

MANUAL PELAPORAN DAN TINDAK LANJUT HASIL AUDIT

PT PRIMA TERMINAL PETIKEMAS
SATUAN PENGAWASAN INTERN

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
BAB I STANDAR PELAPORAN INTERNAL AUDIT DAN IMPLEMENTASINYA	1
1. Membuat Laporan Tertulis Untuk Setiap Audit	1
2. Membahas Kesimpulan Dan Rekomendasi Dengan Manajemen (Auditee)	2
3. Kualitas Laporan	3
4. Hasil-Hasil Audit	6
5. Memberikan Rekomendasi & Melaporkan Keberhasilan Auditee	7
6. Memasukan Pandangan Auditee	8
7. Review Dan Distribusi laporan	9
BAB II . PENYIAPAN LAPORAN	10
BAB III. PRINSIP-PRINSIP MENULIS LAPORAN	12
BAB IV. PEDOMAN EXIT CONFERENCE DAN FOLLOW UP ..	18
DAFTAR LAMPIRAN	

BAB I

STANDAR PELAPORAN INTERNAL AUDIT DAN IMPLEMENTASINYA

Standar pelaporan internal audit dan implementasinya, memuat standar dari IIA Inc (The *Institute of Internal Auditors Incorporated*), penjelasan, interpretasi dan petunjuk implementasi standar tersebut telah dijadikan acuan oleh konsorsium organisasi profesi Internal Auditor (IIA-*Indonesian Chapter*, FK-SPI BUMN/D, D-SQIA, YPIA dan PAII) dan juga SPI PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Standar pelaporan terdiri atas 7 kelompok besar, yakni :

1. MEMBUAT LAPORAN TERTULIS UNTUK SETIAP AUDIT

Untuk setiap audit yang diselesaikan, harus dibuat satu laporan tertulis dan ditanda-tangani. Dapat pula diterbitkan laporan interim secara formal atau informal, tertulis ataupun lisan. Standar internal audit mengharuskan agar dibuat suatu laporan pada setiap selesainya suatu audit. Namun demikian, standar tidak merekomendasikan bentuk maupun format laporan tertentu. Bentuk dan format laporan merupakan pertimbangan masing-masing auditor. Selain itu, standar internal audit menyarankan digunakannya laporan interim, yakni laporan yang dibuat sebelum laporan final diterbitkan. Kegunaan laporan interim terutama adalah untuk mengkomunikasikan :

- a. Informasi (temuan) yang memerlukan tindakan segera;
- b. Perubahan dalam ruang lingkup audit;
- c. Sebagai *progress report* jika durasi auditnya cukup lama.

Namun demikian, penggunaan laporan interim ini tidak boleh dimaksudkan sebagai pengganti laporan final. Pada situasi apa pun, laporan audit final tetap harus dibuat. Laporan audit harus ditandatangani oleh Kepala SPI yang berhak. Penunjukan auditor yang berhak menandatangani laporan ditentukan oleh Kepala SPI. Tandatanganan dapat dilakukan (diterakan) pada *body* laporan atau pada *cover letter* (surat pengantar). Jika laporan audit didistribusikan secara elektronik, SPI harus menyimpan satu versi *hard copy* yang sudah ditandatangani. Standar juga menganjurkan dibuatnya ringkasan atau *summary reports* untuk menekankan hal-hal penting dalam temuan audit. *Summary report* yang dibuat untuk konsumsi Direksi dan Komisaris ini dapat diterbitkan secara terpisah atau sebagai bagian (pengantar) dari laporan audit lengkap.

Sebagai fungsi yang membantu pimpinan organisasi, SPI PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) perlu mengupayakan agar Direksi dan Komisaris tertarik dengan aktivitas audit dan berkenan membaca hasil audit. Kendala utama dalam mencapai tujuan ini tentu saja adalah keterbatasan waktu yang dimiliki oleh Direksi dan Komisaris. Terutama dalam unit audit yang besar, laporan audit biasanya cukup panjang, berisi informasi detail yang diperlukan oleh manajer operasional untuk menentukan tindakan koreksi. Tentu saja kita tidak dapat mengharapkan Direksi dan Komisaris yang sibuk untuk membaca laporan yang demikian.

Di sisi lain, Direksi dan Komisaris perlu mengetahui temuan-temuan penting yang dikumpulkan oleh SPI. Mereka perlu mengetahui unit-unit (*auditee*) mana yang telah berjalan dengan baik dan tidak membutuhkan perhatian manajemen. Lebih utama lagi, mereka perlu mengetahui hal-hal yang

perlu ditindak lanjuti atau yang membutuhkan perhatian terus menerus. *Summary report*/laporan rangkuman dibuat untuk memberikan informasi ringkas yang demikian ini.

Panjang *summary report* ini sebaiknya berkisar antara satu atau dua halaman saja. Oleh karenanya, internal auditor perlu mempelajari isi dan format informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Komisaris, baik melalui survei maupun interviu. Dalam hal manajemen tidak mengetahui dengan jelas apa kebutuhan informasinya, maka auditor perlu melakukan berbagai eksperimen atas isi dan format *summary report*nya. *Summary report* dengan panjang satu halaman biasanya berisi hal-hal sebagai berikut :

- a. Materi Temuan;
- b. Judul Temuan;
- c. Uraian Singkat Temuan
- d. Penyebab Temuan
- e. Dampak Temuan
- f. Rekomendasi
- g. Bentuk Konkret Tindak Lanjut
- h. Target Waktu Penyelesaian.

2. MEMBAHAS KESIMPULAN DAN REKOMENDASI DENGAN MANAJEMEN (AUDITEE)

Internal auditor harus membahas kesimpulan dan rekomendasi dengan tingkat manajemen (*auditee*) yang sesuai sebelum menerbitkan laporan final. Internal auditor harus bertindak hati-hati dan menghindari kemungkinan adanya tanggapan terhadap laporan audit yang sifatnya hanya menyanggah fakta yang dilaporkan. Adanya bantahan terhadap fakta yang terdapat dalam laporan audit, terlepas benar atau tidak, akan menambah keraguan terhadap pekerjaan auditor. Oleh karenanya, auditor perlu membahas semua temuan penting dengan *auditee* untuk memastikan bahwa tidak terdapat kesalahan (ketidakcocokan) atas fakta yang ada dalam laporan. Antara auditor dan *auditee* dapat saja terjadi perbedaan interpretasi, namun semua harus sepakat terhadap fakta yang sama. Dalam hal terjadi perbedaan interpretasi, pandangan *auditee* harus disertakan dalam laporan.

Selain membahas sifat dan dampak temuan, auditor juga perlu menyempumakan rekomendasi dan membahas rekomendasi tindakan koreksi. Auditor harus efektivitas tindak lanjut menyadari bahwa *auditee* memiliki lebih banyak pengetahuan dan pengalaman mengenai operasi. Rekomendasi tindakan koreksi yang menurut auditor kelihatannya sangat logis dan baik, setelah dibahas dengan *auditee* mungkin saja merupakan rekomendasi yang tidak praktis atau memiliki efek samping yang buruk. Pembahasan tindakan koreksi dengan *auditee* juga dapat meningkatkan efektivitas tindak lanjut. *Auditee* tentunya lebih senang melaksanakan tindakan yang telah dibahas dengannya terlebih dahulu dan disetujuinya, daripada tindakan koreksi yang dipaksakan. Kadang kala, auditor perlu mengungkapkan kemauan (persetujuan) *auditee* untuk melakukan tindakan koreksi. Pengungkapan ini biasanya justru akan menambah antusiasme *auditee* untuk mengimplementasikannya.

Dalam pembahasan dengan *auditee*, *auditee* perlu diberi kesempatan untuk memberi klarifikasi atas hal-hal tertentu, dan untuk mengemukakan pandangannya terhadap temuan, kesimpulan dan rekomendasi. Dengan cara ini diharapkan dapat memastikan tidak adanya salah interpretasi terhadap fakta-fakta yang ada dalam laporan.

Banyak manfaat lain yang dapat diperoleh melalui pembahasan dengan *auditee*. Pembahasan juga dapat menghilangkan kesalahpahaman; dapat menjadi sumber untuk memperoleh tambahan informasi; dan dapat menjadi penyaring kata-kata atau kalimat yang tidak benar atau menyinggung *auditee*. Dengan pembahasan, auditor dapat memproduksi rekomendasi yang dapat memperbaiki temuan dengan efek samping yang minimal.

Pada cabang-cabang/unit lainnya yang besar, pembahasan dapat dilakukan misalnya dengan Manager Operasi dan General Manager/Kepala Unit (atasan menejer). Menejer Operasi bertanggung-jawab untuk implementasi tindakan koreksi, sementara kepala divisi memberi otorisasi dan memastikan bahwa tindakan koreksi telah dilakukan. Namun ada kalanya jajaran manajer yang lebih tinggi ingin dilibatkan dalam pembahasan audit sehingga mengetahui apa yang terjadi pada operasi kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Meskipun manajer ini biasanya menerima laporan audit final, namun akan lebih bermanfaat jika mereka dapat mereview draf dengan kehadiran auditornya. Dengan cara ini, manajer tidak hanya mendapat kesempatan untuk membahas hal-hal yang akan dimasukkan dalam laporan, tetapi juga dapat mengetahui kesan auditor terhadap suasana kerja, supervisi, semangat kerja karyawan, dan hal-hal lain yang tidak dimasukkan dalam laporan tetapi penting bagi manajer dimaksud.

3. KUALITAS LAPORAN

Laporan yang objektif memiliki karakteristik faktual, dengan perspektif seimbang, dan mengandung ketepatan (presisi) yang baik. Temuan, kesimpulan dan rekomendasi harus dirumuskan tanpa prasangka. Laporan harus sepenuhnya berdasarkan fakta dan semua pernyataan, figur, dan referensi harus berdasarkan bukti yang kuat. SPI harus berupaya keras agar tercipta image bahwa laporan internal audit senantiasa handal dan dapat dipercaya (*reliable*). Keandalan (*reliability*) harus menjadi karakteristik utama yang melekat pada laporan auditor. Laporan auditor memiliki otoritas karena handal. Setiap fakta yang diungkapkan dalam laporan audit harus memiliki dukungan.

Jika tim auditor mengemukakan suatu fakta, maka itu harus berarti bahwa mereka sendiri telah melihat (*observe*) atau mengecek (*validate*) fakta tersebut. Jika mereka mengatakan bahwa terdapat tunggakan pekerjaan yang berlebihan, maka itu berarti mereka melihat sendiri tunggakan pekerjaan yang ada (kondisi) dan mereka mengetahui berapa tingkat tunggakan pekerjaan yang dapat dianggap normal.

Dalam situasi tertentu mungkin auditor perlu mengemukakan fakta penting yang tidak dilihatnya sendiri. Dalam hal situasi demikian maka harus jelas sumber informasinya. Misalnya pernyataan General Manajer mengatakan bahwa tunggakan pekerjaan yang ada berlebihan. Pernyataan ini termasuk pernyataan yang faktual, karena auditor mendengar sendiri General Manajer mengatakan demikian. Namun auditor tidak membenarkan (karena tidak melihat sendiri) bahwa terdapat tunggakan pekerjaan yang berlebihan.

Laporan yang objektif juga harus memuat perspektif yang seimbang atau proporsional. Temuan audit hendaknya dilihat dalam konteks tujuan dan fungsi dari kegiatan yang diaudit. Sebagai contoh auditor yang menekankan temuan perlunya merubah pedoman kerja tertulis pada sebuah unit organisasi. Sementara, manajemen pada unit tersebut hakikatnya telah berhasil mencapai tujuan dan fungsinya. Unit tersebut telah dapat menjaga kualitas produksinya, memenuhi jadwal *delivery*, dan meminimalkan biaya, serta mendidik para karyawan dengan baik. Dalam kondisi demikian,

tindakan auditor yang menekankan temuan tersebut di atas, tanpa menggambarkan betapa unit tersebut telah secara umum mencapai tujuannya, tentunya menyebabkan laporannya tidak objektif dan tidak akurat. Disarankan agar temuan semacam ini hendaknya disampaikan secara lisan atau dengan memo informal. Alternatifnya, temuan tersebut dapat saja dimuat dalam laporan tetapi dengan menggambarkan perspektifnya, yakni bahwa unit telah dapat menyelenggarakan fungsi dengan baik, dan bahwa dampak dari temuan tersebut terhadap pelaksanaan tugas unit tidak signifikan.

Untuk mencapai kualitas *objective*, laporan audit perlu menggunakan ungkapan yang spesifik (presisi). Ungkapan-ungkapan yang tidak spesifik cenderung lemah dan membingungkan pembacanya. Kata-kata seperti beberapa, banyak, hampir semua, kadang-kadang, atau sebagian adalah kata-kata yang tidak presisi, sehingga harus dihindari dan diganti dengan kata yang lebih kongkret. Karakteristik jelas terutama berkaitan dengan transfer apa yang ada pikiran auditor kepada pikiran pembaca laporan. Laporan yang jelas memungkinkan terjadinya transfer informasi yang baik dan lengkap.

Meskipun kelihatannya sederhana, banyak sekali hambatan- hambatan yang dapat mengganggu transfer ini. Hambatan utama adalah ketidakjelasan pikiran auditor sendiri. Auditor tentu saja tidak akan dapat menulis dengan jelas sesuatu yang dia sendiri tidak memahami dengan baik. Kalimat pasif yang berputar-putar kalimat aktif biasanya lebih jelas dibanding kalimat pasif.

Faktor lain yang mengganggu kejelasan adalah struktur laporan yang buruk, penggunaan jargon dan istilah teknis yang tidak umum, dan kurangnya informasi mengenai latar belakang masalah. Pembahasan angka dan hal-hal teknis yang berkepanjangan juga dapat mengganggu pemahaman. Informasi semacam ini biasanya akan lebih jelas jika disampaikan melalui daftar, tabel, bagan atau grafik. Satu gambar sering kali dapat menerangkan gagasan kompleks dengan lebih jelas dibandingkan ratusan kata-kata.

Laporan yang ringkas berarti mengurangi informasi yang tidak relevan dan yang tidak material. Penyiapan laporan yang ringkas menuntut auditor untuk membuang gagasan, temuan, kata-kata, kalimat dan paragraf yang tidak membantu penyampaian pesan utama dari laporan. Laporan audit harus menggunakan nada yang tepat. Laporan harus mempertimbangkan dampaknya terhadap pihak-pihak terkait, dan sebaiknya tidak menunjuk nama atau menekankan kesalahan perorangan. Laporan juga perlu menghindari pengungkapan hal-hal kecil yang tidak material. Penekanan laporan yang konstruktif bukanlah pada kritik atas hal-hal yang telah berlalu, melainkan pada langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Agar memiliki nilai manfaat, laporan audit harus disampaikan secara tepat waktu. Laporan audit bukanlah suatu dokumen historis, melainkan suatu dokumen yang perlu ditindaklanjuti. Laporan yang tepat waktu adalah yang memungkinkan pelaksanaan tindak lanjut secara efektif. Untuk dapat menyampaikan informasi secara tepat waktu, dalam kondisi tertentu auditor perlu melakukan pembahasan langsung dengan *auditee* (manajemen lini). SPI perlu menetapkan kebijakan yang mengatur standar ketepatan waktu. Untuk masalah-masalah yang penting dan memerlukan tindakan segera, auditor dapat mengeluarkan laporan interim tanpa menunggu keseluruhan proses audit selesai. Auditor menggunakan laporan interim sebagai solusi untuk mengatasi *trade-off* antara keinginan melaporkan tindakan yang perlu segera diambil dengan tuntutan untuk membuat laporan

yang akurat dan baik. Laporan interim juga bermanfaat manakala auditor di satu sisi perlu segera menyampaikan tindakan koreksi, sementara di sisi lain, dia masih harus menunggu respons dari *auditee* terhadap draf laporan.

Laporan harus menyajikan tujuan, ruang lingkup, dan hasil-hasil audit dan, pada situasi yang sesuai, laporan harus memuat pernyataan opini auditor. Standar profesional internal audit tidak menganjurkan format laporan audit yang baku. Format laporan audit dapat bervariasi tergantung pada jenis dan ukuran organisasi, jenis atau sifat audit yang dilaksanakan, dan bahkan tergantung pada sifat laporannya itu sendiri; apakah formal atau informal, final atau interim, atau menekankan temuan saja atau opini keseluruhan. Laporan dapat juga tergantung pada pembacanya. Setiap organisasi dapat saja menggunakan format laporan sesuai dengan kebutuhannya sendiri. Namun demikian, standar menentukan isi yang harus dan dapat (boleh) terdapat dalam laporan. Laporan audit harus menyajikan tujuan, ruang lingkup, hasil-hasil audit, dan, jika diperlukan, kesimpulan (opini) auditor.

Sebagai pelengkap, laporan audit dapat memuat resume (*summary report*) dan informasi latar belakang (*background*). Rekomendasi pada hakikatnya merupakan elemen yang boleh (bukan harus) ada dalam laporan audit. Namun dalam praktiknya, rekomendasi telah menjadi elemen yang selalu ada dalam setiap laporan.

Laporan audit harus mengungkapkan tujuan dan ruang lingkup dari setiap penugasan. Bagian tujuan harus menjelaskan maksud dari penugasan audit. Jika dipandang perlu, bagian ini menjelaskan kenapa audit dilakukan dan apa yang ingin dicapai dalam audit dimaksud. Ruang lingkup harus mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diaudit. Ruang lingkup juga perlu menjelaskan informasi pendukung, seperti periode yang audit. Agar pembaca mempunyai gambaran yang jelas atas batasan audit ruang lingkup perlu mengidentifikasi bagian-bagian dalam unit *auditee* yang tidak diaudit (dikeluarkan dari proses audit). Bagian ruang lingkup dapat pula menjelaskan sifat dan kedalaman pengujian yang dilakukan.

Review atas kegiatan penerimaan barang terbatas pada penerimaan yang terjadi pada bagian pusat penerimaan barang. Pengendalian-pengendalian atas barang yang dikirim langsung ke *user*, tidak melalui pusat penerimaan barang, tidak termasuk dalam pengujian. SPI merencanakan untuk melakukan audit tersendiri atas pengiriman langsung pada kesempatan lain. Informasi latar belakang dapat digunakan untuk :

- a. Mengidentifikasi organisasi, program, atau fungsi yang direview;
- b. Menunjukkan apakah audit yang dilakukan merupakan audit reguler atau atas permintaan manajemen;
- c. Memberi komentar atas pengujian yang pernah dilakukan sebelumnya, atas rekomendasi pada laporan yang lalu, dan statusnya saat ini;
- d. Secara ringkas menjelaskan nilai dan volume transaksi yang tercakup, sehingga dapat memberikan gambaran besarnya unit yang diaudit.

Informasi latar belakang memberikan *overview* kepada manajemen atas kegiatan yang diaudit.

Informasi ini tidak bermanfaat apabila unit yang diaudit merupakan unit yang baru, kompleks, unik

atau bila pembaca tidak memahami unit yang diaudit. Informasi latar belakang tidak diperlukan apabila unit yang diaudit sudah sangat dikenal oleh manajemen.

4. HASIL-HASIL AUDIT

Standar menjelaskan hasil-hasil audit terdiri atas temuan, kesimpulan (atau opini), dan rekomendasi. Temuan adalah pernyataan mengenai fakta. Temuan merupakan hasil dari proses membandingkan antara apa yang diharapkan (*what should be*) dengan apa yang terjadi (*what is*). Pembandingan ini, baik menghasilkan perbedaan atau tidak, menjadi dasar bagi auditor untuk membangun laporannya. Dalam hal tidak terjadi perbedaan antara kondisi yang terjadi dengan yang diharapkan, laporan audit dapat secara sekilas memuat kinerja yang baik tersebut.

Temuan audit mempunyai, dan harus dibangun berdasarkan, lima atribut: kondisi, kriteria, akibat, sebab, dan rekomendasi.

Kondisi menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi (*what does exist*). Kondisi adalah fakta yang ditemukan oleh auditor pada saat pengujian. Auditor menemukan fakta melalui observasi, tanya jawab, analisis, verifikasi, dan investigasi. Sebagai inti dari suatu temuan, kondisi merupakan bukti faktual yang harus memenuhi syarat cukup (*sufficient*), kompeten, dan relevan. Kondisi harus mencerminkan representasi dari populasi dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kriteria adalah kondisi yang seharusnya ada (*what should exist*). Kriteria merupakan ukuran, standar, atau ekspektasi yang digunakan untuk membuat evaluasi atau verifikasi. Auditor tidak dapat menulis suatu temuan jika tidak mengerti kriterianya. Kriteria dapat berupa kebijakan, standar atau prosedur yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Namun dalam banyak kasus, auditor justru dituntut untuk mengembangkan sendiri kriteria yang akan digunakan. Misalnya, dalam penilaian efektivitas suatu kegiatan, sering kali manajemen belum menetapkan target atau ukuran sebagai indikator efektivitas, atau indikator yang ada kurang jelas (kabur). Dalam keadaan demikian, auditor bersama-sama *auditee* perlu mencari terlebih dahulu kriteria yang paling tepat dan disepakati kedua belah pihak. Hal ini diatur dalam standar sebagai berikut :

Jika standar yang ada tidak jelas (kabur), harus dicari interpretasi yang resmi atau otoritatif. Jika internal auditor harus membuat interpretasi atau memilih standar sendiri auditor harus mengusahakan persetujuan dari *auditee* mengenai standar yang diperlukan untuk mengukur kinerja operasi.

Akibat merupakan risiko atau kemungkinan kerugian yang dihadapi organisasi (*auditee*) karena adanya perbedaan antara kondisi dengan kriteria. Akibat menggambarkan dampak dari perbedaan tersebut. Bagian ini menjawab pertanyaan apa, bagaimana atau kenapa. Dalam mengembangkan akibat, auditor membayangkan pembaca bertanya: Kalau memang kondisi menyimpang dari kriteria, lalu bagaimana ? Siapa atau apa yang jadi korban ? Dan seberapa serius (besar) ? Apa konsekuensi-konsekuensi yang terjadi ?

Akibat merupakan atribut yang penting untuk meyakinkan atau memberi persuasi kepada pembaca. Bagian ini menunjukkan kepada manajemen kerusakan yang dapat terjadi jika penyimpangan dimaksud dibiarkan (atau jika rekomendasi tidak dijalankan).

Sebab menjelaskan alasan kenapa kondisi berbeda dengan kriteria. Bagian ini menjawab kenapa sasaran tidak terpenuhi, dan kenapa tujuan tidak tercapai ? Identifikasi sebab terjadinya perbedaan sangat penting dalam menentukan solusi yang tepat. Langkah ini merupakan pra kondisi sebelum

merumuskan (rekomendasi) tindakan koreksi. Saat bagian keuangan memiliki beban kerja yang sangat berat. Jumlah transaksi keuangan telah meningkat tiga kali lipat dalam tiga tahun terakhir, sementara jumlah karyawan hanya bertambah satu orang.

Kesimpulan atau opini merupakan hasil evaluasi auditor mengenai pengaruh temuan terhadap kegiatan yang direview. Dengan melihat implikasi temuan terhadap kegiatan secara menyeluruh, opini menempatkan temuan dalam perspektifnya secara proporsional. Opini antara lain menjawab pertanyaan : apakah tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai ? Apakah kegiatan yang direview berfungsi sebagaimana mestinya ? Sepanjang memungkinkan, kesimpulan atau opini perlu mengindikasikan kemungkinan tindakan koreksi.

- a. Kami berkesimpulan, selain yang berkaitan masalah kurangnya penjelasan atas pembayaran klaim ganti rugi, kegiatan pemanggilan dan pemberhentian karyawan secara keseluruhan telah dikendalikan dengan baik serta bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Menurut pendapat kami, sistem yang dirancang untuk menjamin ketepatan waktu kalibrasi peralatan pengujian tidak memadai. Sistem tersebut tidak memiliki prosedur untuk mengidentifikasi peralatan manakah yang telah memerlukan kalibrasi.
- c. Kami menyimpulkan perlunya peningkatan prosedur Meteran yang telah mencapai usia tertentu perlu dimonitor, dan yang tidak lagi memenuhi standar harus diganti. Para operator perlu diberi instruksi dan supervisi untuk meningkatkan kinerjanya.

Standar menyatakan bahwa temuan dapat mencakup rekomendasi. Meskipun bukan sesuatu yang wajib, namun temuan yang efektif memerlukan adanya rekomendasi yang praktis. Rekomendasi dikembangkan berdasarkan temuan dan kesimpulan auditor. Rekomendasi menganjurkan tindakan untuk memperbaiki kondisi yang salah atau untuk meningkatkan kegiatan operasional.

5. MEMBERIKAN REKOMENDASI & MELAPORKAN KEBERHASILAN AUDITEE

Laporan dapat memuat rekomendasi untuk perbaikan dan mengungkap kinerja *auditee* yang memuaskan serta tindakan koreksi. Auditor tidak berada dalam posisi untuk memerintahkan tindakan yang harus dilakukan untuk mengoreksi kondisi yang tidak baik. Apa yang dapat dilakukan auditor adalah memberikan saran (rekomendasi) tindakan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kondisi yang ada. Disamping itu, perlu pula diingat bahwa tindakan yang disarankan auditor bukanlah satu-satunya cara untuk memperbaiki kondisi yang ada. Oleh karena itu, standar menganjurkan agar rekomendasi ini dibahas dahulu dengan *auditee*. Pembahasan dengan *auditee* mempunyai banyak manfaat bagi kedua pihak antara lain :

- a. Auditor dapat memanfaatkan pemahaman dan pengetahuan *auditee* yang lebih luas mengenai operasi untuk menggali dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi yang lemah. Dengan demikian, tindakan yang akhirnya disarankan merupakan satu tindakan terbaik dari berbagai kemungkinan tindakan yang ada.
- b. *Auditee* dapat menjelaskan efek samping dari tindakan yang semula disarankan auditor. Dengan demikian, rekomendasi yang disarankan tidak menjadi kejutan dalam laporan yang tidak dikehendaki *auditee*.
- c. Rekomendasi perbaikan yang disepakati bersama dapat meningkatkan hubungan auditor-*auditee*. Dianjurkan agar dalam penyampaian rekomendasi sebaiknya dibuat kesan seolah-olah inisiatif perbaikan justru datang dari *auditee*. Misalnya, dengan kalimat masalah ini telah

dibahas dengan Manejer operasi dan unit yang bersangkutan menjalankan langkah dimaksud untuk memperbaiki kondisi yang ada. Pada satu sisi, cara ini tentunya dapat membantu *auditee* agar tidak kehilangan muka, sedangkan pada sisi lain kebiasaan ini dapat menghilangkan image bahwa auditor adalah tukang tunjuk hidung pegawai yang melakukan kesalahan.

- d. Pembahasan dengan *auditee* juga memungkinkan auditor untuk memperkirakan biaya yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi yang lemah. Saran untuk memasang pengendalian yang biayanya melebihi manfaat yang dapat diperoleh merupakan rekomendasi yang kontra produktif. Internal auditor perlu menganggap seolah-olah biaya perbaikan harus dikeluarkan dari sakunya sendiri.

Rekomendasi perbaikan pada umumnya berkaitan dengan kondisi atau kelemahan tertentu. Satu tindakan biasanya diperlukan untuk memperbaiki satu kelemahan tertentu. Kelemahan ini perlu dikoreksi karena kondisi aktual-nya berbeda dengan kondisi yang diharapkan. Namun, pada situasi tertentu, auditor dapat saja memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kondisi yang tidak mengandung kesalahan atau kelemahan. Beberapa auditor membedakan kedua jenis rekomendasi tersebut, Rekomendasi untuk memperbaiki kondisi yang mengandung kelemahan/kesalahan biasanya dimasukkan dalam kelompok temuan yang memerlukan tindakan perbaikan, sedangkan rekomendasi untuk kondisi yang tidak menyimpang dikelompokkan sebagai saran-saran untuk peningkatan.

Laporan audit pada umumnya lebih bersifat sebagai daftar dosa atau kelemahan-kelemahan *auditee*. Laporan audit menjadi negatif karena auditor menganggap pengecualian seperti inilah yang perlu mendapat perhatian dari eksekutif dan menejer.

Untuk memenuhi kualitas objektif, seperti yang disyaratkan dalam standar, laporan perlu seimbang dengan mengungkapkan kinerja positif atau keberhasilan *auditee*. Laporan yang seimbang bukan berarti harus mengungkapkan temuan positif sama banyaknya dengan jumlah temuan negatif. Melainkan, satu atau dua paragraf positif biasanya sudah cukup untuk membuat laporan memiliki perspektif yang seimbang. Satu paragraf positif dapat menghilangkan kesan bahwa apa pun yang disentuh auditor isinya hanya temuan. Pada audit berikutnya, *auditee* biasanya akan menyambut gembira kedatangan auditor yang menulis laporan yang seimbang. Meskipun usaha untuk membuat laporan yang seimbang cukup sulit, namun manfaat yang dihasilkannya umumnya cukup besar.

6. MEMASUKKAN PANDANGAN AUDITEE

Dalam pembahasan temuan, dapat saja terjadi perbedaan antara auditor dan *auditee*. Sepanjang menyangkut fakta, pada prinsipnya tidak boleh terjadi perbedaan di antara kedua pihak. Jika ada perbedaan atas fakta maka harus dilakukan rekonsiliasi sampai ditemukan bukti atas fakta yang benar.

Perbedaan antara auditor dan *auditee* hanya boleh terjadi jika menyangkut kesimpulan atau interpretasi. Dalam terjadi perbedaan kesimpulan, maka pandangan *auditee* harus diberi tempat yang cukup dalam laporan; dan alasan terjadinya perbedaan perlu dijelaskan. Jika memungkinkan, komentar tertulis dari *auditee* dapat dimasukkan dalam lampiran laporan.

7. REVIEW DAN DISTRIBUSI LAPORAN

Kepala SPI, atau pejabat yang ditunjuk, harus mereview, menyetujui, dan menandatangani laporan final sebelum diterbitkan, dan harus menentukan kepada siapa laporan audit tersebut akan didistribusikan

Standar ini mengatur tanggung-jawab untuk review, *approve*, dan menandatangani laporan. Pada prinsipnya, tanggung jawab untuk menyetujui laporan terletak pada Kepala SPI. Akan tetapi dalam perusahaan besar mungkin menjadi tidak praktis jika seluruh laporan harus ditandatangani Kepala SPI. Dalam situasi demikian, Kepala SPI dapat mendelegasikan wewenangnya kepada pejabat yang ditunjuk.

Laporan audit harus didistribusikan pada anggota organisasi (perusahaan) yang dapat memastikan bahwa hasil-hasil audit mendapat perhatian dan tindak lanjut yang memadai. Dengan kata lain, laporan perlu disampaikan pada mereka yang (i) dalam posisi untuk melakukan tindakan koreksi, atau

(ii) dalam posisi untuk memastikan bahwa tindakan koreksi dilakukan. Laporan audit final harus disampaikan kepada kepala unit yang diaudit.

Menejer organisasi pada tingkat yang lebih tinggi mungkin cukup diberi laporan ringkasan (*summary*). Pihak lain yang perlu diberi laporan adalah eksternal auditor dan komite audit. Mereka merupakan pihak yang tertarik untuk memastikan bahwa hasil audit mendapatkan tindak lanjut yang memadai. Beberapa informasi tertentu mungkin tidak dapat disebarluaskan pada semua penerima laporan, misalnya karena menyangkut kerahasiaan, atau tindakan melanggar hukum. Informasi yang demikian dapat dilaporkan secara terpisah, hanya ditujukan pada orang yang pantas menerimanya. Jika informasi yang dilaporkan menyangkut manajemen senior, maka laporan tersebut harus disampaikan kepada komite audit atau organ tingkat tinggi sejenis dalam perusahaan.

BAB II

PENYIAPAN LAPORAN

Laporan hasil audit merupakan tanggung jawab auditor yang ditugaskan. Tanggung jawab auditor mulai dari tanggung jawab laporan audit meliputi masalah keakuratan, kelengkapan, dan ketepatan waktu laporan. Tanggung jawab auditor terhadap laporan audit termasuk juga masalah kejelasan penulisan, pengorganisasian yang baik isi laporan, kemampuan laporan untuk memenuhi harapan semua tingkatan pembaca yang dituju.

Laporan audit yang baik merupakan kunci keberhasilan dari penugasan audit. Nilai tambah dari keberadaan SPI PT Prima Multi Terminal antara lain juga ditentukan dari kualitas laporan audit yang dihasilkan. Laporan audit merupakan salah satu faktor yang mampu untuk meningkatkan kredibilitas dan reputasi PT Prima Multi Terminal. Dalam arti yang lebih luas, tanggung jawab laporan internal audit SPI PT Prima Multi Terminal juga merupakan tanggung jawab tim audit yang ditugaskan dan seluruh auditor di lingkungan SPI PT Prima Multi Terminal. Tanggung jawab ini meliputi tanggung jawab untuk selalu mempertahankan standar mutu yang tinggi dalam penulisan, pengetikan, *editing* dan review laporan, serta penerbitan laporan.

Laporan audit SPI PT Prima Multi Terminal disiapkan melalui tiga tahapan antara lain :

1. Tahap pertama yaitu pada saat perencanaan menyeluruh untuk produk (laporan) yang akan dibuat.
2. Tahap kedua yaitu dilakukan selama pekerjaan di lapangan dimana auditor mengidentifikasi dan mencatat berbagai temuan dan rekomendasi yang dirumuskannya.
3. Tahap ketiga yaitu menggabungkan berbagai segmen yang ada dalam laporan. Pertimbangan di tahap ketiga ini adalah bahwa pada umumnya masukan-masukan dalam laporan tidak hanya disiapkan oleh satu orang, oleh karenanya draf laporan dari masing-masing anggota tim digabungkan menjadi draf laporan yang terpadu. Dokumen draf laporan yang telah dipadukan ini juga meliputi masalah kesamaan gaya bahasa, redaksional, dan *editing* dari penulisan laporan.

Laporan audit SPI PT Prima Multi Terminal harus diterbitkan tepat waktu. Pedoman harus dibuat dan dikembangkan untuk memastikan bahwa laporan diterbitkan pada periode yang tepat dan sesuai. Penyimpangan yang terjadi dari pedoman maupun laporan yang terlambat penerbitannya perlu dianalisis untuk mengidentifikasi permasalahannya. Secara ringkas, proses tahapan penyiapan laporan audit SPI PT Prima Multi Terminal meliputi lima tahapan :

1. Penyiapan draf oleh masing-masing anggota tim selama pengujian lapangan;
2. Pengetikan dan pengecekan redaksional laporan;
3. Edit dan review oleh atasan auditor yang bertugas;
4. Perbaikan, pengetikan ulang, dan pengecekan redaksional laporan;
5. Review oleh Kepala SPI PT Prima Multi Terminal.

Standar internal audit tidak mensyaratkan suatu bentuk maupun format laporan audit yang tertentu, bentuk dan format laporan audit merupakan pertimbangan masing-masing auditor. Namun demikian seluruh laporan audit berisi struktur dasar yang sama, laporan audit yang efektif di dalamnya memuat hal-hal sebagai berikut :

1. Judul laporan;
2. Ikhtisar ringkas;
3. Maksud dan tujuan;
4. Latar belakang informasi;
5. Temuan, opini (opsional), dan rekomendasi;
6. Nama dan tanda-tangan auditor;
7. Pernyataan penghargaan atas bantuan berbagai pihak kepada tim audit dan permintaan tanggapan atas laporan audit;
8. Lampiran (opsional);
9. Grafik (opsional).

Dalam menyiapkan *outline* laporan audit, *Outline* yang dibuat ini harus dikembangkan auditor melalui suatu proses, yaitu:

1. Membuat daftar temuan dan rekomendasi yang akan dilaporkan;
2. Merancang temuan dengan urutan yang logis, sedemikian sehingga butir-butir yang sejenis ditempatkan secara bersama dan temuan yang signifikan ditempatkan pertama;
3. Membuat daftar rekomendasi dan mengkonfirmasikannya dengan *auditee* terhadap temuan yang ditetapkan;
4. Mengidentifikasi bukti dan argumentasi yang dibutuhkan untuk mendukung rekomendasi;
5. Membuat daftar butir-butir pokok segmen laporan (seperti : ruang lingkup, latar belakang, temuan dan rekomendasi) yang dicakup di dalam laporan;
6. Mereview *outline* dengan ketua tim auditor untuk menentukan kelengkapan dan dapat diterimanya laporan, serta merevisi *outline* bila perlu;
7. Menyiapkan draf pertama berdasarkan *outline* yang telah dibuatnya. Kertas kerja dan dokumen pendukung lainnya harus digunakan dengan seharusnya;
8. Auditor atau anggota tim audit lainnya melakukan edit draf awal laporan. Edit meliputi masalah kesederhanaan, kemudahan bahasa, penggunaan kata-kata yang dapat dengan tepat mengungkapkan pemikiran yang diinginkan auditor tersebut, serta edit atas masalah substansi isi laporan. Dalam edit dan review, faktor yang perlu dipertimbangkan:
 - a. Pastikan bahwa setiap pernyataan didukung dengan lengkap oleh kertas kerja auditnya;
 - b. Tentukan bahwa setiap temuan dan rekomendasi yang penting sudah termasuk di dalam laporan audit dengan elemen yang lengkap dari temuan (kondisi, kriteria, sebab, akibat, dan rekomendasi);
 - c. Minimalkan kata-kata yang tidak penting;
 - d. Perhatikan setiap paragraf, apakah memiliki topik utama;
 - e. Dicek kembali masalah kejelasan dan kewajarannya.

Laporan audit harus diedit dan direview sebelum diterbitkan. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan keakuratan, kelengkapan, dan efektivitas laporan. Tujuan kedua adalah untuk melindungi reputasi SPI PT Prima Multi Terminal akan kualitas yang tinggi atas laporan yang diterbitkan SPI. Edit dan review laporan audit mencakup dua perspektif, yaitu: penyajian yang wajar atas hasil pekerjaan audit yang dituangkan di dalam laporan. Kedua, kemampuan laporan audit untuk mudah dibaca.

BAB III

PRINSIP-PRINSIP MENULIS LAPORAN

Prinsip-prinsip menulis laporan, memberikan arahan kepada auditor SPI PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) agar dapat menghasilkan tulisan yang jelas, ringkas, menarik, dan efektif. Prinsip-prinsip ini bersumber dari standar kualitas antara lain; laporan harus objektif, jelas, ringkas, konstruktif, dan tepat waktu. Tulisan yang jelas mempermudah penyampaian informasi dari penulis kepada pembaca. Kejelasan (*clarity*) merupakan unsur utama yang menyebabkan suatu tulisan menjadi menarik. Untuk membuat tulisan yang jelas dan menarik, auditor harus memperhatikan kalimat atau paragraf pembuka (*opening*) dari setiap permasalahan atau temuan. Paragraf pembuka menentukan apakah pembaca memahami maksud penulis dan bersedia melanjutkan membaca kalimat-kalimat berikutnya. Prinsip-prinsip pembuka yang baik adalah sebagai berikut :

1. Gaya bahasa langsung (mengungkap kesimpulan secara langsung);
2. Pembuka yang kongkret;
3. Hindari istilah yang tidak dimengerti;
4. Gunakan variasi pembuka yang tepat;

Dalam gaya bahasa langsung, penulis mengungkapkan gagasan atau ide utama pada awal paragraf. Penggunaan gaya bahasa yang langsung pada umumnya akan menghasilkan laporan audit yang efektif. Dengan prinsip langsung, pembaca akan lebih mudah memahami poin, gagasan atau maksud utama dengan jelas. Selain menghindari salah interpretasi, gagasan utama yang jelas akan menarik minat pembaca untuk membaca dan mendalami keseluruhan laporan. Gaya bahasa langsung menggunakan pembuka kesimpulan atau fakta yang dijumpai.

Opening tidak langsung (tidak menarik)

SK Direksi No XX/2003 menyatakan bahwa rekonsiliasi bank harus dilakukan setiap satu bulan sekali.....
Kami memeriksa 100 berkas kredit 50 berkas yang disetujui dan 50 berkas yang ditolak pemilihan dilakukan dengan

Opening langsung (menarik & efektif)

Dalam bulan Juli 2003 Cabang Y tidak melakukan rekonsiliasi bank
Persetujuan kredit di Bank XXX terlambat.....

Untuk menghasilkan laporan yang efektif, auditor perlu menghindari kalimat pembuka yang bersifat klise atau mengandung arti ganda. Kalimat-kalimat yang tidak kongkret berikut ini menyatakan sesuatu yang sudah jelas dan biasanya tidak diperlukan seperti :

1. Beberapa kelemahan dijumpai dalam dokumentasi kredit.
2. Kami mengidentifikasi kelemahan-kelemahan berikut.
3. Dokumentasi kredit perlu diperbaiki.
4. Catatan piutang tidak dikendalikan dengan tepat.
5. Pengendalian atas proses kredit tidak memadai.
6. Proses tersebut tidak berfungsi secara efektif.

Kalimat-kalimat yang klise dan tidak kongkret sering digunakan karena tidak menjelaskan sesuatu secara spesifik sehingga mudah dan aman bagi penulisnya. Dalam memulai menulis, banyak orang terbiasa untuk menggunakan kata-kata yang klise dan tidak kongkret tersebut.

Masalah yang timbul dengan penggunaan pembuka yang klise adalah adanya kesan bahwa laporan menjadi *predictable*, tidak menyajikan informasi yang baru dan yang punya arti. Akibatnya, kalimat klise akan melemahkan *impact* yang ingin disampaikan. Lebih jauh lagi, hal ini dapat mendorong pembaca untuk melewati bagian-bagian berikutnya karena beranggapan bahwa bagian-bagian tersebut juga klise dan tidak mengandung sesuatu yang baru (bernilai).

Penggunaan bahasa teknis yang berlebihan akan membuat pembaca menghindarinya (skip) seperti yang terjadi pada bahasa yang klise. Sebagai contoh: Dalam DB2, kegiatan *user* yang memiliki otoritas ABCADM dan BCADM tidak mempunyai audit trail. Pembaca beranggapan istilah-istilah yang tidak dipahaminya merupakan tembok pemisah antara dirinya dengan penulis. Jika pembaca tidak dapat memahami suatu kalimat pembuka, mereka akan menyangka bahwa seluruh kalimat lain dalam laporan tersebut juga sulit untuk dipahami.

Jika auditor harus menggunakan istilah-istilah teknis atau istilah yang mungkin tidak diketahui oleh pembaca, maka auditor perlu mendefinisikannya, meskipun tidak selalu harus dengan definisi baku. Apabila auditor ingin menggunakan istilah-istilah teknis, auditor harus mempertimbangkan pilihan berikut untuk menguraikannya :

1. Menggunakan istilah, diikuti dengan definisi: Kontraktor dengan scaramus boleh mengikuti tender jembatan. Scaramus adalah tanda bahwa kontraktor tersebut memiliki modal diatas \$ 40juta.
2. Mendefinisikan istilah dalam anak kalimat: Kontraktor dengan scaramus, tanda telah memiliki modal diatas \$ 40 juta, boleh mengikuti tender jembatan.
3. Menggunakan bahasa yang sederhana: Kontraktor yang telah memiliki modal diatas \$40 juta boleh mengikuti tender jembatan.

Penggunaan kalimat pembuka yang bervariasi, sesuai dengan situasi dan pembacanya, dapat membuat laporan audit menjadi lebih menarik dan lebih persuasif. Meskipun secara umum kesimpulan atau hasil (fakta) merupakan pembuka yang baik, dalam kondisi tertentu variasi pembuka lainnya mungkin lebih efektif. Pembuka menggunakan kriteria tepat digunakan jika ingin menunjukkan kesan objektif, tidak subjektif. Pembuka dalam bentuk akibat diperlukan untuk menonjolkan dampak temuan dan menarik perhatian manajer senior. Rekomendasi merupakan pembuka yang tepat jika auditor ingin memperhalus atau membuat kesan positif.

Salah satu kualitas yang menjadi standar laporan audit adalah ringkas atau *concise*. Selain mudah dipahami, laporan yang ringkas cenderung menarik dan mendorong pembaca untuk melaksanakan tindak lanjut. Laporan yang ringkas pada umumnya akan berbicara lebih banyak dari pada laporan yang ditulis dengan bahasa yang berputar-putar. Untuk mendapatkan laporan yang *concise*, auditor perlu menjaga agar laporan audit senantiasa lugas dan hanya berisi informasi yang relevan. Laporan *concise* menuntut auditor untuk menyusun prioritas informasi sesuai dengan tingkat signifikansi atau keseriusannya. Laporan *concise* hanya menyajikan data-data pendukung yang telah diikhtisarkan dalam suatu rekapitan yang ringkas. Salah satu kunci dalam mencapai laporan yang *concise* adalah kemampuan menentukan tingkat rincian informasi. Berikut ini langkah-langkah untuk mengurangi kerincian :

1. Mempertimbangkan siapa pembaca laporan dan tujuan laporan
2. Meringkas (merekap) data pendukung



3. Memilih informasi yang bermanfaat dan meyakinkan
4. Memperhatikan nilai informasi
5. Menyajikan data dalam format yang mudah dibaca

Auditor dapat mengurangi tingkat kerincian laporan jika dia memfokuskan penulisannya kepada *true audience* (sasaran pembaca). Sasaran pembaca laporan adalah manajemen perusahaan, bukan pengawas atau penanggung jawab audit. Akan tetapi, dalam praktik, auditor sering menulis laporan dengan orientasi menulis untuk atasannya (Ketua Tim Audit dan penanggung jawab audit). Dengan orientasi ini auditor cenderung untuk menunjukkan prosedur audit dan validitas hasil audit, sehingga mendorong mereka untuk menulis dengan format dan tingkat kerincian yang sama dengan KKA (Kertas Kerja Audit).

Dengan orientasi untuk melayani manajemen, baik manajemen lini maupun manajemen senior, auditor dituntut untuk menyusun laporan yang *concise*. Manajemen lini mungkin perlu mengetahui semua data pendukung dan daftar temuan secara rinci. Akan tetapi, informasi yang demikian pada umumnya telah diberikan oleh auditor pada waktu *exit (closing) conference*. Dilain pihak, manajemen senior tidak menginginkan informasi yang rinci. Mereka hanya ingin melihat kesimpulan dan ringkasan data pendukung. Auditor perlu memahami pembaca laporan sehingga dapat membuat penilaian yang tepat atas jumlah informasi yang akan dicakup dalam laporan audit.

Selain memperhatikan sasaran pembaca, auditor perlu berfokus pada tujuan laporan yang sebenarnya. Laporan tidak bertujuan untuk mendidik pembaca mengenai prosedur operasi atau konsep pengendalian internal, dan tidak juga untuk menunjukkan justifikasi kebenaran pekerjaan audit yang dilakukan. Laporan audit merupakan ringkasan hasil pekerjaan audit yang menginformasikan kelemahan-kelemahan yang penting bagi manajemen dan menunjukkan cara untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Auditor harus dapat mengembangkan laporan audit untuk memenuhi tujuan yang hendak dicapai.

Data pendukung yang terdapat dalam KKA, biasanya disusun sesuai dengan urutan proses pengujian (audit), bukan berdasarkan logika pembaca yang menekankan pada hasil. Untuk itu, dalam penulisan laporan perlu dibuat ikhtisar data pendukung. Meskipun dituntut untuk menulis secara *concise* dalam menjelaskan suatu kelemahan auditor harus memberi informasi yang cukup untuk mendukung kesimpulan dan menunjukkan signifikansi masalah. Secara umum, informasi yang bermanfaat yang perlu dimasukkan dalam laporan adalah informasi yang :

1. Mendukung kesimpulan;
2. Menunjukkan signifikansi masalah;
3. Memungkinkan tindakan koreksi.

Sedangkan informasi yang tidak diperlukan tetapi sering terdapat dalam laporan audit adalah:

1. Informasi yang berlebihan mengenai prosedur operasi;
2. Informasi mengenai prosedur audit;
3. Rekomendasi yang kurang tepat.

Mengingat biaya pelaporan yang mahal, auditor harus menghindari pencantuman informasi yang tidak penting (signifikan). Waktu yang diperlukan auditor dalam menulis serta waktu manajemen dalam membaca dan menanggapi, menjadi terlalu mahal jika dibandingkan dengan informasi yang tidak penting, seperti contoh berikut:

1. Rekanan tidak menerima dua surat pesanan PO No. 3431 dan No.3790 dan bagian pembelian telah mengirimkan PO baru tanggal 30 April.
2. Biaya cek perjalanan sebesar Rp. 20.000,- tidak tercatat dalam bulan Juni 1996.
3. Perbedaan sebesar Rp. 99.990,- dalam bukti pembayaran tak dapat diidentifikasi.

Menginformasikan hal yang tidak signifikan tidak hanya meningkatkan biaya pelaporan tetapi juga akan mengganggu hubungan antara auditor dengan manajemen. Melaporkan informasi demikian akan menimbulkan persepsi bahwa auditor mencari-cari masalah kecil. Informasi semacam itu pada dasarnya dapat secara mudah disampaikan kepada manajemen secara lisan dan tidak perlu dimasukkan dalam laporan. Kadang-kadang, masalah kecil yang banyak akan menjadi kelemahan pengendalian yang lebih besar, sehingga auditor merasa perlu menyajikannya dalam laporan. Dalam keadaan demikian, auditor harus berfokus kepada kelemahan pengendalian yang besar tersebut dan mengkonsolidasikan penyimpangan- penyimpangan yang kecil tersebut menjadi satu kesatuan.

Saat auditor telah memilih informasi yang akan dilaporkan, maka ia harus membuat data tersebut mudah dibaca dan dimengerti. Teknik yang dapat dipakai auditor untuk memudahkan membaca data adalah dengan menggunakan:

1. Jumlah dan persentase;
2. Tabel atau bagan;
3. *Eksibit* atau *attachments*

Untuk menghasilkan laporan yang konstruktif, auditor perlu mengungkapkan informasi atau temuan negatif dan positif secara seimbang. Ini bukan berarti auditor harus mengungkapkan temuan positif sama banyaknya dengan temuan negatif. Dengan mengungkapkan satu atau dua keberhasilan (temuan positif), seluruh laporan akan terasa lebih bersahabat dan menjadi mudah diterima oleh *auditee*. Jalan lain untuk menghasilkan laporan yang konstruktif adalah dengan memberi perspektif yang proporsional terhadap suatu masalah. Faktor penting yang melatarbelakangi terjadinya penyimpangan hendaknya dijelaskan secukupnya. Laporan juga akan menjadi konstruktif jika penulis mengungkapkan penghargaan terhadap tindakan manajemen yang berkaitan dengan temuan tersebut. Laporan konstruktif dapat dicapai dengan memberi penekanan kepada penyebab, bukan gejalanya. Selain itu, laporan audit yang konstruktif harus menunjukkan bahwa auditor lebih mengutamakan terciptanya hasil bagi organisasi. Laporan harus memberikan kesan bahwa auditor pada prinsipnya bukan ingin mencari masalah tetapi ingin mengetahui solusi. Cara untuk memperoleh tulisan konstruktif antara lain:

1. Hindari bahasa opini;
2. Hindari generalisasi tanpa dukungan;
3. Gagasan positif dalam bahasa positif;
4. Berikan perspektif yang seimbang;
5. Penekanan pada manfaat, rekomendasi, dan pemecahan masalah.

Penulisan laporan hendaknya faktual dan konklusif, tidak samar-samar dan bersifat opini pribadi. Walaupun penilaian profesional auditor tampak pada kesimpulan dan rekomendasi yang disajikannya, pendapat pribadi auditor sebaiknya tidak muncul dalam laporan. Opini yang tidak didukung oleh fakta dan contoh, memungkinkan timbulnya sikap menolak dari pembaca. Bahasa opini melemahkan argumen yang dikemukakan. Tabel berikut memberikan contoh frase yang mengandung opini dan yang tidak mengandung opini.

Mengandung opini	Tidak mengandung opini
<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk meningkatkan ketaatan terhadap kebijakan manajemen, kami berkeyakinan bahwa koordinasi antara divisi operasi dan divisi personalia perlu ditingkatkan. 2. Kami rasa, karena jumlah rekening bertambah. kesulitan dalam rekonsiliasi akan meningkat. 3. Karena kami mengetahui bahwa akan terdapat temuan. kami memutuskan untuk memeriksa prosedur intern dari kantor tersebut. 4. Nampaknya usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi masalah ini belum membuahkan hasil. 5. Menurut pendapat kami pedoman operasi sebaiknya memuat hal-hal sebagai berikut. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi antara divisi operasi dan divisi personalia perlu ditingkatkan untuk menjamin ketaatan terhadap kebijakan manajemen. 2. Kesulitan dalam rekonsiliasi diakibatkan bertambahnya rekening. 3. Kami memutuskan untuk memeriksa prosedur intern dari kantor pusat untuk mengetahui kinerja yang dicapai. 4. Masalah tersebut belum membuahkan hasil walaupun telah dilakukan upaya perbaikan. 5. Pedoman operasi perlu memuat hal-hal sebagai berikut

Laporan konstruktif menghindari bahasa yang tidak persis atau kabur, seperti banyak sekali, berlebihan, atau waktu yang lama. Berikut ini contoh bahasa yang kabur dan yang persis.

Tidak persis (lemah)	Persis (konstruktif)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak sekali permohonan kredit (PK) yang tidak segera diproses dalam bulan Mei. 2. Surat pesanan hendaknya diposkan secara tepat waktu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seratus lima puluh PK tidak segera diproses dalam bulan Mei. PK yang tidak segera diproses di bulan Mei 20% lebih banyak dibanding April 2. Surat pesanan hendaknya diposkan dalam waktu satu hari setelah disetujui.

Laporan konstruktif mengungkapkan gagasan positif dalam bahasa yang positif. Namun dalam praktik, auditor pada umumnya tidak terbiasa untuk membuat pernyataan positif. Auditor biasanya berputar-putar dalam mengemukakan gagasan positif. Gagasan positif biasanya disampaikan dalam bahasa *negatif*. Berikut ini contoh gagasan positif yang disampaikan dengan bahasa negatif dan positif:

1. Negatif: Tidak terdapat faktur yang tidak ditandatangani kepala divisi;
2. Positif: Semua faktur yang kami uji telah ditandatangani kepala divisi.

Untuk mendapatkan perspektif yang seimbang auditor dapat membandingkan tujuan yang dicapai dengan kontrol yang hilang, misalnya Kenaikan jumlah pinjaman sebesar 40% mengakibatkan meningkatnya jumlah dokumen yang hilang.

Kesan positif dapat pula diterapkan pada temuan negatif, yakni dengan memberikan perspektif yang proporsional. Misalnya, Pedoman yang ada sudah mulai disebarluaskan kepada para karyawan, tetapi belum sempat dilakukan training secara intensif. Akibatnya belum semua karyawan menaati pedoman tersebut, akan terasa lebih positif daripada Divisi kredit tidak berhasil mengimplementasikan pedoman yang ada. Cara ini menonjolkan kesan bahwa laporan disusun dengan iktikad baik, sehingga dapat mendorong *auditor* untuk bekerja sama. Laporan konstruktif tidak menekankan masalah atau penyimpangan, melainkan lebih menekankan pada manfaat, rekomendasi, dan solusi. Salah satu cara untuk menekankan

manfaat adalah mengurangi kata harus, atau hendaknya. Kata yang mengandung nada memerintah ini sebaiknya diganti dengan kata dapat atau akan. Misalnya kalimat : Dalam satu hari, sekretariat mengajukan beberapa formulir permintaan ATK. Tidak jarang formulir-formulir tersebut hanya berisi satu item. Demi efisiensi, permintaan tersebut harus dikonsolidasikan dalam satu formulir. Lebih baik diganti dengan Permintaan ATK dapat dikonsolidasikan dalam satu forum, sehingga akan menghemat waktu dan pemakaian kertas .

Laporan juga dapat menjadi lebih konstruktif dengan mengubah penekanan kepada risiko dari kondisi yang ada menjadi penekanan pada manfaat dari solusi yang disarankan. Tidak terdapat pengendalian untuk mengecek akurasi dan kelengkapan catatan persediaan. Kesalahan-kesalahan dapat terjadi tanpa terdeteksi, dan persediaan dapat diambil dari gudang tanpa dicatat. Pemisahan tugas antara fungsi pencatatan dan gudang akan menjamin bahwa semua perubahan dalam persediaan dicatat dengan benar. Pencocokan dan rekonsiliasi akan memastikan bahwa semua jurnal lengkap dan akurat.

BAB IV

PEDOMAN EXIT CONFERENCE DAN FOLLOW UP

Exit conference atau *closing conference* adalah tahap terakhir dari rangkaian pekerjaan audit yang dilaksanakan di tempat *auditee*. Keberhasilan pelaksanaan *exit conference* akan mempengaruhi kualitas audit SPI.

Auditor yang bertugas harus menentukan waktu dan tempat untuk pelaksanaan *exit conference*. Dalam menyiapkan pertemuan ini, auditor harus mengidentifikasi terlebih dahulu topik-topik yang akan dicakup dan dibahas dalam pertemuan tersebut. Setiap topik utama temuan dan rekomendasi harus dibahas. Setelah topik-topik ditentukan, auditor harus menyiapkan agenda tertulis untuk suatu pembahasan yang direncanakan. Agenda *exit conference* meliputi :

1. Pembukaan dengan poin utama pada maksud dan tujuan dari pertemuan;
2. Penyajian atau presentasi temuan dan rekomendasi;
3. Tanggapan *auditee* atas temuan dan rekomendasi;
4. Ringkasan atau kesimpulan.

Ketua tim audit agar membagi tugas pada masing-masing anggotanya untuk pembahasan bagian-bagian dari agenda pertemuan. Baik pertemuan pembukaan maupun pertemuan akhir agar dilakukan oleh auditor yang ditugaskan. Namun, pembahasan temuan dan rekomendasi boleh dilakukan oleh anggota timnya.

Dalam menyiapkan *exit conference*, auditor juga bertanggung jawab dalam hal :

1. Memastikan ruangan bersih, rapi, dan tersedia yang diperlukan (*white board*, OHP, *projector* dll) menjelang pertemuan;
2. Mencatat hasil-hasil pertemuan;
3. Membersihkan ruangan setelah usai, terutama bahan yang dibahas di ruangan.

Dalam menyiapkan pertemuan untuk pembahasan akhir, penting juga bagi auditor untuk menjelaskan maksud pembahasan draf.

Auditor yang ditugaskan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan *exit conference*. Merupakan tanggung jawab auditor juga untuk memastikan bahwa pertemuan berjalan lancar dan cepat. Auditor harus mengikhtisarkan temuan, kesimpulan, dan rekomendasi dengan cara-cara yang menarik. Untuk mempertahankan pertemuan yang menarik, auditor harus menghindarkan sekedar membaca bahan-bahan yang dibahas. Perhatian harus lebih dicurahkan untuk memastikan bahwa poin-poin penting telah dibahas. Selama pembukaan pertemuan, auditor harus menjelaskan:

1. Tujuan pertemuan.
2. Bahwa pertemuan dirancang untuk suatu pembahasan dan setiap pertanyaan harus dengan bebas disampaikan.
3. Format, distribusi, dan target tanggal laporan.
4. Bahwa pembahasan draf tergantung review yang dilakukan dan laporan final mungkin akan berbeda.
5. Bahwa audit merupakan fungsi staf dan para SPI PT Prima Multi Terminal tidak memiliki wewenang untuk memberikan instruksi dan arahan.

6. Tujuan audit adalah untuk membantu perbaikan operasi dan bukan untuk mencari kesalahan.

Temuan harus merupakan suatu fakta dan kadang kala terjadi ketidaksepahaman di antara pihak-pihak yang terlibat. Perbedaan yang terjadi secara normal dapat diselesaikan lebih dahulu sebelum pertemuan akhir (*exit conference*). Namun, ketidaksepahaman bisa saja terus terjadi. Auditor harus berusaha untuk menegosiasikan perbedaan dengan pihak *auditee* dan manajemen di area yang diaudit. Beberapa strategi yang dapat dilakukan auditor, antara lain:

1. Bangun dukungan di area yang diaudit;
2. Dasarkan proposal pada masalah yang ekonomis;
3. Dapatkan dukungan pihak ketiga;
4. Tawarkan berbagai *alternative*;
5. Hilangkan temuan tidak signifikan dan sesuaikan redaksional.

Hasil dari pertemuan akhir harus didokumentasikan dan disimpan dalam kertas kerja audit, dokumentasi ini harus menunjukkan, antara lain :

1. Tanggal dan tempat *exit conference*;
2. Siapa saja yang hadir;
3. Komentar dan penjelasan;
4. Kesepakatan dan ketidaksepakatan terhadap temuan dan rekomendasi;
5. Sikap secara umum berkenaan dengan hasil audit;
6. Rujukan setiap poin yang tidak dibahas;
7. Jika pembahasan tidak digunakan, apa alasannya.

Tindak lanjut adalah menentukan tindakan apa yang akan diambil untuk perbaikan kondisi atau pengendalian yang mengandung kelemahan yang telah berhasil diidentifikasi oleh auditor SPI PT Prima Multi Terminal dan dilaporkan kepada manajemen. Tanggung jawab untuk pelaksanaan tindak lanjut terletak pada *auditee* dan manajemen, sedangkan auditor bertanggung jawab untuk memastikan apakah prinsip-prinsip tindak lanjut ini dapat dipahami dengan baik.

Setiap audit harus mendapatkan tanggapan dan setiap temuan audit harus ada solusinya. Jika manajemen *auditee* setuju dengan seluruh temuan, laporan audit harus menunjukkan hal ini dan tanggal tindak lanjut atas implementasi yang dilakukan harus ada di dalam laporan audit. Jika rekomendasi audit tidak disetujui oleh *auditee* dan manajemen, maka Kepala SPI PT Prima Multi Terminal dan Menejer dari area yang diaudit harus berusaha mencari solusi atas permasalahan. Jika solusi tidak berhasil diperoleh, pimpinan yang lebih tinggi harus dilibatkan untuk pemecahan masalahnya.

Setiap laporan audit atau surat pengantar atas laporan audit harus mencakup permintaan untuk tanggapan tertulis berkenaan dengan tindakan perbaikan, baik yang diambil atau direncanakan untuk setiap temuan yang mengandung kelemahan yang signifikan. Jika pimpinan dari *auditee* merencanakan tindakan perbaikan sebelum laporan audit diterbitkan, maka hal ini harus ditunjukkan di dalam laporan. Auditor juga meminta konfirmasi tertulis mengenai status dari rencana tersebut.

1. Jika tanggapan tidak diperoleh dalam periode yang bersangkutan (misalnya 60 hari), setelah diterbitkannya laporan audit maka kepala SPI PT Prima Multi Terminal dapat mengajukan permohonan untuk menentukan kapan tanggapan dapat diperoleh.
2. Jika tanggapan telah diperoleh, maka tanggapan-tanggapan itu direview oleh auditor yang

bertanggungjawab dan juga oleh Kepala SPI. Auditor harus menggambarkan setiap masalah yang dibahas dengan pimpinan dari area yang diaudit setelah menerima tanggapan. Jika tindakan perbaikan yang digambarkan dalam tanggapan tidak menampakkan perbaikan terhadap kondisi yang dilaporkan, perlu dilakukan tindakan lebih lanjut.

3. Tanggal tindak lanjut untuk review progres implementasi rekomendasi harus ditetapkan dan laporan status tindak lanjut harus diperoleh dari manajemen sampai seluruh rekomendasi yang diterima dapat diimplementasikan.

SPI PT Prima Multi Terminal harus menyimpan catatan dan dokumentasi rekomendasi dan tindakan perbaikan. Auditor harus menetapkan tindakan perbaikan apa yang dilakukan. Secara periodik auditor harus menghubungi atau mengunjungi *auditee* untuk memastikan tindakan perbaikan yang diambil. Disarankan bahwa tindakan-tindakan perbaikan yang telah diambil diakumulasikan di dalam laporan tindak lanjut yang dibuat minimal setiap triwulan. Kepala SPI secara rutin harus mereview laporan tindak lanjut minimal setiap triwulan untuk menentukan apa tindakan perbaikan yang telah diambil atas rekomendasi, terutama atas rekomendasi yang masih terbuka. SPI PT Prima Multi Terminal harus memiliki prosedur yang spesifik berkenaan dengan waktu yang tersedia untuk temuan dan rekomendasi yang masih terbuka. Review tindak lanjut dimaksudkan untuk memastikan efektivitas tindakan perbaikan yang telah diambil.

Lampiran : LAPORAN HASIL AUDIT

INTISARI HASIL AUDIT

1. .
2. .
3. .
4. .

BAB I PENDAHULUAN

1. Dasar Pelaksanaan Audit
2. Ruang Lingkup
3. Sifat Audit
4. Periode Audit
5. Tujuan Audit
6. Gambaran Umum

BAB II

HASIL AUDIT

1. .
Kondisi
Kriteria
Sebab
Akibat
Rekomendasi

BAB III

PENUTUP

....., Tanggal

SATUAN PENGAWASAN INTERN
KEPALA

.....

Lampiran : HASIL PEMBAHASAN TINDAK LANJUT

I. WAKTU DAN TEMPAT PEMBAHASAN

Pembahasan tindak lanjut hasil pemeriksaan (temuan) Satuan Pengawasan Intern (SPI) pada Cabang..... Audit.....Tahun..... periode dilaksanakan pada :

Hari/Tanggal :
Pukul :
Peserta Pembahasan :
Tempat :

II. HASIL PEMBAHASAN

NO	TEMUAN	REKOMENDASI	KONGKRIT TINDAK LANJUT	STATUS		
				S	DP	B

III. KESIMPULAN

1. .
2. .
- 3.

IV. PENUTUP

<p>Bidan/Unit.</p> <p>.....</p> <p>Menejer</p> <p>.....</p> <p>Staf</p>	<p style="text-align: right;">Medan,.....</p> <p style="text-align: right;">Kepala Satuan Pengawasan Intern</p> <p style="text-align: right;">.....</p> <p style="text-align: right;">Auditor</p> <p style="text-align: right;">.....</p> <p style="text-align: right;">Staf/TU</p>
--	---

Lampiran : REKAPITULASI TINDAK LANJUT TEMUAN

REKAPITULASI TINDAK LANJUT TEMUAN

Posisi :

NO	URAIAN	TAHUN			TAHUN			TAHUN		
		S	P	B	S	P	B	S	P	B
I	AUDIT RUTIN									
	GENERAL									
1	Bid. Bisnis Tahap : I	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Tahap : II	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Bid. Umum	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Bid. Peralatan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Bid. Fasilitas & Pengembangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Bid. Keuangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Bid. TI, Manajemen Mutu & Risiko	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jumlah Audit Rutin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II	AUDIT TUJUAN TERTENTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total (I + II)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Penjelasan : S : Selesai P: Proses B: Belum									

Lampiran : POSISI TINDAK LANJUT TEMUAN

POSISI TINDAK LANJUT TEMUAN TAHUN

Posisi :

NO	URAIAN	JUMLAH	POSISI			KETERANGAN
			SELESAI	DLM PROSES	BELUM	
I	AUDIT RUTIN					
1	Bid. Bisnis					
2	Bid. Umum					
3	Bid. Peralatan					
4	Bid. Fasilitas & Pengembangan					
5	Bid. Keuangan					
	Bid. TI, Manajemen Mutu & Risiko					
	Jumlah I					
II	AUDIT TUJUAN TERTENTU					
	Jumlah II					
	Jumlah I + II					

**SATUAN PENGAWASAN INTERN
KEPALA**

.....

Lampiran : MONITORING TINDAK LANJUT TEMUAN SPI

MONITORING TINDAKLANJUT TEMUAN PEMERIKSAAN SPI TAHUN 20XX

NO	URAIAN	DAMPAK TEMUAN	PENYEBAB TEMUAN (Kelemahan Internal Control)	DIREKTORAT TERKAIT TEMUAN	JUMLAH	POSISI TINDAKLANJUT	KETERANGAN	BIDANG TERKAIT REKOMENDASI		SASARAN REKOMENDASI	JUMLAH	TINDAKLANJUT REKOMENDASI	KETERANGAN
								DIREKTORAT	BIDANG/UNIT KERJA				
A.	AUDIT RUTIN												
I	Bidang												
a.	Uraian butir temuan												
	1.....												
	2.....												
b.	Uraian butir rekomendasi												
	1.....												
	2.....												
II	Bidang												
a.	Uraian butir temuan												
	1.....												
	2.....												
b.	Uraian butir rekomendasi												
	1.....												
	2.....												
	Jumlah												

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	LAPORAN HASIL AUDIT
Lampiran 2	HASIL PEMBAHASAN TINDAK LANJUT
Lampiran 3	REKAPITULASI TINDAK LANJUT TEMUAN
Lampiran 4	POSISI TINDAK LANJUT TEMUAN
Lampiran 5	MONITORING TINDAK LANJUT TEMUAN



GRHA Pelindo 1
Jl. Lingkar Pelabuhan No.1 Belawan Medan 20411
E-mail : prima@primatpk.co.id
Website : <http://www.primatpk.com>