



2021

MANUAL AUDIT PLANNING

PT PRIMA TERMINAL PETIKEMAS
SATUAN PENGAWASAN INTERN

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-----------|
| DAFTAR ISI | i |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1. Tujuan Dan Manfaat Perencanaan Audit | 1 |
| 2. Tiga Tingkat Perencanaan Audit | 2 |
| BAB II . RENCANA AUDIT TAHUNAN | 3 |
| 1. Pengembangan Rencana Audit Tahunan | 3 |
| 2. Subtansi Rencana Audit Tahunan | 4 |
| 3. Jadwal Pekerjaan Audit | 4 |
| 4. Anggran Staf Dan Pembiayaan | 4 |
| BAB III. PROSES RENCANA AUDIT TAHUNAN | 5 |
| 1. Partisipasi Dalam Proses Planning | 5 |
| 2. Tahap-Tahap Dalam Perencanaan Audit Tahunan | 5 |
| BAB IV. PENGEMBANGAN AUDIT UNIVERSE (DAFTAR AUDITEE) .. | 6 |
| 1. Auditable Unit | 6 |
| 2. Audit Universe | 6 |
| 3. Sumber Informasi Daftar Auditee | 6 |
| BAB V. PENDEKATAN PEMILIHAN AUDITEE | 8 |
| BAB VI. PENENTUAN PRIORITAS AUDIT | 9 |
| 1. Menentukan Faktor-Faktor Risiko | 9 |
| 2. Assesment Terhadap Faktor Risiko | 11 |
| 3. Penentuan Score | 12 |
| 4. Susunan Urutan (Ranking) Auditable Unit Berdasarkan Risiko | 13 |
| 5. Penentuan Rencana Dan Jadwal Audit | 13 |
| 6. Audit Atas Sebagian Unit Auditee | 14 |
| 7. Audit terhadap Semua Unit Auditee | 14 |
| BAB VII. PERENCANAAN JANGKA PANJANG | 15 |
| 1. Pendekatan Siklus | 15 |
| 2. Pendekatan Risiko | 15 |
| 3. Pendekatan Siklus Berdasarkan Risiko | 16 |

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| BAB VII. | PENYUSUNAN RKAP DAN PKPT | 18 |
| | 1. Pengembangan Audit Universe | 18 |
| | 2. Pemilihan Audite | 18 |
| | 3. Rencana Penyusunan Kegiatan Audit Tahunan (PKPT) | 19 |
| | 4. Rencana Penugasan | 19 |
| | 5. Pemantauan Rencana Kerja Audit Tahunan | 20 |

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

Proses audit internal terdiri beberapa langkah yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan audit. Perencanaan audit meliputi pemilihan *auditee*, jenis, cakupan dan tujuan audit yang akan dilakukan, perkiraan kebutuhan sumber daya audit dan pengalokasian sumber daya audit yang tersedia. Perencanaan audit perlu mendapat perhatian yang memadai dari pimpinan Satuan Pengawasan Intern (SPI). Tidak ada suatu penugasan audit yang sukses tanpa didahului perencanaan audit tahunan.

1. TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN AUDIT

a. Tujuan Perencanaan Audit

Perencanaan audit bertujuan :

- 1) Meningkatkan efektivitas SPI. Dengan perencanaan yang baik, dapat dilakukan penyesuaian beban kerja audit dengan sumber daya audit yang tersedia, secara efisien.
- 2) Membantu auditor untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, memfokuskan diri pada bidang yang menjadi prioritas dan memilih metode dan prosedur audit yang paling tepat dan efisien.
- 3) Membantu auditor agar secara efektif dapat menentukan berbagai aspek dari suatu audit antara lain: unit yang perlu diaudit, siapa yang mengaudit, berapa lama, kapan dan bagaimana audit dilaksanakan.

b. Manfaat Perencanaan Audit

Manfaat utama perencanaan audit adalah memungkinkan auditor internal untuk memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek yang kritis. Dalam penyusunan rencana audit tahunan, perencanaan yang baik membantu auditor dalam memilih *auditee* yang penting, memiliki risiko tinggi dan perlu mendapatkan perhatian khusus. Tanpa perencanaan yang baik, unit *auditee* yang penting dan kritis dapat saja terlewatkan, sementara auditor memeriksa terlalu banyak *auditee* yang sebenarnya bukan prioritas. Demikian pula dalam penentuan prosedur pengujian (audit program), perencanaan yang baik membantu auditor untuk memusatkan pengujian pada aspek, kegiatan, atau waktu-waktu yang memiliki risiko paling tinggi.

Dengan fokus pada aspek yang paling kritis dan menjadi prioritas, perencanaan audit yang memungkinkan SPI untuk mengalokasikan sumber dayanya pada bidang yang paling dibutuhkan. Rencana ini juga dapat digunakan sebagai pedoman untuk melakukan supervisi dan pengendalian pekerjaan audit.

Selain itu, rencana audit menunjukkan bahwa SPI telah melaksanakan pekerjaan sesuai standar profesional. Perencanaan yang mengikuti standar memungkinkan SPI untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan *best practice*, yang diterapkan oleh berbagai

lembaga audit terkemuka. Pada gilirannya praktik ini akan meningkatkan keyakinan (*confidence*) para *stakeholder* terhadap mutu dan keandalan hasil-hasil audit.

2. TIGA TINGKAT PERENCANAAN AUDIT

a. Perencanaan Tahunan (*annual plan*)

Merupakan perencanaan jangka menengah mencakup antara lain identifikasi unit-unit yang diaudit (*audit universe*), penentuan SPI yang menjadi prioritas, serta perencanaan staf, waktu dan durasi audit. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menyusun suatu rencana audit tahunan (*annual audit plan*)/PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan).

b. Perencanaan untuk setiap penugasan (*assignment planning*)

Merupakan perencanaan untuk setiap tugas audit yang sudah ditentukan dalam *annual plan*. *Assignment Planning* mencakup analisis atas penugasan, penentuan ruang lingkup audit, kebutuhan tenaga auditor, penentuan prosedur yang akan digunakan, rencana unit *auditee* dan pengaturan pelaksanaan berbagai prosedur (pekerjaan) audit. Perencanaan penugasan akan menghasilkan prosedur-prosedur audit untuk dituangkan dalam program audit.

c. Pengembangan audit program dan *survey* pendahuluan.

Membahas metode *survey* pendahuluan, penuangan, berbagai aspek *planning* ke dalam audit program, format dan organisasi audit program, dan pengembangan pengujian.

BAB II

RENCANA AUDIT TAHUNAN

Rencana tahunan merupakan rencana detail atas kegiatan-kegiatan yang akan diaudit dalam satu tahun ke depan. Rencana audit tahunan disesuaikan dengan anggaran dan jumlah personel yang tersedia pada Satuan Pengawasan Intern. Rencana audit tahunan mencakup daftar unit dan kegiatan yang akan diaudit. Dari rencana audit tahunan dapat diketahui daftar *auditee*, jadwal dan sasaran audit yang akan dicakup dalam kegiatan audit untuk periode satu tahun ke depan. Penyusunan rencana audit tahunan (*annual audit plan*) merupakan tugas dan tanggung jawab dari Kepala SPI.

Dalam perencanaan audit tahunan, kepala SPI menentukan bidang, unit kerja atau kegiatan yang akan diaudit, kapan audit akan dilakukan, berapa jumlah waktu dan tenaga auditor yang diperlukan, dan waktu yang diperlukan untuk mempersiapkan (*training*) anggota tim junior.

Perencanaan tahunan memungkinkan SPI untuk mempersiapkan tenaga audit yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan fungsinya secara efektif. Perencanaan harus dikembangkan berdasarkan prioritas audit. Kepala SPI harus melihat setiap fungsi yang penting dan memilih bidang/unit kerja yang memiliki risiko paling tinggi untuk dimasukkan dalam rencana tahunan. Rencana tahunan akan menjadi dasar dalam pengembangan program kerja untuk 2 tahun tersebut. Oleh karenanya penyusunan rencana tahunan harus dapat memastikan bahwa kegiatan-kegiatan dengan risiko tinggi mendapat prioritas untuk diaudit, sedangkan kegiatan dengan risiko rendah diaudit sesuai ketersediaan sumber daya.

1. PENGEMBANGAN RENCANA AUDIT TAHUNAN

Rencana audit tahunan harus dapat menunjukkan kepada perusahaan dan masyarakat bidang/unit kerja di mana auditor ingin memfokuskan usahanya dalam satu tahun mendatang. Untuk masing-masing audit yang direncanakan, rencana audit tahunan harus menunjukkan bidang/unit kerja yang di review (audit), assessment atas tingkat risiko, jenis audit, lokasi audit, jumlah jam (hari) pemeriksaan, dan rencana biaya lainnya.

Sebelum mengembangkan rencana audit tahunan, SPI perlu meminta masukan dari manajemen madya dan senior yang mengenal kegiatan dengan lebih baik.

Dalam rencana audit tahunan perlu dibuat alokasi waktu dan sumber daya audit untuk kegiatan audit yang tidak dijadwalkan sebelumnya. Alokasi cadangan ini untuk mengantisipasi kemungkinan adanya Audit Tujuan Tertentu (Audit Khusus atau Rlvia) terhadap kasus tertentu yang dilakukan atas permintaan dari pimpinan perusahaan.

Selain itu, penyusunan rencana audit tahunan juga perlu melibatkan anggota tim guna mendapatkan masukan-masukan yang baik. Perumusan rencana audit tahunan mendorong staf auditor untuk meninjau kembali tujuan-tujuan audit dan memilih audit pada kegiatan-kegiatan yang paling penting.

2. SUBSTANSI RENCANA AUDIT TAHUNAN

Format dari rencana audit tahunan berisi jadwal audit yang dilampiri dengan informasi pendukung yang diperlukan.

3. JADWAL PEKERJAAN AUDIT

SPI membuat jadwal audit berdasarkan estimasi atas jumlah sumber daya audit yang diperlukan untuk melaksanakan setiap tujuan yang ditetapkan. Umumnya harus melakukan estimasi berdasarkan pengalaman yang diperoleh selama audit sebelumnya. Jadwal audit pada perencanaan tahunan menunjukkan rencana audit suatu unit pada bulan tertentu. Jadwal ini biasanya tidak menunjukkan tanggal mulai atau selesainya suatu audit. Namun demikian, penyusunan jadwal ini hendaknya tetap dikoordinasikan dengan rencana kegiatan unit yang akan diaudit misalnya, waktu-waktu sibuk dari unit tersebut, rencana *stock opname*, atau rencana audit oleh instansi lain.

4. ANGGARAN STAF DAN PEMBIAYAAN

Rencana audit tahunan menetapkan auditor yang dialokasikan pada setiap objek audit. Namun demikian, rencana ini tidak perlu menentukan nama-nama auditor yang ditugaskan. Rencana audit tahunan menetapkan kebutuhan jumlah, tingkat keterampilan dan pengalaman auditor untuk setiap audit. Misalnya, untuk mengaudit Cabang X diperlukan satu Auditor Senior dan dua Auditor Junior.

Selain jumlah dan tingkat keterampilan, rencana audit tahunan mengidentifikasi jenis *skill* yang diperlukan. Beberapa jenis audit mungkin memerlukan jenis-jenis *skill* tertentu, misalnya, sampling statistik atau pemrograman komputer. Identifikasi kebutuhan jenis keterampilan ini sangat penting untuk perencanaan *training*, penggunaan *expert* eksternal, maupun rekrutmen pegawai baru.

Perencanaan audit tahunan juga mencakup anggaran keuangan. Anggaran ini menunjukkan *resources* yang diperlukan untuk suatu audit, selain personal auditor. Biaya yang biasanya terkait dengan audit adalah perjalanan dinas, peralatan dan *software* komputer, *tools* & perlengkapan audit lainnya, bahan-bahan referensi dan biaya *training*. Biaya yang berhubungan langsung dengan suatu penugasan audit, dapat dibebankan pada audit tersebut. Informasi mengenai *staffing* dan keuangan yang diperlukan dalam *planning* mencakup:

- a. Auditor & jenjangnya (Ketua Tim Audit, Auditor Senior dan atau Auditor Junior);
- b. *Skill* audit spesifik (misalnya, pemahaman atas bisnis konstruksi);
- c. *Out-of-pocket costs* untuk suatu audit (misalnya SKPJ);
- d. Alokasi *overhead* SPI (apabila ada);
- e. Hal-hal khusus yang diperlukan untuk audit (misalnya paket *software* audit khusus, alat *test* beton).

BAB III

PROSES PERENCANAAN AUDIT TAHUNAN

1. PARTISIPASI DALAM PROSES PLANNING

Penyusunan rencana audit tahunan merupakan tanggung jawab dari Kepala SPI. Namun demikian, semua jajaran termasuk auditor SPI biasanya turut berpartisipasi dalam proses perencanaan tersebut. Keterlibatan auditor ini dimulai pada saat penyelesaian audit sebelumnya, dimana auditor memberikan masukan dan saran untuk audit berikutnya. Mulai dari sini, auditor sebaiknya terus terlibat dalam proses *planning*. Pada saat penyelesaian, auditor juga sebaiknya dilibatkan untuk melakukan review sebelum rencana tersebut difinalisasi. Penyusunan rencana audit tahunan juga perlu memperhatikan permintaan dan *concern* dari berbagai *stakeholders*, seperti Kementerian Negara BUMN, *Board of Commissioners*, atau bahkan permintaan dari unit *auditee*. Selain itu, proses *planning* juga perlu memperhatikan kebutuhan SPI lainnya. Kepala SPI sebaiknya melakukan rapat koordinasi perencanaan dengan Komite Audit beberapa bulan sebelum penyusunan perencanaan audit tahunan awal tahun.

2. TAHAP-TAHAP DALAM PERENCANAAN AUDIT TAHUNAN

Pengembangan perencanaan audit tahunan mencakup langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengembangan audit *universe* (daftar unit-unit *auditee*): secara sistematis mengidentifikasi unit-unit perusahaan yang dapat (perlu) menjadi SPI tersendiri, mencakup karakteristik masing-masing unit dan identifikasi kebutuhan jenis audit yang sesuai;
- b. Pendekatan dalam pemilihan *auditee*, antara lain, pendekatan sistematis, *ad hoc*, permintaan *auditee*, tekanan masyarakat, metode hierarki, dan pendekatan *risk-based*;
- c. Penentuan prioritas audit: menetapkan tingkat prioritas (kebutuhan untuk diaudit) dari setiap unit perusahaan, dengan menggunakan review analitis maupun berdasarkan risiko (*risk scoring*);
- d. Estimasi ketersediaan sumber daya dan alokasi waktu auditor, termasuk identifikasi jumlah auditor, tingkat keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk setiap audit; dan kebutuhan untuk menggunakan tenaga ahli eksternal;
- e. Penjadwalan audit menyusun jadwal audit, yang antara lain meliputi penyesuaian rencana audit dengan waktu, keterampilan, dan pengalaman auditor; penyusunan urutan audit; penyesuaian dengan kesibukan *auditee*; dan rencana perjalanan dinas;
- f. Anggaran Audit menuangkan implikasi keuangan dari berbagai perencanaan tersebut di atas, khususnya untuk mata anggaran yang terkait dengan alokasi bagi masing-masing unit *auditee*;
- g. Pemantauan Rencana Audit Tahunan: mengembangkan sistem untuk secara periodik memantau progres dari pelaksanaan rencana audit tahunan.

BAB IV

PENGEMBANGAN AUDIT UNIVERSE (DAFTAR AUDITEE)

1. AUDITABLE UNIT

Proses perencanaan audit dimulai dengan identifikasi unit yang memiliki potensi untuk menjadi *auditee*. Unit ini disebut juga *auditable* unit, atau audit unit, atau Objek Pemeriksaan Potensial (OPP). *Auditable* unit bisa merupakan unit (misalnya cabang atau kegiatan/proyek) yang layak untuk dijadikan *auditee* tersendiri. Suatu unit dipandang layak untuk menjadi objek pemeriksaan tersendiri jika :

- a. Mempunyai sumbangan terhadap tujuan, program, atau *concern* perusahaan dan *stakeholders* lainnya. Unit yang dipandang tidak memberikan sumbangan kepada, atau tidak ada relevansinya dengan tujuan atau *concern stakeholders* sebaiknya dikeluarkan dari daftar (paling tidak untuk sementara);
- b. Cukup besar, sehingga memiliki pengaruh yang cukup berarti (*materiality* atau *significance*). *Auditable* unit ini adalah unit yang terlalu besar untuk digabung menjadi satu *auditee* dengan unit di atasnya, sehingga layak untuk menjadi *auditee* tersendiri;
- c. Cukup penting, sehingga audit dan pengendalian yang dilakukan pada unit ini menghasilkan manfaat yang lebih besar dari biayanya.

2. AUDIT UNIVERSE

Kumpulan dari semua daftar audit unit atau daftar *auditable* unit/Obyek Pemeriksaan Potensial (OPP) disebut sebagai audit *universe* atau Daftar Obyek Pemeriksaan Potensial (DOPP). Audit *universe* biasanya disusun untuk jangka panjang, misalnya 3-5 tahun. Namun demikian, audit *universe* biasanya direview kembali secara periodik dari waktu ke waktu untuk menyesuaikan dengan prioritas dan tujuan perusahaan.

Auditable unit dapat berupa bagian dari organisasi, proyek, kegiatan dan aset perusahaan. Contoh audit unit pada perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi: direktorat, dan lain-lain
- b. Proyek: pengembangan sistem dan program, pembangunan fisik dan lain-lain;
- c. Kegiatan: fungsi, proses dan lain-lain;
- d. Aset: aset berbentuk fisik, kas, informasi, sumber daya perusahaan dan lain-lain

Audit *universe* dapat disusun berdasarkan *auditable* unit dari berbagai kategori di atas. Sebagai contoh, audit *universe* dari suatu BUMN dapat terdiri atas kantor cabang dan direktorat (struktur) dikombinasikan dengan proyek pengembangan produk baru (proyek) dan kegiatan tertentu. Pendekatan yang akhir-akhir ini banyak digunakan dalam penyusunan audit *universe* adalah pendekatan proses.

3. SUMBER INFORMASI DAFTAR AUDITEE

Auditor dapat mengidentifikasi audit unit dengan melihat informasi dari berbagai sumber, misalnya, dokumen perencanaan, struktur organisasi, statistik daerah/nasional, diskusi

dengan pihak eksekutif, peraturan yang berkenaan dengan pembentukan unit, peraturan perundang-undangan dari Kementerian BUMN, serta dengan *brainstorming* dan lain-lain sebagainya.

Setelah SPI diidentifikasi, sebaiknya daftar identifikasi tersebut divalidasi untuk memastikan apakah tidak ada unit penting yang terlewat (tidak dimasukkan dalam audit *universe*). Validasi dapat dilakukan dengan melihat :

- a. Dokumen Anggaran Perusahaan (RKAP); untuk memastikan apakah terdapat unit, proyek, atau kegiatan penting yang belum dimasukkan dalam audit *universe*;
- b. Laporan keuangan: laporan posisi keuangan (neraca), perhitungan laba/rugi, dan laporan arus kas;
- c. Rencana strategis perusahaan; untuk memastikan bahwa semua bidang strategis, faktor sukses kunci, dan kegiatan utama bidang tersebut telah ter *cover*.
- d. Permintaan audit oleh *stakeholders* dan *auditee*;
- e. *Benchmarking*; membandingkan audit *universe* dari perusahaan lainnya di dalam negeri, maupun membandingkan audit *universe* dari perusahaan sejenis di negara lain.

Contoh audit universe dari PT Prima Terminal Petikemas adalah sebagai berikut.

| Kode Unit | | Nama Audit Unit |
|-----------|-----|-----------------------------|
| 100 | | PT.Prima Terminal Petikemas |
| | 101 | Bidang Keuangan |
| | 102 | Bidang Umum |
| | 103 | Bidang Operasi |
| | 104 | Bidang Teknik |
| | 105 | Bidang Pengembangan |
| | 106 | |
| | | |

BAB V

PENDEKATAN PEMILIHAN AUDITEE

Pemilihan *auditee* perlu dilakukan berkenaan dengan keterbatasan sumber daya audit dibandingkan dengan kebutuhan audit. Oleh karena itu, tidak setiap unit yang potensial untuk diaudit (*auditable* unit) dari seluruh unit yang ada (*audit universe*) dapat dimasukkan dalam rencana audit tahunan. SPI memerlukan proses untuk memilih *auditable* unit tertentu yang akan dimasukkan dalam rencana audit tahunan. Acuan dasar untuk memilih *auditable* unit adalah skala prioritas audit berdasarkan besaran (*magnitude*) dan tingkat signifikan dari risiko yang melekat pada setiap *auditable* unit. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko dari masing-masing *auditable* unit antara lain:

1. Pendekatan sistematis;
2. Pendekatan *ad-hoc*;
3. Pendekatan *risk-based* (berdasarkan faktor risiko);
4. Pendekatan hierarkis;
5. Permintaan *auditee*.

Dalam pendekatan sistematis, *auditee* dipilih berdasarkan suatu kriteria tertentu. Dalam pendekatan *ad-hoc*, pada hakikatnya tidak terdapat pola yang pasti dalam pemilihan *auditee*. Pendekatan ini dikenal pula dengan pola *fire-engine* atau *squaky wheel*, karena hanya memadamkan kebakaran yang terjadi atau melumasi roda yang berderik. Pendekatan hierarkis adalah proses *bottom-up* yang dimulai dengan mengidentifikasi semua *subtasks* dari setiap audit. Berbagai sub-tasks yang sejenis kemudian dikelompokkan menjadi satu *group*. Selain pendekatan tersebut sering pula terjadi pendekatan pesanan (permintaan *auditee*), di mana para *stakeholders* telah menentukan sebagian besar unit yang harus diaudit. Jumlah *auditee* yang ditentukan oleh auditor hanya sebatas jumlah sumber daya yang tersisa setelah memenuhi permintaan audit dari *stakeholders* tersebut. Alternatif lainnya adalah dengan prosedur review analitis. Review analitis adalah proses membandingkan secara logis berbagai data (statistik) operasional dan informasi keuangan dengan data lain yang berhubungan. Perbandingan dan pengamatan terhadap kewajaran ini dapat menghasilkan berbagai indikasi-indikasi yang dapat membantu penyusunan rencana audit.

Dari berbagai pendekatan tersebut di atas, pendekatan yang dianggap paling baik adalah pendekatan *risk-based*. Pendekatan *risk-based* mempunyai keunggulan terutama karena memperhatikan masalah paling kritis yang dihadapi perusahaan. Perencanaan *risk-based* adalah proses *top-down* yang mengevaluasi risiko yang terkait dengan masing-masing unit audit. Dengan *risk-based planning*, terdapat kepastian bahwa alokasi sumber daya audit sejalan dengan besarnya risiko atau permasalahan yang ada pada masing-masing *auditee*. *Auditee* yang memiliki risiko atau permasalahan yang besar akan memiliki peluang yang lebih besar untuk dipilih sebagai *auditee*. Perencanaan *risk-based* sejalan dengan berbagai standar audit, baik yang dikeluarkan oleh IIA maupun organisasi profesi auditor lainnya. Berbagai standar tersebut menginginkan agar auditor harus mempertimbangkan *exposure* keuangan, kemungkinan kerugian dan pemborosan, perubahan besar dalam sistem operasi *auditee*, dan jangka waktu audit sebelumnya. Semua ini disebut sebagai *risk factor* (faktor risiko) yang harus diakomodasi dalam proses *planning*.

BAB VI

PENENTUAN PRIORITAS AUDIT

Setelah audit *universe* dirumuskan, dan auditor memutuskan untuk menggunakan pendekatan *risk-based* dalam pemilihan *auditee*, maka langkah sebagai berikut:

1. Menentukan Faktor-Faktor Risiko

Faktor risiko adalah kriteria (kategori atau faktor) yang digunakan untuk menggambarkan kondisi risiko yang ada dalam suatu unit. Untuk faktor yang sama, *auditee* dapat memiliki tingkat risiko yang berbeda-beda. Salah satu faktor risiko yang biasa dipilih misalnya jumlah dana yang dikelola (aset atau *budget*). Berdasarkan faktor ini maka unit yang memiliki aset Rp 1 triliun, tentunya akan dianggap memiliki risiko yang lebih besar dibanding unit dengan aset Rp 200 juta.

Dalam praktik, faktor risiko yang biasa digunakan adalah:

- a. Jumlah aset atau dana yang dikelola oleh audit unit. Aset/dana ini biasanya dinyatakan dalam bentuk uang (rupiah); dan dapat dinyatakan secara absolut maupun dalam bentuk proporsi (%). Semakin besar dana, biasanya dianggap memiliki risiko yang semakin besar.
- b. Likuiditas harta yang dikelola. Unit yang mengelola harta yang lebih likuid biasanya dianggap memiliki risiko yang lebih tinggi. Sebagai contoh, bagian keuangan dan bagian pemeliharaan mungkin sama-sama mengelola harta Rp 100 milyar. Namun, harta bagian pemeliharaan lebih banyak berupa alat-alat berat. Sementara itu, bagian keuangan hartanya lebih banyak berupa uang. Oleh karenanya, bagian keuangan dianggap lebih berisiko dari pada bagian pemeliharaan.
- c. Kondisi pengendalian manajemen. Unit yang Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)-nya kuat memiliki risiko yang lebih kecil (secara substansial) dibanding dengan unit dengan SPM yang lemah.
- d. Sikap manajemen. Manajemen yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi secara substansial mengindikasikan risiko yang rendah.
- e. Tingkat keterampilan karyawan. Semakin tinggi tingkat *skill* yang dimiliki para pegawainya, semakin kecil nilai risiko pada unit tersebut.
- f. Perputaran pegawai. Semakin tinggi perputaran pegawai menunjukkan risiko yang lebih besar.
- g. Intervensi. Semakin banyak intervensi yang terjadi (dari kantor pusat, maupun pihak lain) dalam pengambilan keputusan pada suatu unit semakin besar risiko yang melekat.
- h. Waktu sejak audit yang lalu. Semakin dekat waktu audit sebelumnya, semakin kecil risiko yang ada.

The *Institute of Internal Auditor* (IIA) menyarankan 14 jenis faktor risiko yang dapat digunakan untuk menentukan pemilihan *auditee*, yaitu:

- a. Iklim etika kerja dan tekanan kepada manajemen untuk memenuhi tujuan dan target yang ditentukan;
- b. Kompetensi, integritas dan kecukupan jumlah pegawai;

- c. Jumlah aset, tingkat likuiditas dan volume transaksi;
- d. Kondisi ekonomi dan keuangan;
- e. Tingkat persaingan;
- f. Kompleksitas dan fluktuasi kegiatan;
- g. Dampak terhadap pelanggan, pemasok dan peraturan pemerintah;
- h. Tingkat kerumitan komputerisasi sistem informasi;
- i. Ketersebaran lokasi geografis;
- j. Kecukupan dan efektivitas struktur pengendalian internal;
- k. Perubahan-perubahan organisasi, operasi, teknologi dan ekonomi;
- l. *Judgment* manajemen dan kebijakan akuntansi;
- m. Respons dan tindak lanjut atas temuan audit;
- n. Waktu dan hasil audit sebelumnya.

Sebuah riset telah menyimpulkan faktor risiko yang penting untuk dipertimbangkan adalah sebagai berikut (sesuai urutan arti pentingnya):

| Urutan No. | Faktor Risiko |
|------------|----------------------------------|
| I | Kualitas Internal <i>Control</i> |
| II | Kompetensi Manajemen |
| III | Integritas Manajemen |
| IV | Besarnya unit (Rp) |
| V | Perubahan dalam <i>system</i> |
| VI | Kompleksitas operasi |
| VII | <i>Likuiditas</i> harta |
| VIII | Perubahan dalam personel kunci |
| IX | Kondisi ekonomi (industri) |
| X | Pertumbuhan yang cepat |
| XI | Tingkat komputerisasi |
| XII | Waktu sejak audit yang lalu |

Alternatifnya, auditor dapat mengelompokkan berbagai faktor risiko sehingga menjadi kelompok risiko yang jumlahnya tidak terlalu banyak. Contoh kelompok dan faktor risiko yang terkandung di dalamnya :

a. Materialitas

- 1) Jumlah penerimaan;
- 2) Jumlah pengeluaran (belanja);
- 3) *Output* & jasa yang dihasilkan;
- 4) Fasilitas yang digunakan;
- 5) Jumlah manajer dan pegawai.

b. Perhatian pemerintah dan masyarakat

- 1) Kegagalan yang pernah terjadi;
- 2) Adanya masalah khusus;
- 3) Permintaan khusus dari eksekutif

c. Sensitivitas:

- a) Sensitivitas secara politis;
- b) Arti penting misi yang diemban;
- c) Pengaruh terhadap kesejahteraan;
- d) Kaitan unit tersebut dengan unit lain.

d. Pengendalian:

- a) Penyimpangan yang pernah terjadi;
- b) Adanya kelemahan pengendalian;
- c) Kurangnya review di masa lalu;
- d) Adanya perubahan sistem dan personel.

2. *Assesment Terhadap Faktor Risiko*

Assesment atas setiap faktor risiko dapat dilakukan berdasarkan skala tertentu melalui langkah-langkah berikut:

- a. Tentukan skala angka tertentu, misalnya 1 sampai dengan 5, untuk menggambarkan tingkat signifikansi risiko yang dapat terjadi pada unit *auditee*. Skala 1 untuk menunjukkan risiko kecil, dan 5 untuk menunjukkan risiko paling tinggi;
- b. Lakukan *assesment* atas masing-masing faktor pada setiap audit unit.

Tabel berikut ini menunjukkan contoh penerapan langkah tersebut di atas dengan menggunakan faktor risiko sebagai berikut:

- a. Kondisi internal kontrol;
- b. Besarnya dana yang dikelola;
- c. Kompetensi dan integritas pemimpin;
- d. Respons terhadap temuan audit sebelumnya.

Untuk menyederhanakan, diasumsikan audit *universal* hanya memiliki 5 (lima) audit unit, yaitu:

- a. Bidang Umum;
- b. Bidang Keuangan;
- c. Bidang Fasilitas dan Pengembangan;
- d. Bidang Peralatan;
- e. Bidang Bisnis.

Sebagai ilustrasi, dengan menggunakan 4 faktor risiko:

- a. Kondisi internal *control*;
- b. Besarnya dana yang dikelola;
- c. Kompetensi dan integritas pimpinan;
- d. Respons terhadap temuan audit sebelumnya,

tim auditor yang melakukan *assesment* menghasilkan penilaian risiko sebagai berikut:

| Auditee | Internal Control | Dana yang Dikelola | Kompetensi Pimpinan | Respons thd Temuan | Jumlah |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------|
| Bid. Umum | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| Bid. Keuangan | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 |
| Bid. Pengembangan | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 |
| Bid. Teknik | 4 | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Bid. Operasi | 5 | 2 | 1 | 2 | 13 |

Tabel di atas menggambarkan bahwa berdasarkan kondisi internal *control*, tim auditor menganggap Bidang Operasi memiliki risiko yang paling tinggi (karena kondisi internal kontrolnya jelek). Tim juga meng-*asses* bahwa Bidang Pengembangan memiliki internal *control* yang paling baik, sehingga memiliki risiko yang paling kecil, yaitu 2. Dari segi dana yang dikelola, Bidang Keuangan dan Bidang Teknik mengelola dana yang paling besar sehingga mendapat *assesment* risiko sebesar 5. Sementara itu, Bidang Pengembangan & dan Bidang Operasi secara relatif mengelola dana yang paling kecil, sehingga kedua unit tersebut mendapatkan *score* 2.

Dari segi kompetensi pimpinan, pimpinan Bidang Operasi dianggap memiliki kompetensi dan integritas yang paling tinggi, sehingga mendapat *score* 1 (risiko kecil). Sedangkan Bidang Umum dipandang tidak memiliki kompetensi dan integritas yang memadai, sehingga mengandung risiko yang besar (*score* 4). Bidang Pengembangan, Bidang Teknik dan Bidang Operasi dipandang merespons temuan audit dengan baik, sehingga dari aspek ini ketiga cabang tersebut dianggap berisiko rendah (*score* 2). Unit yang kurang baik dalam merespons temuan adalah Bidang Umum, sehingga berisiko tinggi (*score* 4).

3. Penentuan *Score*

Penentuan *score* dapat dilakukan oleh auditor yang memiliki pengalaman yang cukup. Namun demikian, *assesment score* akan menjadi lebih akurat jika dilakukan oleh suatu tim yang terdiri atas pejabat maupun staf SPI dengan pengalaman yang cukup. Pada awalnya *assesment* dilakukan secara individu, namun kemudian dilakukan rekonsiliasi untuk mencapai *score* yang paling tepat menggambarkan risiko yang ada.

Untuk membantu tim dalam melakukan *assesment*, SPI sebaiknya membuat pedoman penilaian untuk semua faktor risiko yang ada. Contoh pedoman *assesment* adalah sebagai berikut:

| Risk Factor & Nilai | | Score |
|--------------------------------|--------------------------|--------------|
| Dana yang dikelola | | |
| | Diatas Rp 50 Milyar | 5 |
| | 25 milyar - 50 milyar Rp | 4 |

| | | |
|--|---|---|
| | 5 milyar-25 milyar rp | 3 |
| | 1 milyar - 5 milyar rp | 2 |
| | Dibawah 1 milyar | 1 |
| Audit sebelumnya | | |
| | Kurang dari 12 bulan yang lalu | 1 |
| | 1 tahun - 2 tahun yang lalu | 2 |
| | 2 tahun - 3 tahun yang lalu | 3 |
| | 3 tahun - 4 tahun yang lalu | 4 |
| | Lebih dari 4 tahun yang lalu | 5 |
| Pergantian Pimpinan Unit (turnover/mutasi) | | |
| | Sedang (4-6 tahun sekali) | 1 |
| | Sedang-jarang (7-8 tahun sekali) | 2 |
| | Sedang-sering (2-3 tahun sekali) | 3 |
| | Jarang (diatas 8 tahun sekali) | 4 |
| | Sering (dibawah satu tahun sekali) | 5 |
| Kondisi Internal <i>Control</i> | | |
| | Baik sekali (tidak ada catatan penting) | 1 |
| | Baik (kurang dari 2 catatan penting) | 2 |
| | Sedang (3-5 catatan penting) | 3 |
| | Jelek (5-7 catatan penting) | 4 |
| | Jelek sekali (lebih dari 7 catatan penting) | 5 |

4. Susunan Urutan (*Ranking*) *Auditable* Unit Berdasarkan Risiko

Pada tahap ini, *auditable* unit yang telah dihitung jumlah nilai dari masing-masing faktor risiko terkait dapat diurutkan mulai dari yang mempunyai nilai risiko tertinggi sampai yang terendah. Urut-urutan tersebut dapat dikelompokkan kedalam *auditable* unit berisiko tinggi, sedang dan rendah. *Ranking* audit unit dari ilustrasi diatas adalah sebagai berikut:

- Bidang Keuangan (*score* 15)
- Bidang Umum (*score* 14)
- Bidang Operasi (*score* 13)
- Bidang Teknik (*score* 11)
- Bidang Pengembangan (*score* 9)

Jika SPI yang ada terlalu banyak, SPI tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok sesuai dengan kelompok risiko tinggi, rendah, dan sedang.

5. Penentuan Rencana Dan Jadwal Audit

Penentuan rencana dan jadwal audit tahunan didasarkan pada penyesuaian antara *ranking auditable* unit dengan sumber daya audit yang tersedia. Jika anggaran dan personil yang

tersedia hanya cukup untuk mengaudit sebagian unit *auditee*, maka pemilihan unit sebaiknya mendahulukan unit yang memiliki *score* risiko tertinggi.

6. Audit Atas Sebagian Unit *Auditee*

Sebagai ilustrasi, misal, SPI hanya memiliki personel auditor dengan jumlah orang-hari yang tersedia sebanyak 50 hari. Sedangkan waktu (dalam hari) yang diperlukan untuk mengaudit kelima unit tersebut diatas adalah: Bidang Umum (20 hari), Bidang Pengembangan (15 hari), Bidang Keuangan (15 hari), Bidang Bisnis (15 hari), Bidang Teknik (15 hari). Kita dapat saja mengalokasikan audit untuk tiga unit audit, misalkan: Cabang Pelabuhan Belawan, Cabang Pelabuhan Sibolga, dan Cabang Sibolga. Total waktu yang dibutuhkan untuk mengaudit ketiga unit ini sesuai dengan jumlah tenaga yang tersedia, yaitu 50 hari-orang. Namun pemilihan ini tidak efisien, karena hanya mengcover risiko sebanyak 24 (jumlah *score* dari ketiga unit tersebut, yakni 14+11+9). Dengan pemilihan ini kita tidak mengarahkan sumber daya yang terbatas untuk mengaudit unit-unit yang tidak menjadi prioritas. Agar dapat mengalokasikan sumber daya audit dengan lebih baik, maka kita harus memilih *auditee* berdasarkan *ranking score* risiko, sebagai berikut:

- a. Bidang Pengembangan 15 hari
- b. Bidang Umum 20 hari
- c. Bidang Keuangan 15 hari
- d. Bidang Operasi 15 hari
- e. Bidang Teknik 15 hari

Dengan demikian, unit yang kita pilih adalah tiga *auditee* yang memiliki *score* risiko yang paling tinggi, yakni Bidang Keuangan, Bidang Umum, dan Bidang Operasi dengan total waktu audit 50 hari-orang.

7. Audit Terhadap Semua Unit *Auditee*

Jika SPI ingin mengaudit seluruh unit, tetapi dengan jumlah tenaga yang sama, maka alokasi waktunya disesuaikan dengan proporsi masing-masing *score* dengan total seluruh *score*. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

| <i>Auditee</i> | <i>Score</i> risiko | % <i>score</i> risiko | Hari pemeriksaan (% x 50 hari) |
|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Bidang Keuangan | 15 | 28,30% (15/53) | 14 |
| Bidang Umum | 14 | 26,41% (14/53) | 13 |
| Bidang Operasional | 13 | 24,52% (13/53) | 12 |
| Bidang Pengembangan | 11 | 20,75% (11/53) | 11 |
| | | | |
| Jumlah | 53 | | 50 |

BAB VII

PERENCANAAN JANGKA PANJANG

Rencana audit tahunan pada dasarnya merupakan salah satu aspek dalam perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka panjang biasanya dirumuskan dalam dua horizon waktu: (i) perencanaan audit tahunan, dan (ii) perencanaan audit *multi-years*. Perencanaan jangka panjang sangat bermanfaat dalam pengelolaan suatu SPI, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan rencana audit kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dan untuk mengukur kinerja pelaksanaan audit secara periodik.

Perencanaan *multi-years* menggambarkan rencana kegiatan audit dari tahun ke tahun. Perencanaan *multi-years* dirumuskan mengingat lembaga audit belum tentu memiliki sumber daya audit yang memadai untuk mengaudit semua kegiatan yang berisiko tinggi serentak dalam satu tahun. Untuk itu, perlu dirumuskan penjadwalan sehingga semua kegiatan dengan risiko tinggi tersebut mendapat giliran audit yang tepat. Perencanaan *multi-year* juga memungkinkan auditor untuk secara sistematis merencanakan *timing* untuk melihat kembali perkembangan kegiatan yang telah direview. Perencanaan *multi-years* biasanya disusun untuk jangka waktu tiga sampai lima tahunan.

Perumusan rencana audit *multi-years* dalam hal ini tiga tahunan dapat menggunakan salah satu dari pendekatan berikut ini:

1. Pendekatan Siklus

Dalam pendekatan siklus, audit *universe* dibagi dalam tiga kelompok (atau lima kelompok jika *planning* dilakukan untuk lima tahun). Dalam satu tahun, auditor akan memeriksa satu kelompok. Tahun berikutnya auditor akan memeriksa kelompok yang kedua, dan tahun ketiga memeriksa kelompok ketiga. Dengan demikian, pada tahun ke empat, auditor akan kembali mengaudit kelompok pertama. Dalam metode ini, setiap *auditee* akan mendapat giliran diaudit setiap tiga tahun sekali (siklus auditnya 3 tahunan).

Metode ini adalah metode paling tua dan tidak memperhitungkan faktor risiko sama sekali. Metode ini hanya cocok untuk SPI yang fokus auditnya adalah *compliance* audit dan audit programnya relatif sama untuk semua audit unit. Metode ini tidak mengoptimalkan penggunaan sumber daya audit.

2. Pendekatan Risiko

Pendekatan risiko adalah sebagaimana contoh tersebut diatas dalam *annual planning*. Dalam pendekatan risiko, jadwal audit disusun secara tahunan dan setiap tahun dilakukan *assesment* ulang atas audit *universe*. Prinsip dalam pendekatan ini tetap sama yakni sumber daya audit harus digunakan untuk mengaudit unit yang memiliki risiko paling tinggi berdasarkan *assesment* risiko pada tahun yang bersangkutan.

Penentuan *auditee* dapat dilakukan berdasarkan pertimbangan: (a) sumber daya (*resource model*), atau (b) risiko yang ingin di *cover*.

Alokasi berdasarkan risiko yang ingin dikover dilakukan dengan menentukan berapa % dari seluruh *score* risiko yang ada yang ingin dikover oleh auditor (umumnya berkisar antara 50%-80%). Pada contoh tersebut dalam halaman 15, total risiko yang dihadapi SPI adalah 62. Jika auditor ingin mengkover 70% dari seluruh risiko, maka auditor harus mengaudit unit-unit dengan *totalscore* 43 (70% dari 62). Dengan demikian, unit yang diaudit adalah sebagai berikut (total *score* 42) :

| <i>Auditee</i> | <i>Score</i> |
|----------------|--------------|
| Bid Keuangan | 15 |
| Bid Umum | 14 |
| Bid Bisnis | 13 |
| Total | 42 |

3. Pendekatan Siklus Berdasarkan Risiko

Pendekatan ini merupakan variasi dari *risk approach*. Dalam *risk approach*, semua unit yang memiliki *score* risiko rendah tidak akan pernah diaudit. Namun, pada saat tertentu, auditor mungkin ingin memastikan bahwa tidak ada masalah yang berarti dalam suatu SPI meskipun telah dinilai rendah. Untuk itu, unit dengan risiko rendah perlu dilihat oleh auditor meskipun tidak setiap tahun. Metode ini biasanya mengelompokkan *auditee* dalam tiga kelompok berdasarkan *score* risiko, yakni kelompok risiko tinggi, sedang dan rendah. Sebagai ilustrasi, misalkan, *assesment* atas berbagai faktor risiko menghasilkan pengelompokan audit sebagai berikut:

| Risiko Tinggi | Risiko Sedang | Risiko Rendah |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| unit A; unit D; unit F, unit H | unit C dan unit E | unit B, unit G, unit 1 |

Formula penjadwalan audit untuk masing-masing *auditable* unit dapat menggunakan model *algoritma* berikut:

Rencana audit tahunan = $H + M/2 + L/3$

H = *auditable* unit dengan risiko tinggi dijadwalkan untuk diaudit setiap tahun sekali. M = *auditable* unit dengan risiko sedang diaudit setiap dua tahun sekali

L = *auditable* unit dengan risiko rendah diaudit setiap tiga tahun sekali.

Pada setiap tahunnya akan diaudit semua unit pada kelompok risiko tinggi (4 *auditee*), 1/2 dari jumlah unit yang ada pada kelompok risiko sedang (1 *auditee*), dan 1/3 dari jumlah unit yang ada pada kelompok risiko rendah (1 *auditee*). Total audit dalam setiap tahunnya adalah 6 *auditee*. Dengan demikian seluruh *auditable* unit dalam siklus tiga tahunan minimal akan diaudit satu kali. Jadwal audit untuk setiap tahunnya adalah:

| Tahun I | Tahun II | Tahun III | Tahun IV |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Unit A, Unit D; | Unit A, Unit D; | Unit A, Unit D; | Unit A, Unit D; |
| Unit F, Unit H; | Unit F, Unit H; | Unit F, Unit H; | Unit F, Unit H; |
| Unit C, Unit B | Unit E, Unit G | Unit C, Unit I | Unit E, Unit B |

Pertimbangan lain dengan Formula lain untuk penjadwalan audit *multi-years* adalah menggunakan tabel matriks risiko dengan variabel lainnya, seperti kinerja unit atau arti penting masing-masing *auditable* unit. Berikut adalah contoh tabel matriks risiko:

Tabel matriks risiko vs kinerja *auditable* unit

Interval jarak waktu audit (dalam bulan) sesuai tingkat risiko dan kinerja unit

| Kinerja unit Risiko | Memuaskan Sekali | Cukup Memuaskan | Tidak Memuaskan |
|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Tinggi | 12 | 9 | 6 |
| Sedang | 18 | 12 | 9 |
| Rendah | 24 | 18 | 12 |

Tabel matriks risiko vs posisi penting *auditable* unit

(frekuensi interval audit (bulan))

| Risiko/Posisi | Tinggi | Sedang | Rendah |
|---------------|--------|--------|--------|
| Tinggi | 6 | 9 | 12 |
| Sedang | 12 | 16 | 20 |
| Rendah | 16 | 20 | 24 |

BAB VIII

PENYUSUNAN RKAP DAN PKPT

RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) adalah dokumen utama perencanaan perusahaan untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun, yang penetapannya melalui suatu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Bentuk formulir RKAP untuk semua divisi, cabang, maupun unit kerja yang ada dalam PT Prima Terminal Petikemas akan ditentukan oleh bagian yang menangani perencanaan. Bagi SPI, RKAP dijabarkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang menggambarkan rencana kerja audit dan kegiatan lain dalam periode tersebut (tahunan) secara lebih detail. Dengan demikian RKAP merupakan awal dari dimulainya siklus audit.

Agar hasil audit SPI dapat berdaya guna dan berhasil guna, dalam penyusunan PKPT Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT Prima Terminal Petikemas juga harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Arah dan perhatian manajemen, untuk identifikasi dan fokus perhatian pada aspek yang paling kritis dan menjadi prioritas manajemen.
2. Alokasi anggaran, untuk perencanaan dan distribusi sumber daya yang tersedia.

Langkah-langkah penyusunan PKPT SPI PT Prima Terminal Petikemas mencakup hal-hal berikut:

1. PENGEMBANGAN AUDIT UNIVERSE

Dalam tahap Pengembangan audit *universe* (daftar unit-unit *auditee*) dilakukan langkah-langkah berikut:

- a. Identifikasi unit-unit perusahaan yang dapat (perlu) menjadi SPI tersendiri
- b. Identifikasi karakteristik masing-masing unit, antara lain: nama dan alamat unit, nama pimpinan unit, jumlah dana yang dikelola, periode waktu yang diaudit, tanggal terakhir diaudit, dsb
- c. Identifikasi kebutuhan jenis audit yang sesuai.

2. PEMILIHAN AUDITEE

Untuk menentukan skala prioritas audit SPI PT Prima Terminal Petikemas menggunakan metode pendekatan *risk-based*. Langkah-langkah dalam pendekatan ini meliputi :

a. Menilai risiko objek audit (*risk assessment*)

Penilaian risiko objek audit dituangkan dalam formulir Penilaian Risiko. Untuk menilai risiko dilakukan kegiatan sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi atribut risiko yang melekat pada unit audit, antara lain:
 - a) Apakah merupakan unit yang kegiatannya menjadi arah fokus kebijakan manajemen dalam tahun mendatang;
 - b) Jumlah anggaran yang dikelola;
 - c) Sensitivitas sifat kegiatan dan besarnya perhatian *stakeholder*/masyarakat;
 - d) Waktu terakhir diaudit;
 - e) Tingkat *turnover* manajemen kunci;
 - f) Kondisi internal *control*.

Daftar atribut risiko ini akan terus bertambah sesuai dengan kondisinya.

- 2) Menentukan skala penilaian risiko menggunakan lima tingkatan nilai risiko, yaitu: 1 (= risiko sangat kurang); 2 (= risiko kurang); 3 (= risiko sedang); 4 (= risiko besar); 5 (= risiko sangat besar).
- 3) Melakukan penilaian risiko dan menjumlahkan seluruh nilai risiko pada masing-masing unit audit.

b. Penentuan prioritas audit

Berdasarkan hasil penilaian risiko (*risk scoring*), SPI menetapkan urutan prioritas dari setiap unit perusahaan yang direncanakan akan diaudit dalam RKAP yang sedang disusun (kebutuhan untuk di audit). Namun demikian, dengan *review* analitis dan pertimbangan lain, seperti arah kebijakan manajemen, SPI dapat menentukan prioritas atas *auditee* tertentu untuk dilakukan audit dalam RKAP yang disusun, walaupun *risk scoring* lebih kecil.

3. RENCANA PENYUSUNAN KEGIATAN AUDIT TAHUNAN

(PKPT) Langkah-langkah penyusunan meliputi:

- a. Estimasi ketersediaan sumber daya dan alokasi waktu auditor, dengan memperhatikan hal-hal berikut :
 - 1) identifikasi jumlah auditor berdasarkan tingkat keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk setiap audit;
 - 2) identifikasi kebutuhan penggunaan tenaga ahli eksternal;
 - 3) hitung hari kerja yang tersedia dalam satu tahun setelah dikurangi hari cuti dan hari libur;
 - 4) perhitungkan waktu bagi auditor untuk melakukan pendidikan dan pelatihan;
 - 5) perhatikan tarif transportasi dan tarif biaya perjalanan dinas;
 - 6) perhatikan keseimbangan tentang penugasan luar kota dan dalam kota.
- b. Penjadwalan Audit yaitu menyusun jadwal waktu audit, yang antara lain meliputi:
 - 1) penyesuaian rencana audit dengan waktu, keterampilan dan pengalaman auditor;
 - 2) penyusunan urutan audit;
 - 3) penyesuaian dengan kesibukan *auditee*; dan
 - 4) rencana perjalanan dinas.
- c. Anggaran Audit yaitu menuangkan implikasi keuangan dari berbagai perencanaan audit tersebut diatas.

4. RENCANA PENUGASAN

Dalam setiap penugasan audit atau review, setiap tim audit harus berdasarkan Surat Tugas yang dikeluarkan Kepala SPI. Penerbitan surat tugas dimaksudkan sebagai alat pengendalian terhadap

tim audit oleh ketua tim audit, pengawas maupun penanggung jawab audit agar penugasan selesai sesuai waktu yang direncanakan. Surat Tugas berisi informasi antara lain :

- a. Nomor dan tanggal penugasan
- b. Dasar Penugasan
- c. Nama unit dan atau kegiatan yang diaudit
- d. Nama pengawas , ketua tim dan anggota tim audit.
- e. Tujuan audit
- f. Periode yang diaudit
- g. Tembusan

Surat Penugasan juga berisi himbauan Kepada seluruh pejabat dan pegawai PT Prima Terminal Petikemas, bila diperlukan, untuk memberikan data dan informasi serta penjelasan kepada Tim Audit untuk kelancaran pelaksanaan audit.

5. PEMANTAUAN RENCANA KERJA AUDIT TAHUNAN

Untuk mengendalikan pelaksanaan PKPT dilakukan dengan mengembangkan sistem yang secara periodik memantau progres dari pelaksanaan rencana audit tahunan. Dengan pemantauan ini akan terlihat PKPT yang dapat direalisasikan dan PKPT yang tidak dapat direalisasikan serta pengganti atau alasan suatu PKPT tidak dilaksanakan (*dropped*).

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|------------|--|
| Lampiran 1 | DAFTAR POTENSIAL AUDIT OBJEK (AUDIT |
| Lampiran 2 | UNIVERSE) DAFTAR PENILAIAN RISIKO POTENSIAL |
| Lampiran 3 | AUDIT OBJEK DAFTAR PRIORITAS OBJEK AUDIT |
| Lampiran 4 | POTENSIAL PROGRAM KERJA PENGAWASAN |
| Lampiran 5 | TAHUNAN (PKPT) SURAT TUGAS |

Lampiran : DAFTAR POTENSIAL AUDIT OBJEK (AUDIT UNIVERSE)

Contoh Daftar Potensial Audit Objek (Audit Universe)

| KODE UNIT | NAMA UNIT | ALAMAT | PIMPINAN UNIT | JUMLAH DANA YANG DIKELOLA | | PERIODE AUDIT TERAKHIR |
|-----------|---------------------|--------|---------------|---------------------------|-------------|------------------------|
| | | | | TOTAL ASSET | LABA / RUGI | |
| 100 | Kantor Pusat | | | | | |
| 101 | Bidang Keuangan | | | | | |
| 102 | Bidang Umum | | | | | |
| 103 | Bidang Operasi | | | | | |
| 104 | Bidang Pengembangan | | | | | |
| 105 | Bidang Teknik | | | | | |

- Kode Unit** : Diisi Diisi nomor kode/identitas dari suatu potensial objek audit dalam satu tahun mendatang. Nomor kode dibuat untuk memudahkan mengingat objek audit potensial. Penomoran kode objek audit juga berguna untuk mengelompokkan Objek audit dalam kriteria tertentu yang ditetapkan oleh SPI,
- 100 – 199** : misalkan: Bidang di Kantor Pusat, dst.
- Nama Unit** : Nama objek audit potensial biasanya berupa : suatu unit organisasi , suatu proyek, atau suatu kegiatan tertentu.
- Alamat** : Diisi alamat jelas dari suatu objek audit potensial, termasuk nomor telepon dan nomor fax.
- Pimpinan Unit** : Diisi nama pejabat yang memimpin dan bertanggungjawab atas suatu Objek
- Jumlah Dana Yang Dikelola** : Diisi total aset dan laba rugi yang berada dalam pengelolaan potensial audit objek.
- Periode Audit Terakhir** : Diisi periode terakhir dilakukannya audit atas suatu unit.

Lampiran : DAFTAR PENILAIAN RISIKO POTENSIAL AUDIT OBJEK

Contoh Daftar Penilaian Risiko Potensial Audit Objek

| Kode Unit | Kode Segmen | RISK FACTOR | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 | F11 | TOTAL | RATA2 |
|-----------|-------------|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|--------|--------|
| | | BOBOT | 15% | 15% | 15% | 10% | 10% | 10% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | SKOR | NILAI |
| | | AUDIT UNIVERSE | | | | | | | | | | | | RISIKO | RISIKO |
| 101 | 1 | Penerbitan Nota | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 48 | 4.35 |
| | 2 | Pengelolaan Kas | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 45 | 4.10 |
| | 3 | Pencatatan Aktiva | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 42 | 3.80 |
| | 4 | Verifikasi dan Pembayaran | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 46 | 4.05 |
| | 5 | Pengelolaan Utang/Piutang | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 41 | 3.60 |
| | 6 | Perencanaan Anggaran | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 44 | 4.00 |
| | 7 | Pengendalian Biaya | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 40 | 3.55 |
| 102 | 1 | Seleksi dan Pengembangan Pegawai | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 41 | 3.65 |
| | 2 | Pengadaan Peralatan Kantor/ATK | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 49 | 4.45 |
| | 3 | Penyelesaian Pemmasalahan Hukum | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 49 | 4.45 |
| | 4 | Pengelolaan Arsip | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 47 | 4.25 |
| | 5 | Penerapan Disiplin Pegawai | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 34 | 3.05 |
| | 6 | Penyelenggaraan Rapat dan Tata Usaha | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 45 | 4.20 |
| | 7 | Penyelenggaraan Perjalanan Dinas | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 40 | 3.70 |
| 103 | 1 | Pelayanan Petikemas | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 40 | 3.55 |
| | 2 | Pelayanan Non Petikemas | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 45 | 3.90 |
| | 3 | Kerjasama Operasi | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 4.20 |
| | 4 | Kerjasama Usaha | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 3.75 |
| | 5 | Laporan Kegiatan Pelayanan/TPP | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 32 | 3.00 |
| | 6 | Promosi dan Pembinaan Asosiasi | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 42 | 3.85 |
| | 7 | Pemasaran Pruduk | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 41 | 3.75 |
| 105 | 1 | Investasi dan Pengadaan Peralatan | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 4.10 |
| | 2 | Pemeliharaan & Pengadaan sparepart | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.90 |
| | 3 | Kesiapan peralatan dan Utilisasinya | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.90 |
| | 4 | Pengelolaan Tenaga Kerja | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 45 | 4.00 |
| | 5 | Produktivitas Pelayanan B/M PK | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 33 | 2.95 |
| | 6 | Produktivitas Pelayanan B/M non PK | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 42 | 3.95 |
| | 7 | Pengelolaan Kerjasama dg Vendor | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 | 3.60 |

PETUNJUK PENGISIAN

Kode Unit : Diisi nomor kode/identitas dari suatu potensial objek audit dalam satu tahun mendatang. Nomor kode dibuat untuk memudahkan mengingat objek audit potensial. Penomoran kode objek audit juga berguna untuk mengelompokkan Objek audit dalam kriteria tertentu yang ditetapkan oleh SPI,

RISK FACTORS :

- F1 : Kecukupan dan Efektivitas Internal *Control*
F2 : Kecukupan Jumlah dan Kompetensi SDM
F3 : Investasi dan Perawatan
F4 : *Leadership*
F5 : Kenaikan Target Laba
F6 : Kompleksitas dan Fluktuasi Kegiatan
F7 : Jumlah Aset yang dikelola
F8 : Ketersediaan dan Pemanfaatan IT
F9 : Temuan Pemeriksaan Yang Lalu
F10 : Intervensi Internal dan Eksternal
F11 : Pertimbangan Terhadap Potensi *Fraud*

Keterangan :

Angka 1 sd 5 pada kolom rata-rata nilai risiko menunjukkan sbb :

- a. Skor 1 = Risiko sangat kurang
b. Skor 2 = Risiko kurang
c. Skor 3 = Risiko sedang
d. Skor 4 = Risiko besar
e. Skor 5 = Risiko sangat besar

Lampiran : DAFTAR PRIORITAS OBJEK AUDIT POTENSIAL

**CONTOH DAFTAR PRIORITAS OBYEK AUDIT POTENSIAL (MENURUT UNIT BISNIS)
PROGRAM KERJA PENGAWASAN TAHUNAN (PKPT) TAHUN....**

| No. | Factors Bobot Audit Universe | Rata2 Skor Resiko | Rata2 Nilai Resiko | Prioritas |
|-----|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|
| 1 | BIDANG BISNIS | 43.57 | 3.96 | 1 |
| 2 | BIDANG PENGEMBANGAN | 43.71 | 3.92 | 2 |
| 3 | BIDANG TEKNIK | 41.43 | 3.77 | 3 |
| 4 | BIDANG KEUANGAN | 41.00 | 3.71 | 4 |
| 5 | BIDANG UMUM | 35.71 | 3.25 | 5 |
| | | | | |

PETUNJUK PENGISIAN

- Nomor Urut : Diisi nomor urutan
- Potensial Audit Objek : Diisi dengan daftar potensial audit objek yang sudah disortir sesuai dengan total skor risiko secara *decending* (dari total skor paling tinggi ke total skor paling rendah)
- Rata-rata Skor Nilai : Diisi dengan total skor nilai yang telah disortir secara *desending*
- Rata-rata Skor Risiko : Diisi dengan total skor risiko yang telah disortir secara *desending*
- Prioritas : Diisi dengan total skor risiko yang telah disortir secara *desending*

Lampiran : PROGRAM KERJA PENGAWASAN TAHUNAN (PKPT)

Contoh Program Kerja Pengawasan Tahunan

| NO | OBJEK AUDIT | RENCANA JADWAL PELAKSANAAN AUDIT | TENAGA PEMERIKSA | | | ANGGARAN BIAYA | | JUMLAH |
|-----------------|------------------|-------------------------------------|------------------|--------------|--------------------|----------------|------------|-------------|
| | | | HARI AUDIT | JLH ORANG | TOTAL MAN- DAYS | AKOMODASI | TRANSPORT | |
| 1 | 2 | 3 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A | AUDIT RUTIN (R) | | | | | | | |
| 1 | BID OPERASI | | 10 | 2 | 52 | 8,000,000 | 5,000,000 | 13,000,000 |
| 2 | BID UMUM | | 8 | 2 | 48 | 7,500,000 | 5,000,000 | 12,500,000 |
| 3 | BID PENGEMBANGAN | | 10 | 2 | 52 | 8,500,000 | 5,000,000 | 13,000,000 |
| 4 | BID TEKNIK | | 10 | 2 | 52 | 8,000,000 | 5,000,000 | 13,000,000 |
| 5 | BID KEUANGAN | | 10 | 2 | 52 | 8,000,000 | 5,000,000 | 13,000,000 |
| TOTAL RUTIN (R) | | | | | 516 | 79,500,000 | 50,000,000 | 129,500,000 |

PETUNJUK PENGISIAN

Nomor : Diisi nomor
 Potensial Audit Objek : Diisi dengan daftar potensial audit objek.
 Rencana Jadwal Pelaksanaan Audit : Diisi dengan total skor nilai

Tenaga Pemeriksa

Hari Audit : Diisi dengan lama hari audit
 Jumlah Orang : Diisi dengan jumlah auditor
 Total Man-Days : Diisi dengan total hari audit

Anggaran Biaya

Akomodasi : Diisi dengan total biaya akomodasi
 Transport : Diisi dengan total biaya transportasi.

Lampiran : SURAT TUGAS

Contoh Surat Perintah Pelaksanaan Tugas



SURAT PERINTAH PELAKSANAAN TUGAS

Nomor :

Dasar : 1. Keputusan Direksi Nomor
2. Audit *Charter* SPI Nomor.....
3. Untuk Kepentingan Dinas

MEMERINTAHKAN

Kepada : Nama – nama Pejabat/Pegawai yang tersebut

Untuk : 1. Melakukan audit rutin atas kegiatan Bidang
2. Dalam pelaksanaan tugas audit dimaksud agar mengadakan koordinasi dengan
Manager Bidang
3. Surat Perintah Pelaksanaan Tugas dilaksanakan secara efektif selama ... hari
kalender terhitung mulai tanggal ...s.d

Segala biaya yang timbul sehubungan dengan pelaksanaan tugas dimaksud menjadi beban perusahaan.

Kepada seluruh pejabat dan pegawai PT Prima Terminal Petikemas, sebagaimana diatur dalam audit *charter* di atas, bila diperlukan, berkewajiban memberikan data dan informasi serta penjelasan kepada Tim Audit untuk kelancaran pelaksanaan audit.

Dikeluarkan di Medan

Pada tanggal

PT PRIMA TERMINAL PETIKEMAS
DIREKTUR UTAMA

.....

Tembusan :

1. Anggota Direksi
2. *Auditee*
3. Yang Bersangkutan



GRHA Pelindo 1
Jl. Lingkar Pelabuhan No.1 Belawan Medan 20411

E-mail : prima@primatpk.co.id

Website : <http://www.primatpk.com>