanan berkas-berkas internal audit

4.5.1. Peranan Internal Auditor dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur, auditor internal tergabung dalam kelompok SPI (Satuan Pengawasan Intern). SPI merupakan fungsi pemeriksaan intern perusahaan. Satuan pengawasan intern dibentuk untuk membantu General Manager dalam melaksanakan pemeriksaan serta menilai pengendalian, pengelolaan, dan pelaksanaannya serta memberikan saran-saran perbaikan.

Auditor internal pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur mempunyai posisi yang unik. Auditor internal langsung bertanggung jawab pada General Manager. Auditor internal mempunyai akses kesemua bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, akan membantu auditor dalam melaksanakan audit dengan lebih independen. Auditor internal tidak hanya melakukan pemeriksaan apakah pelaksanaan di lapangan

telah sesuai dengan ketentuan, tetapi juga berperan sebagai konsultan, maksudnya auditor bertugas sebagai orang yang melaksanakan audit operasional dan terfokus pada penggunaan sumber daya yang ada dan rekomendasi yang diberikan lebih difokuskan pada pemberian *advice* dan auditor internal juga dianggap sebagai partner manajemen.

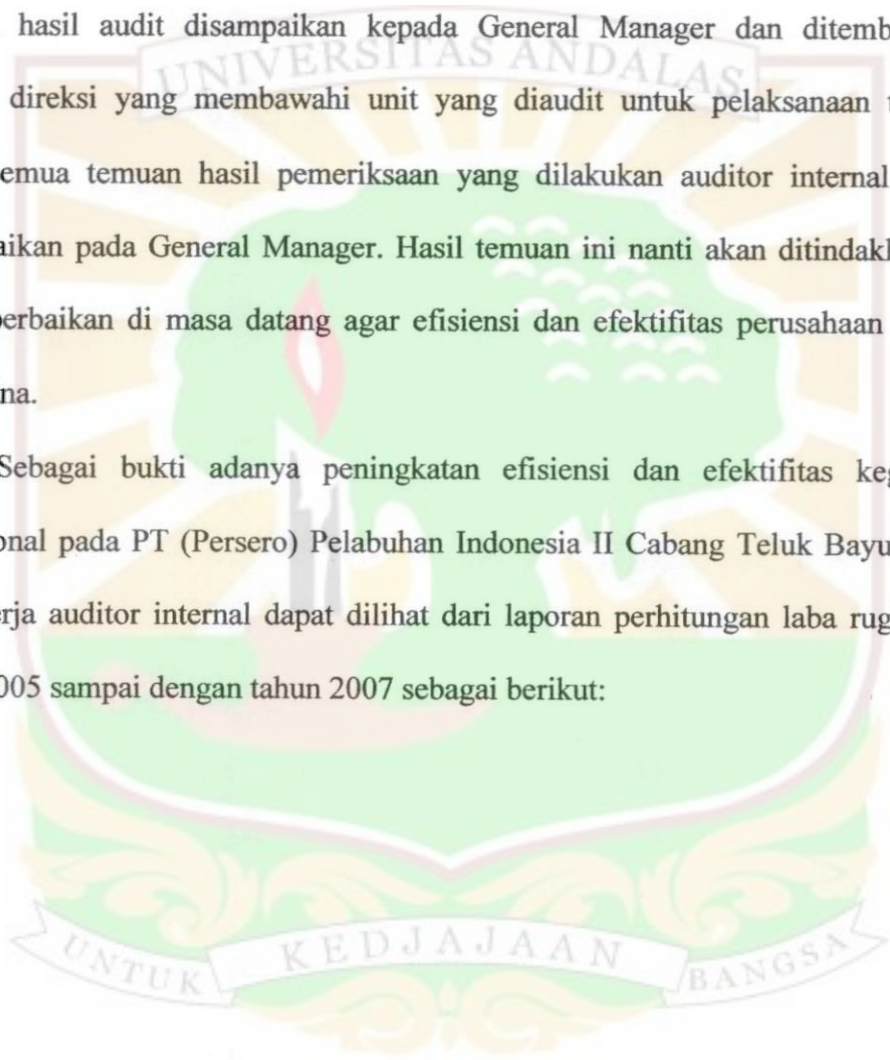
Sejalan dengan perubahan paradigma auditor internal, maka SPI juga harus memberdayakan fungsinya sebagai konsultan intern yang memberi masukan dalam proses penyusunan kebijakan, sistem, dan prosedur dengan melakukan review, kajian, dan memberikan saran perbaikan setelah melalui diskusi dengan unit kerja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung. Untuk menjaga kualitas hasil audit, SPI melaksanakan tugas sesuai dengan standar profesi auditor internal dan pedoman kerja SPI yang meliputi:

1. Perencanaan audit dan pengendalian anggaran
2. Penilaian kualitas dan pengendalian intern
3. Pelaksanaan pengawasan
4. Pemantauan pengendalian mutu audit
5. Pemantauan tindak lanjut hasil audit

Auditor internal yang tergabung dalam kelompok SPI, dalam tugas dan tanggung jawabnya pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur melakukan audit pada semua unit kerja perusahaan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan prioritas audit, meyakinkan bahwa perusahaan telah mematuhi perundang-undangan yang berlaku, dan memastikan bahwa semua unit kerja telah mematuhi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Auditor internal yang tergabung dalam SPI pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur adalah sebagai penilai kualitas pelaksanaan tugas para pelaksana organisasi dan melakukan audit pada semua unit kerja perusahaan agar semua kegiatan perusahaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif sesuai dengan prioritas audit tersebut dan nantinya laporan hasil audit disampaikan kepada General Manager dan ditembuskan kepada direksi yang membawahi unit yang diaudit untuk pelaksanaan tindak lanjut. Semua temuan hasil pemeriksaan yang dilakukan auditor internal akan disampaikan pada General Manager. Hasil temuan ini nanti akan ditindaklanjuti untuk perbaikan di masa datang agar efisiensi dan efektifitas perusahaan dapat terlaksana.

Sebagai bukti adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas kegiatan operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dari hasil kerja auditor internal dapat dilihat dari laporan perhitungan laba rugi dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 sebagai berikut:



Laporan Perhitungan Laba Rugi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II

Cabang Teluk Bayur

No	Uraian	Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007
I.	PENDAPATAN OPERASI			
	Pelayanan Jasa Keagenan	24.854.248.101	20.311.933.618	24.980.036.661
	Pelayanan Jasa EMKL	2.326.040.363	1.469.719.386	1.906.962.542
	Pelayanan Jasa Khusus	4.991.529.407	6.215.667.808	3.940.727.116
	Jumlah Pendapatan Kotor = A	53.106.181.140	41.224.795.283	47.990.389.202
	REDUKSI PENDAPATAN			
	Pelayanan Jasa Keagenan	3.086.332.018	556.464.735	280.412.734
	Pelayanan Jasa EMKL	-	-	-
	Pelayanan Jasa Khusus	556.719.177	1.164.663.376	955.950.171
	Jumlah Reduksi Pendapatan = B	3.643.051.195	1.721.128.111	1.236.362.905
	Jumlah Pendapatan Usaha Bersih (A-B)	49.463.129.945	39.503.667.172	46.754.026.297
II.	BIAYA			
1.	Biaya Operasi Langsung	23.997.380.738	19.871.918.199	22.670.966.044
2.	Biaya Operasi Tak Langsung	3.404.381.713	2.481.813.986	3.166.638.493
3.	Biaya Penunjang Operasi	18.827.488.332	12.772.278.474	14.550.615.999
	Jumlah Biaya = C	46.229.250.783	35.126.010.659	40.388.220.536
	Laba Rugi Operasi (A-B-C)	3.233.879.162	4.377.656.513	6.365.805.761
III.	PENDAPATAN/BIAYA DILUAR USAHA			
1.	Pendapatan Diluar Usaha	1.914.759.585	750.231.525	932.939.892
2.	Biaya Diluar Usaha	1.371.819.940	882.835.699	1.135.001.819
	Selisih Pendapatan/Biaya Diluar Usaha = D	542.939.645	132.604.174	202.061.927
	LABA RUGI USAHA	3.776.818.807	4.245.052.339	6.163.743.834

Dari Laporan Perhitungan Laba Rugi diatas, dapat dilihat adanya peningkatan laba usaha dari tahun 2005 hingga tahun 2007, hal ini berarti dengan adanya auditor internal pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Dengan peningkatan laba sebesar 468.233.532 pada tahun 2006, dan sebesar 1.918.691.495 pada tahun 2007, terlihat adanya peningkatan efisiensi kegiatan operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur per tahunnya.

Sedangkan efektifitas PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dapat dilihat dari hasil audit tahun 2007 yang menyatakan ditemukannya tujuh temuan audit yang diklasifikasikan sebagai temuan minor, yang berarti bahwa temuan tersebut tidak berpengaruh signifikan, dibandingkan dengan tahun 2006 yang menyatakan adanya temuan minor sebanyak sembilan temuan, dan dua temuan lainnya yang diklasifikasikan sebagai temuan observasi. Ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya auditor internal dapat meningkatkan efektifitas pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur dengan adanya peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

4.5.2. Prosedur Sistem Penjualan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur adalah suatu usaha yang bergerak di bidang jasa. Penjualan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur adalah penjualan jasa keagenan yang mengatur, membina dan mengawasi pelaksanaan operasional di pelabuhan melalui koordinasi terhadap semua unsur-unsur pelaksanaan operasional, sehingga kelancaran arus barang dan penumpang yang datang dari dan ke suatu daerah

dapat terlaksana dengan baik. Audit operasional ditujukan pada kegiatan operasional perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional perusahaan.

Jaringan prosedur yang membentuk sistem penjualan:

1. Prosedur Penjualan Jasa Keagenan

- a. Perusahaan pembeli jasa menghubungi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur via telepon, telex, atau e-mail bahwa kapal mereka akan memasuki pelabuhan teluk bayur dan meminta pelayanan atas kapal-kapal tersebut sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati antara pembeli jasa dengan perusahaan. Dalam berita yang dikirimkan tersebut perusahaan pembeli jasa juga memberitahukan besar kecilnya kapal yang akan menentukan besarnya tarif yang akan dikenakan kepada perusahaan pembeli jasa.
- b. Berdasarkan telex/telepon/e-mail yang diberikan tersebut, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur membuat estimasi uang muka disbursement. Estimasi uang muka *disbursement* ini dilakukan oleh divisi perbendaharaan yang akan dikirimkan kepada perusahaan pembeli jasa.
- c. Perusahaan pembeli jasa akan mengirimkan uang muka sesuai dengan tagihan yang dikirimkan oleh PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur.
- d. Setelah kapal tiba, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur akan melakukan perhitungan terhadap pengeluaran-

pengeluaran (biaya) untuk melayani kapal tersebut. Biaya-biaya tersebut dibebankan berdasarkan tarif yang berlaku.

- e. Berdasarkan tarif yang dikenakan terhadap kapal serta bukti realisasi pengeluaran untuk kapal, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur bagian keuangan membuat nota dan disbursement account untuk langganan. Setelah kapal berangkat dan nota telah dibuat, maka PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur memberikan tagihan pada langganan sekaligus mengakui pendapatannya.

2. Prosedur Penjualan Jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL)

Prosedur Penjualan Jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut pada dasarnya sama dengan penjualan jasa untuk jasa keagenan. Dalam penjualan jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), tarif yang dikenakan didasarkan pada berat (tonase) barang yang diangkut.

Prosedur penjualan jasa EMKL adalah sebagai berikut:

- a. Setelah perusahaan pemakai jasa memberitahukan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur untuk melayani barang-barang atau muatan kapal mereka dari atau ke gudang, maka sesuai dengan berat barang dan tarif yang dikenakan, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur akan membuat estimasi untuk uang muka yang akan ditagih pada pihak ketiga
- b. PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur kemudian melakukan pelayanan terhadap barang-barang pihak

ketiga dan melakukan penghitungan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membawa dan mengurus barang-barang dan muatan kapal pihak ketiga

- c. Setelah menerima berita acara dari bagian gudang, maka PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur akan melakukan penagihan pada pihak ketiga sekaligus mengakui pendapatannya.

Prosedur penerimaan uang jasa keagenan

Jenis penerimaan :

Penerimaan uang muka disbursement

- a. Berdasarkan telex/telepon/e-mail yang memberitahu kapal keagenan yang akan tiba, divisi keagenan membuat estimasi disbursement dalam rangkap lima dan berwarna:
- Lembar asli putih untuk langganan
 - Lembar kedua hijau muda untuk Direktur Utama
 - Lembar ketiga kuning untuk Direktur Usaha
 - Lembar keempat biru muda untuk direktur keuangan/divisi akuntansi
 - Lembar kelima merah muda untuk arsip divisi keagenan
- b. Atas dasar estimate *disbursement* tersebut, divisi disbursement membuat memo pemberitahuan kepada divisi perbendaharaan untuk menagih uang muka disbursement kepada langganan.
- c. Prosedur selanjutnya prinsipnya sama dengan prosedur penerimaan jasa angkatan laut.

Penerimaan piutang disbursement

- a. Berdasarkan bukti-bukti realisasi pengeluaran untuk keperluan kapal keagenan dari kantor pusat, dari cabang-cabang dan sub agen divisi *disbursement* membuat debet nota dan disbursement account untuk langgaran dan membuat kredit nota untuk uang muka disbursement yang telah diterima
- b. Prosedur selanjutnya prinsipnya sama dengan prosedur penerimaan jasa angkatan laut.

4.6. Contoh Temuan Hasil Pemeriksaan yang Dilakukan Oleh Auditor Internal PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

4.6.1. Temuan hasil pemeriksaan:

1. Catatan mutu dengan kode FM.00/MR/05/01 masa retensinya sudah habis, namun masih disimpan
2. Keterlambatan pembuatan BPRP hingga mencapai 60 hari, padahal dalam standar, penyelesaian administrasi maksimal 2 hari.
3. Tempat penyimpanan catatan mutu dan keuangan tidak disimpan secara teratur
4. Surat teguran belum dilaksanakan sepenuhnya terhadap manajer yang jatuh tempo terhadap penggunaan dana uang muka, baru dilaksanakan secara lisan
5. Surat pemberitahuan perpanjangan kontrak tidak pernah disampaikan pada pengguna jasa yang akan berakhir masa kontraknya

6. Adanya pemakaian form yang sama, yaitu pada form pemeriksaan dan pengadaan
7. Dalam pengadaan langsung, formulir SPPP (Surat Permintaan Pelaksanaan Pekerjaan) dan RAB (Rencana Anggaran Biaya) tidak dapat diperlihatkan

4.6.2. Tanggapan Temuan Hasil Pemeriksaan

1. Catatan mutu dengan kode FM.00/MR/05/01 masa retensinya sudah habis, namun masih disimpan

Catatan mutu yang sudah habis masa retensinya harus ditarik dan dimusnahkan, kemudian harus segera diperbarui, karena catatan mutu tersebut sudah tidak relevan lagi. Catatan mutu tersebut adalah bukti-bukti obyektif dalam pemenuhan persyaratan mutu serta efektifitas penerapan implementasi sistem manajemen mutu yang digunakan sebagai pedoman perusahaan dalam memberikan pelayanan jasa. Perbaruan catatan mutu dapat dilakukan dengan melihat kondisi perusahaan saat ini, apakah ada hal-hal baru yang harus dicantumkan dalam catatan mutu, atau ada hal-hal dalam catatan mutu yang tidak digunakan lagi pada saat ini. Misalnya adanya perubahan standar ISO 9002 menjadi standar ISO 9001:2000, maka catatan mutu tersebut harus diperbarui. Penanggung jawab perbaruan catatan mutu seperti Asisten Senior Manager, Asisten General Manager Kendali Mutu, dan Advisor Pengembangan dan Manajemen K3 telah memeriksa dan memperbarui catatan mutu sehingga up to date.

2. Keterlambatan pembuatan BPRP hingga mencapai 60 hari, padahal dalam standar, penyelesaian administrasi maksimal 2 hari.

Terlambatnya pembuatan BPRP dikarenakan meningkatnya volume, disamping itu kurangnya personil dan peralatan komputer online. Pihak auditee telah mengusulkan penambahan personil dan kelengkapan peralatan kepada manajemen, untuk mengurangi keterlambatan pembuatan BPRP.

3. Tempat penyimpanan catatan mutu dan keuangan tidak disimpan secara teratur

Catatan mutu dan keuangan harus disimpan secara teratur, terindeks, dan tersusun dengan rapi, sesuai dengan standar pengendalian dokumen dan data. Ini bertujuan agar dokumen yang sesuai telah berada pada semua lokasi yang memerlukan. Asisten Senior Manager terkait telah memerintahkan kepada pihak yang bersangkutan agar memperbaiki tempat penyimpanan dokumen dan catatan mutu sesuai dengan indeks dan masa retensi sehingga mudah ditemukan dan memusnahkan dokumen yang tidak berlaku lagi.

4. Surat teguran belum dilaksanakan sepenuhnya terhadap manajer yang jatuh tempo terhadap penggunaan dana uang muka, baru dilaksanakan secara lisan

Jika ada orang dalam perusahaan yang menggunakan uang perusahaan dan belum membayarnya pada saat jatuh tempo, harus diberikan surat teguran, dan apabila surat tersebut tidak

diindahkan, maka perusahaan harus memberikan sanksi-sanksi yang sesuai dengan pelanggaran tersebut.

5. Surat pemberitahuan perpanjangan kontrak tidak pernah disampaikan pada pengguna jasa yang akan berakhir masa kontraknya

Dalam prosedur perencanaan, pelayanan, dan pengendalian jasa kapal, jika ada perpanjangan rencana tambat kapal/kontrak, maka harus dibuat PPKB (Permintaan Pelayanan Kapal dan Barang) perpanjangan yang telah ditetapkan. PPKB ini kemudian diberikan kepada perusahaan pelayaran yang akan memperpanjang masa tambat kapalnya empat jam sebelum rencana masa tambat berakhir. Pihak yang terlibat seperti Pelaksana Pengendalian Kapal dan Barang, Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang, atau Asisten Manajer Perencanaan dan Pengendalian Kapal dan Barang akan berusaha memberikan surat perpanjangan kontrak tepat waktu sesuai dengan standar perencanaan, pelayanan, dan pengendalian jasa kapal.

6. Adanya pemakaian nomor form yang sama, yaitu pada form pemeriksaan dan pengadaan

Perusahaan telah memperbaiki nomor form yang sama tersebut, dan mengganti nomor form yang bersangkutan agar tidak rancu.

7. Dalam pengadaan langsung, formulir SPPP (Surat Permintaan Pelaksanaan Pekerjaan) dan RAB (Rencana Anggaran Biaya) tidak dapat diperlihatkan.

Pengadaan langsung adalah serangkaian kegiatan atau metode pelaksanaan untuk menyediakan kebutuhan jasa/barang dengan nilai sampai dengan Rp. 50.000.000,- (Lima Puluh Juta Rupiah). Dalam standar prosedur pengadaan barang/jasa pemborongan dan jasa lainnya, jika ada pengadaan yang jumlahnya s/d 50juta, maka perusahaan akan melakukan pengadaan langsung, dengan membuat SPPP (Surat Permintaan Pelaksanaan Pekerjaan) dan RAB (Rencana Anggaran Biaya). SPPP dan RAB. Setelah adanya SPPP dan RAB, maka pengadaan langsung akan dilaksanakan. Dalam hal ini, auditee telah memeriksa personil yang terkait, apakah telah terjadi penyelewengan dana dengan menghilangkan bukti SPPP dan RAB atau semata-mata karena kelalaian petugas yang menyimpan dokumen dan catatan yang terkait.

4.7. Analisa

Fungsi utama audit operasional adalah sebagai alat bagi manajemen dalam bidang pengawasan yang selanjutnya merupakan alat pengendalian. Audit operasional bertujuan untuk melakukan perbaikan dengan menilai suatu perusahaan agar pelaksanaannya lebih baik dan efisien. Audit operasional ini dijalankan oleh auitor internal. Setelah semua kegiatan audit dilaksanakan, maka yang perlu diperhatikan adalah tindakan yang dilakukan manajemen dalam menindaklanjuti laporan yang telah dibuat oleh auditor. Tindakan ini akan mencerminkan sampai sejauh mana audit operasional dapat mengendalikan kegiatan perusahaan dan apakah laporan temuan yang diberikan oleh auditor tersebut ditanggapi oleh pihak perusahaan agar efisiensi dan efektivitas

perusahaan dapat tercapai dengan adanya dua hal tersebut. Rekomendasi perbaikan yang dibuat oleh auditor harus ditindaklanjuti oleh pihak manajemen dengan sungguh-sungguh, sehingga audit yang dilakukan mencapai hasil yang diinginkan dan untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur, pelaksanaan audit operasional telah dilakukan dengan baik yang meliputi kegiatan operasional perusahaan dan laporan temuan pemeriksaan yang diberikan oleh auditor juga telah ditanggapi dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen perusahaan. Jadi, pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur auditor internal berperan dalam meningkatkan efektifitas perusahaan. Hal itu bisa terlihat dari hasil temuan yang didapatkan oleh auditor akan langsung ditanggapi oleh divisi/pihak yang diperiksa untuk dapat melakukan koreksi dan perbaikan atau melaksanakan saran yang disampaikan oleh auditor tersebut agar efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat tercapai.

Auditor internal pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur adalah sebagai penilai kualitas pelaksanaan tugas para pelaksana organisasi dan melakukan audit pada semua unit kerja perusahaan agar semua kegiatan perusahaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif sesuai dengan prioritas audit. Auditor internal ini serta dalam meningkatkan efisiensi perusahaan. Dapat dilihat dari laporan perhitungan laba rugi perusahaan tahun 2005, 2006, dan 2007, adanya peningkatan laba bersih usaha per tahunnya. Dapat disimpulkan bahwa auditor internal telah berperan dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Sebagai bab yang mengakhiri tulisan ini, Penulis akan memberikan beberapa kesimpulan berdasarkan pembahasan yang telah penulis lakukan pada bab-bab sebelumnya mengenai pelaksanaan audit operasional dan internal audit dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur sebagai berikut:

1. Ditinjau dari struktur organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur sudah baik, hal ini dapat dilihat dengan adanya pemisahan tugas dan wewenang yang sesuai dari masing-masing bagian, dan adanya pengendalian intern yang bagus dalam perusahaan. Ini bisa dilihat dalam pelaksanaan prosedur kegiatan inti perusahaan, yakni prosedur penjualan jasa perusahaan dan prosedur penerimaan uang jasa tersebut.
2. Pelaksanaan audit operasional yang dilakukan oleh auditor internal PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur terdiri dari 5 (lima) tahap kegiatan, yaitu:
 - a. Tahap persiapan audit
 - b. Tahap pemeriksaan pendahuluan
 - c. Tahap pemeriksaan lanjutan
 - d. Laporan pelaksanaan audit operasional
 - e. Tindak lanjut hasil audit

3. Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur, kegiatan audit operasional telah dilakukan oleh auditor internal setiap periode dan selalu disertai dengan laporan temuan dan rekomendasi untuk perbaikan. Dari interview yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa semua rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal telah ditanggapi dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki internal control yang telah ada menjadi lebih baik. Ini berarti kegiatan audit operasional telah dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

5.2. Saran

1. PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur harus lebih meningkatkan disiplin kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja dan akreditasi perusahaan
2. Dalam pelaksanaan tindak lanjut yang diberikan pihak manajemen perusahaan terhadap temuan hasil audit, auditor harus memonitor perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan tersebut sehingga pelaksanaan audit operasional terbukti dapat mengendalikan kegiatan perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Pada objek penelitian hanya difokuskan pada bagian penjualan jasa keagenan perusahaan. Hal ini dikarenakan kompleksitas kegiatan

perusahaan dan tidak memungkinkan untuk meneliti keseluruhan operasional kegiatan perusahaan.

2. Laporan perhitungan laba rugi perusahaan hanya tahun 2005, 2006, dan 2007, sedangkan Laporan hasil audit yang didapatkan hanya pada tahun 2006 dan 2007. Karena data-data tersebut sangat penting dan dengan alasan menjaga kerahasiaan perusahaan sehingga penulis tidak dapat melakukan penelitian secara lebih mendalam dan hasil yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan asumsi dari penulis.



DAFTAR REFERENSI

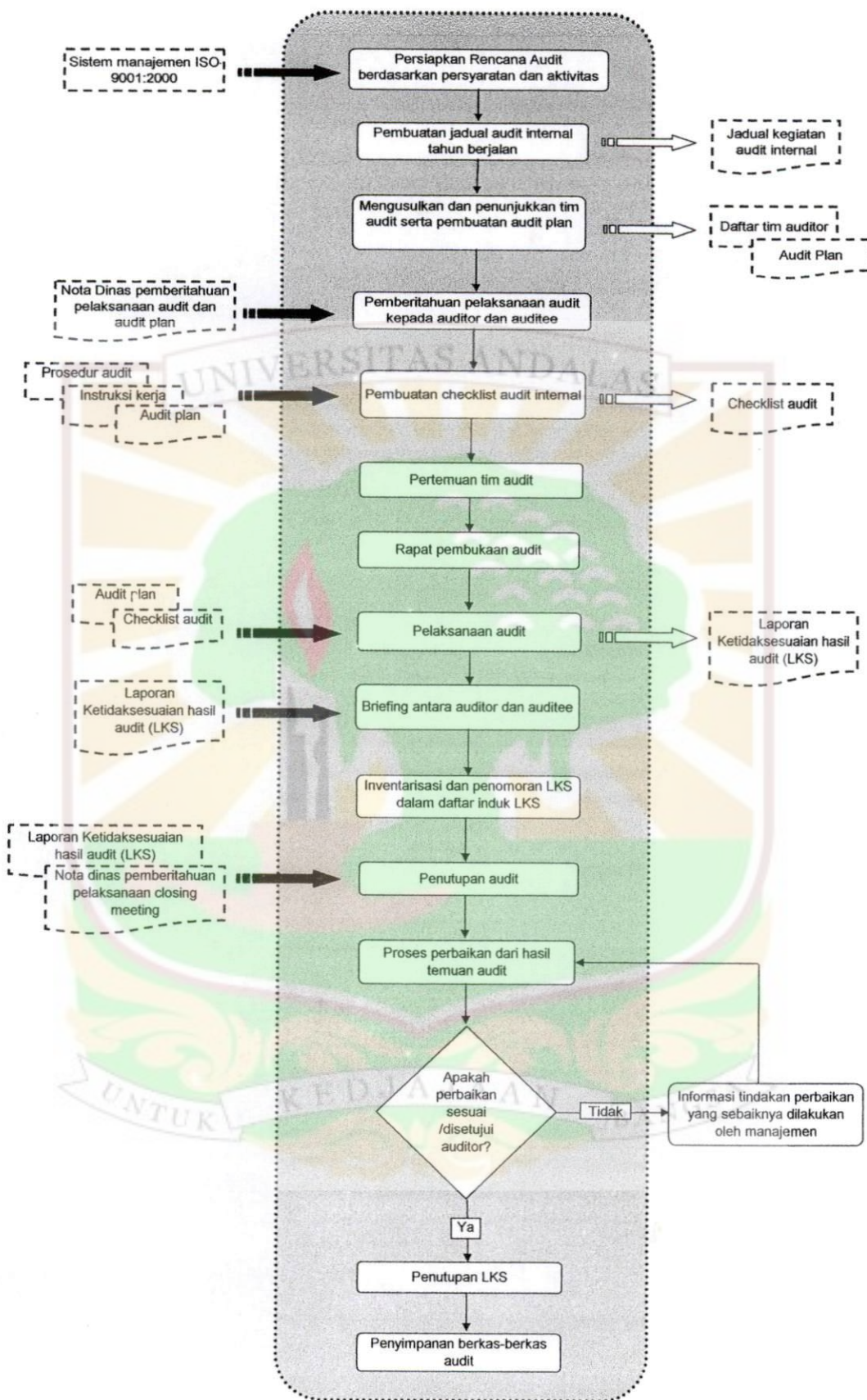
- Agoes, Soekrisno. 1996. *Auditing (Pemeriksaan akuntan) oleh KAP*. Jilid II. Jakarta. LPFE UI.
- Bidiawati. 2001. *Penerapan Audit Operasional untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. [Skripsi]. Padang. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Flesher, Dale L. dan Steward Siewert. *Independent Auditor's Guide to Operational Auditing*. John Willey & Sons, Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE-Yogya
- Kell, Walter G , William C. Boyton, dan Raymond N. Johnson. 2001. *Modern Auditing, Seventh Edition*. John Willey & Sons, Inc.
- Keputusan Menteri Perhubungan No. KM 53. 2002. *Tatanan Kepelabuhan Nasional Tanggal 20 Agustus 2002*.
- Mulyadi. 2002. *Auditing, Edisi ke-6*. Jakarta. Salemba Empat.
- Pany, Kurt dan O. Ray Whitting Ton. 2001. *Principle of Auditing and Other Assurance Services, 13rd Edition*. Mc. Graw Hill Book, Co.
- Peraturan Pemerintah No. 69 Tahun 2001 *Tentang Kepelabuhan*.
- Prawitt, Douglas F , dkk. 2005. *Auditing and Assurance Services, A Systematic Approach*. Mc. Graw Hill Companies, Inc.
- PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II. 1997. *Buku Cabang Tentang Pertanahan dan Perairan Perusahaan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur*.
- Shimmin, Eric. 1991. *The Operational Auditing of International Operation*. Management Development Center, City University Business School.
- Spencer, K.H Pickett. 2005. *The Essential Handbook of Internal Auditing*. England. John Willey & Sons, Ltd.
- Tjitrosidijo, Soemarjo. 1980. *Pemeriksaan Operasional*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Tugiman, Hiro. 1992. *Manajemen Audit Edisi Pertama*. Jakarta. Rineka Cipta.
- _____ . 1997. *Standar Pemeriksaan Operasional*. Yogyakarta. Kanisius.
- Tunggal, Amin Widjaja . 2001. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Jakarta. Harverindo
- _____ . 2000. *Manajemen Audit*. Jakarta. Rineka Cipta.

Lampiran 1. Program Audit Operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia
II Cabang Teluk Bayur

No	Prosedur Audit
1.	Lakukan pembicaraan dengan pimpinan obyek pemeriksaan :
	a. Menjelaskan maksud dan tujuan pemeriksaan
	b. Menyusun skedul rencana audit
	c. Memberikan ruang lingkup obyek yang akan diperiksa
	(Pada bagian pelayanan jasa, ruang lingkungnya mencakup penjualan jasa keagenan dan ekspedisi muatan kapal laut)
2.	Pelajari hasil pemeriksaan terdahulu
3.	Pelajari struktur organisasi dan uraian tugas para karyawan
4.	Pelajari kebijakan dan prosedur manual :
	a. Persyaratan Penyandaran Kapal
	b. Catatan Kedatangan Kapal
	c. Surat Perintah Pandu Bandar
	d. Laporan Rencana Kerja Kapal
	e. Laporan Kegiatan Pelayanan Bongkar Muat Kapal
	f. Pelayanan Kapal dan Barang
	g. Laporan Kapal Berlabuh
	h. Pemanduan dan Penundaan
5.	Lakukan pengamatan fisik untuk melihat kondisi obyek yang akan diperiksa :
	a. Kunjungan ke kantor tempat pemeriksaan dilakukan
	b. Melihat langsung ke pelabuhan
6.	Teliti laporan realisasi anggaran pendapatan yang ada dan berkaitan dengan kegiatan pelayanan jasa perusahaan dengan melihat laporan keuangan tahun buku sebelumnya.
7.	Lakukan pembicaraan dengan pegawai teknis yang langsung terlibat dengan kegiatan operasional, yaitu : anak buah kapal, supervisor dan pelaksana pengendalian kapal dan barang, supervisor dan pelaksana pangkalan, supervisor dan pelaksana kepanduan.
8.	Membuat kesimpulan sementara hasil analisa data yang diperoleh
9.	Lakukan pemeriksaan lanjutan terhadap hasil identifikasi masalah yang telah dilakukan
10.	Penilaian terhadap kualitas pengendalian intern perusahaan
11.	Susun laporan pelaksanaan yang bersumber kepada hasil-hasil yang diperoleh dari tahap-tahap pemeriksaan sebelumnya
12.	Konfirmasi laporan dan daftar temuan ke pimpinan tempat audit operasional dilaksanakan

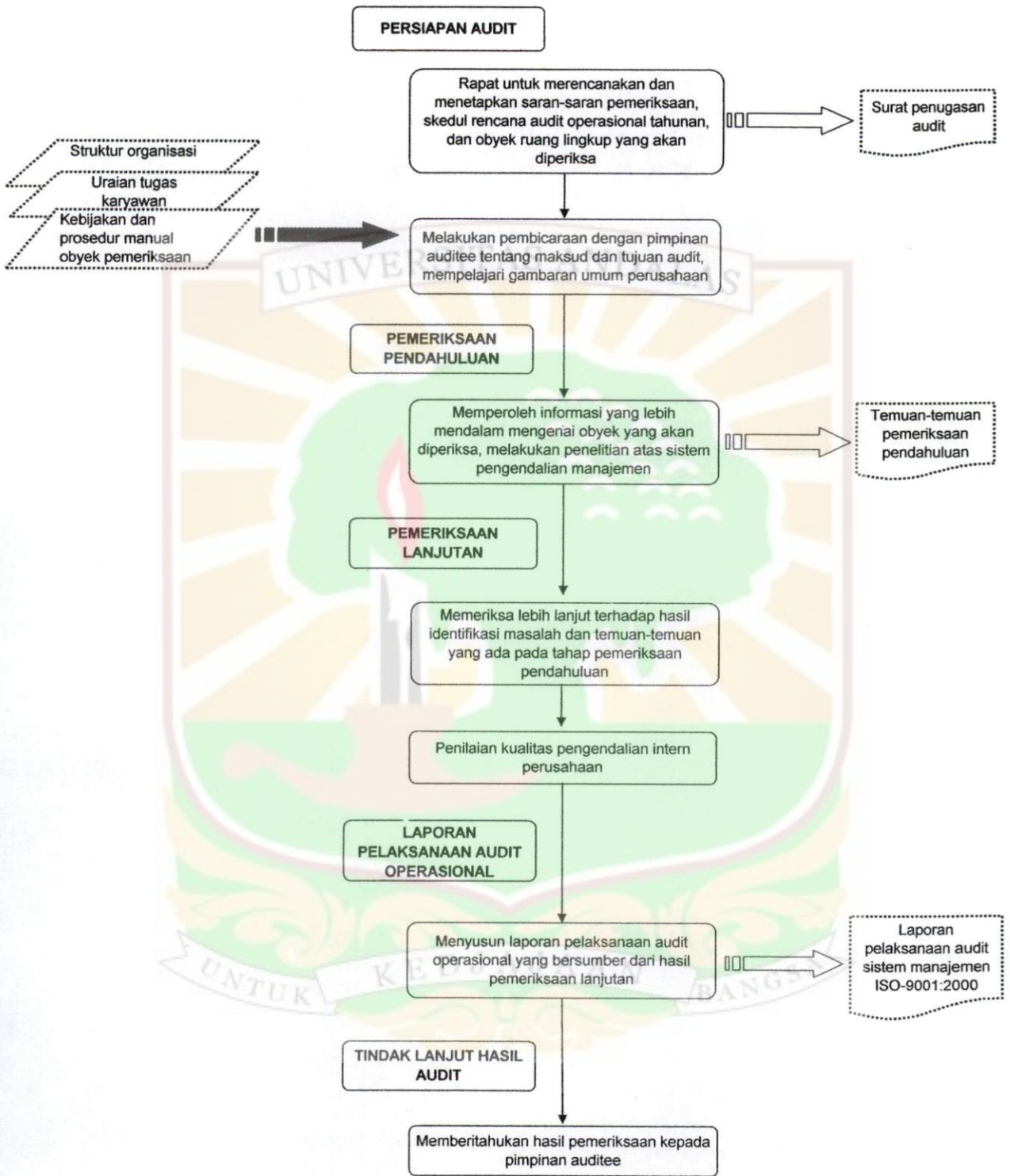
Sumber : Pelaksanaan Audit Operasional Sistem Manajemen ISO-9001:2000 PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

PROSEDUR AUDIT INTERNAL



Sumber : Pelaksanaan Audit Sistem Manajemen ISO-9001:2000 PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

TAHAP PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL



Sumber : Pelaksanaan Audit Sistem Manajemen ISO-9001:2000 PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur

Lampiran 4. Standar Internal Auditing

ATTRIBUTE STANDARDS

1000 - Purpose, Authority, and Responsibility

1000.A1 - The nature of assurance services provided to the organization should be defined in the audit charter. If assurances to be provided to parties outside the organization, the nature of these assurances should be defined in the charter

1000.C1 - The nature of consulting services should be defined in the audit charter

1100 - Independence and Objectivity

1110 – Organizational Independence

1110.A1 – The internal audit activity should be free from interference in determining the scope of internal auditing, performing work, and communicating results

1120 – Individual Objectivity

1130 – Impairments to Independence or Objectivity

1130.A1 – Internal auditors should refrain from assessing specific operations for which they were previously responsible.

1130.A2 – Assurance engagements for functions over which the chief audit executive has responsibility should be overseen by a party outside the internal audit activity

1130.C1 – Internal auditors may provide consulting services relating to operations for which they had previously responsibilities

1130.C2 – If internal auditors have potential impairments to independence or objectivity relating to proposed consulting services, disclosure should be made to the engagement client prior to accepting the engagement

1200 – Proficiency and Due Professional Care

1210 – Proficiency

1210.A1 – The chief audit executive should obtain competent advice and assistance if the internal audit staff lacks the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement

1210.A2 – The internal auditor should have sufficient knowledge to identify the indicators of fraud but is not expected to have the expertise of a person whose primary responsibilities is detecting and investigating fraud

1210.A3 – Internal auditors should have knowledge of key information technology risks and controls and available technology-based audit techniques to perform their assigned work

1210.C1 – The chief audit executives should decline the consulting engagement or obtain competent advice and assistance if the internal audit staff lacks the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement

1220 – Due Professional Care

1220.A1 – The internal auditors should exercise due professional care by considering the:

- Extent of work needed to achieve the engagement/s objectives

- Relative complexity, materiality, or significance of matters to which assurance procedures are applied
- Adequacy and effectiveness of risk management, control, and governance processes
- Probability of significant errors, irregularities, or noncompliance
- Cost of assurance in relation to potential benefits

1220.A2 – In exercising due professional care the internal auditor should consider the use of computer-assisted audit tools and other data analysis techniques

1220.A3 – The internal auditor should be alert to the significant risks that might affect objectives, objectives, or resources.

1220.C1 – The internal auditor should exercise due professional care during a consulting engagement by considering the:

- Needs and expectations of clients, including the nature, timing, and communication of engagement results
- Relative complexity and extent of work needed to achieve the engagement's objectives
- Cost of consulting engagement in relation to potential benefits

1230 – Continuing Professional Development

1300 – Quality Assurance and Improvement Program

1310 – Quality Program Assessments

1311 – Internal Assessments

1312 – External Assessments

1320 – Reporting on the Quality Program

1330 – Use of “Conducted in Accordance with the Standards”

1340 – Disclosure of Noncompliance

PERFORMANCE STANDARDS

2000 – Managing the Internal Audit Activity

2010 – Planning

2010.A1 – The internal audit activity’s plan of the engagements should be based on a risk assessment, undertaken at least annually

2010.C1 – The chief audit executive should consider accepting proposed consulting engagements based on the engagement’s potential to improve management of risks, add value, and improve the organization’s operations.

2020 – Communication and Approval

2030 – Resource Management

2040 – Policies and Procedures

2050 – Coordination

2060 – Reporting to the the Board and Senior Management

2100 – Nature of Work

2110 – Risk Management

2110.A1 – The internal audit activity should monitor and evaluate the effectiveness of the organization’s risk management system

2110.A2 – The internal audit activity should evaluate risks exposures relating to the organization’s governance, operations, and information system regarding the:

- Reliability and integrity of financial and operational information
- Effectiveness and efficiency of operations
- Safeguarding of assets
- Compliance with laws, regulations, and contracts

2110.C1 – During consulting engagements, internal auditors should address risk consistent with the engagement’s objectives and be alert to the existence of other significant risks

2110.C2 – Internal auditors should incorporate knowledge of risks gained from consulting engagements into the process of identifying and evaluating significant risk exposures of the organization

2120 – Control

2120.A1 – Based on the results of the risk assessment, the internal audit activity should evaluate the adequacy and effectiveness of control encompassing the organization’s governance, operations, and information systems

2120.A2 – Internal auditors should ascertain the extent to which operations and program goals and objectives have been established and conform to those of the organization

2120.A3 – Internal auditors should review operations and program to ascertain the extent to which results are consistent with establish goals and objectives to

determine whether operations and programs are being implemented or performed as intended

2120.A4 – Adequate criteria are needed to evaluate controls

2120.C1 – During consulting engagements, internal auditors should address control consistent with the engagement's objectives and to be alert to the existence of any significant control weakness

2120.C2 – Internal auditors should incorporate knowledge of controls gained from consulting engagements into the process of identifying and evaluating significant risk exposures of the organization

2130 – Governance

2130.A1 – The internal audit activity should evaluate the design, implementation, and effectiveness of the organization's ethics-related objectives, programs and activities

2130.C1 – Consulting engagement objectives should be consistent with the overall values and goals of the organization

2200 – Engagement Planning

2201 – Planning Considerations

2201.A1 – When planning an engagement for parties outside the organization, internal auditors should establish a written understanding with them about objectives, scope, perspective responsibilities and other expectations, including restrictions on distribution of the result of the engagement and access to engagement records

2201.C1 – Internal auditors should establish an understanding with consulting engagement clients about objectives, scope, respective responsibilities, and other client expectations

2210 – Engagement Objectives

2210.A1 – Internal auditors should conduct a preliminary assessment of the risks relevant to the activity under review

2210.A2 – The internal auditor should consider the probability of significant errors, irregularities, noncompliance, and other exposures when developing the engagement objectives

2210.C1 – Consulting engagement objectives should address risks, controls, and governance processes to the extent agreed upon with the client

2220 – Engagement Scope

2220.A1 – The scope of the engagement should include consideration of relevant systems, records, personnel, and physical properties, including those under the control of third parties

2220.A2 – If significant consulting opportunities arise during an assurance engagement, a specific written understanding as to the objectives, scope, respective responsibilities and other expectations should be reached and the results of the consulting engagement communicated in accordance with consulting standards

2220.C1 – In performing consulting engagements, internal auditors should ensure that the scope of the engagement is sufficient to address the agreed-upon objectives.

2230 – Engagement Resources Allocation

2240 – Engagement Work Program

2240.A1 – Work program should establish the procedures for identifying, analyzing, evaluating, and recording information during the engagement

2240.C1 – Work program for consulting engagements may vary in form and content depending upon the nature of the engagement

2300 – Performing the Engagement

2310 – Identifying Information

2320 – Analysis and Evaluation

2330 – Recording Information

2330.A1 – The chief audit executive should control access to engagement records

2330.A2 – The chief audit executives should develop retention requirements for engagement records

2330.C1 – The chief audit executives should develop policies governing the custody and retention of engagement records, as well as their release to internal and external parties

2340 – Engagement Supervision

2400 – Communicating Results

2410 – Criteria for Communicating

2410.A1 – Final communication of engagement results should , where appropriate, contain the internal auditor's overall opinion and conclusions

2410.A2 – Internal auditors are encouraged to acknowledge satisfactory performance in engagement communications

2410.A3 – When releasing engagement results to parties outside the organization, the communication should include limitations on distribution and use of the results

2410.C1 – Communication of the progress and the results of consulting engagements will vary in form and content depending upon the nature of the engagement and the needs of the client

2420 – Quality of communications

2421 – Errors and Omissions

2430 – Engagement Disclosure of Noncompliance with the Standards

2440 – Disseminating Results

2440.A1 – The chief audit executive is responsible for communicating the final results to parties who can ensure that the results are given due consideration

2440.A2 – If not otherwise mandated by legal, statutory or regulatory requirements, prior to releasing results to parties outside the organization, the chief executive should:

- Assess the potential risk to the organization
- Consult with senior management and/or legal counsel as appropriate
- Control dissemination by restricting the use of the results

2440.C1 – The chief audit executive is responsible for communicating the final results of consulting engagement to client

2440.C2 – During consulting engagements, risk management, control, and governance issues may be identified

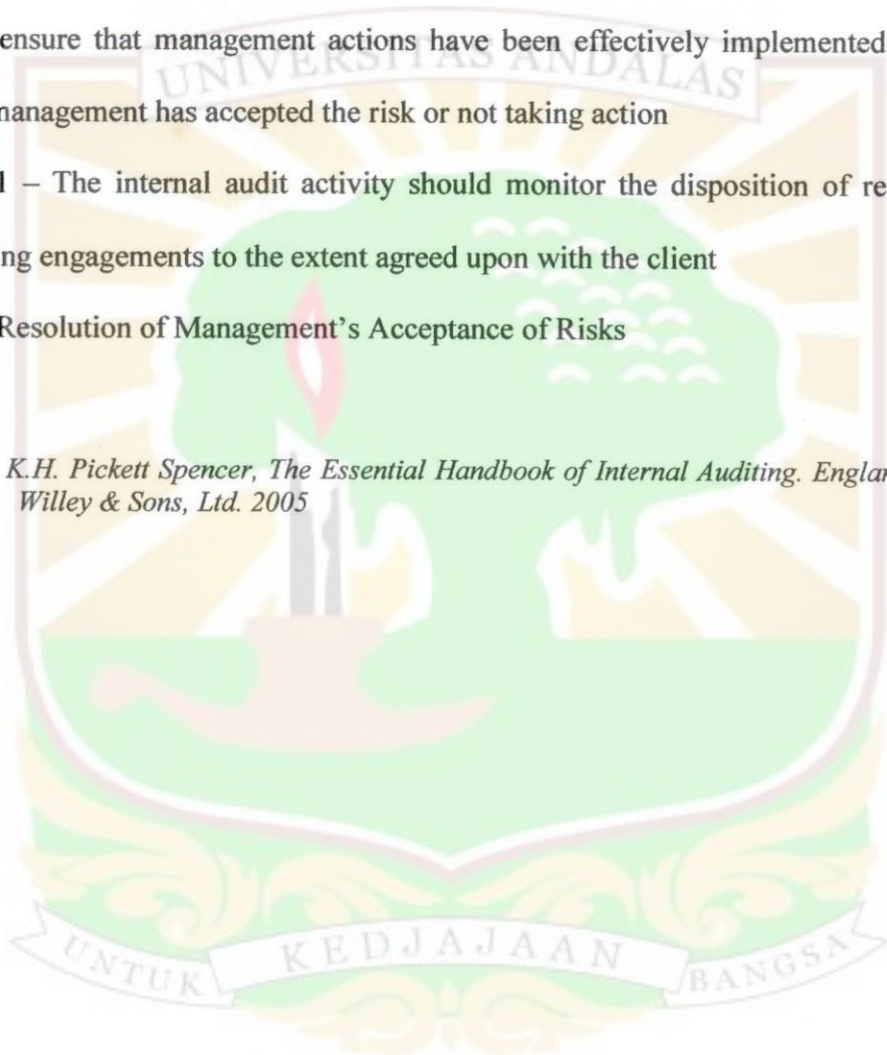
2500 – Monitoring Progress

2500.A1 – The chief audit executive should establish a follow-up process to monitor and to ensure that management actions have been effectively implemented or that senior management has accepted the risk or not taking action

2500.C1 – The internal audit activity should monitor the disposition of results of consulting engagements to the extent agreed upon with the client

2600 – Resolution of Management's Acceptance of Risks

Sumber : K.H. Pickett Spencer, The Essential Handbook of Internal Auditing. England. John Willey & Sons, Ltd. 2005



STRUKTUR ORGANISASI PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA II CABANG TELUK BAYUR PADANG

