

**PENGUNGKAPAN TINDAK LANJUT (CORRECTION ACTION)
ATAS TEMUAN AUDIT PADA LAPORAN INTERNAL AUDIT:
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TEKSTIL**

Yadi Supriyadi
Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

Abstract

This study analyzes the ways that minimize conflict between the Internal Audit Department with the auditee that was the reporting of the results arising from the implementation of the examination, because the task of the Department of Internal Audit is important as one component of the internal controls required by the management as the basis for decision making. Research done in PT X 2007 to 2008. This company is a public company listed on the Indonesia Stock Exchange. The survey uses a qualitative research study using the method phenomenology, with key informants of 7 (seven) heads of departments PT X. Results of research indicate that: (a). Negative findings in the internal audit report that provides a description of the operations of the department still has a lack of review in accordance with the goals of the implementation of internal audit, (b). The existence of internal audit is need encouragement from the management company that is one of the terms of the success of internal audit, in addition to independence, (c). Improvement plan raises auditee's belief that the auditor of the auditor will report the results of examination with the objective and constructive so that the management company is expected to appreciate and give the auditee the opportunity to make improvements before a sanction imposed, and (d). Improvements in the way of reporting cause of the auditee's belief that auditors result of a discussion that leads to the improvement of operational activities.

Keywords: *Internal Audit, Internal Control, and Reporting*

PENDAHULUAN

Sejalan dengan laju perkembangan dunia usaha dewasa ini dan adanya kebijakan pemerintah untuk dilakukan penghematan di semua bidang dan ditingkatkannya pengawasan dengan tujuan kegiatan perekonomian yang lebih efisien, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu pengawasan yang bebas dari kegiatan operasinal perusahaan, di mana yang memungkinkan malakukan pengawasan secara independen dalam perusahaan adalah internal audit.

Tugas dari departemen internal adalah membantu manajemen dalam mencapai rencana, tujuan dan objektif perusahaan secara independen dengan mengevaluasi mengenai efektivitas dari operasi perusahaan dan kontrolnya dengan melakukan analisa yang obyektif dan memberikan rekomendasi yang konstruktif, (Moehaedjo dan Pramono, 2004).

Departemen internal audit sering dalam melaksanakan pemeriksaan acapkali mendapat halangan dari *auditee* yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Konflik ini disebabkan dari salah persepsinya auditee akan tugas departemen internal audit. *Auditee* merasa departemen internal audit adalah departemen yang bertugas mencari kesalahan untuk itu jika departemen internal audit melakukan pemeriksaan, maka *auditee* cenderung akan menghambat pelaksanaan pemeriksaan tersebut yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik antar internal audit dengan *auditee*. Dalam upaya meminimalkan konflik tersebut, maka penelitian mengembangkan suatu cara penulisan laporan internal audit yang dapat meminimalkan konflik antara departemen internal audit dengan *auditee*.

Berdasarkan fenomena di atas, di mana sering terjadi konflik antara departemen internal audit dengan *auditee*, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: ***“Bagaimana cara meminimalkan konflik antara departemen internal audit dengan auditee yang ditimbulkan dari hasil pelaporan pelaksanaan pemeriksaan internal audit?”***

KAJIAN PUSTAKA

Ada beberapa definisi mengenai pengertian dari internal audit Berikut ini definisi dari Arthur W Holmes & Wayne Overmyer:

Internal auditing is a series of proseses and techniques through which an organisations own employees as certain for the management, by means of first hand, on-the-job observation, whether; established

management, controls are adequate and are effectively maintained; records and report financial, accounting and otherwise reflect actual operations and result accurately and promptly, and each division, departement or other unit is carrying out the plans, policies and procedures for which is responsible. (Holmes 1979:173)

Institutes of Internal Auditor dalam *Statement of the Responsibilities of the Internal Auditor* mendefinisikan internal audit sebagai berikut: “*Internal auditing as an independent appraisal activity within an organisation for the review of accounting, financial and other operations as basis for service to management. It is a managerial control, which functions by measuring and evaluating the effectiveness the of other controls*”. (Cashin 1987: 37). Sementara menurut Moehardjo dan Pramono (2007), menyebutkan: “Internal audit merupakan suatu kegiatan pemberian saran secara obyektif dan berdiri sendiri, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan mutu suatu operasi organisasi.”

Tujuan pemeriksaan intern adalah untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang ditelitinya. Hal ini dikemukakan dalam *Statement of Responsibilities of Internal Auditor*, sebagai berikut: “*The objective of internal auditing is to assist all members of management in the efective discharge of their responsibilities, by furnishing them with analysis, appraisals, recommendations, and pertinent comments concerning the activities reviewed.*”

Tujuan utama dari audit internal terhadap kegiatan operasi perusahaan, menurut Moeharjo dan Bambang Pramono (2004) dapat meliputi: (a). Menjaga aset / harta / kepentingan dari perusahaan dengan sistem dan prosedur yang lengkap, (b). Memastikan data/informasi laporan keuangan, operasi yang data dipercaya untuk pengambilan keputusan dan kebijakan, (c). Mempromosikan pelaksanaan operasi secara efektif dan efisien, dan (d). Memastikan bahwa rencana, program, *goal* dan obyektif dari senior manajemen, dewan direksi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan sistem dan prosedur operasinya.

Adapun prinsip-prinsip umum dalam pembuatan laporan pemeriksaan intern agar dapat berjalan dengan efektif dikemukakan oleh Victor Z. Brink sebagai berikut: “*These functions must be considered carefully in performing the audit work and in determining how to write the report. (1). Conclusions based on audit. (2). Disclosure of conditions. (3). Fraework for managerial action. (4). Clarification of audits views*” (Brink 1982 : 292).

Pendapat dari Victor Z. Brink dapat diuraikan sebagai berikut: (1). Laporan harus menyimpulkan penemuan-penemuan selama pemeriksaan. (2). Laporan harus menyimpulkan luasnya penyempurnaan yang diperlukan sehubungan dengan pelaksanaan operasional perusahaan. (3). Kesimpulan-kesimpulan pemeriksaan disajikan sebagai rekomendasi bagi manajemen untuk mengadakan tindakan perbaikan. (4). Penjelasan dari pemeriksaan intern mengenai keterangan-keterangan yang akan disampaikan kepada manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan untuk tindakan perbaikan.

Laporan internal audit dianggap baik jika memenuhi beberap kriteria (Moeharjo dan Pramono, 2004) sebagai berikut: (a), Laporan harus tertulis; (b). Laporan harus sesuai dengan ruang lingkup obyek audit; (c). Laporan harus telah dikonfirmasi dengan mendapatkan persetujuannya dari pimpinan departemen auditee; (d). Laporan diuraikan secara singkat dan mudah dipahami; (e). Laporan harus didukung kertas kerja yang memadai; (f). Laporan harus berisikan kebaikan dan keburukannya; (g). Laporan harus konstruktif; (h). Laporan ditandatangani oleh manager internal audit, (i). Laporan dibuat dan disampaikan tepat waktu; serta (j). Laporan dituangkan secara sistimatis. Dari pendapat Moeharjo dan Pramono tersebut secara eksplisit menyatakan bahwa laporan internal audit harus mengandung konstruktif, artinya ada suatu perbaikan.

Penyebab terjadi Konflik antara Auditee dengan Internal Audit

Hubungan antara *auditee* dengan internal audit cenderung akan menemui konflik. Menurut Mints yang disadur oleh Sawyer dalam bukunya *The Practice of Modern Auditing*, menyebutkan penyebab dari rasa permusuhan itu adalah: (a). Rasa takut terhadap kritik yang disebabkan oleh temuan audit yang merugikan, (c). Rasa takut terhadap perubahan yang terjadi dalam kebiasaan sehari-hari karena adanya rekomendasi audit; (d). Tindakan penghukuman dari atasan yang dipicu oleh pelaporan adanya penyimpangan, (e). Praktik audit yang tidak sensitif - laporan yang terlalu kritis, laporan yang hanya berfokus pada penyimpangan, kesan misterius yang menyelubungi beberapa audit, dan persepsi bahwa auditor mendapatkan keuntungan pribadi dari penyimpangan-penyimpangan yang dilaporkan, dan (f). Gaya audit yang tidak bersahabat.

Untuk dapat menghindari dari konflik antara internal auditor dengan *auditee*, maka, internal auditor harus dapat membuat suatu laporan hasil pemeriksaan dengan memperhatikan tindakan perbaikan dari *auditee*, sehingga hasil pemeriksaan dapat dijadikan dasar pertimbangan yang baik bagi direksi.

Standards for the Professional Practice of Internal Auditing No.2440.A1 menyebutkan “Direktur audit bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan hasil akhir kepada pihak-pihak yang dapat menjamin bahwa hasil tersebut akan dipertimbangkan dengan baik”.

Direktur internal audit bertanggung jawab agar tujuan tersebut tercapai, maka Sawyer’s memberikan saran dalam membuat ringkasan laporan: (a). Uraian singkat mengenai aktivitas yang diaudit, (b). Kesimpulan auditor, (c). Peringkasan temuan yang benar-benar signifikan, dengan referensi pada halaman di mana rincian permasalahannya dapat ditemukan, (d). Uraian singkat atas tindakan yang telah diambil klien atas temuan-temuan tersebut, dan (e). Sebuah pernyataan keseluruhan yang menempatkan temuan dan kesimpulan pada sebuah perspektif yang benar.

Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa aktivitas operasional perusahaan yang menjadi objek penelitian di lokasi pabrik yang meliputi tujuh departemen yaitu umum, gudang, personalia, persiapan, *dyeing*, *printing* dan *utility*. Ketujuh departemen tersebut sudah menjadi bagian rutin departemen internal audit untuk melakukan pemeriksaan atas aktivitas operasional, termasuk rencana perbaikan dan tindakan perbaikan diperkirakan dapat meminimalkan konflik.

HASIL PENELITIAN SEBELUMNYA

Hasil penelitian di bidang internal audit yang memakai pendekatan kualitatif belum banyak dilakukan, berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang lebih dominan digunakan. *Lee, dan Humphrey* (2006) melakukan pemetaan penelitian kualitatif di Inggris memberikan penjelasan bahwa pendekatan tersebut sudah banyak digunakan di Inggris baik untuk akuntansi maupun keuangan, tetapi penggunaan pendekatan ini digunakan tidak secara utuh, di mana pendekatan kuantitatif masih tetap lebih dominan digunakan.

Archambeault, et al. (2008) dalam penelitiannya mengemukakan adanya kebutuhan yang nyata atas laporan internal audit yang meningkat sejalan dengan transparansi tata kelola terhadap eksternal *stakeholder*. Internal audit memiliki fungsi yang penting dan berbeda dengan mekanisme tata kelola, yang dalam hal ini bagi pihak eksternal stakeholder kurang mendapat informasi langsung yang relevan mengenai fungsi mekanisme tata kelola seperti manajemen korporasi, komite audit dan auditor eksternal. Informasi yang tidak simetris ini tidak konsisten dengan tujuan tata kelola, transparansi dan

akuntabilitas dalam era *The Sarbanes-Oxley*. Dengan latar belakang tersebut, dilakukan kajian atas manfaat potensial keterbukaan laporan internal audit dan biaya yang diperlukan (seperti meningkatnya beban informasi, eksposur hukum dan biaya pelaporan). Kajian dilakukan dengan studi pustaka dan 18 wawancara semi terstruktur atas para analisis, anggota komite audit, internal auditor dan manajemen perusahaan. Kesimpulan kajian yang terpenting adalah bahwa laporan internal audit akan lebih melengkapi keterbukaan tata kelola, meningkatkan keyakinan eksternal *stakeholder* atas kualitas tata kelola dan semakin baiknya motivasi dalam melakukan internal audit.

Penelitian akuntansi di Indonesia yang menggunakan pendekatan kualitatif umumnya terfokus pada akuntansi syariah, akuntansi sektor publik, dan sedikit di auditing. Berikut ini beberapa contoh penelitian akuntansi di Indonesia yang menggunakan pendekatan kualitatif. **Pertama**, Christiawan (2009) melakukan penelitian kualitatif tentang aktivitas pengendalian mutu audit yang terjadi di beberapa Kantor Akuntan Publik di Surabaya, dengan menggunakan pendekatan *multiple case study* dengan *multiple unit analysis*. **Kedua**, Ludigdo, (2006), melakukan penelitian dengan menggunakan paradigma non-positivistik untuk menganalisis isu etika yang berfokus pada permasalahan bagaimana praktik etika berlangsung di kantor akuntan publik. Penelitian dilakukan dengan latar kasus tunggal di sebuah KAP di Kota Malang. **Ketiga**, Rahayu, *et al.* (2007) melakukan penelitian tentang anggaran pemerintah daerah merupakan suatu realitas sosial yang disusun dengan adanya interaksi sosial antara berbagai pihak, dengan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pemahaman atas fenomena penganggaran dengan berfokus bagaimana proses penyusunan anggaran pemerintah daerah pada tingkat satuan kerja perangkat daerah (SKPD) khususnya yang berkaitan dengan perilaku aparatur. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif. Paradigma interpretif lebih menekankan pada makna atau interpretasi seseorang terhadap sebuah simbol. Tujuan penelitian dalam paradigma ini adalah memaknai (*to interpret* atau *to understand*, bukan *to explain* dan *to predict*) sebagaimana yang terdapat dalam paradigma positivisme. Pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi. **Keempat**, Yudi, *et al.* (2008) melakukan penelitian berdasarkan adanya kelemahan dalam menjaga dan melindungi aset negara sehingga semakin menguatkan tuntutan pelaksanaan akuntabilitas. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif dengan pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi. **Kelima**, Mulawarman, (2008), meneliti lebih jauh eksistensi Laporan Nilai Tambah Syariah sebagai bagian dari Laporan

Keuangan Syariah. Hanya masalahnya terpisahnya laporan tersebut apabila diterapkan di lapangan dapat memberi peluang perusahaan mementingkan penyampaian akuntabilitas dan informasi kuantitatif. Laporan kualitatif meskipun bersifat *mandatory* akhirnya kembali menjadi laporan *pseudo-mandatory*. **Keenam**, Agustina dan Achsin, 2008 yang melakukan penelitian kualitatif dengan pendekatan interpretif dengan fokus penelitian ialah memahami praktik audit investigatif pada perwakilan BPK-RI di Surabaya, memahami peran individu maupun organisasi dalam konteks interaksi, serta memahami peran individu dan organisasi dalam lingkungan sosial.

METODOLOGI PENELITIAN

Selanjutnya untuk penjelasan tentang penelitian kualitatif dengan menggunakan studi fenomenologi (Creswell, 2007: 59-62), dapat dikatakan adalah pencarian data, interpretasi data dari sejumlah informan kunci yang menjadi sumber wawancara yang mengalami secara riil tentang fenomena yang sedang diteliti. Misalnya dalam penelitian ini tentang rencana dan tindakan perbaikan yang dituangkan ke dalam laporan internal audit dapat meminimalkan konflik antara departemen internal audit dengan *auditee* didapat dengan wawancara tunggal atau wawancara ganda atas sejumlah manager yang cukup senior yang memiliki pengalaman cukup mumpuni atas fenomena pelaporan internal audit.

Penelitian kualitatif sebagai suatu bentuk penelitian yang bersifat deskriptif dan menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, yang mana proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif penelitian bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelasan, dan berakhir dengan suatu “teori”.

Dalam penelitian ini, pengkajian meliputi departemen: (a). Departemen Umum (b). Departemen Gudang; (c). Departemen Personalia, (d). Departemen Persiapan, (e). Departemen *Dyeing*, (f). Departemen *Printing*, (g). Departemen *Utility*. Metode pengumpulan data bersumber dari data primer berdasarkan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan informan kunci sebanyak tujuh orang yang menduduki posisi sebagai bagian umum, gudang, personalia, persiapan, *dyeing*, *printing*, dan *utility* pada PT X.

Ada empat pertanyaan kunci yang diajukan yaitu mengenai : (a). Persetujuan dengan dicantumkan temuan negatif dalam laporan internal audit; (b). Persetujuan mengenai rencana perbaikan *auditee* dicantumkan di laporan internal audit, (c). Pendapat dan pengalaman informan dengan dicantumkan rencana perbaikan dan tindakan perbaikan apakah dapat mengurangi perselisihan dengan internal audit; dan (d). Manfaat dari pemeriksaan internal audit berdasarkan pengalaman nyata informan selama bekerja di PT X.

Analisis data dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan – tahapan yang perlu dilakukan diantaranya: (a). Mengorganisasikan Data, (b). Pengelompokan berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban , (c). Menulis hasil penelitian tahapan yang dilakukan peneliti dalam menyusun laporan sebagai berikut, pertama, mengevaluasi jenis pemeriksaan yang dilakukan di PT X. Kedua, mengevaluasi hasil laporan pemeriksaan berdasarkan jenis pemeriksaan tahun 2007 sebelum tindakan perbaikan dimasukkan dalam laporan internal audit. Evaluasi difokuskan pada tanggapan *auditee* . Dan ketiga, mengevaluasi hasil laporan pemeriksaan berdasarkan jenis pemeriksaan tahun 2008 setelah tindakan perbaikan dimasukkan dalam laporan internal audit dan evaluasi difokuskan pada tanggapan *auditee*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT X adalah salah satu perusahaan industri tekstil terbesar di Indonesia yang memproduksi kain tenun *filament poliester*. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1980 dan mulai memproduksi tahun 1983. Pada awal pendirian perusahaan, produksi kain poliester masih didominasi negara Korea dan Jepang sehingga kebutuhan kain di dalam negeri sangat bergantung pada kain-kain impor. Melihat kondisi demikian, menjadikan salah satu alasan Bapak Y yang berpengalaman selama 12 tahun dalam perdagangan kimia tekstil yang khusus memproduksi kain poliester.

Kian lama perusahaan menunjukkan perkembangannya yaitu dengan adanya peningkatan permintaan kain dari luar negeri. Untuk memenuhi permintaan tersebut perusahaan tentunya membutuhkan modal yang besar karena jumlah produksi meningkat. Sebagai jalan keluarnya, maka pada tanggal 14 Mei 1990, perusahaan mencatatkan diri di bursa sebagai perusahaan publik. Peralatan mesin akhirnya memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sampai saat ini, perusahaan memiliki 558 set *water jet looms*. Fasilitas mesin

di bagian pemrosesan yaitu lima set mesin *flat screen printing*, dua set mesin *rotary screen printing* dan 28 set mesin celup.

Kedudukan internal audit cukup kuat karena secara fungsi internal audit tidak terkait dengan fungsi operasional perusahaan sehingga memungkinkan pemeriksaan dilakukan dengan independen dan secara kedudukan internal audit mendapat dukungan dari manajemen puncak sehingga memberikan wibawa dan pengaruh yang kuat bagi internal audit pada departemen lain.

Temuan Negatif dalam Laporan Internal Audit

Temuan negatif dalam laporan internal audit memberikan gambaran bahwa pelaksanaan operasional dari departemen yang diperiksa masih memiliki kekurangan sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan internal audit. Tujuan pelaksanaan internal audit tidak lain adalah yang meliputi menjaga aset perusahaan dengan sistem dan prosedur yang lengkap. Selain itu, memastikan data dan informasi laporan keuangan, operasi yang data dipercaya untuk pengambilan keputusan dan kebijakan, serta mempromosikan pelaksanaan operasi secara efektif dan efisien. Di samping, memastikan bahwa rencana, program, tujuan dan objektif dari senior manajemen, dewan direksi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan sistem dan prosedur operasinya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tujuh orang manajer mulai dari departemen umum sampai dengan *utility* yang dilakukan dari tanggal 10 sampai dengan 15 Januari 2009 diperoleh hasil sebagaimana disajikan dalam Tabel 1.

TABEL 1
TEMUAN NEGATIF DALAM LAPORAN AUDIT

DEPARTEMEN	RINGKASAN PENDAPAT INFORMAN	TEMUAN
Umum	Setuju asalkan diimbangi dengan temuan positif juga	Keseimbangan laporan audit internal
Gudang	Setuju asalkan penyebabnya jelas	Objektivitas auditor internal
Personalia	Setuju, tapi kita harus diberitahu dulu	Konfirmasi temuan negatif terhadap <i>auditee</i>
Persiapan	Selama tidak mengadakan tidak masalah	Objektivitas auditor internal
<i>Diyeng</i>	Kalau bisa jangan terlalu dijelek-jelekkkan	Keseimbangan laporan audit internal
<i>Printing</i>	Gimana baiknya saja	Pengakuan dari <i>auditee</i> atas tindakan negatif
<i>Utility</i>	Setuju tetapi harus sesuai dengan kenyataan yang ada	Objektivitas auditor internal

Mengacu pada hasil wawancara maka dapat dikatakan bahwa dua informan menggunakan pentingnya keseimbangan dalam pelaporan antara temuan negatif dengan temuan positif. Namun tidak dapat disangkal masalah objektivitas auditor internal menjadi hal yang penting, di mana faktor objektivitas ini banyak dipengaruhi dari independensi auditor internal. Sementara mengenai konfirmasi dan pengakuan muncul dari masing-masing informan. Fenomena ini memberikan indikasi adanya kebutuhan akan diskusi dari *auditee* terhadap auditor internal untuk menjelaskan penyebab dan akibat dari suatu temuan. Pada sisi lain, pengakuan dibutuhkan juga oleh seorang auditor atas temuan negatifnya. Pengakuan ini akan memudahkan proses audit selanjutnya.

Rencana Perbaikan *Auditee* dalam Laporan Internal Audit

Rencana perbaikan adalah suatu tindakan yang belum diambil atas koreksi temuan negatif, sedangkan tindakan perbaikan adalah koreksi atas temuan negatif yang sudah diperbaiki sebelum pemeriksaan dilakukan. Tujuan dibuatnya dari rencana dan tindakan perbaikan untuk memberikan gambaran target atas rencana perbaikan yang dapat dan memungkinkan diambil oleh departemen operasional. Rencana perbaikan tersebut akan dijadikan standar pemeriksaan operasional pada pemeriksaan selanjutnya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap tujuh orang manajer mulai dari departemen umum sampai dengan *utility* yang dilakukan dari tanggal 10 sampai dengan 15 Januari 2009 diperoleh hasil sebagaimana disajikan dalam Tabel 2.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Tardi (nama disamarkan) bahwa keberadaan internal audit sangat membutuhkan dorongan dari manajemen perusahaan yang merupakan salah satu syarat keberhasilan internal audit, selain independensi.

TABEL 2
RENCANA PERBAIKAN AUDITEE
DALAM LAPORAN INTERNAL AUDIT

DEPARTEMEN	RINGKASAN PENDAPAT INFORMAN	TEMUAN
Umum	Setuju itu dapat mengurangi pandangan negatif dari auditor	Kesalahpahaman tentang fungsi internal audit
Gudang	Setuju sekali, karena tujuan audit adanya perbaikan	Audit mendorong adanya perbaikan operasional.
Personalia	Setuju karena menandakan kita peduli atas masalah tersebut	Kesalahpahaman tentang fungsi internal audit

DEPARTEMEN	RINGKASAN PENDAPAT INFORMAN	TEMUAN
Persiapan	Sangat bagus sekali, karena kita diberi kesempatan untuk memperbaiki.	Audit mendorong adanya perbaikan operasional.
<i>Dyiang</i>	Setuju, karena melaporkan negatif, dengan kita diberi kesempatan untuk mengemukakan perbaikan kami rasa sangat baik. Kami yang salah kami juga yang memperbaiki.	Audit mendorong adanya perbaikan operasional.
<i>Printing</i>	Seharusnya begitu sehingga direksi tidak berprasangka buruk ke kita	Kesalahpahaman tentang fungsi internal audit
<i>Utility</i>	Setuju, dan internal audit harus mengerti juga langkah yang akan kita ambil dalam memecahkan masalah	Kelemahan kompetensi staf internal auditor di bidang industri yang terkait

Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah mengenai dominannya kesalahpahaman tentang fungsi internal auditor sebagai mana terungkap dari hasil wawancara dengan dua departemen yaitu umum dan personalia. Kedua informan tersebut memberikan gambaran seolah-olah internal audit menjadi “*Watchdog*” direksi perusahaan.

Adanya kesalahpahaman dari bagian umum dan personalia dikarenakan departemen tersebut merupakan dua departemen di lokasi pabrik yang berhubungan dengan pihak luar, di mana setiap hubungan dengan pihak luar memungkinkan adanya penggunaan dana yang bersifat uang tunai. Penilaian atas efisiensi dalam penggunaan uang tunai akan lebih sensitif dibandingkan dengan efisiensi penggunaan bahan seperti di bagian gudang sampai *utility*.

Rencana Perbaikan dan Tindakan Perbaikan

Pelaporan departemen internal audit akan ditunjukkan ke direksi perusahaan, bila dalam pelaporan ada temuan negatif biasanya akan menimbulkan tindakan hukuman dari direksi yang pada akhirnya akan menimbulkan hubungan yang tidak harmonis bagi departemen internal audit dengan *auditee* (departemen operasional). Dengan dimuatnya rencana dan

tindakan perbaikan dalam pelaporan, akan memberikan gambaran solusi kepada direksi yang pada akhirnya akan menjadikan hukuman yang lebih obyektif tanpa emosi yang berlebihan dari Direksi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap tujuh orang manajer mulai dari departemen umum sampai dengan *utility* yang dilakukan dari tanggal 10 sampai dengan 15 Januari 2009 diperoleh hasil yang disajikan dalam Tabel 3.

TABEL 3
PERSELISIHAN ANTARA AUDITEE
DENGAN AUDITOR INTERNAL

DEPARTEMEN	RINGKASAN PENDAPAT INFORMAN	TEMUAN
Umum	Iya. Dulu kita sering berantem sekarang tidak.	Mengurangi keterlambatan pelaporan (<i>audit delay</i>)
Gudang	Iya karena internal audit jadi tidak pengaduan	Kesalahpahaman tentang fungsi internal audit
Personalia	Itu menandakan adanya diskusi mencari solusi, sehingga kita tidak berantem lagi	Mengurangi keterlambatan pelaporan (<i>audit delay</i>)
Persiapan	Dengan adanya rencana perbaikan dan tindakan perbaikan di dalam laporan internal audit menandakan internal audit tidak hanya melaporkan keburukan saja, juga melaporkan tindakan positif dari kita. Ini akan mengurangi perselisihan.	Mengurangi keterlambatan pelaporan (<i>audit delay</i>)
Dyiang	Iya, karena menunjukkan kerjasama yang baik antara kami dengan internal audit.	Mengurangi keterlambatan pelaporan (<i>audit delay</i>)
Printing	Iya kan menandakan adanya komunikasi yang baik dalam memecahkan permasalahan	Mengurangi keterlambatan pelaporan (<i>audit delay</i>)
Utility	Betul, karena akan mengurangi emosi direksi setelah baca temuan negatif, setelah baca rencana perbaikan	Kesalahpahaman tentang fungsi internal audit

Membangun hubungan kepercayaan dengan *auditee* dapat dilakukan oleh auditor dengan memasukkan rencana perbaikan ke dalam laporan pemeriksaan. Hal ini memperkuat pendapat yang dikemukakan oleh Swayer (1996). Masih adanya pandangan negatif atas fungsi internal audit dikarenakan sering terjadi pimpinan perusahaan emosional dalam membaca laporan yang didalamnya ada temua negatif. Hal ini perlu diminimalkan dengan cara dibuatkan prosedur untuk pimpinan perusahaan mendapat keterangan langsung dari *auditee*. Dengan adanya rencana perbaikan yang tertuang dalam laporan mewakili keterangan langsung dari *auditee* kepada pimpinan.

Manfaat dari Pemeriksaan Internal Audit

Dengan dilaksanakannya pemeriksaan operasional oleh departemen internal audit, akan memberikan manfaat sesuai tujuan utama dari audit internal terhadap kegiatan perusahaan, dan berdasarkan hasil wawancara terhadap tujuh orang manajer mulai dari departemen umum sampai dengan *utility* yang dilakukan antara tanggal 10 sampai dengan 15 Januari 2009 diperoleh hasil sebagai berikut:

**TABEL 4
MANFAAT DARI PEMERIKSANAAN INTERNAL AUDIT**

DEPARTEMEN	RINGKASAN PENDAPAT INFORMAN	TEMUAN
Umum	Ada. Mobil jemputan jadi kurang terlambat.	Ditaatinya peraturan
Gudang	jelas. Barang hilang jadi berkurang	Keamanan harta perusahaan lebih terjamin
Personalia	Ada. Pembayaran gaji jadi akurat, dan jarang diprotes karyawan	Kehandalan data dan ditaatinya peraturan
Persiapan	Ada. Tingkat efisiensi jadi naik	Terjadinya efisiensi operasional
<i>Dyiang</i>	Ada. Staf kami jadi kerja memperhatikan SOP dan lebih efisien	Ditaatinya peraturan dan adanya efisiensi
<i>Printing</i>	Semakin efisien	Terjadinya efisiensi operasional
<i>Utility</i>	Lebih efisien	Terjadinya efisiensi operasional

Dengan adanya internal audit yang dilakukan pemeriksaan atas operasional pada mulanya banyak menimbulkan konflik seperti yang dinyatakan oleh Mints yang disadur oleh Sawyer menyebutkan penyebab dari rasa permusuhan itu adalah rasa takut terhadap kritik yang disebabkan oleh temuan audit yang merugikan dan terhadap perubahan yang terjadi dalam kebiasaan sehari-hari karena adanya rekomendasi audit. Demikian pula dengan tindakan penghukuman dari atasan yang dipicu oleh pelaporan adanya penyimpangan, praktik audit yang tidak sensitif dan gaya audit yang tidak bersahabat.

TABEL 5
KONFLIK SEBELUM DAN SETELAH PERBAIKAN

NO	DEPARTEMEN	OBJEK PEMERIKSAAN	KONFLIK SETAHUN SEBELUM PERBAIKAN	KONFLIK SETAHUN SETELAH PERBAIKAN
1	Umum	Transportasi (Bus)	7	2
2	Gudang	Spare part	11	2
3	Personalia	Penggajian	5	1
4	Persiapan	Penggunaan	4	2
5	<i>Dyeing</i>	Marposol	3	0
6	<i>Printing</i>	Susut kain	2	1
7	<i>Utility</i>	Susut kain Energi Listrik	5	2

Setelah dilakukan perbaikan dalam cara pelaporan menimbulkan kepercayaan dari *auditee* terhadap auditor yang mengakibatkan terjadinya diskusi yang mengarah kepada perbaikan aktivitas operasional, yang pada akhirnya meningkatkan internal kontrol perusahaan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui cara menimbulkan konflik pelaksanaan pemeriksaan internal audit. Departemen internal audit mempunyai tugas yang cukup penting sebagai salah satu komponen pelaksanaan internal kontrol yang diperlukan oleh manajemen sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun unit analisisnya adalah PT X dengan menggunakan informan kunci penelitian sebanyak tujuh pimpinan departemen dari PT X.

Kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut: *pertama*, temuan negatif dalam laporan internal audit memberikan gambaran bahwa pelaksanaan operasional dari departemen yang diperiksa masih memiliki kekurangan sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan internal audit; *kedua*, keberadaan internal audit sangat membutuhkan dorongan dari manajemen perusahaan yang merupakan salah satu syarat keberhasilan internal audit, selain independensi, *ketiga*, rencana perbaikan menimbulkan kepercayaan dari *auditee* terhadap auditor bahwa auditor akan melaporkan hasil pemeriksaan dengan objektif dan konstruktif sehingga diharapkan manajemen perusahaan menghargai dan memberi kesempatan kepada *auditee* untuk melakukan perbaikan sebelum suatu sanksi dikenakan. Dan itu semua akan menimbulkan hubungan yang harmonis antara internal auditor dengan *auditee*, *keempat*, perbaikan dalam cara pelaporan menimbulkan kepercayaan dari *auditee* terhadap auditor yang mengakibatkan terjadinya diskusi yang mengarah kepada perbaikan aktivitas operasional, sehingga konflik internal auditor dengan *auditee* berkurang.

Implikasi Teoritis dan Manajerial

Dengan penelitian ini memberikan dampak teoritis bahwa terbuktinya laporan internal audit harus mencerminkan konstruktif atas kesalahan di waktu lalu. Selain itu, dengan penelitian ini memberikan dampak terhadap managerial bahwa manajemen harus dapat membuat kondisi yang baik pada saat terjadinya temuan negatif. Sehingga *auditee* merasa bahwa adanya auditor tidak untuk mencari kesalahan tetapi lebih banyak pada upaya perbaikan. Dengan demikian diharapkan akan terjadi hubungan yang baik antara departemen internal audit dengan departemen operasional, yang pada akhirnya meningkatkan internal kontrol perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Arens, Alvin A, Elder, Ronald J, Beasley, Mark S, *Auditing and Assurance Service, and Integrated Approach*, 12 th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2008

Archambeault; Deborah S; F Todd DeZoort; Travis P Holt The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency, *Accounting Horizons*; Dec 2008; Vol, 22, No. 4; ABI/INFORM Research pg. 375. 2008

- Agustina, Gemalia Dwi dan M. Achsin, 2008. Pemahaman Strukturisasi atas Praktik Audit Investigatif Pada Kantor Perwakilan BPK-RI di Surabaya (Studi Kasus Tindak Pidana Korupsi)
- Brink Victor Z., 1999, *Modern Internal Auditing*, John Wiley & Sons, New York.
- Cashin, James A, *Handbook for Auditors*, New York : McGraw-Hill Inc: 1987
- Christiawan, Yulius Jogi. 2009. Aktivitas Pengendalian Mutu Jasa Audit Laporan Keuangan Historis (Studi Kasus pada Beberapa Kantor Akuntan Publik di Surabaya), *Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra* <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, download 20 Juni 2009
- Holmes, Arthur W. And Overmyer, Wayne S, *Auditing Standards and Procedures*, 9 th ed, Illinois : Richard S. Irwin Inc, 1979
- James, Kevin L. 2003. "The Effects of Internal Audit Structure on Perceived Financial Statement Fraud Prevention". *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 4, pp. 315-327
- Kite, Devaun, Timothy J. Louwers dan Robin R. Radtke, 1997, "Environmental Auditing: An Emerging Opportunity, *Internal Auditing*, Vol.12, and Iss.3
- Kieso, Donald E. dan Jerry J. Weygandt, 2000. *Intermediate Accounting*. 9th edition, New York: John Wiley and Sons
- Ludigdo, Unti, 2006. "Strukturasi Praktik Etika di Kantor Akuntan Publik: Sebuah Studi Interpretif," Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang, 23-26 Agustus
- Lee, Bill; Christopher Humphrey, 2006, More than a numbers game: qualitative research in accounting, *Management Decision*; 2006; Vol. 44, No. 2; ABI/INFORM Research, pg. 180

- Moehardjo dan Bambang Pramono, *Profesional Internal Audit Works and Practices In Oil & Gas Industry*, Jakarta: Publikasi Terbatas. 2004
- Mulawarman, Aji Dedi, Menggagas Laporan Arus Kas Syari'ah Berbasis *Ma'isyah*: Diangkat Dari *Habitus* Bisnis Muslim Indonesia, *Simposium Nasional Akuntansi X*, UNHAS, Makassar, 26-28 Juli. 2007
- _____, Eksistensi Laporan Nilai Tambah Syari'ah Berbasis Rezeki, *Simposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak, 23-24 Juli. 2008
- Rahayu, Sri; Unti Ludigdo; dan Didied Affandy, Studi Fenomenologis Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris Dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Propinsi Jambi, *Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas, Makassar, 26-28 Juli. 2007
- Ratliff, Richard L., Wanda A. Wallace, Glenn E. Summers, William G. McFarland, dan James K. Loebbecke, *Internal Auditing: Principles and Techniques*, Florida: The Institute of Internal Auditors. 1996
- Sawyer, *The Practice of Modern Internal Auditing* 4 th ed, The Institute of Internal Auditors Altamonte Springs Florida. 1996
- Sawyer, Lawrence, *Sawyer's Internal Auditing, The Practice of Modern Internal Auditing, Revised and Enlarged*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida. 1996
- Tugiman, Hiro. *Pengenalan Manajemen Internal Audit*. Bandung. 2006
- Yudi, Eko Ganis Sukoharsono, dan Didied P. Affandy, Studi Fenomenologis Terhadap Pelaksanaan Pengendalian Akuntansi Sektor Publik pada Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah kota Pusako di Provinsi Jambi dalam Pemahaman *Functionalism Structural* Parsons, *Simposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak, 23-24 Juli. 2008

