



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 TERHADAP PENYALURAN  
DANA PEMBINAAN USAHA KECIL DAN KOPERASI (PUKK)  
(Studi Kasus PT. Pos Indonesia Divre II Padang)**

**SKRIPSI**



**RINDANI AZRI  
07 953 015**

**Mahasiswa Program Strata Satu (S-1) Jurusan Akuntansi**

**PADANG  
2012**



**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : **RINDANI AZRI**  
No. BP : 07 953 015  
Program Studi : Strata 1 (S1)  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : **Pelaksanaan Audit Operasional  
Terhadap Penyaluran Dana Pembinaan  
Usaha Kecil Dan Koperasi (PUKK)  
(Studi Kasus PT. Pos Indonesia Divre II  
Padang)**

Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui ujian komprehensif yang diadakan tanggal 14 Juli 2012 sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku.

Padang, Juli 2012

Pembimbing

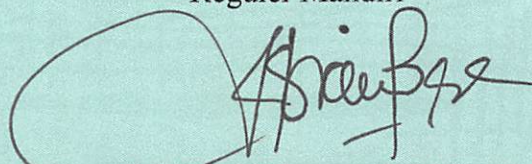


**Drs. Jonhar, M.Si, Ak**  
NIP. 196010211989031001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Kepala Program Studi S1 Akuntansi  
Reguler Mandiri



**Dr. H Yuskar, MA, Akt**  
NIP. 196009111986031001

**Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si, Akt**  
NIP. 196304071989012001



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam skripsi ini dan disebutkan dalam daftar referensi.

Padang, Juli 2012



**Rindani Azri**  
**07 953 015**



	No Alumni Universitas	<b>RINDANI AZRI</b>	No Alumni Fakultas
	<b>BIODATA</b>		
<p>a). Tempat/Tgl Lahir: Jakarta / 04 Mei 1989, b). Nama Orang Tua : Muhammad Azri Aziz dan Eny Pristianingsih, c). Fakultas : Ekonomi, d). Jurusan : Akuntansi, e.) No. Bp : 07953015 f). Tanggal Lulus : 14 Juli 2012 h). Prediket lulus : Sangat Memuaskan g). IPK : 2.85 h) Lama Studi : 4 tahun 10 bulan i). Alamat Orang Tua: Jakarta</p>			


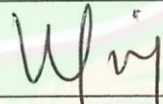
**PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENYALURAN DANA  
PEMBINAAN USAHA KECIL  
DAN KOPERASI (PUKK)**

*Skripsi S1 Oleh: RINDANI AZRI  
Pembimbing : Drs. JONHAR, Msi, Ak.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektifitas dan efisiensi kegiatan penyaluran dana dalam perusahaan. Objek dari penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia di Padang. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Untuk mengolah data yaitu hasil wawancara dan catatan lapangan, sehingga dapat memonitor perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan audit yang telah dilakukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan audit di PT. Pos Indonesia hampir sama yang sesuai dibandingkan ngan standar, namun ada beberapa perencanaan yang terlebih dahulu dilakukan setiap pada perusahaan., dan ada beberapa pengendalian intern dilakukan lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Pelaksanaan audit operasional tidak terlepas dari prosedur yang telah ditetapkan.

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal  
14 Juli 2012, dengan penguji :

<b>Tanda Tangan</b>	1. 	2. 
<b>Nama Terang</b>	<b>Dra. Riza Yenti, Msi, Akt</b>	<b>Dra. Warnida, M.Si, Akt</b>

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi :

**DR. Yuskar, SE, MA, Ak**  
NIP. 196009111986031001

\_\_\_\_\_ Tanda tangan

Alumnus telah mendaftar ke fakultas dan telah mendapat Nomor Alumnus:

	Petugas Fakultas / Universitas Andalas	
No Alumni Fakultas	Nama:	Tanda tangan:
No Alumni Universitas	Nama:	Tanda tangan:

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT. karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis telah dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pelaksanaan Audit Operasional Terhadap Penyaluran Dana Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) Studi Kasus PT. Pos Indonesia Divre II Padang”** yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Strata satu Jurusan Akuntansi Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak lepas dari doa, dukungan dan bimbingan baik moril maupun materil dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang Tua tersayang Papa M. Azri Aziz dan Mama Eny Pristianingsih, it's uncountable how much I love you both. Terima kasih untuk seluruh kasih sayang. nasehat. kesabaran. doa dan dukungannya. Dan juga untuk nte Endang dan Alm. Om Kun atas dukungannya selama ini, serta seluruh keluarga besarku.
2. Bapak Drs. Jonhar. Msi Akt. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, nasehat, dan petunjuknya dalam penyelesaian skripsi ini dan Dosen Penguji Dra. Riza Yenti, M.si, Akt dan Dra. Warnida. M.Si Akt yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam ujian komprehensif serta atas saran - saran dan nasihat - nasihat yang telah diberikan kepada penulis.

3. **Prof. Tafdil Husni, SE, MBA, Phd** Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
4. **Dr. H. Yuskar, SE.MA.Ak.** Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Andalas Padang. **Ibu Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si. Akt.** Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
5. Buat Aa' yang sudah sabar dan menemani nda selama ini sampai bimbingan selesai "Surya Darma Putra S.kom" serta Kakak-Kakak dan Adik-adik ku tercinta Erizka, Ana, Nia, Dapin, Ruli, Rini, Citra dan Sely Makasih banyak atas support selama ini baik dari segi materil dan secara moril."Miss U aLL"
6. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
7. Bapak dan Ibu pegawai secretariat/ Pustaka Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah membantu penulis dalam proses administrasi.
8. Sahabat-sahabat ku yang gokil yang juga slalu setia memberikan keceriaanny 'Lusi, Ririn, Incim, Ezy Anggi, Vini, Ridha, Feny, Lara, Dani, Maman dll yang ga' bisa disebutin satupersatu. Teman-teman angkatan 2007 jurusan Akuntansi Ayu ndut Q, Pipin, Hasri, Fadil, Fery, Gina, Esty, Nova, Dacinop, Dani, Yuvi, Oliv seluruh teman2 Akt 07, makasih banyak atas pertemanan dan persahabatan selama ini." We make the unforgettable memories"

Semoga Allah membalas semua pengorbanan dan budi baik yang diberikan kepada penulis. Penulis mohon maaf apabila ada kekurangan dalam penulisan skripsi ini.

Padang, Juli 2012

**Penulis**



# DAFTAR ISI

*Halaman*

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

## LEMBAR PERNYATAAN

**ABSTRAK** ..... i

**KATA PENGANTAR** ..... ii

**DAFTAR ISI** ..... iv

## **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah ..... 1

1.2 Identifikasi Masalah ..... 5

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian ..... 5

1.4 Batasan Masalah ..... 6

1.5 Sistematika Penulisan ..... 6

## **BAB II LANDASAN TEORI**

2.1 Review Penelitian ..... 8

2.2 Pengertian Audit Operasional ..... 9

2.3 Ruang Lingkup Audit Operasional ..... 11

2.4 Tujuan, Manfaat dan Keterbatasan Audit Operasional ..... 12

2.5 Kriteria Audit Operasional ..... 18

2.6 Tipe – tipe Audit Operasional ..... 19

2.7 Pelaksanaan Audit Operasional ..... 20

2.8 Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Operasional ..... 23

2.9 Tahap – tahap Audit Operasional ..... 26

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian ..... 32

3.2 Jenis Penelitian ..... 32

3.3 Jenis Data dan Sumber Data ..... 32

3.4 Metode Pengumpulan Data ..... 33

3.5 Analisis Data ..... 34

## **BAB IV PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	36
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	36
4.1.2	Visi dan Misi PT. Pos Indonesia .....	37
4.1.3	Sejarah Singkat Penyaluran Dana PUKK .....	40
4.1.4	Struktur Organisasi .....	41
4.2	Pelaksanaan Audit Operasional Terhadap Penyaluran Dana	
	Pembinaan Usaha Kecil pada PT. Pos Indonesia Padang .....	45
4.2.1	Program Audit Operasional .....	46
4.2.2	Tahap Persiapan Pemeriksaan .....	48
4.2.3	Tahap Pemeriksaan Pendahuluan .....	52
4.2.4	Tahap Pemeriksaan Dalam .....	59
4.2.5	Tahap Pelaporan .....	64
4.3	Laporan Hasil Pemeriksaan Operasional .....	66

## **BAB V PENUTUP**

5.1	Kesimpulan .....	69
5.2	Saran .....	70

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan berkembangnya perekonomian Indonesia saat ini banyaknya tumbuh dan bermunculan perusahaan-perusahaan baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil yang bergerak dibidangnya masing-masing seperti sektor jasa, perindustrian, pertanian, perdagangan, dan sektor lainnya. Untuk menunjang aktivitas dari perusahaan tersebut dana merupakan sesuatu hal yang sangat diperlukan dan sangat menentukan dalam menjalankan perusahaan disamping faktor lahan, sumber daya manusia, bahan baku, dan teknologi. Oleh karena itu jalan yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam mengatasi permasalahan pendanaan adalah dengan memperoleh dana pinjaman atau kredit dari pihak luar baik dari lembaga perbankan maupun lembaga yang bukan bank.

Dalam melaksanakan pembangunan saat ini pemerintah lebih menekankan pada ekonomi yang salah satu usahanya adalah dengan menciptakan suatu iklim kemitraan antara pengusaha yang kuat dengan pengusaha yang lemah, antara perusahaan yang kecil dengan perusahaan yang besar, sehingga akan terbina dan terjalin dalam suasana saling membantu dan saling menguntungkan. Hubungan kemitraan tersebut adalah dalam bentuk pemberian kredit mikro atau pinjaman dan pembinaan terhadap pengusaha kecil atau menengah oleh pengusaha yang kuat dalam hal ini BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba yang dimiliki BUMN tersebut.

Seperti halnya bank dalam aktifitas perkreditan, BUMN juga akan dihadapkan pada permasalahan hambatan dan penyimpangan yang sama, seperti penyalahgunaan kredit atau dana pinjaman untuk pembinaan usaha, kemacetan dalam pembayaran angsuran dan sebagainya yang akan menimbulkan kerugian dari pihak yang akan memberikan pinjaman dana dalam hal ini BUMN.

Berbagai sebab kegagalan pengembalian dana , selain disebabkan faktor eksternal, juga disebabkan faktor internal BUMN itu sendiri dalam menyalurkan dana pinjaman. Agar tidak terjadi hambatan dan penyimpangan dalam pemberian dan pinjaman, maka diperlukan adanya alat-alat fungsi manajemen. Salah satu fungsi manajemen yang penting dalam setiap kegiatan dalam suatu kegiatan usaha adalah fungsi pengawasan. Tujuannya antara lain untuk mengamankan dan harta perusahaan dari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak intern maupun pihak ektern, untuk memajukan efisiensi dan efektifitas usaha yang dilakukan, serta mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen (management policies). Dimana salah satu pendekatan yang dilakukan dalam pengawasan adalah “audit”

Pada dasarnya audit dilakukan untuk melihat untuk melihat apakah kondisi yang sudah ada telah sesuai dengan apa yang diharapkan atau dengan yang seharusnya ada telah sesuai dengan apa yang diharapkan atau dengan yang seharusnya ada sehingga dapat dilakukan pengawasan. Masyarakat awam sering menafsirkan bahwa audit dilakukan adalah untuk mencari kesalahan dan kecurangan dalam perusahaan. Padahal tujuan audit disini bukan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan, walaupun dalam pelaksanaannya pemeriksaan akan memberikan perhatian terhadap kemungkinan akan terjadinya kecurangan tersebut. Karena adanya kesenjangan antara keinginan-keinginan

masyarakat dan pelaksanaan pemeriksa itu sendiri, maka para ahli mulai memikirkan untuk melaksanakan suatu pemeriksaan yang ruang lingkungannya lebih luas dari pada pemeriksaan keuangan. Ini adalah awal dari pemikiran dan usaha untuk memperkenalkan audit operasional.

Audit operasional adalah salah satu praktek yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan dalam usaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan perusahaan. Definisi yang dirumuskan oleh Arrens dan Loebbeeke ( 1999:4 ), audit operasional :

“Merupakan sebuah penelaahan atas bagian maupun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya”

Dari definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa audit operasional bertujuan untuk menilai efektifitas dan efisiensi kegiatan perusahaan, dengan demikian cukup dirasakan perlunya audit operasional, yang khususnya memperhatikan segi efisiensi dan efektifitasnya dalam penyelenggaraan suatu badan usaha.

Kegiatan dan aktivitas yang dijalankan oleh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah adalah dalam rangka mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan untuk melayani masyarakat, dan untuk dipertanggungjawabkan kepada pihak yang menyalurkan dana. melalui adanya penyaluran dan PUKK, salah satu sasaran rencana kerjanya menyalurkan dana bergulir untuk membantu modal kerja, memberdayakan dan memberikan nilai tambah peran usaha kecil menengah, dalam rangka mendorong peningkatan pendapatan masyarakat upaya dalam mencapai tujuan Bina.



Kantor Pos adalah Unit Pelaksana Teknis PT. Pos Indonesia yang ditunjuk sebagai pihak yang menyalurkan dana terhadap pengusaha kecil dan koperasi yang terjalin untuk dapat membantu masyarakat. Aktivitas pengelolaan dan PUKK yang dilaksanakan oleh PT. Pos Indonesia (persero) sebagaimana diketahui dana PUKK disalurkan oleh BUMN yang juga mengandung resiko, sehingga dalam pelaksanaannya PT. Pos Indonesia memperhatikan azas-azas dalam penyaluran dan PUKK.

Namun demikian dalam prakteknya, penetapan sasaran pemeriksaan/audit intern seringkali (bahkan sama sekali) tidak terkait dengan dukungan pencapaian tujuan program tersebut. Bahkan, sasaran audit yang ditetapkan oleh lembaga pengawasan intern dari tahun ke tahun cenderung sama dan berulang, tanpa melihat besar kecilnya permasalahan yang timbul dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga seringkali timbul pertanyaan dari masyarakat mengenai kontribusi apa yang diberikan oleh pengawasan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Jadi disini pengawasan juga dilakukan terhadap prosedur-prosedur dan kegiatan manajemen. Keberhasilan dalam menepati tujuan perusahaan dapat dilihat dari prestasi manajemen dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk membahasnya dalam sebuah skripsi dengan judul **“PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENYALURAN DANA PEMBINAAN USAHA KECIL DAN KOPERASI (PUKK) Studi kasus PT. POS INDONESIA DIVRE II PADANG”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang penulis identifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- A. Bagaimana pedoman penyaluran dana PUKK pada PT. Pos Indonesia Divre II Padang?
- B. Apakah pelaksanaan audit operasional dana PUKK sudah berjalan sesuai peraturan yang telah diterapkan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- A. Untuk mengetahui bagaimana penyaluran dana PUKK yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Divre II Padang
- B. Untuk mengetahui pedoman penyaluran dana PUKK pada PT. Pos Indonesia Divre II Padang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang memperlukannya.

### **1. Bagi perusahaan**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan bahan pemikiran bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya dalam menyalurkan dana PUKK.

### **2. Bagi masyarakat**

Masyarakat diharapkan lebih memahami bagaimana system dan prosedurnya jika ingin memperoleh pinjaman dalam bentuk dana pembinaan usaha kecil dan koperasi.

### **C. Bagi Penulis**

Bagi penulis diharapkan bahwa dengan melakukan penelitian ini penulis dapat memahami dan menambah wawasan dan pengetahuan tentang audit operasional khususnya dalam bidang audit operasional terhadap penyaluran dana.

#### **1.4 Batasan Masalah**

Pada penelitian ini disebabkan banyaknya yang menyalurkan dana pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK) jumlahnya banyak dan beragamnya pemrosesan. maka disini penulis mengkhususkan melakukan penelitian pada :

- 1 Penyaluran dana yang telah tersedia dan berjalan
- 2 Data yang dipakai adalah data dari tahun 2009 karena adanya keterbatasan kelengkapan data.

#### **1.5 Sistematika Pembahasan**

Sistematika penulisan dari audit operasional terhadap penyaluran dana pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK) diuraikan dalam 4 bab, yaitu:

##### **BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini berisi tentang review penelitian terlebih dahulu dan landasan teori yang mendasari penelitian ini.



### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang objek penelitian, jenis penelitian, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data.

### **BAB IV : PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang gambaran umum perusahaan, pelaksanaan audit operasional, pelaporan audit dan laporan hasil pemeriksaan operasional pada PT. Pos Indonesia Divre II Padang

### **BAB V : PENUTUP**

Berisi kesimpulan mengenai permasalahan yang telah dibahas dan saran bagi peneliti selanjutnya



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Review Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian Sarmen (2002), audit operasional dapat membantu meningkatkan dan memajukan perusahaan dimasa yang akan datang. Audit operasional menilai kehandalan dan kecukupan sistem pengendalian intern dan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten. Sedangkan Arnes (2000), menyatakan bahwa pemeriksaan operasional dapat mengungkapkan berbagai kelemahan dan penyimpangan dari suatu operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional mempunyai orientasi untuk peningkatan dimasa yang akan datang dalam hal ini menilai penggunaan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian Sari (2001), dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit operasional oleh internal auditor dilakukan agar operasi perusahaan terus mengalami perbaikan. Ini terlihat dari pelaksanaan aktifitas perusahaan yang cukup efektif dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan walaupun masih terdapat beberapa kelemahan. Kemudian Meuthia (2000), mengungkapkan bahwa dengan audit operasional ini dapat menghasilkan suatu rekomendasi dan saran perbaikan organisasi atas rencana dan pelaksanaan kegiatan dan menyampaikannya kepada pihak manajemen maupun pimpinan organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian Yilka Harmi (2006), disimpulkan bahwa audit operasional sangat penting dalam menunjang efektifitas pada PT. Pos Indonesia. Audit operasional memberikan saran perbaikan atas penyimpangan yang terjadi

pada perusahaan tersebut dapat memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, audit operasional sebaiknya dilakukan secara rutin untuk menunjang keefektifan dan keefisienan PT. Pos Indonesia, karena bisa terjadi masalah dan hambatan-hambatan tersebut seiring dengan kegiatan sehari-harinya di masa yang akan datang.

Audit operasional merupakan alat yang dapat digunakan sebagai penilai dari efektif dan efisien pelaksanaan kegiatan usaha dan memberikan suatu evaluasi yang objektif serta rekomendasi atas saran kepada manajemen untuk membenahi jalannya operasi perusahaan Ardoni Marsa (2004), dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa dengan adanya audit operasional dapat ditemukan hal-hal yang seharusnya memerlukan tindakan koreksi agar pengelolaan penyaluran dana menjadi lebih efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Budi Satria (2009), menyatakan bahwa audit operasional sangat diperlukan untuk menilai efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dengan adanya audit akan ditemukan kelemahan-kelemahan dari kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu, auditor dapat memberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikan di masa yang akan datang agar kegiatan tersebut berjalan lebih efektif dan efisien.

## 2.2 Pengertian Audit Operasional

Sebelum penulis membahas lebih jauh mengenai audit operasional, maka penulis akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian audit operasional.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2004) mengemukakan :

*Suatu proses sistematis untuk menilai efektifitas organisasi, efisiensi, operasi dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari peneliatian bersama dengan rekomendasi untuk perbaikan.*



Menurut Arens dan Loebbecke (2002), Audit operasional didefinisikan sebagai berikut :

*An operational audit is a review of any part of an organization's operating procedures and methods for the purpose of evaluating efficiency and effectiveness. At the completion of an operational audit, recommendation to management for improving operations are normally expected.*

Berdasarkan definisi diatas, audit operasional merupakan penelaahan terhadap metode dan prosedur operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Setelah audit operasional berakhir auditor memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2002:32) :

*Audit Operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian dari padanya dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.*

Audit operasional merupakan alat yang dapat digunakan sebagai penilai dari efektif dan efisien pelaksanaan kegiatan usaha dan memberikan suatu evaluasi yang objektif serta rekomendasi atas saran kepada manajemen untuk membenahi jalannya operasi perusahaan (Ardoni Marsa, 2004).

Berdasarkan publikasi Institut Internal Auditor yang dikutip oleh Budi Satria (2009), audit operasional adalah :

*Suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang di bawah pengendalian manajemen melaporkan pada orang yang tepat hasil dari penilaian serta rekomendasi untuk perbaikan.*

Audit operasional sering juga disebut dengan pemeriksaan pengelolaan (*management audit*), pemeriksaan operasional (*functional audit*), dan pemeriksaan efektivitas (*effectiveness audit*).

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa **Prosedur Pelaksanaan Audit Operasional** adalah suatu tahapan atau urutan kegiatan yang telah menjadi pola tetap dalam melaksanakan pemeriksaan dan review yang sistematis terhadap kegiatan organisasi atau bagian dari padanya dengan tujuan menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

### **2.3 Ruang Lingkup Audit Operasional**

Ruang lingkup audit operasional adalah semua kegiatan ataupun prosedur yang mempengaruhi kegiatan audit operasional yang terjadi pada objek yang akan diteliti.

Ruang lingkup dari pemeriksaan operasional meliputi seluruh aspek manajemen seperti berikut :

1. Tujuan perusahaan.
2. Kebijakan dalam operasi
3. Personalia dan fasilitas fisik.
4. Fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.
5. Evaluasi dari pemeriksaan operasional ini dilakukan dengan membandingkan antar standar, kebijakan, serta perundang-undangan yang ditetapkan manajemen dengan pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan agar dapat lebih efektif dan efisien.

Standar profesi pemeriksaan dapat berasal dari dua sumber, yaitu dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari lingkungan industri tempat perusahaan itu beroperasi. Standar kinerja dalam pemeriksaan memberikan praktik-praktik

terbaik pelaksanaan audit mulai dari perencanaan sampai dengan pemantauan tindak lanjut. Standar perusahaan dapat terdiri dari sasaran, tujuan, rencana, anggaran, ataupun kebijakan dan peraturan. Sumber-sumber dari industri dan praktek-praktek usaha yang lazim. Standar-standar tersebut belum tentu merupakan standar yang objektif, oleh karena itu pemeriksa akan sulit menerima penugasan jika auditor diharuskan memberikan opini kepada pihak ketiga. Dengan kondisiseperti itu auditor hanya dapat memberi saran subjektif untuk mendefinisikan daerah-daerah permasalahan yang dihadapi dan rekomendasi yang diberikannya akan beranjak dari pemeriksaanyang subjektif. Hal tersebut diatas akan membantu didalam menentukan ruang lingkup dalam pemeriksaan, sebab unsur-unsur diatas telahdituangkan dalam surat penugasan dimulai. pemahaman dalam hal materi atau dalam mencegah terjadinya perbedaan penafsiran mengenai tujuan karakteristik, daerah-daerah permasalahan/sasaran yang sebenarnya dari suatu penugasan

#### **2.4 Tujuan, Manfaat dan Keterbatasan Audit Operasional**

Keputusan untuk mengadakan audit operasional oleh pihak manajemen mempunyai tujuan dan manfaat bagi perusahaan, yang mana dengan diadakannya audit operasional oleh perusahaan, pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan tersebut, dapat melihat apakah kegiatan operasional yang terjadi pada perusahaan tersebut, efektifkah terhadap tujuan yang dicapai ataupun efisiensikah terhadap cost yang digunakan, yang mana disini auditor akan memberikan saran ataupun rekomendasi terhadap pihak manajemen.



Menurut Amin Widjaya Tunggal (2000) ada tiga tujuan dilakukannya audit operasional yaitu :

1. Audit operasional dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur prestasi dari setiap bidang-bidang yang dijadikan sebagai objek pemeriksaan. Kriteria prestasi itu dinilai dari tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai.
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan  
Pada setiap akhir audit operasional akan dihasilkan suatu laporan yang menjelaskan mengenai hasil pemeriksaan yang telah dilaksanakan. Dengan adanya laporan ini, akan membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi masalah yang timbul di perusahaan
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Masalah yang telah diidentifikasi dapat disajikan dasar bagi pihak manajemen untuk menyusun langkah-langkah perbaikan atau tindak lanjut yang diperlukan.

Ada beberapa manfaat audit operasional yang dikemukakan oleh Amir Wijaya Tunggal (2000) yaitu:

1. Memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan dalam pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang diharapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.

4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan yang akan diambil.
5. Menilai efisiensi pengguna sumberdaya.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan personil dala fase operasi perusahaan.

Tujuan audit operasional yang dikemukakan oleh Sawyer (2000) ada empat macam yang akan dijelaskan dibawah ini yaitu:

1. Appraisal for control

Penilaian pengendalian ini berhubungan dengan administrasi dengan semua tingkat usaha. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah pengendalian dalam renacan operasi telah memadai dan efektif dalam mencapai tujuan manajemen . Auditor ingin memastikan apakah perusahaan telah beroperasi sesuai dengan standar dan pengendalian yang telah ada.

2. Evaluating of performance

Auditor mengumpulkan informasi kuantitatif untuk mengukur efektifitas dan efisiensi serta kehematan terhadap pekerjaan yang telah ditentukan untuk menunjukkan baik buruknya pelaksanaan pekerjaan kepada manajemen, dimana informasi tersebut akan menjadi masukan kepada manajemen sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam perubahan rencana serta perbaikan pengendalian.

3. Appraisal of objective's and plans

Auditor memperhatikan tujuan dari organisasi atau perusahaan, yang mana tujuan tersebut harus jelas serta dapat dimengerti, memadai, layak, dan

mencerminkan tanggung jawab kepada pemegang saham, karyawan, masyarakat dan pemerintah secara tepat dan dikomunikasikan secara baik kepada personal operating sehingga tidak akan mengakibatkan kebingungan . Auditor memperhatikan pola cara perencanaan yang dibuat, apakah perencanaan itu flexibel apabila diubah dengan metode yang efisien.

#### 4. Appraisal of organisation structure

Struktur organisasi perusahaan merupakan bagian dari alat pengendalian manajemen terhadap jalannya perusahaan, maka dalam melakukan penilaian terhadap struktur organisasi auditor akan memperhatikan apakah:

- 1) Struktur organisasi harmonis dengan tujuan perusahaan, divisi, departemen atau unit.
- 2) Pemisahan tanggung jawab mulai dari manajemen tingkat atas hingga tingkat yang paling bawah sudah jelas.
- 3) Struktur organisasi memberikan unity of command (masing-masing barang memberikan laporan kepada tidak lebih dari satu atasan).
- 4) Struktur organisasi telah seimbang (tidak ada fungsi yang terlalu dominan maupun lemah).
- 5) Struktur organisasi tersebut lebih memberikan tanggung jawab pengoperasian kepada para menejer secara individu dan bukan kolektif.
- 6) Struktur organisasi tersebut dibuat sederhana dan seefektif mungkin.

Sedangkan Tujuan Audit Operasional Menurut IBK Bayangkara (2008) :

*Audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.*

Berkaitan dengan tujuan audit ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Selain itu, IBK Bayangkara (2008) menyebutkan ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif yaitu program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif yaitu program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program atau aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.



Berdasarkan pemaparan di atas, tujuan audit mengandung tiga elemen yang harus ada dalam pelaksanaannya, yaitu : adanya pedoman bagi individu dalam melaksanakan kegiatannya, kemudian bagaimana pedoman tersebut dijalankan oleh individu tersebut serta perbandingan antara pedoman yang ada dalam perusahaan atau organisasi dengan yang dijalankan oleh individu apakah telah dijalankan secara efektif dan efisien atau belum terlaksana dengan baik.

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari audit operasional bagi perusahaan atau badan usaha adalah:

1. Mengurangi biaya
2. Menambah pendapatan
3. menciptakan kebijakan dimana terdapat kekosongan yang mempunyai pengaruh buruk bagi perusahaan.
4. Merubah kebijaksanaan yang memerlukan perubahan karena kebijaksanaan itu tidak memenuhi lagi kebutuhan perusahaan secara efisien
5. Meninjau kembali tujuan audit atau bagian perusahaan, apabila tujuan unit tidak lagi sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dilihat bahwa manajemen perusahaan berkeinginan untuk menciptakan kondisi kerja yang efektif dan efisien. Sehingga segala sesuatu yang bersifat pemborosan Terdeteksi untuk diadakan tindak lanjut.

Audit operasional adalah teknik pengendalian yang dapat membantu manajemen dengan menerapkan metode untuk mengevaluasi dan efektifitas prosedur kegiatan dan pengendalian intern. Audit operasional merupakan suatu bentuk pemeriksaan yang paling luas dan mempunyai cakupan audit atas semua fungsi perusahaan.

## 2.5 Kriteria Audit Operasional

Kriteria adalah nilai-nilai ideal yang digunakan sebagai tolak ukur dalam perbandingan. Dengan adanya kriteria, pemeriksaan dapat menentukan apakah suatu kondisi yang ada menyimpang atau tidak dan kondisi yang diharapkan. Karena pemeriksaan pada intinya merupakan proses perbandingan antara kenyataan yang ada dengan suatu kondisi yang diharapkan maka pada audit operasional pun diperlukan adanya kriteria.

Kesulitan utama yang umumnya dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria audit untuk menilai efektifitas dan efisiensi organisasi. Berbeda dengan audit atas laporan keuangan dalam audit operasional tidak terdapat kriteria tertentu yang berlaku umum untuk setiap audit.

Arens dan Loebbecke (2000) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam audit operasional yaitu :

*a. Prestasi Kerja Masa Lalu (Historical Performance)*

Seperangkat kerja yang sederhana untuk menentukan apakah kegiatan yang dilakukan menjadi lebih baik atau buruk melalui perbandingan pada hasil aktual (atau hasil audit) dari periode sebelumnya. Keuntungannya mudah, kelemahannya tidak dapat memberikan masukan bagaimana kebaikan dan keburukan dari kegiatan yang benar-benar dilaksanakan

*b. Ukuran Terbaik (Bench Marking)*

Sebagian besar kesatuan yang menjalani audit operasional tidak bersifat unik, terdapat banyak kesatuan yang sama di dalam keseluruhan organisasi atau di luarnya. Dalam hal demikian, data kinerja dari kesatuan yang dapat diperbandingkan merupakan sumber yang sangat baik untuk mengembangkan kriteria.

c. **Standar Rekayasa (*Engineered Standard*)**

Pada unit operasional terkadang kriteria ditetapkan berdasarkan standar rekayasa meskipun kriteria jenis ini digunakan dalam memecahkan masalah, tetapi membutuhkan banyak waktu dan biaya. Hal ini dikarenakan memerlukan keahlian yang cukup untuk membuat standar tersebut

d. **Diskusi dan Persetujuan (*Discussion and agreement*)**

Kadang-kadang kriteria objektif sangat sulit didapat dan sangat memakan biaya, sehingga adakalanya kriteria dapat dikembangkan melalui diskusi dan kesempatan sederhana. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses ini harus meliputi direktorat kesatuan yang diperiksa dan kesatuan atau orang-orang yang akan mendapatkan laporan tentang temuan-temuan yang didapat.

## **2.6 Tipe-Tipe Audit Operasional**

Audit operasional berfungsi sebagai bahan masukan bagi perusahaan terhadap kegiatan operasional yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut. Ini bisa digunakan untuk menilai keefektifan dan keefisienan perusahaan tersebut.

Menurut Arens dan loebbecke (2000) audit operasional dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

1. **Audit Fungsional (*Functional Audit*)**

Audit fungsional adalah audit yang dilakukan terhadap satu atau lebih fungsi dan suatu organisasi. Adapun pengertian fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan. Audit fungsional ini mempunyai keuntungan adanya spesialisasi oleh auditor sehingga auditor dapat

mengembangkan keahliannya dibidang tertentu, sedangkan kesulitan yang mungkin timbul adalah dalam mengevaluasi fungsi-fungsi yang saling berhubungan.

## 2. Audit Organisasi (*Organizational Audit*)

Audit organisasi adalah jenis audit operasional yang organisasinya berhubungan dengan seluruh unit organisasi tersebut, seperti departemen dan cabang. Penekanan pada audit ini adalah bagaimana tingkat efektifitas dan efisiensi tiap-tiap fungsi saling berinteraksi dan perlu diperhatikan pula rencana organisasi dan metode dalam mengkoordinasi aktifitas.

## 3. Penugasan khusus (*special assignment*)

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen, ada banyak variasi dalam audit seperti ini. Contoh-contohnya mencakup penentuan penyebab tidak efektifnya sistem PDE, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

Suatu perusahaan bisa menentukan apakah audit operasional bisa dilakukan di perusahaannya. Tergantung kebututhan akan audit operasional tersebut. Kalau bagi seorang manajemen perlu dilakukan audit operasional maka dilakukan tapi kalau menurutnya tak perlu tidak usah dilakukan.

## **2.7 Pelaksanaan Audit Operasional**

Pihak yang menyelenggarakan audit sebenarnya tergantung oleh pihak manajemen dimana setiap pihak yang diberi tanggung jawab dapat mengandung nilai positif dan negatif. Pelaksanaan audit yang sesuai dengan harapan



manajemen puncak dan memenuhi tuntutan dilaksanakannya audit masih memerlukan penentuan berbagai kualifikasi yang harus dipenuhi para pelaksana audit di samping mempertimbangkan berbagai faktor- baik yang positif maupun yang negatif.

Dalam bukunya Arens dan Loebbecke (2000:800) mengemukakan bahwa :

*Operational audit are usually performed by one of three group; internal auditors, government auditor, CPA firms.*

Audit operasional dilakukan oleh satu dari tiga kelompok dibawah ini:

#### 1. Auditor internal

Auditor internal memiliki posisi yang unik melaksanakan audit operasional. Manfaat yang diperoleh jika auditor internal melakukan audit operasional adalah bahwa mereka menggunakan seluruh waktu kerja untuk perusahaan yang mereka audit. Untuk memaksimalkan efektivitasnya, bagian audit internal harus melapor kepada dewan direksi atau direktur utama. Auditor internal juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan dengan komite auditor dewan direksi. Struktur organisasi ini membantu auditor agar tetap independen.

#### 2. Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah melaksanakan audit operasional yang seringkali merupakan bagian dari pelaksanaan. Audit keuangan. Auditor pemerintah terdiri dari para akuntan dari Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dahulu Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (Departemen Keuangan). Audit Pemerintah biasanya biasanya memberi perhatian pada kedua macam pemeriksaan, baik audit keuangan maupun audit operasional.

### 3. Auditor Eksternal

Pada waktu akuntan publik melakukan audit atas laporan keuangan historis, sebagian dari audit itu biasanya terdiri dari pengidentifikasian masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang dapat bermanfaat bagi klien audit. Rekomendasi itu dapat dilakukan secara lisan, tetapi biasanya menggunakan surat manajemen. Pengetahuan dasar mengenai bisnis klien yang dimiliki auditor eksternal dalam melaksanakan audit seringkali memberikan informasi yang berguna dalam memberikan rekomendasi-rekomendasi operasional. Auditor yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien dengan rekomendasi operasional yang relevan dibandingkan dengan yang tidak mempunyai kualitas seperti itu.

Pengetahuan dasar mengenai bisnis klien harus diperoleh auditor ekstern dalam melakukan audit informasi ini akan berguna dalam memberikan rekomendasi operasional. Auditor yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien dengan rekomendasi operasional yang relevan dengan klien.

Audit operasional bisa dilakukan oleh satu dari tiga kelompok di atas. Tergantung kepada kebijakan perusahaan dan dimana audit operasional itu dilaksanakan. Kalau audit operasional dilakukan di dalam perusahaan bisa mempergunakan jasa auditor internal dan auditor eksternal, sedangkan didalam instalasi pemerintahan bisa digunakan jasa auditor pemerintah.

## **2.8 Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Operasional**

Terdapat penekanan yang berbeda dalam pelaksanaan audit operasional dengan audit laporan keuangan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa audit finansial ditujukan untuk memeriksa dan menganalisa kebenaran bukti-bukti yang mendukung penyajian laporan keuangan, sedangkan audit operasional ditekankan pada penilaian efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Perbedaan pokok antara audit operasional dengan audit keuangan terletak pada ruang lingkup auditnya. Audit keuangan bertujuan memberikan pendapat atas kewajaran pelaporan keuangan dan menekankan terselenggaranya pengendalian internal perusahaan dan hasil audit keuangan sering dilaporkan pada pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, masyarakat serta manajemen. Sedangkan audit operasional bertujuan untuk mengetahui kegiatan mengidentifikasi kemungkinan terjadinya perbaikan atau peningkatan dan memberikan rekomendasi perbaikan atau peningkatan terhadap kegiatan yang sedang berjalan dan hasil audit operasional biasanya dilaporkan pada pihak manajemen perusahaan.

Audit operasional memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibanding audit keuangan. Pada audit keuangan, penelaah dilakukan terutama pada kejadian langsung yang mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan. Sedangkan, pada audit operasional penekanannya tidak hanya pada masalah keuangan tetapi juga mencakup masalah-masalah di luar keuangan dengan memberikan rekomendasi perbaikan operasional yang diperlukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Disamping perbedaan tersebut, terdapat beberapa perbedaan lain. Menurut Admin Wijaya Tunggal (2001) antara lain :

- a. Audit laporan keuangan menguji catatan historis dari kinerja masa lalu, sedangkan audit operasional menilai dan menelaah masa lalu, dan juga melihat masa yang akan datang dengan suatu pandangan.
- b. Pada penilaian kebijakan dan perencanaan, apakah mereka paling baik dan cocok untuk mencapai tujuan.
- c. Untuk melihat apakah kebijakan yang ditetapkan ditaati atau tidak.
- d. Untuk menilai kinerja eksekutif.
- e. Untuk mengukur kinerja usaha dan membandingkan hasil aktual dengan target.
- f. Untuk menganalisis data dan berbagai varian/penyimpangan untuk menentukan penyebab dari varian tersebut.
- g. Untuk mengusulkan tindakan korektif yang tepat untuk mencapai target.
- h. Audit keuangan melaporkan posisi keuangan organisasi pada suatu tanggal dan apakah laporan keuangan menyajikan suatu pandangan yang benar dan wajar dari keadaan usaha perusahaan, sedangkan audit operasional melaporkan kinerja manajemen selama suatu periode tertentu dan mengusulkan cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan masa yang akan datang, apabila tujuan tersebut belum tercapai.
- i. Audit keuangan tidak mempertanyakan apakah manajemen aktif atau tidak, sedangkan audit operasional menilai aktivitas manajemen dan menyelidiki apakah tidak efisien.



- j. Audit keuangan berkonsentrasi pada pengesahan kewajaran laporan keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Sebaliknya pengukuran atau evaluasi efektifitas, efisiensi, ekonomisasi, atau kinerja dalam audit operasional lebih sulit. Tidak ada standar yang berlaku umum.
- k. Hasil audit keuangan sering dilaporkan kepada pihak diluar entitas ( pemegang saham, badan pemerintah, publik atau umum ), sedangkan hasil audit operasional biasanya dilaporkan kepada manajemen.

Selain beberapa perbedaan tersebut, juga terdapat persamaan antara kedua jenis pemeriksaan ini, yaitu :

- a. Auditor keuangan dan auditor operasional haruslah independen.
- b. Auditor keuangan dan auditor operasional harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung opini yang diberikan.
- c. Beberapa teknik dan prosedur audit yang biasa digunakan oleh kedua auditor tersebut adalah :
  - i. Teknik *inqiury* (penyelidikan), observasi, dan inspeksi.
  - ii. Menggunakan *internal control questioner* dan *flow chart* atau *narrative memo* untuk mempelajari sistem dan prosedur akuntansi dan mengevaluasi internal kontrol yang terdapat di perusahaan.
  - iii. Penggunaan *statistical sampling* atau *judgement sampling* untuk pemilihan sampel yang diuji.
  - iv. Penggunaan jasa komputer spesialis jika perusahaan yang diaudit sudah menggunakan sistem akuntansi berbasis komputer.

- d. Pelaksanaan audit harus dipimpin dan disupervisi oleh orang yang mempunyai pengalaman yang cukup dibidang audit dan mempunyai latar belakang pendidikan akuntansi.
- e. Baik audit keuangan maupun auditor operasional harus mendokumentasikan prosedur audit yang dilakukan, bukti yang dikumpulkan dan temuan audit dalam kertas kerja dengan rapi dan disusun secara otomatis.

Perbedaan yang telah dijelaskan diatas dapat menjadi panduan dalam melakukan audit operasional dimana dijelaskan mengenai tujuan audit, ruang lingkup audit, dasar yuridis, pelaksanaan audit, frekuensi audit, orientasi hasil audit, bentuk laporan audit, pengguna laporan audit, Diharapkan pihak yang melakukan audit tidak mengalami keraguan dalam melakukan tugasnya dan dapat menghasilkan laporan audit yang dapat diandalkan.

## **2.9 Tahap-Tahap Audit Operasional**

Dalam melaksanakan audit operasional, auditor memerlukan suatu langkah atau tahapan dalam melaksanakan audit operasional. Hal ini disebabkan karena jika dalam melaksanakan audit operasional auditor tidak mempunyai suatu tahapan atau langkah kerja, auditor akan kesulitan dalam melaksanakan prosedur audit. Karena tak ada standar ataupun koridor yang mengatur tahapan-tahapan ini, sehingga mungkin saja auditor tidak dapat melaksanakan audit operasional secara lengkap dan baik. Ada beberapa tahap pemeriksaan seperti yang terdapat pada buku “petunjuk pemeriksaan operasional” terbitan pusat pengembangan akuntansi sekolah tinggi akuntansi Negara (PPA STAN) sebagai berikut :

## 1. Tahap persiapan pemeriksaan

Tahap ini, pemeriksa harus memperoleh semua informasi kerja yang bersifat umum mengenai aspek penting dari perusahaan. Informasi ini kemudian akan dipakai sebagai alat kerja dalam melaksanakan tahap-tahap pemeriksaan berikutnya, dan dapat memberikan informasi mengenai latar belakang objek yang diperiksa. Dalam tahap ini, perlu dicatat setiap indikasi mengenai kekurangan-kekurangan yang serius dalam kegiatan-kegiatan yang kita periksa, sehingga indikasi tersebut menjadi bahan pertimbangan pada saat pengambilan keputusan mengenai bidang-bidang yang memerlukan perhatian yang lebih lanjut pada tahap berikutnya. Kegiatan yang dilakukan pada tahap pemeriksaan meliputi:

- a. Mengadakan pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan tertinggi perusahaan/objek yang diperiksa.
- b. Mengumpulkan informasi yang bersifat umum.

Hal ini dilakukan untuk memperoleh perspektif yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif, aka harus dikumpulkan informasi sebagai berikut:

- i. Peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk kegiatan atau program yang sedang diperiksa.
- ii. Sejarah singkat, latar belakang dan tujuan kegiatan/program yang sedang diperiksa.
- iii. Bahan-bahan mengenai perusahaan dengan tekanan utama pada kegiatan/program yang sedang diperiksa. Bahan-bahan tersebut harus mencakup informasi tentang:

- 1) Pembagian tugas dan tanggung jawab.
  - 2) Pelimpahan wewenang.
  - 3) Informasi singkat tentang posisi objek yang diperiksa dalam hubungan dengan pemerintah.
- iv. Informasi mengenai jenis biaya dan lokasi aktiva yang digunakan dalam kegiatan/program yang sedang diperiksa.
  - v. Data keuangan lain, yaitu biaya untuk kegiatan menurut periode dan daftar alokasi anggaran tahunan.
  - vi. Kebijakan-kebijaksanaan umum yang dibuat oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan/program yang sedang diperiksa.
  - vii. Uraian mengenai metode-metode kegiatan. Informasi ini berguna untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan pemeriksaan.

## 2. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Tujuan dari pemeriksaan pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi mengenai semua aspek penting yang ada dalam perusahaan seperti program maupun fungsinya. Dengan informasi inilah disusun dan direncanakan tahap-tahap pemeriksaan selanjutnya. Informasi lainnya adalah mengenai latar belakang objek yang sedang diperiksa sehingga pelaksanaannya lebih tepat sasaran yang diinginkan.

### a. Penelaahan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam organisasi.

Undang-undang atau hukum yang berlaku merupakan pedoman bagi suatu organisasi maupun perusahaan untuk melaksanakan aktivitas sehari-hari. Dalam melaksanakan audit operasional sangat perlu untuk mengetahui peraturan-perundang-undangan yang berlaku dalam organisasi. Untuk



melaksanakan audit operasional, auditor haruslah memahami dan mengerti apa yang diinginkan oleh pembuat undang-undang, baik itu maksud, sasaran, ruang lingkup, maupun kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau fungsi yang diperiksa. Dengan adanya peraturan perundang-undangan ini, maka kan terlihat dengan jelas tanggung jawab tugas dan pelimpahan wewenang sehingga akan mempermudah proses pelaksanaan pemeriksaan operasional ini.

**b. Tinjauan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen**

Penilaian terhadap system pengendalian intern mutlak harus dilakukan, tetapi tidaklah harus memusatkan pada semua bagian dari sistem pengendalian manajemen yang penting bagi masalah yang diperiksa. Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendorong efisiensi dan efektivitas kegiatan dari masing-masing unit atau fungsi dalam organisasi atau perusahaan.

**3. Tahap Pemeriksaan Lanjutan**

Tahap pemeriksaan lanjutan dilaksanakan setelah menyelesaikan tiga tahap sebelumnya. Dari tiga tahap diatas diperoleh informasi mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakan lanjutannya. Tahap pemeriksaan lanjutan pada audit operasional ini termasuk pada pengembangan temuan-temuan yang merupakan jalan untuk mencapai sasaran pemeriksaan yang telah ditetapkan. Hal ini mengharuskan auditor mengumpulkan bukti-bukti yang jumlahnya cukup, kompeten dan relevan. Temuan-temuan ini ada yang biasa diteruskan pada pihak yang berwenang ada pula yang tidak. Syarat suatu temuan dapat diteruskan pada pihak yang berwenang cukup berarti

untuk dikomunikasikan, berdasarkan kegiatan pemeriksaan yang memadai dan meyakinkan, kesimpulan harus logis dan layak serta harus bertolak dari fakta-fakta yang disajikan.

Apabila auditor menemukan hal-hal yang merupakan kelemahan atau kekurangan yang penting dalam kegiatan operasi perusahaan, maka auditor akan menyusun rencana atau langkah-langkah untuk mengembangkan temuan tersebut secara tepat dan akurat. Langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kekurangan-kekurangan
- b. Mengidentifikasi batas-batas kewenangan dihubungkan dengan kegiatan yang dilaksanakan.
- c. Menentukan sebab-sebab kekurangan.
- d. Menentukan apakah kekurangan-kekurangan tersebut merupakan gejala-gejala yang berdiri sendiri atau tersebar luas.
- e. Menentukan pengaruh-pengaruh atau arti penting dari kekurangan-kekurangan.
- f. Identifikasi dan pemecahan masalah umum
- g. Memperoleh tanggapan resmi pertanggung jawaban bagian yang diperiksa.
- h. Menentukan rekomendasi atau saran untuk tindakan koreksi laporan hasil pemeriksaan.

#### **4. Tahap Pelaporan dan Tindak Lanjut**

Semua kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan audit operasional sebenarnya akan mengarah pada tahap ini, yaitu tahap pelaporan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan suatu pemahaman tentang fakta dan alasan bagi kesimpulan dan rekomendasi atau saran.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Obiek Penelitian**

Objek dari penelitian ini adalah peranan audit operasional untuk menilai efektifitas dan efesiensi penyaluran dana pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK), penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia (persero) Padang

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan penulis lakukan adalah *descriptive case study* terhadap suatu organisasi penyaluran dana pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK). Penelitian ini dilakukan untuk menjalankan audit operasional mulai dari tahap pendahuluan sampai dengan tahap pelaporan dan rekomendasi. Peneliti langsung bertindak sebagai pemeriksa audit operasional atas audit operasional PT. Pos Indonesia (persero), sehingga nanti akan dibuat sebuah laporan audit atas temuan-temuan dan memberikan rekomendasi perbaikan agar dapat mendorong operasi yang lebih efektif dan efesien paa periode berikutnya

#### **3.3 Jenis Data dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan adalah berupa data primer dan sekunder yang diperoleh sejalan dengan pelaksanaan program audit operasional. Jadi, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah dengan melakukan pengamatan serta waawancara dengan beberapa pegawai, pihak manajemen untuk mendapatkan data-data seperti :

1. Struktur organisasi PT. Pos Indonesia (persero) Padang

2. Tugas dan wewenang pada masing-masing jabatan PT. Pos Indonesia (persero) Padang
3. Peraturan, standar, dan kebijakan yang melingkupi PT. Pos Indonesia (persero) Padang
4. Sistem dan prosedur pencatatan kegiatan
5. Dokumen dan bukti transaksi yang diperlukan untuk memastikan bahwa rangkaian prosedur dan kebijakan telah dijalankan dengan sebagaimana mestinya

Selain data-data diatas, diperlukan juga data-data sekunder lainnya yang berasal dari literature, buku-buku yang berkaitan dengan audit operasional lewat studi kepustakaan, untuk melengkapi pengertian atau defenisi tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan audit operasional

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah sebagai berikut :

#### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Yaitu peninjauan langsung pada perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer, data primer ini dikumpulkan dengan cara sebagai berikut :

##### **a. Wawancara**

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara Tanya jawab langsung secara lisan dengan pejabat yang berwenang yang ada kaitannya dengan objek penelitian



## b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan terhadap aktivitas perusahaan yang erat kaitannya dengan masalah audit operasional dan efektivitas pelaksanaan pengendalian biaya operasi perusahaan. Yang di observasi adalah dokumen-dokumen penyaluran dana PUKK, data kegiatan operasi. Data yang telah terkumpul digunakan untuk memvalidasi dari data pengendalian penyaluran dana PUKK PT. Pos Indonesia (Persero) Padang

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mengumpulkan data untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang dasar-dasar audit operasional. Hal ini dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku serta literature yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti. Selain itu, penulis juga memperoleh standar operasional prosedur dan kebijakan pada PT. Pos Indonesia (persero) Padang yang digunakan sebagai pembandingan dengan operasi yang dilakukan

## 3.5 Analisis Data

Data dan dokumen yang sudah diperoleh akan dianalisis dengan membandingkan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan dengan kenyataan yang terjadi atau membandingkan standar dengan hasil yang telah dicapai.

Kemudian, data mengenai kinerja akan diolah apakah audit operasional yang dilakukan dapat mendorong peningkatan kinerja. Data tersebut didapatkan dari olahan wawancara dan observasi serta penelitian kepustakaan. Analisis dari

data-data ini akan didapatkan sejauh mana penerapan dan manfaat audit operasional dalam mendorong peningkatan kinerja PT. Pos Indonesia (persero) Padang. Berhubungan penelitian ini merupakan pemeriksaan langsung yang dilakukan oleh peneliti, bukan melakukan penelitian atas laporan audit yang telah dilakukan sebelumnya, maka hasil analisis data yang dibuat akan dituangkan dalam suatu laporan audit yang ditujukan kepada manajemen PT. Pos Indonesia (persero) Padang agar dapat mendorong efektifitas dan efisiensi



## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Kantor Pos pertama di Indonesia di Batavia didirikan oleh Gubernur Jendral GW Baron berdiri pada tanggal 26 Agustus 1746, kemudian pada tahun 1906 berubah nama menjadi Opst Telegraafend Telefon Dients (PTT)

Jawatan PTT Republik Indonesia ditandai oleh pengambilan Kantor Pusat PTT di Bandung oleh Angkatan Muda PTT dari pemerintahan Militer Jepang pada tanggal 27 September 1945, tanggal tersebut diperingati Hari Bhakti Postel

Kemudian pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961 status jawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Pos dan Telekomunikasi

Selanjutnya pada tahun 1965 PN Pos dan Telekomunikasi dibagi dua menjadi:

- a. PN Pos dan Giro berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965
- b. PN Telekomunikasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965

Dan pada tahun 1978 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.9 tahun1978, status Pos dan Giro diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro

Pada tanggal 20 Juni 1995 ditetapkan dasar-dasar hukum berdirinya PT. Pos Indonesia, yaitu antara lain:

1. Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perusahaan Perseroan

2. Peraturan-peraturan RI Nomor 5 tahun 1995 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Pos dan Giro menjadi Perusahaan (PERSERO)
3. Anggaran dasar PT. Pos Indonesia (Persero) yang tercantum dalam akta Notaris Sutjipto, SH Nomor 117 tanggal 20 Juni 1995 tentang Pendirian Perusahaan Persero PT. Pos Indonesia, sebagaimana telah diubah dengan akta Notaris Sutjipto, SH Nomor 89 tanggal 21 September 1998 dan Nomor 111 tanggal 28 Oktober 1998.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan organisasi yang besar dalam pelayanan lalu lintas berita, uang dan barang. Pos mulai beroperasi ribuan tahun yang lalu dan sekarang pos merupakan jaringan yang vital di setiap negara. Sepanjang sejarah manusia pelayanan pos merupakan salah satu jenis pelayanan komunikasi yang paling tua. Di banyak bagian dunia, terdapat tanda-tanda adanya penyelenggara pelayanan pos dimasa lalu yang ditata dalam organisasi yang teratur dan rapi. Pada dasarnya keberadaan PT Pos Indonesia (Persero) merupakan bagian pembangunan nasional, yaitu mempercepat pembangunan melalui pembangunan jaringan komunikasi antar daerah. Oleh karena itu penyelenggaraan pos dijalankan oleh Negara demi kepentingan umum dan bertujuan menunjang pembangunan nasional. Sebelum dikeluarkannya Undang-undang No. 38 Tahun 2009, pos artinya pengantaran surat-surat, tetapi setelah keluarnya Undang-undang tersebut, Pos merupakan lembaga umum yang bertugas mengurus pengantaran dan pengangkutan surat dan paket.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero)**

Mungkin masih bersifat asing jika kita mengetahui secara luas bentuk jasa pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero). Banyak diantara kita



semua yang hanya mengetahui sedikit tentang bentuk pelayanan yang bisa diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) yang masyarakat umum lain ketahui layanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) hanya berupa layanan untuk mengantar jasa pengiriman surat yang sekarang sudah banyak diabaikan oleh masyarakat Indonesia karena sudah terkikis oleh perkembangan teknologi yang semakin global yang mempengaruhi masyarakat untuk melupakan tradisi mengirimkan surat. PT. Pos Indonesia (Persero) ternyata banyak memberikan layanan yang masyarakat umum kurang mengetahui bentuk pelayanan yang dapat diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero), berbagai layanan yang dapat diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) antara lain :

1. Kiriman Internasional
2. Filateli
3. Hybrid-Mail
4. Ritel
5. Logistik
6. Keuangan
7. Paket Pos
8. Surat Pos

Jadi seperti yang kita ketahui diatas ada banyak bentuk layanan yang dapat diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero), sehingga masyarakat dapat kembali menggunakan jasa PT. Pos Indonesia (Persero) tidak menggunakan jasa yang didirikan pihak asing seperti DHL, FEDEX yang sebenarnya jika kita menggunakan jasa pelayanan yang diberikan oleh pihak PT. Pos Indonesia

(Persero) berarti kita dapat berbangga dengan jasa layanan yang dimiliki negara sendiri yaitu PT. Pos Indonesia (Persero) dan jasa layanan yang ditawarkan pun beragam tergantung jenis keperluan yang masyarakat inginkan. Berikut merupakan visi, misi, dan tujuan PT. Pos Indonesia (Persero).

#### **Visi PT. Pos Indonesia (Persero)**

PT. Pos Indonesia (Persero) senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan yang dikelola oleh SDM yang profesional sehingga mampu memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai konsep bisnis yang sehat.

#### **Misi PT. Pos Indonesia (Persero)**

1. PT. Pos Indonesia (Persero) penyedia sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah yang berguna untuk menunjang pembangunan Nasional serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa dan negara.
2. PT. Pos Indonesia (Persero) mengembangkan usaha bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan IPTEK tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberi nilai tambah yang optimal untuk karyawan, pemegang saham, masyarakat, dan mitra kerja.

#### **Tujuan PT. Pos Indonesia (Persero)**

PT. Pos Indonesia (Persero) mempunyai tujuan memastikan pengontrolan dapat dilakukan baik oleh pihak konsumen sendiri. pengontrolan ini memerlukan biaya investasi yang cukup besar dalam usaha memodernisasi dan tidak

tergantung pada sumber daya manusia yang terlatih besar. PT Pos Indonesia mempunyai tujuan Berorientasi kepada kepuasan pelanggan, komitmen terhadap pelayanan umum serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi para pemegang saham.

#### **4.1.3 Sejarah Singkat Penyaluran Dana PUKK**

PT. Pos Indonesia (Persero) selain menjalankan kegiatannya dalam melayani masyarakat pengguna jasa pos, juga ikut memikirkan kesejahteraan pengusaha kecil dan koperasi dengan pemberian/penyaluran dana pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK). Pada saat itu, biaya pembinaan usaha kecil dibebankan sebagai biaya perusahaan. Kegiatan penyaluran dana ini dimulai berdasarkan keputusan Menteri Keuangan RI No. 1232/KMK/1989 tanggal 11 November 1989 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui Badan Usaha Milik Negara, dana Pembinaan disediakan dari penyisihan sebagian laba sebesar 1%-5% dari laba setelah pajak. Pada tahun 1994, nama program diubah menjadi Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (Program PUKK) berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI No. 316/KMK/016/1994 tanggal 27 Juni 1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui Pemanfaatan Dana dari Bagian Laba Badan Usaha Milik Negara. Namun untuk PT. Pos Indonesia memperhatikan perkembangan ekonomi dan kebutuhan masyarakat, pedoman pembinaan usaha kecil tersebut beberapa kali mengalami penyesuaian, yaitu melalui Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN/Kepala Badan Pembina BUMN No.:Kep-216/M-PBUMN/1999 tanggal 28 September 1999 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan BUMN.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)**

Deskripsi jabatan masing-masing bagian pada struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Padang adalah sebagai berikut :

##### **A. Divisi Regional :**

Unit Kerja yang bersifat profit center dengan tugas menjalankan fungsi manajemen bisnis secara operasional di lingkup wilayahnya serta mengendalikan seluruh sumber daya yang diperlukan dengan tujuan mencapai kinerja laba.

##### **1. Kepala Divisi Regional (Ka. Divre)**

Kepala Divisi Regional yang ditunjuk oleh Direksi sebagai Pembina Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero) Wilayah.

- a. Mengawasi kegiatan penjualan, keuangan, pembelian, administrasi dan umum keadaan kegiatan sesuatu yang terpadu dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Melakukan pengolahan data, analisis dan evaluasi atau hasil usaha dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna milik perusahaan.
- c. Secara periodic mengawasi system pengawasan internal dan melaksanakan pemeriksaan.
- d. Memberi masukan kepada staf untuk perbaikan atau penyempurnaan peraturan, ketentuan, sitem prosedur maupun administrasi yang pada umumnya berlaku pada perusahaan.
- e. Mengawasi dan memberikan persetujuan pengeiuaran dan penerimaan kas agar sesuai dengan anggaran yang sudah di tetapkan.



- f. Mengadakan penilaian prestasi kerja bawahannya berdasarkan laporan yang di terima bawahannya.
- g. Mengadakan hubungan dengan pihak luar terutama mengenai hal-hal yang menyangkut kebijaksanaan lainnya yang bersifat umum

## 2. Bagian Audit:

- a. Memeriksa bagian –bagian keuangan, pelayanan dan keagenan, akuntansi, SDM, pengolahan, paket pos, teksifo, filateli, posplus, dan pemasaran.
- b. Pemeriksaan kas supervisor keuangan dan pemeriksaan sisi benda pos dan materai (BPM) supervisor keuangan.
- c. Membuat laporan penyimpanan masing-masing bagian.
- d. Menyusun laporan eksploitasi.
- e. Pemeriksaan tertutup kas tahunan.
- f. Penyusunan laporan pemeriksaan.
- g. Pembuatan berita acara pemeriksaan (BAP).

## 3. Manajer Umum:

- a. Memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manajer fungsional
- b. Menentukan tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas
- c. Bertindak sebagai saluran komunikasi di dalam organisasi karena menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan dan menyediakan informasi yang tepat

#### 4. Manajer SDM :

- a. Melakukan dan mengevaluasi pelaksanaan mutasi dan roling pegawai.
- b. Merencanakan, mengembangkan dan mengatur sumber daya manusia dalam lingkup kerja kantor pos
- c. Mengurus surat-menyurat dan naskah kepegawaian serta hal lain yang menyangkut hak dan kewajiban pegawai.
- d. Melaksanakan tata usaha SDM , pembayaran gaji atau pension, tunjangan, menyiapkan dan menyelesaikan ongkos perjalanan dinas panjar, tabungan pegawai, serta segala sesuatu yang menyangkut hak-hak pegawai atau pension.

#### 5. Manajer Keuangan:

- a. Menerima, menyiapkan, membayar atau mengeluarkan uang dan surat berharga. menerima dan memberikan panjar kas ke loket-loket atau kasir, menerima dan menyiapkan pengiriman uang serta membuat neraca harian kas.
- b. menerima, menyiapkan, mengeluarkan dan mempertanggungjawabkan serta penata usahaan benda pos dan materai, membuat neraca harian benda pos dan materai termasuk buku atau daftar rekapitulasi penjualan.
- c. Mengawasi beredar benda pos materai di loket-loket, mesin peranko dan system pemperangkoan lainnya baik yang digunakan diloket maupun oleh publik, serta melaksanakan penata usahaan dan pertanggungannya.

- d. Melaksanakan penyetoran dan pengambelian ke atau dari bank yang telah ditetapkan dan penransferan ke rekening direktur keuangan, serta menjaga batas maksimum saldo kas.

**6. Manajer Teknik dan Saran:**

- a. Mengawasi komputerisasi nasional.
- b. Mengkoordinasi pengawasan dan pengadministrasian pelanggan Wasantara Net.
- c. Melakukan analisis pengembangan peranan layanan Wasantara Net.
- d. Membuat neraca pendapatan Wasantara Net
- e. Membuat laporan pendapatan Wasantara Net.
- f. Membuat laporan kegiatan pemasaran Wasantara Net.

**B. Bidang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan**

Unit kerja tingkat pusat yang dipimpin oleh spesialis Madya, yang diberi tugas melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan bertanggung jawab kepada Vice President Bina Lingkungan Perusahaan

**1. Asman PKBL**

- a. Melakukan pemeriksaan administrasi untuk setiap permohonan Mitra Binaan
- b. Memberikan keputusan layak atau tidaknya setiap besar pinjaman untuk calon Mitra Binaan
- c. Menyerahkan pinjaman dengan menggunakan formulir setoran khusus

## 2. Asman Keuangan

- a Melakukan pemeriksaan dan analisa terhadap setiap laporan yang diterima dan melakukan konfirmasi umpan balik
- b Membuat kompilasi laporan perkembangan usaha Mitra Binaan
- c Menyerahkan dana pinjaman kepada setiap Mitra Binaan

### **4.2 Pelaksanaan Audit Operasional terhadap Penyaluran Dana Pembinaan Usaha Kecil pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang**

Seperti yang diterangkan sebelumnya, bahwa dalam melakukan audit operasional harus melalui beberapa tahapan terlebih dahulu. Setiap tahapan dilakukan secara berurutan dan seksama untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini dikarenakan tiap tahap dalam audit operasional mempunyai hubungan yang saling terkait satu sama lain. Pada akhir pemeriksaan akan diperoleh suatu laporan hasil pemeriksaan yang berisikan tentang temuan yang akan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen.

Di dalam laporan hasil pemeriksaan ini juga terdapat saran dan rekomendasi untuk perbaikan. Beberapa aspek penting yang harus diketahui pemeriksaan sebelum memulai tahapan audit operasional ini, yaitu:

#### 1. Tujuan Pelaksanaan Audit Operasional

Tujuan Audit Operasional ini adalah untuk menilai kinerja operasi pada PT. Pos Indonesia Padang apakah sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mengidentifikasi segala kelemahan dan penyimpangan yang terjadi, dan ditindaklanjuti dengan memberikan rekomendasi dan saran perbaikan. Hal ini dilakukan dengan harapan agar audit operasional yang dilakukan dapat mendorong efektivitas dan efisien pada layanan yang diberikan pada periode berikutnya.



## 2. Sasaran Audit Operasional

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan terhadap penyaluran dana PT.

Pos Indonesia antara lain terhadap:

### a. Administrasi dan pengelolaan

Pada bagian ini, sasaran audit mengacu kepada pengelolaan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Padang. Apakah administrasi dan pengelolaan yang dilakukan baik terhadap mitra binaan maupun terhadap lingkungan internal telah dilakukan dengan baik, serta apakah pihak unit telah memberikan informasi yang luas kepada masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

### b. Kebijakan dan prosedur

Sasaran pada bagian ini yaitu apakah pihak penyaluran dana telah menyusun kebijakan dan prosedur dengan baik, dan melihat bagaimana prosedur peminjaman dana.

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk melaksanakan audit operasional pada penyaluran dana PT. Pos Indonesia Padang yaitu:

1. Tahap persiapan pemeriksaan
2. Tahap pemeriksaan pendahuluan
3. Tahap pemeriksaan mendalam
4. Tahap pelaporan

### 4.2.1 Program Audit Operasional

Dalam pelaksanaan audit operasional ini, penulis menyusun program audit seperti yang tergambar dalam tabel berikut:

## Prosedur Audit

### 1) Tahap Persiapan Pemeriksaan

- a. Memperoleh struktur organisasi, motto, visi misi, tujuan pada PT. Pos Indonesia
- b. Menelaah kebijakan dan prosedur yang menguasai unit atau fungsi dari PT. Pos Indonesia

### 2) Tahap Pemeriksaan Pendahuluan

Pengujian terhadap pengendalian manajemen yaitu dengan cara melihat prosedur kerja manajemen pada penyaluran dana PT. Pos Indonesia melalui flowchart yang telah diperoleh.

### 3) Tahap Pemeriksaan Mendalam

- a) Wawancara kepada bagian PUKK untuk memperoleh informasi tentang penyimpangan-penyimpangan yang telah ditandai.
- b) Melakukan pengecekan terhadap semua dokumen dan catatan yang terkait administrasi dan prosedur kegiatan penyaluran dana
- c) Melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap kegiatan pengelolaan dana PUKK dan menandai hal-hal yang termasuk ke dalam penyimpangan ataupun kesalahan.

### 4) Tahap Pelaporan

- a. Menelaah semua kertas kerja yang ada guna merumuskan temuan, kesimpulan dan rekomendasi.
- b. Menyiapkan draft Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

#### 4.2.2 Tahap Persiapan Pemeriksaan

Tahap persiapan pemeriksaan dilakukan untuk mendapatkan informasi umum mengenai PT. Pos Indonesia Padang yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan pemeriksaan pendahuluan. Adapun prosedur audit yang dilaksanakan adalah:

- a Memperoleh struktur organisasi, motto, visi misi, tujuan dari PT. Pos Indonesia
- b Menelaah kebijakan dan prosedur yang berlaku bagi penyaluran dana pembinaan usaha kecil PT. Pos Indonesia

Kertas Kerja Audit	Indeks No. A.2	
	Dilaksanakan	28/7/2011
	Oleh	Rindani
	Direview oleh	

**Struktur Organisasi Team Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) PT. Pos Indonesia :**

```
graph TD; A[Penanggung Jawab] --> B[Ka. Divre]; B --> C[Asman PKBL]; C --> D[Asman Keuangan]; D --> E[Petugas Pemantauan]; D --> F[Petugas Survei Mitra Binaan]; D --> G[Petugas Pengawasan];
```

**Kesimpulan:**

Ka. Divre adalah kepala Divisi Regional sebagai Pembina Program Kemitraan dan program Bina lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero), dan membawahi Asman PKBL sebagai pemeriksa administrasi setiap permohonan mitra binaan dan juga bertanggung jawab dalam penyaluran dana. Asman Keuangan sebagai pemegang setiap dana yang masuk atau keluar membawahi petugas pemantauan, petugas survey Mitra Binaan dan petugas pengawasan.

<b>Kertas Kerja Audit</b>	<b>Indeks No. A.3</b>	
	<b>Dilaksanakan</b>	<b>28/07/2011</b>
	<b>Oleh</b>	<b>Rindani</b>
	<b>Direview oleh</b>	

**Berikut merupakan Visi, Misi, dan Tujuan PT. Pos Indonesia :**

**Visi PT Pos Indonesia adalah menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai**

**Misi PT Pos Indonesia adalah memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah, dan individu melalui penyediaan *sistem bisnis* dan *layanan* komunikasi tulis, logistic, transaksi keuangan, dan filateli berbasis jejaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik dan global**



### Tujuan PT. Pos Indonesia

PT Pos Indonesia mempunyai tujuan berorientasi kepada kepuasan pelanggan, komitmen terhadap pelayanan umum serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi para pemegang saham.

Kesimpulan :PT. Pos Indonesia ingin menjadi perusahaan jasa yang berkemampuan memberikan solusi yang terbaik melalui penyediaan *sistem bisnis* dan *layanan* komunikasi tulis, logistic, transaksi keuangan, dan filateli yang bertujuan untuk memastikan pengontrolan dapat dilakukan dengan baik oleh konsumen sendiri.

Kertas Kerja Audit	Indeks No. A.4	
	Dilaksanakan	28/07/2011
	Oleh	Rindani
	Direview oleh	
Kebijakan dan Peraturan:		
a Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) nomor KD.77/DIRUT/1209 Tahun 2009 tentang Organisasi Divisi Bina Lingkungan perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero)		
Pasal 2 : Pemantauan (Monitoring) oleh Divisi Bina Lingkungan Perusahaan.		
“Pemantauan yang dilaksanakan oleh petugas atau pejabat divisi bina lingkungan perusahaan merupakan implementasi fungsi pengawasan, pengendalian, pembinaan, dan evaluasi baik terhadap unit PKBL maupun mitra binaan.”		

- b Surat Edaran Direktur SDM nomor SE.11/Dir SDM Tahun 2009 tentang Tata Kerja Divisi Bina Lingkungan Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero).

**Pasal 3 : Pengajuan permohonan pinjaman**

“Permohonan pinjaman diajukan dengan menggunakan formulir pinjaman, semua permohonan yang diterima dicatat pada buku catatan penerimaan tersendiri dengan diberi nomor urut dan tanggal penerimaan untuk dapat diperlihatkan kepada pemohon bahwa pemrosesan permohonan pinjaman dilakukan berdasarkan urutan penerimaan permohonan pinjaman.

Kesimpulan: berdasarkan Pasal 2 KD.77/DIRUT/1209 Tahun 2009 tentang Organisasi Divisi Bina Lingkungan perusahaan dan Pasal 3 SE.11/Dir SDM Tahun 2009 tentang Tata Kerja Divisi Bina Lingkungan Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) dapat disimpulkan bahwa dalam pengajuan permohonan pinjaman harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan untuk kelancaran pemrosesan permohonan pinjaman dan didukung dengan pemantauan yang baik.

### **4.2.3 Tahap Pemeriksaan Pendahuluan**

Pemeriksaan pendahuluan ini ditujukan untuk memperoleh pemahaman tentang penyaluran dana PUKK pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padang

Adapun prosedur audit yang dilakukan dalam tahapan pemeriksaan pendahuluan ini adalah melakukan wawancara dengan Asman PKBLD, untuk memperoleh informasi mengenai :

- Prosedur Penyaluran Dana PUKK
- Prosedur Pemantauan Mitra Binaan pada PT. Pos Indonesia.



Kertas Kerja Audit

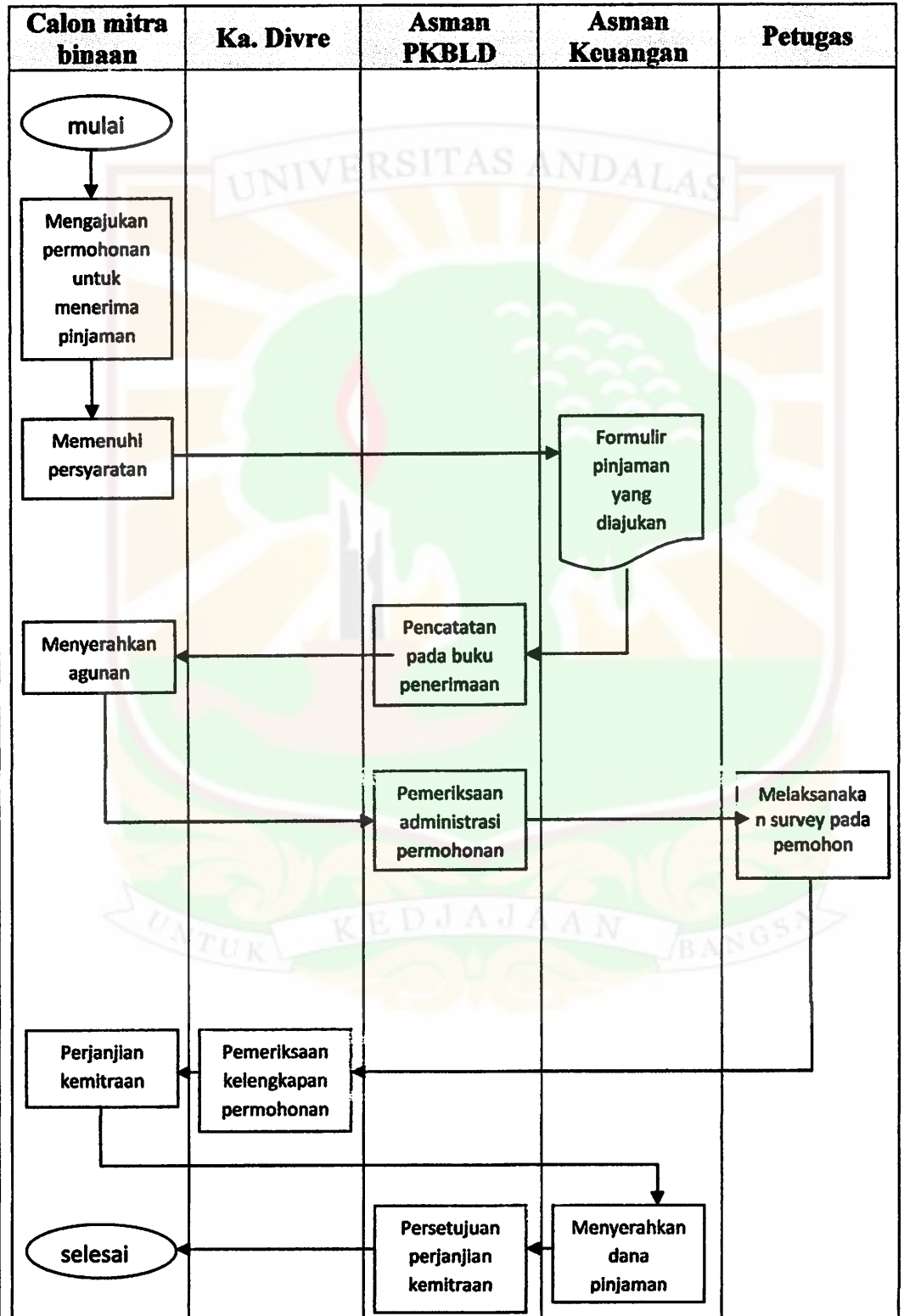
Indeks No. B.1

Dilaksanakan 15/08/2011

Oleh Rindani

Direview oleh

Prosedur Penyaluran Dana PUKK:





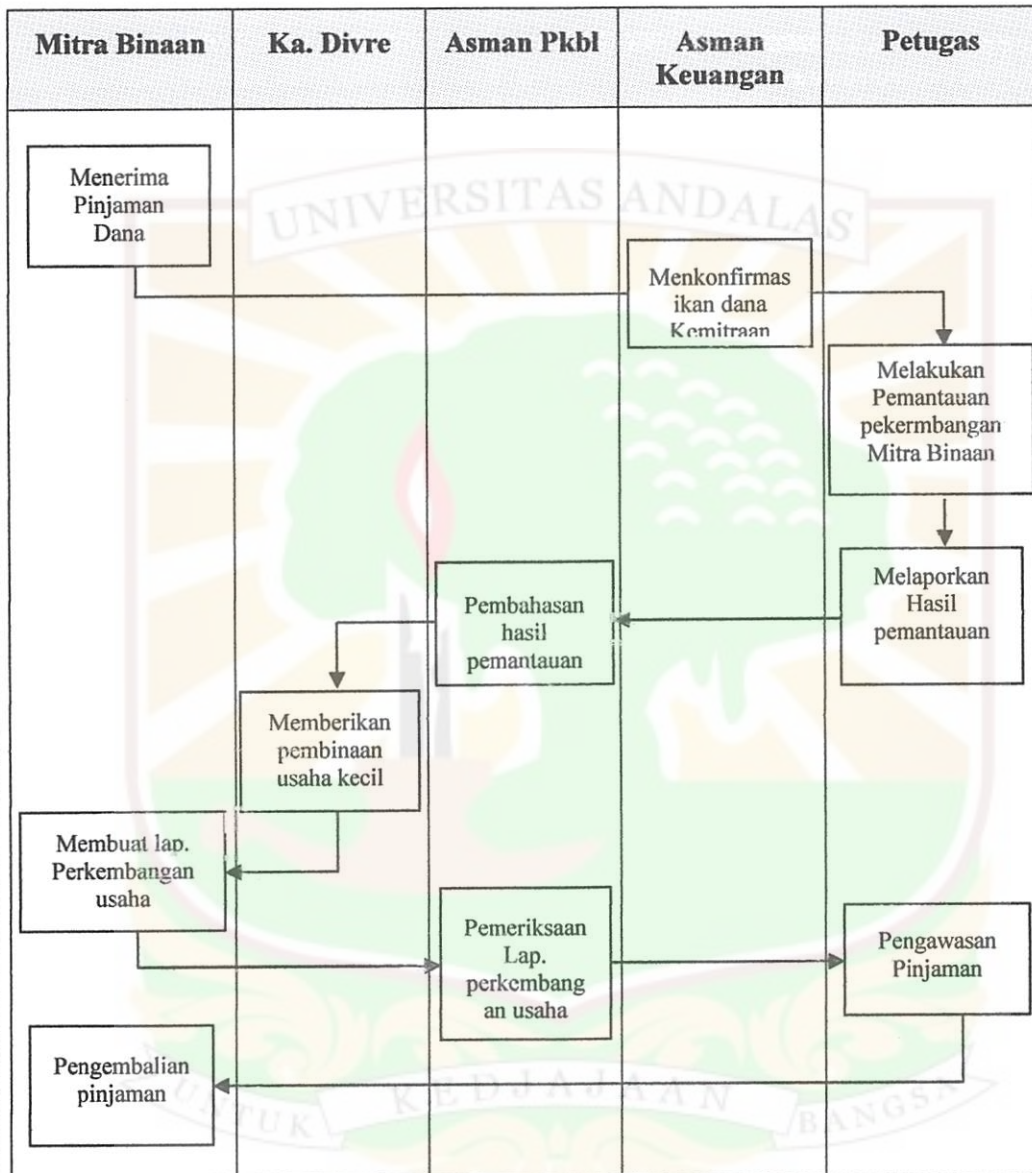
**Pengujian terhadap pengendalian manajemen dilihat dari proses :**

**Mengajukan permohonan pinjaman untuk menerima pinjaman dalam tahap ini pengajuan pinjaman dapat berjalan sebagaimana mestinya, lalu Mitra Binaan memberikan persyaratan yang diharuskan untuk memenuhi pinjaman dana. Asman PKBL melakukan kinerja sesuai prosedur yaitu dengan menerima calon mitra binaan yang memenuhi persyaratan, jika calon mitra binaan tidak melengkapi salah satu persyaratan yang telah ditentukan maka Asman PKBL tidak menerima permohonan pinjaman tersebut. Semua calon mitra binaan yang telah memenuhi persyaratan dicatat hanya pada buku penerimaan, disini manajemen seharusnya membuat cadangan pencatatan pada file simpanan lainnya. Setiap Mitra Binaan memberikan agunan sebelum diberikan dana pinjaman. agunan diberikan sesuai dengan jumlah pinjaman dan disimpan pada tempat yang khusus. Asman PKBL melakukan pemeriksaan administrasi permohonan menggunakan pemeriksaan secara manual dengan mencocokkan pelengkapan persyaratan mitra binaan, Survey mitra binaan dilakukan oleh petugas survey dengan melihat langsung keadaan di lapangan ini merupakan metode yang telah berjalan cukup lama dan telah diuji pada kasus. Dari laporan survey hanya dicatat pada laporan hasil survey tanpa adanya pengawasan yang akurat, ini akan diperoleh informasi dan juga sebagai alat pembanding antara hasil survey dengan permohonan persyaratan yang telah diberikan mitra binaan itu sendiri. Penggunaan metode ini juga merupakan alat pengambil keputusan, dan seharusnya dibuat bukti asli lainnya karena laporan ini mengandung bukti usaha mitra binaan sehingga untuk keefektifitas dari laporan hasil survey**

akan direalisasikan untuk kelancaran pinjaman dana selanjutnya. Perjanjian kemitraan yang dilakukan oleh masing-masing mitra binaan tidak terlalu sulit karena bagian PUKK selalu melakukannya langsung kepada mitra binaan yang bersangkutan. Dan dana diberikan sesuai dengan perjanjian yang telah dilakukan sesuai dengan kondisi usaha yang sedang berjalan dan agunan yang diberikan



## Prosedur Pemantauan Mitra Usaha:



Setelah mitra binaan diberikan dana, maka dilakukannya pemantauan perkembangan usaha oleh petugas setiap satu bulan sekali. Laporan hasil pemantauan usaha dicatat oleh petugas lainnya yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan usaha untuk tahun berikutnya, dengan demikian bagian

PUKK mempunyai dokumen-dokumen pendukung yang dipergunakan untuk melihat perkembangan usaha dan merencanakan pinjaman dana selanjutnya. Adapun kartu kunjungan pemantauan yang diberikan kepada mitra binaan sebagai bukti dari hasil pemantauan yang telah dilaksanakan. Dan adanya pengawasan berlanjut dari Asman PKBL terhadap bagian pemantauan Laporan perkembangan yang dibuat oleh masing-masing mitra binaan setiap tiga bulan sekali merupakan perjanjian pada kemitraan yang diajukan untuk menyusun rencana sejauh mana perkembangan usaha yang telah dijalani. Asman PKBL perlunya menaksir peristiwa-peristiwa perkembangan usaha yang telah terjadi oleh setiap mitra binaan yang telah dijalani atau yang sedang berjalan. Memberikan pembinaan usaha kecil kepada setiap mitra binaan kurang efektif untuk dilaksanakan karena kurangnya respons dari mitra binaan. Kemudian pada bagian proses pengawasan peminjaman seharusnya dilakukan oleh orang-orang yang independen dan punya integritas yang tinggi.

kesimpulan :

Adanya pemantauan terhadap kegiatan usaha mitra binaan, lalu dilakukan pembahasan laporan hasil pemantauan dan kegiatan pembinaan terhadap semua mitra binaan, kemudian adanya laporan perkembangan usaha yang wajib dilakukan oleh mitra binaan dan diikutkannya pemuihan pinjaman jika timbul pinjaman bermasalah. Setelah itu mitra binaan wajib mengembalikan pinjaman berdasarkan waktu dan besar angsuran pinjaman sesuai dengan perjanjian kemitraan.



## Kesimpulan Pemeriksaan Pendahuluan:

Kertas Kerja Audit	Indeks No. B.3	
	Dilaksanakan	16/11/2011
	Oleh	Rindani
	Direview oleh	

Setelah pelaksanaan pemeriksaan pendahuluan dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

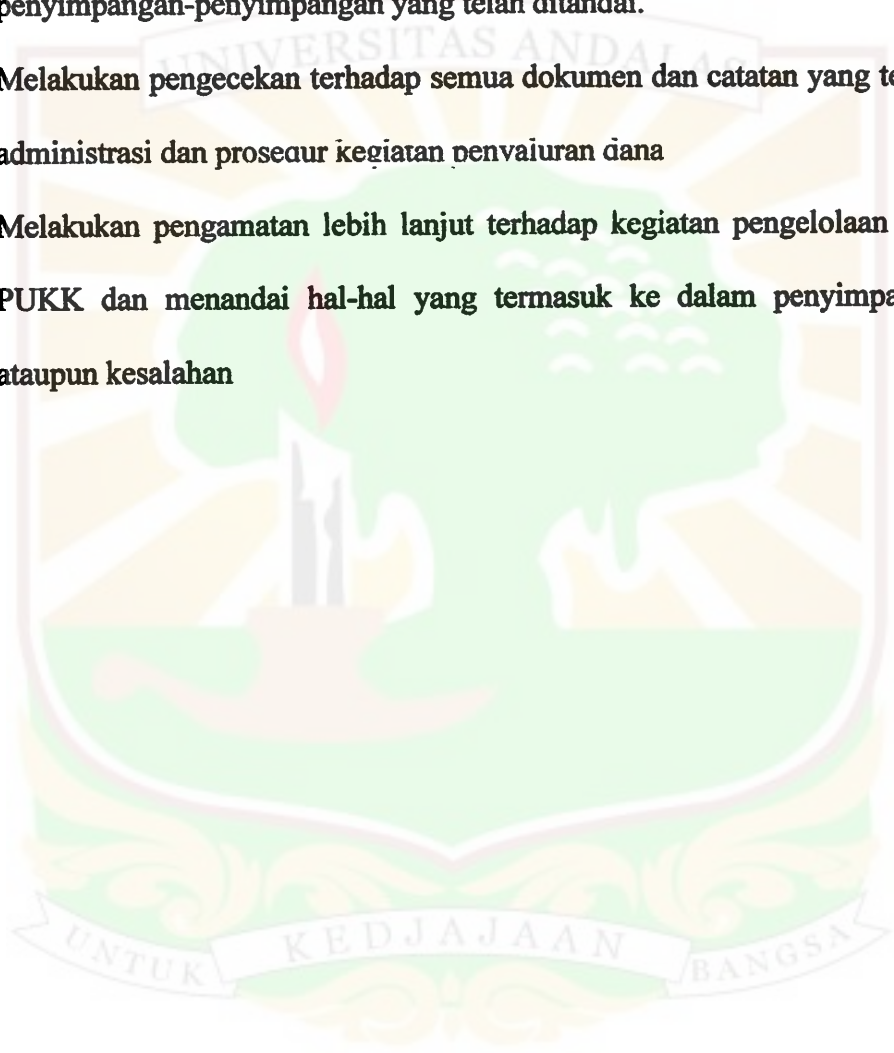
- 1 Penyaluran dana pada PT. Pos Indonesia menetapkan serangkaian prosedur yang dijalankan, didalamnya terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon Mitra Binaan yang memberikan informasi secara jelas dan lengkap. Disini terlihat masih ada kelonggaran dalam menetapkan calon Mitra Binaan sehingga didapatkan penyalahgunaan dalam mensurvey calon Mitra Binaan untuk mendapatkan dana oleh petugas yang berwenang. ( Kertas Kerja Indeks B.1)
- 2 Dan berdasarkan analisa Asman PKBLD menetapkan jumlah pinjaman akan dilihat perkembangannya lewat laporan perkembangan usaha yang diberikan Mitra Binaan setiap akhir triwulan. Bagian pemeriksaan belum menjalankan tugas sesuai dengan rincian kerja karena laporan perkembangan usaha tidak semua diperiksa secara detail, sehingga mana Mitra Binaan yang sedang mengalami penurunan tidak terlihat ( Kertas Kerja Indeks B.2 )

Penyaluran dana pada PT. Pos Indonesia belum dilaksanakan secara efektif dan efisien karena terdapat beberapa bagian-bagian yang terkait seperti, Petugas Pemantauan dan Petugas Survey belum melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

#### **4.2.4 Tahap Pemeriksaan Mendalam**

Berdasarkan hasil pemeriksaan pendahuluan yang telah dilakukan sebelumnya, maka disusun program audit untuk melakukan pemeriksaan mendalam dengan prosedur terdiri dari:

- a) Wawancara kepada bagian PUKK untuk memperoleh informasi tentang penyimpangan-penyimpangan yang telah ditandai.
- b) Melakukan pengecekan terhadap semua dokumen dan catatan yang terkait administrasi dan prosecur kegiatan penvaluran dana
- c) Melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap kegiatan pengelolaan dana PUKK dan menandai hal-hal yang termasuk ke dalam penyimpangan ataupun kesalahan



Kertas Kerja Audit	Indeks No. C.1	
	Dilaksanakan	18/11/2011
	Oleh	Rindani
	Direview oleh	
<p>a Wawancara kepada Asman PKBL untuk memperoleh informasi tentang penyimpangan-penyimpangan yang telah ditandai.</p> <p>Tanya: Apakah survey yang dilakukan terhadap calon mitra binaan telah berjalan sebagaimana mestinya , sehingga calon mitra binaan dinilai layak atau tidaknya untuk menerima dana pinjaman?</p> <p>Jawab: Dari sekitar 200 calon mitra binaan pertahunnya yang ingin meminjam dana, terlebih dahulu dilakukan survey untuk menunjukkan layak atau tidaknya calon mitra binaan untuk diberikan dana. Disini Asman PKBL sebagai pelaksana tehknis telah menugaskan petugas yang langsung terjun kelapangan untuk memberikan laporan hasil survey. Laporan hasil survey yang diserahkan kepada Asman PKBL tidak dilakukan lagi pemeriksaan ulang atau pencocokan dengan syarat kelengkapan permohonan yang telah ditetapkan.</p> <p>Akibat adanya kelonggaran yang dapat dimanfaatkan oleh oknum petugas dalam penyaluran dana yang diberikan kepada mitra binaan, hal ini bisa menimbulkan pinjaman bermasalah tiap tahunnya yang tidak terealisasi dengan baik. Misalnya, penyaluran dana diberikan kepada mitra binaan yang sebenarnya tidak memenuhi syarat karena dinilai tidak layak untuk diberikan pinjaman dikarenakan kondisi usaha yang diketahui belum berjalan selama satu tahun tetapi mendapatkan dana pinjaman.</p>		

**Tanya : Bagaimana selama ini pihak PKBL mengetahui sejauh mana usaha yang telah dijalankan oleh mitra binaan?**

**Jawab : Dari sini kami meninjau perkembangan usaha dilihat dari adanya laporan perkembangan usaha yang telah diberikan oleh mitra binaan. dan melakukan pemantauan yang dilakukan petugas untuk memantau apakah terdapat kenaikan produktifitas terhadap usaha yang dijalankan.**

**b Melakukan pengecekan terhadap semua dokumen dan catatan yang terkait administrasi dan prosedur kegiatan penyaluran dana**

Dokumen data tentang calon mitra binaan yang akan menerima dana diserahkan secara lengkap kepada bagaian PUKK. Calon mitra binaan telah melampirkan kelengkapan persyaratan sesuai dengan prosedur penyaluran dana.

**c Melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap kegiatan pengelolaan dana PUKK dan menandai hal-hal yang termasuk ke dalam penyimpangan ataupun kesalahan.**

**1 Apakah kegiatan pemantauan sudah dilakukan sebulan sekali berialan sebagaimana mestinya yang tercantum dalam peraturan prosedur pemantauan penyaluran dana?**

Dalam kegiatan pemantauan terhadap usaha hanya dijalankan selama enam bulan sekali, disini terlihat dari bukti kunjungan yang diberikan keadaan mitra binaan sebagai bukti telah dilakukannya pemantauan. Hal ini dikarenakan kebijakan yang kurang tugas dari Ka. Divre dan



kurangnya factor pendukung untuk berjalannya pemantauan apabila dilakukan setiap satu bulan sekali.

Misalnya, kurangnya fasilitas kendaraan untuk memantau mitra binaan didalam kota, kurangnya fasilitas perjalanan dinas untuk memantau mitra binaan yang berkedudukan di luar kota, dan kurangnya tenaga kerja yang memiliki keterampilan untuk mendukung proses pemantauan.

Hal ini dapat menimbulkan pinjaman bermasalah kepada mitra binaan dikarenakan pemantauan yang dilakukan kurang efektif.

- 2 Laporan perkembangan usaha dibuat oleh mitra binaan setiap tiga bulan sekali, lalu Asman PKBL melakukan konfirmasi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh setiap mitra binaan dan memberikan saran yang diperlukan apabila terlihat adanya indikasi penurunan usaha. Asman PKBL menyimpulkan masih ada beberapa mitra binaan yang memberikan laporan perkembangan usaha tidak rutin sesuai jadwal yang telah ditentukan, bahkan ada mitra binaan yang tidak memberikan laporan perkembangan usahanya.

Disini terlihat dari rangkuman laporan perkembangan usaha mitra binaan yang dibuat oleh Asman PKBL terdapat 35% mitra binaan yang tidak memberikan laporan perkembangan usaha sesuai dengan jadwalnya.

Sehingga, mitra binaan yang belum mengirimkan laporannya akan diberikan peringatan untuk mencegah timbulnya pinjaman bermasalah.

**Kesimpulan :**

Dari tahap pemeriksaan mendalam yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a Tidak adanya tindak lanjut dari Asman PKBL terhadap laporan hasil survey terbukti dengan Asman PKBL tidak melakukan pemeriksaan ulang terhadap laporan hasil survey tersebut. Jika hasil survey yang dilaporkan oleh petugas survey tidak menggambarkan kondisi usaha yang sebenarnya maka hal ini dapat memicu timbulnya masalah. Misalnya mitra binaan tidak sanggup membayar angsuran pinjaman kedepannya, dikarenakan tidak memiliki usaha yang produktif.
- b Kegiatan pemantauan yang diperintahkan dalam jangka waktu satu bulan sekali ternyata setelah dilihat dari kartu kunjungan yang terdapat pada mitra binaan hanya dilakukan dalam enam bulan sekali
- c Laporan perkembangan usaha yang wajib dilaporkan setiap tiga bulan sekali tidak ditaati oleh beberapa mitra binaan. Hal ini dapat menghambat pemeriksaan laporan perkembangan usaha mitra binaan yang memberikan laporan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan..

Penyaluran dana pada PT. Pos Indonesia belum dilaksanakan secara efektif dan efisien karena terdapat beberapa bagian-bagian yang terkait belum melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

#### 4.2.5 Tahap Pelaporan

Tahap akhir dari audit operasional ini adalah melaporkan hasil pelaksanaan operasional yang telah dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Laporan audit ini berisi hasil pemeriksaan yang berisi temuan-temuan penyimpangan atau kelemahan, rekomendasi dan saran perbaikan atas temuan yang ada.

Kertas Kerja Audit	Indeks No. D.1	
	Dilaksanakan	25/11/2011
	Oleh	Rindani
	Direview oleh	
Hasil temuan dan penyimpangan dari prosedur audit yang telah dilakukan :		
1 Dari hasil survey terhadap calon mitra binaan terdapat beberapa mitra yang seharusnya tidak layak menerima dana pinjaman tetapi mitra tersebut tetap mendapatkan dana pinjaman ( Kertas Kerja Indeks no. C.1)		
2 Kegiatan pemantauan yang seharusnya dilakukan setiap sebulan sekali tetapi hanya dilakukan setiap enam bulan sekali. (Kertas Kerja Indeks no. C.1)		
3 Laporan perkembangan usaha yang wajib dilaporkan setiap tiga bulan sekali tidak disampaikan oleh beberapa mitra binaan. (Kertas Kerja no. C.1)		
Dalam hal ini, rekomendasi dan saran yang diberikan kepada pejabat adalah :		
1 Asman PKBL harus bisa lebih intensif dalam melakukan pemeriksaan administrasi setiap kelengkapan persyaratan yang dilampirkan, agar dapat menghindari dalam penyalahgunaan dana yang diberikan kepada setiap mitra binaan.		
2 Ka. Divre sebaiknya mengawasi kinerja Asman PKBL dalam pemeriksaan laporan hasil survey		

- 3 Meningkatkan pemantauan secara berkala kepada mitra binaan. Kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh petugas dalam waktu yang agak terlalu sempit yaitu tiap satu bulan sekali. Ada baiknya kegiatan pemantauan dilakukan tiga bulan sekali atau lima bulan sekali. Pertimbangannya adalah sebuah usaha sangat sulit untuk berkembang dalam waktu hanya satu bulan tetapi setidaknya usaha tersebut tetap berjalan. Selain itu juga bertujuan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi kinerja dari petugas pemantauan. Sebaiknya asman PKBL juga melakukan pengawasan kegiatan pemantauan secara berlanjut agar petugas pemantauan terus terkontrol dengan baik.
- 4 Sebaiknya Asman PKBL dapat memberikan laporan kepada kantor pusat mengenai keterbatasan yang dialami berupa kurangnya tenaga dan fasilitas yang menghambat sehingga pemantauan tidak dapat dilaksanakan secara berkala.
- 5 Bagi mitra binaan yang tidak menyampaikan laporan perkembangan hasil usaha secara tidak berkala sebaiknya Asman PKBL memberikan surat peringatan terhadap mitra binaan tersebut. Hal ini bertujuan agar mitra binaan tidak lalai dalam melaksanakan kewajibannya.



### **4.3 Laporan Hasil Pemeriksaan Operasional**

Laporan merupakan hal penting dalam menginformasikan laporan audit kepada pemakai informasi mengenai apa saja yang telah dilakukan oleh auditor dan kesimpulan yang diperolehnya selama melakukan proses audit. Pembuatan laporan audit adalah langkah terakhir dari seluruh proses audit.

Bedasarkan audit yang telah dilakukan atas penyaluran dana PT. Pos Indonesia Padang, maka diperoleh laporan pemeriksaan sebagai berikut:

#### **Laporan Hasil Pemeriksaan Operasional Penyaluran Dana PT. Pos Indonesia**

Kepada Yth :

Pemimpin PT. Pos Indonesia

Padang

Dengan Hormat

Pada bulan Maret 2012, kami telah mengakhiri pemeriksaan/audit operasional pada Penyaluran Dana PT. Pos Indonesia Padang.

#### **Tujuan, Sasaran dan Ruang Lingkup**

i. Tujuan pelaksanaan audit operasional

Tujuan audit operasional secara umum adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan prosedur penyaluran dana PT. Pos Indonesia dapat memenuhi tugas dan fungsi yang secara efisien dan efektif.

2. Sasaran audit operasional

- a. Prosedur Penyaluran Dana
- b. Prosedur Pemantauan

### **3. Ruang lingkup kegiatan audit operasional.**

#### **a. Efisiensi dan Efektifitas Penyaluran Dana yang dapat dilihat melalui:**

- Prosedur kerja penyaluran dana
- Pengamatan yang dilakukan dilapangan

### **Kesimpulan**

Dari pemeriksaan/audit operasional yang telah dilaksanakan pada PT. Pos Indonesia terdapat beberapa kelonggaran dalam penyaluran dana pinjaman kepada mitra binaan. Namun supaya peningkatan terhadap efektifitas dan efisiensi dapat ditingkatkan, perlulah suatu evaluasi menyeluruh terhadap kegiatan operasional yang berlangsung, seperti temuan-temuan yang ditemukan berikut ini:

- 1 Dari hasil survey terhadap calon mitra binaan terdapat beberapa mitra yang seharusnya tidak layak menerima dana pinjaman tetapi mitra binaan tersebut tetap mendapatkan dana pinjaman.
- 2 Kegiatan pemantauan yang seharusnya dilakukan setiap sebulan sekali tetapi hanya dilakukan setiap enam bulan sekali.
- 3 Laporan perkembangan usaha yang wajib dilaporkan setiap tiga bulan sekali tidak disampaikan oleh beberapa mitra binaan.

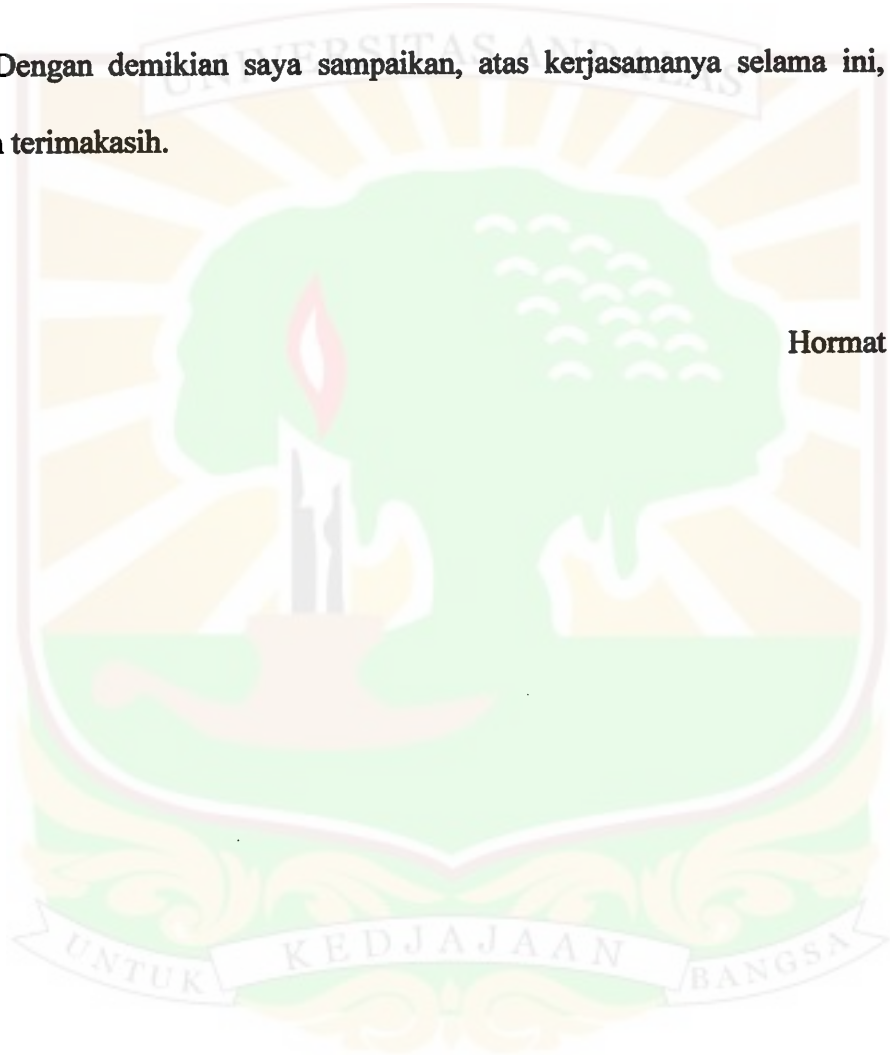
### **Rekomendasi**

- a. Sebaiknya, Asman PKBL harus bisa lebih intensif dalam melakukan pemeriksaan administrasi setiap kelengkapan persyaratan yang dilampirkan, agar dapat menghindari dalam penyalahgunaan dana yang diberikan kepada setiap mitra binaan.

- b. Sebaiknya, Asman PKBL melakukan pengawasan terhadap tugas pemantauan dan mempertimbangkan jangka waktu pemantauan terlalu pendek.
- c. Sebaiknya, Asman PKBL memberikan surat peringatan terhadap mitra binaan yang tidak menyampaikan laporan perkembangan usaha.

Dengan demikian saya sampaikan, atas kerjasamanya selama ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Audit operasional merupakan suatu cara untuk menilai efektifitas dan efisiensi kegiatan dalam perusahaan. Dengan adanya audit akan ditemukan kelemahan-kelemahan dari kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu, auditor memberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikan dimasa yang akan datang agar kegiatan tersebut berjalan lebih efektif dan efisien. Audit operasional terdiri dari empat tahap kegiatan :

- 1 Tahap Persiapan Pemeriksaan
- 2 Tahap Pemeriksaan Pendahuluan
- 3 Tahap Pemeriksaan Mendalam
- 4 Tahap Pelaporan

Selain itu audit operasional dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi melalui saran yang direkomendasikan dengan catatan manajemen harus melakukan tindak lanjut atas rekomendasi tersebut. Peran auditor tidak berhenti sampai disini tetapi auditor memonitor perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan. Ini membuktikan bahwa auditor tidak hanya sebatas menemukan masaiian serta memberikan saran tetapi juga memastikan bahwa saran yang direkomendasikan telah dilaksanakan.

Ditinjau dari struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) bagian penyaluran dana sudah cukup baik.. Hal ini dapat dilihat dengan adanya tugas dan wewenang dari asman PKBL yang bertanggung jawab terhadap aktifitas



penyaluran dana sebagai program kemitraan dan program bina lingkungan dari PT POS Indonesia. Asman PKBL membawahi petugas pemantauan sebagai memantau perkembangan mitra binaan, dan petugas survey sebagai yang merivew calon mitra binaan. maka diharapkan tuiuan perusahaan dapat tercapai dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan.

Prosedur penyaluran dana PUKK yang dijalankan PT. Pos Indonesia (persero) sudah cukup baik yang terdiri dari serangkaian proses yang benar-benar menyeleksi calon mitra binaan yang sesuai dengan persyaratan dan mampu memenuhi kewajibannya. Selain itu, prosedur ini mampu melancarkan perputaran dana pinjaman perusahaan sehingga dapat mengurangi pinjaman dana yang tidak lancar, pinjaman bermasalah dan pinjaman dana yang macet.

Dengan dilaksanakannya audit operasional ternyata dapat dilihat bahwa peminjaman dana PUKK belum berjalan sebagaimana mestinya. terlihat dengan adanya terdapat beberapa mitra binaan yang seharusnya tidak layak menerima dana pinjaman tetapi mitra binaan tersebut tetap mendapatkan dana pinjaman, lalu pemantauan yang seharusnya dilakukan sebulan sekali tetapi hanya dilakukan setiap enam bulan sekali, kemudian laporan perkembangan usaha yang wajib dilaporkan setiap tiga bulan sekali tidak disampaikan oleh mitra binaan .

## **5.2 Saran**

Dari hasil audit yang telah dilakukan pada penyaluran dana PUKK pada PT. Pos Indonesia, maka dapat memberikan rekomendasi untuk penyaluran dana PUKK ditahun berikutnya agar pelaksanaan dapat mencapai target dan sasaran yang tepat serta hasil yang maksimal dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

- 1 **Petugas survey seharusnya dilakukan oleh orang yang lebih independen agar hasil survey benar-benar sesuai dengan kenyataan yang dilapangan.**
- 2 **Asman PKBL harus lebih selektif dalam menerima mitra binaan.**
- 3 **Memberikan sanksi kepada mitra binaan yang terlambat dan yang tidak memberikan laporan perkembangan usaha agar mitra binaan lebih disiplin dalam menyampaikan laporan perkembangan usaha.**



## DAFTAR PUSTAKA

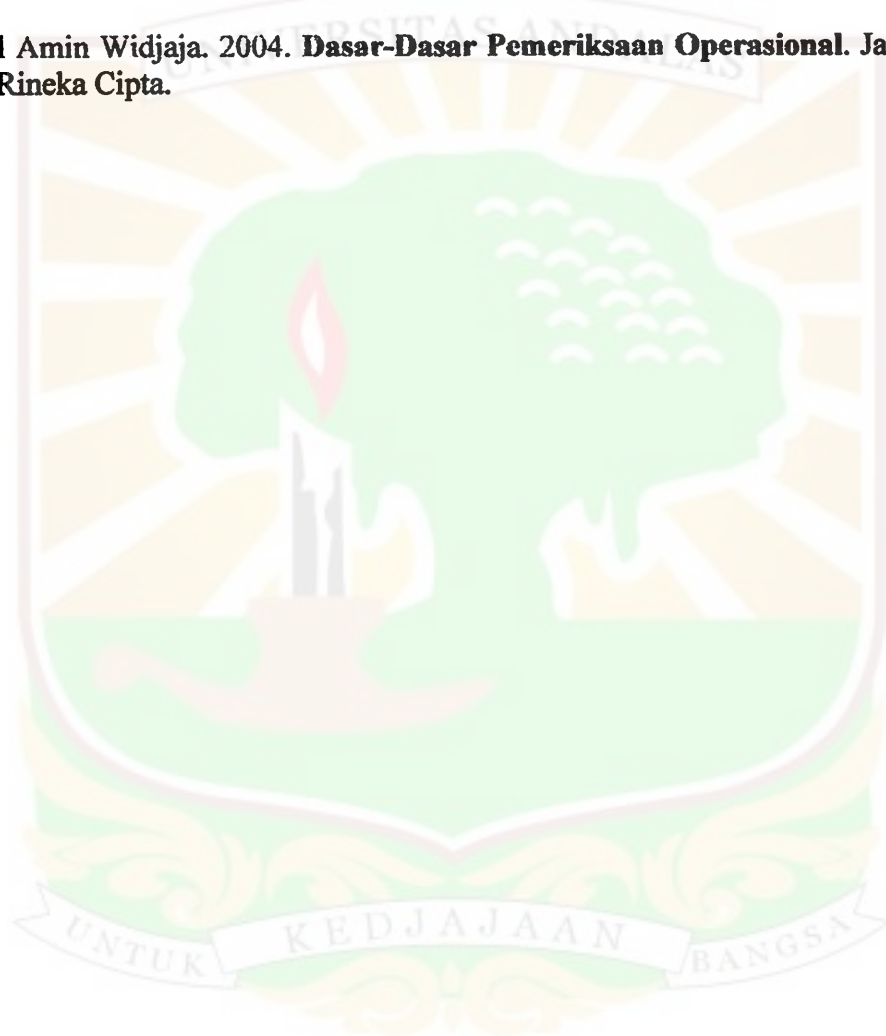
- Agoes. Sukrisno. 2004. **Auditing (Pemeriksaan Akuntansi)** oleh Kantor Akuntan Publik. Lembaga Penerbit FE-UI. Jakarta : Salemba Empat
- Arens, Alvin A. And James K.loebbecke. 2000. **Auditing : An Integrated Approach**. 8<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall International. inc. Upper Saddle River, New Jersey
- Arens, Alvin A. dan Mark S. Beasley. 2003. **Auditing dan Pelayanan Verifikasi : Pendekatan Terpadu**. Jakarta: PT. Indeks.
- Bayangkara, IBK. 2008. **Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)**. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William and Walter G Kell. 2001. **Modern Auditing Edisi Ke 7**. Jakarta: Erlangga.
- Brink and Witt .2000. **Modern Internal Auditing 5<sup>th</sup> Edition**, Ronald Press Publication New York
- Fitrianti, Annisa. (2006). **Manfaat Audit Operasional Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Internal Penjualan (Studi kasus pada PT INTI (Persero) Divisi JTS Bandung)**. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran.
- Harmi, Yilka. (2006). **Audit Operasional Pada Instalasi Farmasi Rumah Sakit Ibnu Sina Bukittinggi**. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Marsa. Ardoni. (2004). **Audit Operasional Instalasi Farmasi RSUD Dr. Achmad Muchtar Bukittinggi**. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Meuthia B. Anna (2000). **Audit Operasional Pada instalasi farmasi Rumah Sakit Umum Pusat Dr. M. Djamil Padang**. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi Universitas Andalas
- Mulyadi 2002. **Auditing I**. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Fitriah. (2001). **Audit Operasional Untuk Peningkatan Efisiensi fungsi Pemasaran pada PT. Nusantara Ungeas Java Cabang Padang**. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

**Sarmen. (2002). Audit Operasional Sebagai Alat Kendali terhadap Pengelolaan Kredit Pada PT Bank Nagari Sumatera Barat. Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.**

**Satria, Budi. (2004). Peranan Audit Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus Pada PT Semen Padang,Tbk). Skripsi Tidak Untuk Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.**

**Sawyer. 2005. Internal Auditing Edisi ke 5. Jakarta: Salemba Empat**

**Tunggal Amin Widjaja. 2004. Dasar-Dasar Pemeriksaan Operasional. Jakarta: Rineka Cipta.**





## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **DATA PRIBADI**

Nama : Rindani Azri  
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 04 Mei 1989  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Status : Belum Kawin  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Komplek Koperasi Blok D. 13  
Pondok Melati, Bekasi

### **PENDIDIKAN FORMAL**

1. SD Nasional I Jakarta ( 1995-2000 )
2. SD Negeri 05 Padang ( 2000-2001 )
3. SMP Negeri 1 Padang ( 2001-2004 )
4. SMA Negeri 3 Padang ( 2004-2007 )
5. Universitas Andalas Fakultas Ekonomi ( 2007-presents )  
Jurusan Akuntansi

Demikianlah daftar riwayat hidup ini di buat dengan sesungguhnya.

Padang, Juli 2012

**(Rindani Azri)**