



EVALUASI KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA PADA
WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	22 01 97
Asal dari	Fak: Ekonomi
Panyaknya	1.5 x p
Harga	tidak
No. Inventaris	9727 01 023
No. Kls	

Oleh

EMMI MELIYANTI

STB. 90 01 075

JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG

1997

EVALUASI KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA
PADA WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)



OLEH

ERNI MEIYANTI

90 01 075

Skripsi Sarjana Lenkap Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Bidang Akuntansi
Pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

M. Natsir Kadir, SE, M.Si, Ak

Pembimbing II

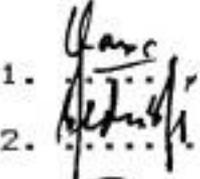
Ny. Mediaty, SE, M.Si

EVALUASI KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA PADA
WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)

OLEH
ERNI MEIYANTI
90 01 075

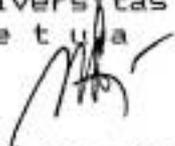
TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 08 JANUARI 1997

T I M P E N G U J I

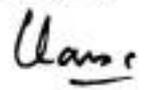
<u>NAMA PENGUJI</u>	<u>J A B A T A N</u>	<u>TANDA TANGA</u>
1. MANSYUR SAIN, SE, DESS, AK	(KETUA, FE-UH)	1. 
2. NY. MEDIATY, SE, M.SI	(SEKRETARIS, FE-UH)	2. 
3. AGUS BANDANG, SE, AK	(ANGGOTA, FE-UH)	3. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
K e t u a


Gaaring Paqalung, SE, MS, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
K e t u a


Mansyur Sain, SE, Dess, Ak

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Rabbul Alamin, karena berkat limpahan Rakhmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Walaupun dalam penulisan skripsi ini penulis mengalami hambatan-hambatan, namun dengan tekad dan harapan yang besar serta bantuan dari berbagai pihak dan orang-orang yang terkasih, maka akhirnya rampunglah penulisan skripsi ini. Olehnya itu sebagai wujud rasa terima kasih dan penghargaan, dengan penuh kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya masing-masing kepada :

1. Bapak M. Natsir Kadir, SE, M.Si, AK dan Ibu Mediaty, SE, M.Si atas kesediaannya memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Pimpinan Fakultas, Ketua Jurusan, segenap dosen serta staf pegawai dalam lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, yang telah banyak memberikan bekal pengetahuan kepada penulis.
3. Ayahanda Silahuddin dan Ibunda Hasnah Adjong yang dengan rasa cintanya yang tulus telah banyak memberikan petunjuk dan dorongan besar dalam studi penulis, serta Kakak dan Adik tercinta yang memberikan bantuan moril maupun materil dalam penulisan skripsi penulis ini.

4. Bapak Rasdi Malik dan Muhammad Liga atas kesempatan dan bantuan yang diberikan selama penulis mengadakan penelitian.
5. Sahabatku yang terkasih, Chiqa, Ninoy, Ema, Lasma, Elda, Irma, Rista yang membantu penulis dalam segala hal.
6. Kanda yang tersayang Asruddin yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, perhatian dan kasih sayang kepada penulis.
7. Om Bisma Massarapa, Istambul Afrikana, Didis, atas keberadaan dan kerelaannya mengantar penulis.
8. Bapak Paul Kurniawan, Pak Zaenal DJ, Kak Ichsan, Kak Nona, Yanti, Taufiek, Asri dan seluruh staf PT. DAYACAYO ASRITAMA atas bantuan dan pengertiannya.
9. Temanku Wayan, Uly, Amar, anggota IMA "mairo" UNHAS, serta semua pihak yang punya andil dalam penulisan skripsi ini.

Semoga Allah Yang Maha Kuasa senantiasa melimpahkan Rakhmat-Nya kepada kita semua. Amin.

Ujung Pandang, Januari 1997

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	5
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Maksud dan Tujuan Penulisan	6
BAB II : METODOLOGI	8
2.1. Daerah Penelitian	8
2.2. Metode Penelitian	8
2.3. Jenis dan Sumber Data	8
2.4. Metode Analisis	9
2.5. Sistematika Penulisan	9
BAB III : LANDASAN TEORI	12
3.1. Pemeriksaan Kinerja	12
3.1.1. Pengertian Pemeriksaan	12
3.1.2. Pengertian Pemeriksaan Kinerja	14
3.1.3. Ruang Lingkup Pemeriksaan Kinerja	15
3.1.4. Tujuan dan Sasaran Pemeriksaan Kinerja	16
3.1.5. Prinsip Dasar Pemeriksaan Kinerja	19
3.1.6. Standar Pemeriksaan Kinerja	20
3.1.7. Tugas dan Tanggung Jawab Unit Pemeriksa	22



3.2. Kegiatan Pemeriksaan Kinerja	23
3.2.1. Perencanaan Pemeriksaan ...	23
3.2.2. Pelaksanaan Pemeriksaan ...	26
3.2.2.1. Tahap-tahap Pelaksanaan Pemeriksaan	28
3.2.2.2. Kertas Kerja Pemeriksaan	29
3.2.3. Pelaporan dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	33
BAB IV : KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA PADA KANTOR WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)	37
4.1. Umum	
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	37
4.1.2. Lapangan Usaha	40
4.1.3. Organisasi Perusahaan dan Personalia	42
4.1.3.1. Organisasi	42
4.1.3.2. Personalia	43
4.1.3.3. Tugas dan Tanggung Jawab SPI	44
4.2. Kegiatan Pemeriksaan Kinerja	46
4.2.1. Perencanaan Pemeriksaan	46
4.2.2. Pelaksanaan Pemeriksaan	49
4.2.3. Laporan Hasil Pemeriksaan	54
4.2.4. Tindak Lanjut Pemeriksaan	55

BAB	V : EVALUASI ATAS PEMERIKSAAN KINERJA PADA WILAYAH	
	USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)	56
	5.1. Struktur Organisasi dan Personil	
	Satuan Pengawasan Intern Perusahaan	58
	5.1.1. Struktur Organisasi Perusahaan	58
	5.1.2. Personil SPI Perusahaan	60
	5.2. Tugas dan Tanggung Jawab SPI Perusahaan	63
	5.3. Perencanaan Pemeriksaan	64
	5.3.1. Program Kerja Pengawasan Tahunan	66
	5.3.2. Program Kerja Pemeriksaan ...	68
	5.4. Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja	71
	5.4.1. Tugas-tugas Pemeriksaan Kinerja	71
	5.4.2. Tahap-tahap Pemeriksaan Kinerja	72
	5.4.3. Kertas Kerja Pemeriksaan	77
	5.5. Laporan Hasil Pemeriksaan dan	
	Tindak Lanjut	78
BAB	VI : SIMPULAN DAN REKOMENDASI	84
	6.1. Simpulan	84
	6.2. Rekomendasi	86

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi Kantor Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).
- Lampiran 2 : Daftar dan Latar Belakang Pendidikan Personil SPI Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).
- Lampiran 3 : Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
- Lampiran 4 : Format Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja.
- Lampiran 5 : Format Program Kerja Pengawasan Tahunan.
- Lampiran 6 : Audit Program Pemeriksaan.
- Lampiran 7 : Matriks Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan Kinerja.
- Lampiran 8 : Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

B A B I

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang Masalah

Berkembang pesatnya dunia usaha biasanya diidentifikasi serta diiringi dengan semakin berkembangnya unit-unit operasi perusahaan, bertambahnya jenis usaha, serta terjadinya persaingan yang semakin tajam. Perkembangan dan perluasan aktivitas usaha akan menambah besar persoalan di antara pimpinan perusahaan dengan para pelaksana operasi perusahaan dalam hal pengendalian usaha dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas usaha. Akibat dari hal tersebut maka perlu adanya suatu penghubung di antaranya khususnya bagi pimpinan perusahaan agar dapat mengetahui secara dini bahwa perusahaan yang dipimpinnya berjalan secara lancar sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Pada akhir-akhir ini masalah pengelolaan dan pengu-rusan keuangan negara pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi pembicaraan yang hangat. Berbagai pihak mengungkapkan mengenai perlunya pengelolaan BUMN dilakukan secara profesional. Masalah tersebut mendapat perhatian dan tanggapan yang serius dari pihak pemerintah melalui beberapa kebijakan yang di antaranya berupa perubahan status hukum beberapa BUMN dari Perum menjadi PT (Persero) yang secara langsung merubah mekanisme pengelolaan keuangan

negara ke arah yang lebih profesional.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan suatu badan usaha yang bertugas melaksanakan program pembangunan dalam bidangnya yang seluruh atau sebagian modalnya dibiayai oleh pemerintah. Oleh karena itu maka dalam lingkungan BUMN perlu adanya penerapan kebijakan pengelolaan dan pengawasan secara baik dan tepat.

Satuan Pengawasan Intern (SPI) merupakan salah satu alat pengendalian untuk membantu pimpinan perusahaan dalam mengelola dan mengawasi jalannya kegiatan BUMN sehari-hari. SPI mempunyai tugas pokok menilai dan memberikan saran terhadap pengendalian manajemen yang ada. Keberadaan SPI pada BUMN bersifat wajib sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1983 yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib memiliki SPI.

Adapun fungsi pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh SPI bertujuan untuk menilai apakah:

1. Instansi melaksanakan program/kegiatan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai penerimaan, pengeluaran dan penggunaan dana.
2. Instansi mengendalikan dan mempertanggungjawabkan dana dan kekayaan lainnya maupun hutang dengan efektif.
3. Semua penerimaan yang timbul dari kegiatan telah diterima dan dipertanggungjawabkan dengan tepat.
4. Instansi menyelenggarakan catatan akuntansi yang mema-



dai sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan atau yang lazim.

5. Laporan keuangan instansi menunjukkan keadaan keuangan yang wajar dan jelas.
6. Sistem akuntansi telah dapat digunakan sebagai:
 - 1) Dasar untuk pertanggungjawaban para pejabat.
 - 2) Alat dalam penyusunan anggaran, pengawasan anggaran dan pemberian informasi keuangan kepada pihak lain yang berwenang.
 - 3) Alat untuk perhitungan dan pembukuan anggaran negara.
7. Sumber-sumber yang dimiliki instansi seperti dana, harta dan tenaga kerja diawasi dengan baik dan dimanfaatkan secara hemat, efisien dan efektif.
8. Kegiatan/program dilaksanakan dan diatur secara hemat, efisien dan efektif serta sesuai dengan peraturan yang berlaku.¹

Dari hasil pra penelitian yang penulis lakukan, ternyata bahwa Satuan Pengawasan Intern (SPI) perusahaan wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) belum sepenuhnya dapat melaksanakan fungsinya.

Hal tersebut disebabkan karena beberapa kondisi SPI perusahaan sebagai berikut:

1. Jumlah personilnya yang belum cukup untuk melakukan -----
1. Pusat Pengembangan Akuntansi-STAN, Petunjuk Pemeriksaan Operasional, Hal. 4

pemeriksaan secara keseluruhan pada bidang operasi, pemasaran, sumber daya manusia dan sarana di wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) yang jangkauannya meliputi seluruh Sulawesi.

2. Penetapan sasaran pemeriksaan yang kurang memperhatikan bobot permasalahan yang ada.

Hal ini terlihat pada penentuan sasaran pemeriksaan yang hanya ditentukan secara umum yaitu sasaran pemeriksaan keuangan dan sasaran pemeriksaan kinerja secara keseluruhan. Akibat dari kondisi ini adalah adanya hal-hal yang semestinya memerlukan tindakan perbaikan dengan segera, akhirnya dapat menjadi masalah yang berlarut-larut sehingga waktu yang sangat terbatas tidak dapat dipergunakan secara efisien dan efektif.

3. Tim auditor intern perusahaan belum membuat audit program.

Peranan audit program dalam suatu pemeriksaan adalah sangat penting untuk mengarahkan kegiatan pemeriksaan pada hal-hal yang sifatnya penting dan merupakan alat komunikasi serta alat pengendalian bagi ketua tim audit terhadap para pelaksana audit.

Dengan kondisi seperti yang diuraikan di atas, maka Satuan Pengawasan Intern (SPI) wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) belum sepenuhnya dapat diandalkan sebagai alat yang dapat membantu pimpinan dalam mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan.

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan pada besarnya peranan SPI pada suatu perusahaan, dan terdapatnya masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pemeriksaan pada wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia seperti yang telah diuraikan sebelumnya, serta besarnya perhatian dan upaya pemerintah untuk meningkatkan bobot pertanggungjawaban atau akuntabilitas terhadap kinerja instansi pemerintah merupakan pendorong utama bagi penulis untuk menulis skripsi dengan judul: **EVALUASI KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA PADA WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO).**

Adapun alasan penulis memilih PT. Pos Indonesia (Persero) pada Wilayah Usaha Pos X sebagai tempat penelitian adalah karena PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN yang berada dalam lingkungan Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi yang beroperasi di bidang jasa pengiriman dengan kegiatan yang cukup kompleks memungkinkan timbulnya masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang dilakukan oleh SPI. Dengan SPI diharapkan terciptanya sistem pengawasan yang terus menerus yang menekankan pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan perusahaan serta kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang telah ditetapkan.

1.3. Batasan Masalah

Kegiatan pemeriksaan kinerja pada PT. Pos Indonesia

dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI). Mengingat luasnya materi yang akan dibahas, maka skripsi ini dibatasi hanya pada evaluasi kegiatan pemeriksaan kinerja yang berhubungan langsung dengan pemeriksaan bidang operasi dan pemasaran.

Adapun alasan penulis memilih bidang operasi dan pemasaran adalah karena dari hasil wawancara penulis dengan staf internal auditor perusahaan yang mengatakan bahwa bidang operasi dan pemasaran merupakan bidang yang sering terjadi masalah dalam pelaksanaannya.

1.4. Maksud dan Tujuan Penulisan.

Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah:

- a. Untuk mendapatkan gambaran sejauh mana kegiatan pemeriksaan kinerja yang diterapkan telah berjalan secara terarah dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Untuk memperoleh gambaran mengenai apakah Satuan Pengawasan Intern sudah berjalan sesuai dengan fungsinya.
- c. Untuk memperoleh informasi mengenai kendala-kendala yang dihadapi oleh Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Memberikan input kepada pimpinan perusahaan dan staf satuan pengawasan intern (SPI) untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan pelaksanaan pemeriksaan kinerja di masa datang, jika penulisan skripsi ini

akhirnya menunjukkan akan perlunya hal-hal tersebut dilaksanakan.

- e. Sebagai media untuk melatih daya analisis penulis yang berhubungan dengan pemeriksaan intern.
- f. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu jurusan akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung-pandang.
- g. Sebagai pelengkap bahan bacaan bagi pihak lain yang berminat pada masalah yang dibahas.

B A B I I

M E T O D O L O G I

2.1. Daerah Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan riset pada Kantor Wilayah Usaha Pos X, PT. Pos Indonesia (Persero) di Ujungpandang.

2.2. Metode Penelitian

Dalam mengumpulkan data untuk menyusun skripsi ini, penulis menempuh metode sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, artikel-artikel, dan catatan-catatan lain yang relevan dengan materi skripsi.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian ini dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan satuan pengawasan intern beserta staffnya, dan meneliti dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kegiatan pemeriksaan kinerja perusahaan.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan metode penelitian yang dikemukakan di atas, jenis dan sumber data yang digunakan meliputi:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui pengum-



pulan dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan dan formulir-formulir yang digunakan oleh satuan pengawasan intern perusahaan serta buku-buku pedoman lainnya yang berhubungan dengan skripsi ini.

2. Data Sekunder, yaitu data yang berupa landasan teori yang diperoleh melalui tinjauan pustaka dan artikel-artikel sepanjang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk membahas masalah yang telah penulis kemukakan adalah metode deskriptif komparatif, yaitu mengadakan perbandingan antara kondisi pelaksanaan pemeriksaan kinerja oleh satuan pengawasan intern wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dengan tinjauan teori pelaksanaan pemeriksaan kinerja, ketentuan-ketentuan intern perusahaan, serta ketentuan umum yang berlaku yang diperoleh melalui tinjauan pustaka.

2.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini terdiri dari enam bab sebagai berikut:

BAB I merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, masalah pokok, batasan masalah, serta maksud dan tujuan penulisan.

BAB II menguraikan tentang metodologi, yang meliputi

daerah penelitian, metode penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika penulisan.

BAB III menguraikan tentang beberapa pengertian pokok yang merupakan dasar-dasar teoritis yang berhubungan dengan materi skripsi.

Bab ini terdiri dari 2 sub bab, yaitu: Pertama, sub bab pemeriksaan kinerja yang meliputi definisi pemeriksaan (auditing), definisi audit kinerja, ruang lingkup pemeriksaan kinerja, tujuan dan sasaran pemeriksaan kinerja, prinsip dasar pemeriksaan kinerja, dan standar pemeriksaan kinerja.

Kedua, sub bab yang menguraikan mengenai kegiatan pemeriksaan kinerja mulai dari perencanaan pemeriksaan sampai pada pelaporan hasil pemeriksaan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan.

BAB IV menguraikan hal-hal yang dijumpai selama penelitian lapang pada wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

Bab ini menguraikan mengenai sejarah singkat perusahaan, organisasi dan personalia perusahaan, kondisi pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang meliputi perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan dan laporan hasil pemeriksaan.

BAB V mengevaluasi kegiatan pelaksanaan pemeriksaan

kinerja oleh satuan pengawasan intern dengan cara mengadakan perbandingan antara teori yang diuraikan dalam Bab III dengan keadaan yang sebenarnya terjadi seperti yang diuraikan dalam Bab IV. Bab ini meliputi evaluasi atas struktur organisasi dan personalia perusahaan, perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan, dan pelaporan hasil pemeriksaan.

BAB VI merupakan bab terakhir yang berisikan simpulan dan saran-saran yang mungkin dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktivitas, kualitas serta profesionalisme dalam penyelenggaraan jasa pos dan giro.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Pemeriksaan Kinerja

3.1.1. Pengertian Pemeriksaan (Auditing)

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pemeriksaan kinerja dan aspek-aspeknya, terlebih dahulu perlu ditinjau mengenai pengertian kinerja dan pemeriksaan (auditing).

Fauzi pada bukunya "Kamus Akuntansi Manajemen" mendefinisikan kinerja (performance) sebagai berikut:

Kinerja adalah suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen".²

Adapun definisi tentang pemeriksaan (auditing) antara lain sebagai berikut:

Kell, Ziegler and Boynton memberikan definisi sebagai berikut:

Auditing is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interest users.³

-
2. Fauzi, Kamus Akuntansi Manajemen, Penerbit Indah, Surabaya, 1995, hal. 207.
 3. Kell, Walter G, Ziegler, Richard E. And Boynton, William C, Modern Auditing, Wiley and Sons, NEW York, 1983, hal. 4

Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke mendefinisikan auditing sebagai berikut:

Auditing adalah suatu proses dengan apa seseorang yang mampu dan independen dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dari keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.⁴

Dari definisi tersebut di atas dapat dijabarkan bahwa auditing merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta menyampaikan hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Jadi kesimpulannya, suatu kegiatan dapat dikatakan sebagai pemeriksaan jika terdapat hal-hal berikut:

- a. Pihak-pihak seperti pemeriksa, pihak yang diperiksa dan pihak penerima hasil pemeriksaan.
- b. Hubungan pertanggungjawaban antara pihak yang diperiksa dengan pihak penerima hasil pemeriksaan.
- c. Pemeriksa yang bebas dari pengaruh pihak yang diperiksa.
- d. Pengujian dan evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas

4. Arens, A. Alvin and Loebbecke, K. James, Auditing suatu Pendekatan Terpadu, terjemahan Ilham Tjakranegara, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 1

tertentu yang dapat dipertanggungjawabkan oleh pemeriksa yang kemudian dilaporkan kepada pihak penerima hasil pemeriksaan.

3.1.2. Definisi Pemeriksaan Kinerja (Audit Kinerja)

Pemeriksaan kinerja mempunyai aspek utama pada penilaian atas kualitas pengelolaan dan pelaksanaan operasi perusahaan.

Standar Audit Pemerintahan yang diterbitkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI) menguraikan pemeriksaan kinerja sebagai berikut:

Audit kinerja adalah pemeriksaan secara obyektif dan sistematis terhadap berbagai macam bukti, untuk dapat melakukan penilaian secara independen atas kinerja entitas⁵ atau program/kegiatan Pemerintah yang diaudit.

Dengan audit kinerja ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan tingkat akuntabilitas Pemerintah dan memudahkan pengambilan keputusan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk mengawasi atau memprakarsai tindakan koreksi.

Johny Setyawan mendefinisikan pemeriksaan kinerja sebagai berikut:

Pemeriksaan kinerja adalah

- a. Perencanaan, pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti yang cukup, relevan, material dan kompeten.
- b. Oleh pemeriksa yang bebas.
- c. Dengan sasaran untuk:
 - menentukan apakah manajemen atau para karyawan suatu unit usaha/entitas telah atau belum menerima dan melaksanakan suatu kegiatan
 - prinsip-prinsip akuntansi, kebijaksanaan-kebijak-

5. Badan Pemeriksa Keuangan-RI, Standar Audit Pemerintahan, Jakarta, 1995, hal. 13

- sanaan manajemen atau norma-norma operasional dengan tepat
- untuk mencapai penggunaan sumber-sumber secara ekonomis, efisien dan efektif.
- d. Untuk kemudian dari bukti-bukti atas sasaran pemeriksaan tersebut, pemeriksa menarik kesimpulan, merumuskan saran-saran perbaikan serta melaporkan hasilnya kepada pihak ketiga.⁶

Dari kedua definisi di atas dapat penulis simpulkan bahwa pada prinsipnya kedua definisi tersebut memberikan suatu pengertian yang kurang lebih sama, dan hanya terdapat sedikit penekanan yang berbeda. Berdasarkan pada kedua pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan definisi pemeriksaan kinerja sebagai suatu proses penilaian yang sistematis dan obyektif terhadap berbagai macam bukti yang dilakukan oleh pihak yang independen guna pendayagunaan sumber-sumber daya perusahaan secara ekonomis, efisien dan efektif serta memudahkan pengambilan keputusan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk mengawasi atau memprakarsai tindakan koreksi dan pengembangan di masa mendatang.

3.1.3. Ruang Lingkup Pemeriksaan Kinerja

Standar Audit Pemerintahan yang diterbitkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) tahun 1995 menjabarkan bahwa:

Audit kinerja mencakup audit tentang ekonomi, efisiensi dan program.

- a. Audit tentang ekonomi dan efisiensi, untuk menentukan
-

6. Johny Setyawan, Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing), Edisi I, BPFE Yogyakarta, 1988, hal. 19



apakah:

- suatu entitas telah memperoleh, melindungi dan menggunakan sumber dayanya (seperti karyawan, gedung, ruang dan peralatan kantor) secara hemat dan efisien;
- penyebab timbulnya ketidakhematan dan ketidakefisienan;
- entitas tersebut telah mematuhi peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kehematan dan efisiensi.

b. Audit program, mencakup penentuan:

- tingkat pencapaian hasil program yang diinginkan atau manfaat yang telah ditetapkan oleh undang-undang atau badan lain yang berwenang;
- efektivitas kegiatan entitas, pelaksanaan program, kegiatan atau fungsi instansi yang bersangkutan;
- apakah entitas yang diaudit telah menaati peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan program/kegiatannya.⁷

3.1.4. Tujuan dan Sasaran Pemeriksaan Kinerja

Pemeriksaan kinerja bertujuan menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-

7. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI), Op. cit., hal. 13

sumber secara ekonomis, efisien dan efektif.⁸

Dalam melaksanakan pemeriksaan, titik berat perhatian terutama diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang. Perlu juga menjadi perhatian pemeriksa yaitu bahwa tujuan pemeriksaan tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan perbaikan tetapi juga untuk menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan/kelemahan di masa yang akan datang.

Pemeriksa perlu menentukan apakah masalah yang akan diperiksa merupakan masalah yang hanya terjadi sekali atau masalah yang dapat terjadi berulang-ulang. Jika masalah tersebut adalah masalah yang mungkin dapat terjadi berulang-ulang, maka harus ditentukan penyebab-penyebabnya dan untuk kemudian dipertimbangkan secara seksama saran-saran mengenai tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki masalah tersebut.

Pemenuhan tujuan pemeriksaan memerlukan pengidentifikasian sasaran pemeriksaan. Pada dasarnya pemeriksaan kinerja diartikan sebagai upaya untuk memperoleh simpulan (conclusion) mengenai aktivitas manajemen dan/atau program manajemen. Sedangkan cara yang harus ditempuh dalam upaya memperoleh simpulan adalah dengan mengumpulkan dan mengevaluasi bukti-bukti yang mempunyai hubungan dengan aktivitas manajemen dan/atau program manajemen yang diperiksa.

B. Johny Setyawan, Op. cit., hal. 24

Akan tetapi sebelum dilakukan pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti, perlu dilakukan suatu perencanaan yang matang karena perencanaan ini akan mempengaruhi pendekatan, prosedur dan teknik pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti.

Pada pemeriksaan kinerja, sasaran pemeriksaan sebenarnya sudah ada, akan tetapi bersifat umum/luas dan global, yaitu untuk meningkatkan usaha ekonomis, efisiensi dan efektivitas kinerja manajemen. Oleh sebab itu dalam pemeriksaan kinerja perlu ditetapkan dulu sasaran pemeriksaan (audit objective).

Johny Setyawan dalam bukunya "Pemeriksaan Kinerja" membaqi sasaran pemeriksaan menjadi tiga (3) elemen penting, yaitu:

1. Kriteria (Criteria), adalah merupakan standar yang menunjukkan bagaimana seharusnya para individu dalam suatu organisasi melakukan aktivitas sebagai pertanggung jawaban atas wewenang yang dilimpahkan.
2. Penyebab (Causes), adalah merupakan tindakan/aktivitas aktual yang dilakukan oleh para individu dalam organisasi. Penyebab dapat bersifat positif, yaitu yang bersifat ekonomis, efisien dan efektif maupun yang bersifat negatif, yaitu yang bersifat pemborosan, inefisien dan inefektif.
3. Akibat/Efek (Effect), adalah merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Sasaran pemeriksaan kinerja tersebut digunakan antara lain untuk menilai apakah:

- sumber-sumber yang dikelola oleh pihak yang diperiksa

9. Ibid.

telah diawasi dengan baik dan didayagunakan secara ekonomis dan efisien,

- kegiatan telah diatur dan dilaksanakan secara hemat dan efektif serta sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku,
- kelemahan-kelemahan pengelolaan mempunyai pengaruh dalam upaya pencapaian hasil yang diinginkan,
- ada manfaat atau kerugian dari pelaksanaan program yang belum diperhitungkan pada saat penetapan program yang bersangkutan.¹⁰

3.1.5. Prinsip Dasar Pemeriksaan Kinerja

Dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja ada beberapa prinsip dasar yang perlu selalu dipertimbangkan agar supaya setiap pemeriksaan kinerja yang dilaksanakan dapat mencapai tujuannya, yaitu:

1. Tekanan/titik berat pemeriksaan pada obyek pemeriksaan yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Prasyarat penilaian kegiatan obyek pemeriksaan.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan.
5. Tindakan-tindakan terhadap petugas-petugas yang tidak bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum pidana.
7. Penyelidikan dan pencegahan kekurangan.¹¹

Dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar tersebut dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja, maka diharapkan

10. Ibid.

11. Ibid.

tujuan dari pemeriksaan kinerja dapat tercapai secara ekonomis, efektif dan efisien.

3.1.6. Standar Pemeriksaan Kinerja

Standar pemeriksaan (audit) memuat persyaratan profesional auditor, mutu pelaksanaan audit, dan persyaratan laporan audit yang profesional dan berbobot.

Standar Audit Pemerintahan yang diterbitkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan-RI membagi standar pemeriksaan kinerja menjadi tiga (3) bagian, yaitu:

- a. Standar Umum, yang berisikan persyaratan kemampuan/keahlian auditor, independensi organisasi/lembaga audit dan auditor secara individual, pelaksanaan kemahiran profesional secara cermat dan saksama dalam pelaksanaan pekerjaan laporan maupun dalam penyusunan laporan audit, serta pengendalian mutu hasil audit.
- b. Standar Pekerjaan Lapangan Pemeriksaan Kinerja.
- c. Standar Pelaporan Pemeriksaan Kinerja.

Secara lengkap, standar pemeriksaan kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

A. Standar Umum.

1. Staf yang ditugasi untuk melaksanakan audit harus secara kolektif memiliki kecakapan profesional yang memadai untuk tugas yang disyaratkan.
2. Dalam semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan audit, organisasi/lembaga audit dan auditor baik Pemerintah maupun akuntan publik, harus independen (secara organisasi maupun secara pribadi), bebas dari gangguan independensi yang bersifat pribadi dan yang diluar pribadinya (ekstern), yang dapat mempengaruhi independensinya, serta harus dapat mempertahankan sikap dan penampilan yang independen.
3. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya,

auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya secara cermat dan seksama.

4. Setiap organisasi/lembaga audit yang melaksanakan audit harus memiliki sistem pengendalian intern yang memadai, dan sistem pengendalian mutu tersebut harus direview oleh pihak lain yang kompeten (pengendalian mutu ekstern).¹²

B. Standar Pekerjaan Lapangan Audit Kinerja.

1. Pekerjaan harus direncanakan secara memadai.
2. Staf harus diawasi (disupervisi) dengan baik.
3. Apabila hukum, peraturan perundang-undangan, dan persyaratan kepatuhan lainnya merupakan hal yang signifikan bagi tujuan audit, auditor harus merancang audit tersebut untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai kepatuhan tersebut.
Dalam semua audit kinerja, auditor harus waspada terhadap situasi atau transaksi yang dapat merupakan indikasi adanya unsur perbuatan melanggar/melawan hukum atau penyalahgunaan wewenang.
4. Auditor harus benar-benar memahami pengendalian manajemen yang relevan dengan audit. Apabila pengendalian manajemen signifikan terhadap tujuan audit, maka auditor harus memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung pertimbangannya mengenai pengendalian tersebut.
5. Bukti yang cukup, kompeten, dan relevan harus diperoleh untuk menjadi dasar yang memadai bagi temuan dan kesimpulan auditor. Suatu catatan mengenai pekerjaan auditor harus dibuat dalam bentuk kertas kerja audit.
Kertas kerja audit harus memuat informasi yang cukup untuk memungkinkan auditor yang berpengalaman (tetapi yang tidak pernah berkaitan dengan audit tersebut), untuk memastikan bahwa kertas kerja audit tersebut diperoleh bukti yang mendukung kesimpulan dan penilaian auditor yang signifikan.¹³

C. Standar Pelaporan Audit Kinerja.

1. Auditor harus membuat laporan audit secara tertulis untuk dapat mengkomunikasikan hasil setiap audit.
2. Auditor harus dengan semestinya menerbitkan laporan untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan secara tepat waktu oleh manajemen, dan pihak lain yang berkepentingan.
3. Auditor harus melaporkan tujuan, lingkup dan meto-

12. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)-RI, Op. Cit., hal. 17.

13. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)-RI, Op. Cit., hal. 61.

- doloji audit.
4. Laporan harus lengkap, akurat, obyektif, meyakinkan, serta jelas dan ringkas sepanjang hal ini dimungkinkan.
 5. Laporan tertulis audit diserahkan oleh organisasi / lembaga audit kepada:
 - pejabat yang berwenang dalam organisasi pihak yang diaudit, organisasi pihak yang meminta atau mengatur audit, termasuk organisasi luar yang memberikan dana, kecuali jika peraturan perundang-undangan melarangnya,
 - pejabat lain yang mempunyai tanggung jawab atas pengawasan secara hukum atau pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan tindak lanjut berdasarkan temuan dan rekomendasi audit,
 - dan pihak lain yang diberi wewenang oleh entitas yang diaudit untuk menerima laporan tersebut.¹⁴

Dengan adanya standar pemeriksaan tersebut, maka eksistensi auditor diharapkan dapat memenuhi fungsinya sebagai kepercayaan para pemegang saham/pemilik perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai kepentingan.

3.1.7. Tugas dan Tanggung Jawab Unit Pemeriksa

Pemeriksaan kinerja dapat dilakukan oleh pemeriksa intern maupun oleh pemeriksa ekstern. Namun berkaitan dengan tujuan utama dari pemeriksaan kinerja yaitu untuk membantu pimpinan perusahaan dalam pendayagunaan sumber daya perusahaan secara ekonomis, efisien dan efektif, maka pemeriksaan kinerja lebih baik dan lebih berhasil guna jika dilakukan oleh unit pemeriksa intern perusahaan. Hal ini didasarkan pada kelebihan yang dimiliki pemeriksa intern, khususnya pada kelebihan waktu yang dimilikinya dengan memperhatikan syarat keahlian profesionalnya. Jika

14. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)-RI, Op. Cit., hal. 87

hal tersebut terjadi yaitu pemeriksaan kinerja dilakukan oleh pemeriksa intern perusahaan maka pimpinan tertinggi perusahaan perlu menetapkan tugas dan tanggung jawab unit pemeriksa tersebut sedemikian rupa sehingga memungkinkan tercapainya tujuan pemeriksaan kinerja secara berhasil guna.

3.2. Kegiatan Pemeriksaan Kinerja.

3.2.1. Perencanaan Pemeriksaan.

Perencanaan pemeriksaan merupakan tahap yang sangat menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas pemeriksaan kinerja. Sebelum melakukan pemeriksaan, internal auditor harus melakukan persiapan dengan sebaik-baiknya agar tugas yang dibebankan kepadanya berjalan dengan lancar, efisien dan efektif.

Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perum Pos dan Giro menyatakan bahwa:

Proses perencanaan pemeriksaan adalah penentuan mengenai:

1. Sasaran pemeriksaan, yang dimuat dalam suatu daftar rencana kerja, yang menyatakan:
 - sasaran pemeriksaan.
 - kriteria pengukuran.
 - target tanggal penyelesaian.
2. Jadwal kerja pemeriksaan; mencakup:
 - kegiatan yang diperiksa,
 - saat pemeriksaan dilaksanakan,
 - taksiran waktu yang diperiksa menurut sifat dan luas kerja pemeriksaan yang direncanakan.
3. Perencanaan staf dan anggaran keuangan.

4. Laporan kegiatan.¹⁵

Rencana kerja pemeriksaan dapat disusun dalam bentuk rencana kerja pemeriksaan jangka panjang, yang umumnya dibuat untuk periode antara 2 sampai 5 tahun, dan rencana kerja pemeriksaan jangka pendek yang meliputi satu tahun. Rencana kerja pemeriksaan jangka panjang lebih berorientasi pada tujuan atau program-program yang bersifat jangka panjang atau memiliki jangkauan waktu lebih dari satu tahun. Sementara rencana pemeriksaan jangka pendek merupakan langkah-langkah konkrit untuk menuju rencana pemeriksaan jangka panjang.

Beberapa manfaat dari rencana pemeriksaan seperti yang terdapat dalam buku Dasar-dasar Pemeriksaan yang diterbitkan oleh Pusat Pengembangan Akuntansi-STAN adalah sebagai berikut:

1. Menentukan sedini mungkin kemungkinan adanya hambatan atau masalah lain sehubungan dengan tugasnya. Misalnya kemungkinan diperlukannya bantuan tenaga ahli dari luar, ataupun kemungkinan adanya pembatasan terhadap ruang lingkup pekerjaan.
2. Memahami keadaan, sifat dan jenis kegiatan obyek pemeriksaan dengan lebih baik.
3. Mengatur pembagian tugas pekerjaan pemeriksaan di antara para anggota tim pemeriksaan dengan sebaik-baiknya.
4. Menentukan saat yang tepat untuk memulai pelaksanaan suatu pemeriksaan.
5. Menyusun dan mengembangkan program pemeriksaan sebaik

15. Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor: 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991, Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perusahaan Umum Pos dan Giro, 1991, Hal. 19.

mungkin.¹⁶

Dari paparan di atas penulis dapat simpulkan bahwa perencanaan pemeriksaan merupakan sarana atau alat pengendalian pemeriksaan. Pengendalian ini mutlak diperlukan agar tujuan/sasaran pemeriksaan dapat dicapai secara efektif, khususnya dalam melakukan penyesuaian antara realisasi pelaksanaan pemeriksaan dengan tujuan yang telah dituangkan dalam rencana pemeriksaan. Dengan perencanaan dan pengendalian pemeriksaan maka diharapkan bahwa pelaksanaan pemeriksaan dapat berjalan dengan baik sehingga dapat diarahkan guna meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kehematan semaksimal mungkin.

Untuk mencapai hasil tersebut, Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perum Pos dan Giro memberikan pedoman perencanaan pemeriksaan sebagai berikut: Pembuatan rencana pemeriksaan harus memperhatikan saat dan lamanya pemeriksaan serta hal-hal lain, diantaranya:

1. Hasil pemeriksaan yang lalu.
Pemeriksa diwajibkan untuk meneliti apakah telah ada pemeriksaan sebelumnya dan menilai apakah kesimpulan dan saran tindak yang dikemukakan dalam hasil pemeriksaan yang lalu telah ada tindak lanjutnya. Apabila pemeriksa belum memperoleh penjelasan yang cukup mengapa saran tindak belum dilaksanakan, lebih-lebih apabila saran tindak tersebut telah memperoleh penegasan dari obyek yang diperiksa bahwa tindak lanjut akan dilaksanakan, maka selanjutnya pemeriksa wajib mempertimbangkan pengaruhnya terhadap program kerja pemeriksaan yang akan disusun.
2. Jenis dan luasnya pekerjaan yang akan dilakukan.

16. Pusat Pengembangan Akuntansi-STAN, Dasar-dasar Pemeriksaan, Buku 5, 1992, hal. 1



- (1) Untuk tiap jenis pemeriksaan harus disusun program kerja pemeriksaan agar:
 - petugas pemeriksa dapat memahami tujuan, jenis dan luasnya pemeriksaan.
 - memudahkan pengendalian pemeriksaan selama tahap-tahap pelaksanaan.
 - mendapatkan dokumentasi program kerja pemeriksaan.
 - (2) Untuk menyusun program kerja pemeriksaan yang baik, pemeriksa harus mendapat informasi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan pemeriksaan. Bila perlu dilakukan peninjauan setempat untuk memperoleh informasi mengenai operasi serta praktek obyek yang akan diperiksa.
 - (3) Pemeriksa harus menetapkan pentingnya suatu masalah yang harus diperiksa, dan mempergunakannya sebagai dasar dalam menyusun program kerja pemeriksaan secara lebih cermat dan mendalam.
 - (4) Program kerja pemeriksaan pada umumnya harus dapat memberikan informasi tentang:
 - tujuan pemeriksaan
 - ruang lingkup pemeriksaan
 - latar belakang obyek yang diperiksa
 - definisi istilah yang dipergunakan obyek yang diperiksa
 - sasaran pemeriksaan
 - prosedur pemeriksaan.
3. Tenaga dan sarana lain yang akan dipergunakan.
4. Bentuk dan isi laporan yang akan dibuat.¹⁷

3.2.2. Pelaksanaan Pemeriksaan

Pelaksanaan pemeriksaan merupakan kelanjutan dari rencana pemeriksaan yang telah disetujui. Pada tahap ini, pemahaman auditor atas jenis dan karakter bukti pemeriksaan serta teknik-teknik pemeriksaan guna memperoleh bukti sangatlah menentukan baik tidaknya pelaksanaan pemeriksaan terinci. Hal ini juga ditekankan pada standar pekerjaan lapangan kelima untuk audit kinerja, yaitu bahwa:

17. Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor: 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991, Op. Cit., Hal. 16 - 19.

Bukti yang cukup, kompeten, dan relevan harus diperoleh untuk menjadi dasar yang memadai bagi temuan dan kesimpulan auditor. Suatu catatan mengenai pekerjaan auditor harus dibuat dalam bentuk kertas kerja audit. Kertas kerja audit harus memuat informasi yang cukup untuk memungkinkan auditor yang berpengalaman (tetapi yang tidak pernah berkaitan dengan audit tersebut), untuk memastikan bahwa kertas kerja audit tersebut diperoleh bukti yang mendukung kesimpulan dan penilaian auditor yang signifikan.¹⁸

Pada tahap ini pedoman pemeriksaan yang berisi kebijaksanaan tertulis pemeriksaan, instruksi maupun prosedur-prosedur pemeriksaan harus dibuat sebagai pegangan bagi pemeriksa.

Sehubungan dengan hal tersebut, Norma Pemeriksaan Intern Perum Pos dan Giro menyatakan bahwa:

Kepala Satuan Pengawasan Intern Perum Pos dan Giro harus menerbitkan buku pedoman pemeriksaan yang berisikan kebijaksanaan dan prosedur, mulai dari persiapan pemeriksaan sampai dengan penyelesaian laporan hasil pemeriksaan.¹⁹

Mengingat bahwa pemeriksaan kinerja yang dilakukan oleh pemeriksa merupakan pemeriksaan yang sudah bersifat rutin, maka seharusnya pemeriksa sudah mempunyai atau menyusun prosedur pemeriksaan yang dituangkan dalam bentuk standar pemeriksaan secara tertulis yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pemeriksaan. Namun demikian, standar pemeriksaan tersebut tidaklah mengurangi kreatifitas dan inisiatif pemeriksa dalam menghadapi

18. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)-RI, Op Cit., Hal. 80

19. Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor : 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991, Op. Cit., Hal. 14

kondisi yang sebenarnya di lapangan.

3.2.2.1. Tahap-tahap Pelaksanaan Pemeriksaan.

Pelaksanaan pemeriksaan (Pemeriksaan Terinci) pada umumnya dilaksanakan melalui beberapa tahap. Tahap-tahap tersebut bertujuan agar pemeriksaan dapat berjalan secara sistematis, yaitu mulai dari kegiatan yang sifatnya umum dan kemudian mengarah pada kegiatan yang sifatnya lebih spesifik.

Petunjuk Pemeriksaan Operasional yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA) STAN menguraikan tahap-tahap pemeriksaan sebagai berikut:

1. Tahap Survai : Mendapat informasi umum mengenai kegiatan atau program yang diperiksa dan menganalisisnya untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang memerlukan pemeriksaan atau analisa lebih lanjut.
2. Tahap Review : Melaksanakan pekerjaan pemeriksaan atau analisa lanjutan.
3. Tahap laporan: Melaporkan hasil-hasil pemeriksaan, termasuk rekomendasi.²⁰

Tahap-tahap tersebut akan lebih dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap Survai.

Tahap survai dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi pendahuluan dan mengujinya untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang memerlukan pemeriksaan lebih lanjut.

Tahap ini terdiri dari kegiatan:

20. Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA) STAN, Petunjuk Pemeriksaan Operasional, 1991, Hal.8

- a. Pengumpulan informasi umum.
- b. Penelaahan peraturan.
- c. Pengujian terbatas mengenai pengendalian manajemen.

2. Tahap Review.

Tahap ini terdiri dari pemeriksaan terperinci atau penilaian atas kegiatan, sejauh diperlukan guna mencapai tujuan pemeriksaan.

Pekerjaan pemeriksaan terperinci atau penilaian meliputi pengamatan atau pengembangan semua informasi penting dan relevan yang berguna untuk mempertimbangkan, mendukung dan mengajukan temuan-temuan, kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi-rekomendasi.

3. Tahap Pelaporan.

Pada tahap ini hasil pekerjaan pemeriksaan dilaporkan secara lisan dan tertulis kepada pejabat instansi yang bertanggung jawab sebagai dasar untuk mendorong diambilnya tindakan koreksi atau untuk bahan informasi.

3.2.2.2. Kertas Kerja Pemeriksaan

Kertas kerja pemeriksaan merupakan bagian yang vital pada setiap pemeriksaan. Kertas kerja pemeriksaan merupakan alat penting bagi profesi pemeriksa. Kertas kerja pemeriksaan merupakan bukti mengenai apa yang dikerjakan oleh pemeriksa dan apa yang ditemukan pemeriksa selama melakukan pemeriksaan. Kertas kerja pemeriksaan merupakan catatan historis pelaksanaan pemeriksaan yang dapat digunakan sebagai bahan acuan pada saat dilakukan

review/penelaahan. Kertas kerja pemeriksaan juga merupakan alat komunikasi di antara para pemeriksa. Kertas kerja pemeriksaan merupakan dasar acuan dalam penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan merumuskan saran.

Johny Setyawan dalam bukunya "Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)" mengungkapkan tentang standar-standar pembuatan kertas kerja pemeriksaan yang baik, yaitu:

1. Lengkap.

Kertas kerja harus lengkap dalam arti:

- a. Berisi semua informasi yang pokok. Pemeriksa harus dapat menentukan komposisi semua informasi yang penting yang harus dicantumkan dalam kertas kerja pemeriksaan.
- b. Tidak memerlukan tambahan penjelasan secara lisan. Kertas kerja pemeriksaan harus dapat *berbicara* sendiri, harus berisi informasi yang lengkap, tidak berisi informasi yang masih belum jelas atau pertanyaan yang belum terjawab.

2. Teliti.

Di dalam pembuatan kertas kerja pemeriksaan, pemeriksa harus memperhatikan ketelitian dalam penulisan dan perhitungan serta analisis sehingga kertas kerja pemeriksaannya bebas dari kesalahan tulis dan perhitungan.

3. Ringkas.

Kertas kerja pemeriksaan harus dibatasi pada informasi pokok saja dan relevan dengan sasaran pemeriksaan yang dilakukan serta disajikan secara ringkas. Pemeriksa harus menghindari rincian-rincian yang tidak perlu. Analisis yang dilakukan pemeriksa harus merupakan ringkasan dan penafsiran data dan bukan hanya hasil salinan dari hasil analisis pihak yang diperiksa ke dalam kertas kerja pemeriksaan.

4. Jelas.

Kejelasan penyajian informasi pada pihak-pihak yang akan memeriksa kertas kerja pemeriksaan perlu diusahakan oleh pemeriksa. Penggunaan istilah yang menimbulkan arti ganda perlu dihindari. Penyajian informasi secara sistematis perlu dilakukan.

5. Rapi.

Kerapian dalam pembuatan kertas kerja pemeriksaan dan keteraturan pengorganisasian kertas kerja pemeriksaan akan membantu pemeriksa senior dalam mereview hasil pekerjaan stafnya serta memudahkan perolehan informasi

dari kertas kerja pemeriksaan tersebut.²¹

Beberapa manfaat dari kertas kerja pemeriksaan seperti yang ditulis oleh Johny Setyawan dalam bukunya "Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)" adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan suatu catatan yang berisi informasi dan bukti atas sasaran pemeriksaan pada setiap tahap pemeriksaan.
- b. Memberikan suatu catatan yang berisi bukti atas keandalan bukti-bukti yang dikumpulkan atas sasaran pemeriksaan.
- c. Memberikan dasar untuk:
 - Penyusunan program pemeriksaan tahap review dan pengujian sistem pengendalian manajemen yang mana dapat diperoleh dari kertas kerja pemeriksaan tahap pemeriksaan pendahuluan.
 - Penyusunan program pemeriksaan tahap pemeriksaan terinci yang mana dapat diperoleh dari kertas kerja pemeriksaan tahap review dan pengujian sistem pengendalian manajemen, dan
 - Pembuatan laporan hasil pemeriksaan yang mana dapat diperoleh dari kertas kerja pemeriksaan tahap pemeriksaan terinci.²²

Standar Audit Pemerintahan menyebutkan bahwa kertas kerja pemeriksaan memberikan tiga manfaat, yaitu:

- a. Memberikan dukungan utama terhadap laporan audit.
- b. Membantu auditor dalam melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan audit; dan
- c. Memungkinkan orang lain untuk mereview kualitas audit. Kertas kerja audit memungkinkan dilakukannya review atas kualitas audit dengan cara memberikan dokumentasi tertulis mengenai bukti yang mendukung kesimpulan dan rekomendasi signifikan dari auditor.²³

Dari kedua uraian di atas, penulis dapat simpulkan

21. Johny Setyawan, Op. Cit., Hal. 114

22. Ibid

23. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)-RI, Op. Cit., Hal. 86

bahwa kertas kerja pemeriksaan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Merupakan dasar penyusunan laporan hasil pemeriksaan, artinya bahwa setiap kertas kerja pemeriksaan yang dibuat haruslah dapat dijadikan dasar dalam menyusun laporan hasil pemeriksaan.
2. Merupakan alat bagi atasan untuk mereview dan mengawasi pekerjaan pemeriksa. Mengingat bahwa hasil pekerjaan seorang pemeriksa harus dituangkan dalam kertas kerja pemeriksaan, maka hal ini memudahkan atasan untuk menilai pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh pemeriksa tersebut.
3. Alat pembuktian yang mendukung laporan hasil pemeriksaan. Artinya apabila pemeriksa menghadapi kritik, tuduhan ataupun tuntutan dari pengadilan atau pihak lain, ia mempunyai bukti dengan adanya kertas kerja pemeriksaan.
4. Menyajikan data untuk keperluan referensi.
Apabila diperlukan sumber informasi mengenai suatu kejadian tertentu, maka informasi tersebut dapat diperoleh dari kertas kerja pemeriksaan yang ada dengan menunjuk bagian yang bersangkutan dalam kertas kerja pemeriksaan tersebut.
5. Merupakan salah satu pedoman untuk pemeriksaan berikutnya.
Apabila dalam tahun berikutnya dilakukan pemeriksaan,

maka kertas kerja pemeriksaan yang telah dibuat dapat dibaca terlebih dahulu sebagai pedoman di dalam melakukan pemeriksaan selanjutnya.

Pemeriksa perlu melakukan pengorganisasian kertas kerja pemeriksaan dengan baik. Pengorganisasian kertas kerja pemeriksaan hendaknya selalu dikaitkan dengan sasaran pemeriksaan utama atau sub sasaran pemeriksaan. Sehingga untuk itu perlu adanya kelompok-kelompok kertas kerja pemeriksaan yang masing-masing kelompok kertas kerja pemeriksaan tersebut akan mendokumentasikan masing-masing sasaran pemeriksaan dan sub sasaran pemeriksaan yang telah ditentukan. Untuk mempermudah pengelompokan dan sekaligus guna menunjukkan dengan jelas keterkaitan masing-masing kelompok maka perlu kiranya ditentukan sistem pemberian indeks dan sistem klasifikasi kertas kerja pemeriksaan.

3.2.3. Pelaporan dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.

Pada umumnya penilaian terhadap hasil pemeriksaan dilakukan berdasarkan mutu laporannya. Demi menjaga standar keahlian yang tinggi dan guna memenuhi tujuan-tujuan pelaporan yang efektif maka laporan pemeriksaan yang dibuat harus disusun dengan memperhatikan ciri-ciri dasar laporan pemeriksaan.

Buku "Pedoman Pelaporan Pemeriksaan Operasional yang diterbitkan oleh Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA) STAN mengemukakan bahwa beberapa ciri-ciri dasar dari Laporan



Hasil Pemeriksaan (LHP) adalah sebagai berikut:

1. Arti penting.
2. Kegunaan dan ketepatan waktu.
Laporan pemeriksaan harus segera diselesaikan dan disampaikan tepat pada waktunya supaya informasi yang terkandung di dalamnya dapat bermanfaat sepenuhnya. Pemeriksa harus menyadari bahwa keterlambatan dalam menyampaikan laporan akan mengurangi nilai atau manfaat laporan. Oleh karena itu pemeriksa harus berusaha sedemikian rupa sehingga hasil pekerjaannya dapat dilaporkan dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.
3. Ketepatan dan kecukupan dukungan untuk laporan.
4. Sifat meyakinkan.
5. Obyektivitas dan perspektif yang tepat.
6. Kejelasan dan kesederhanaan.
7. Keringkasan.
8. Kelengkapan.
9. Nada yang konstruktif.²⁴

Johny Setyawan dalam bukunya "Pemeriksaan Kinerja (performance Auditing)" menyatakan bahwa pembuatan laporan pemeriksaan kinerja meliputi rangkaian langkah-langkah sebagai berikut:

1. Review terhadap kertas kerja pemeriksaan.
2. Penyusunan draft laporan hasil pemeriksaan.
3. Diskusi dengan pihak kedua (pihak yang diperiksa).
4. Revisi draft laporan hasil pemeriksaan dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan final.²⁵

Berbeda dengan laporan hasil pemeriksaan keuangan, laporan hasil pemeriksaan kinerja perlu disusun secara cermat, jelas, ringkas dan obyektif mengingat tidak adanya standar laporan sebagaimana yang ada pada laporan hasil pemeriksaan keuangan dan adanya tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi yang ada pada saat pemeriksaan

24. Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA) STAN, Pedoman Pelaporan Pemeriksaan Operasional, Tahun 1991, Hal. 18

25. Johny Setyawan, Op. Cit., Hal. 141

dilakukan. Laporan hasil pemeriksaan berfungsi sebagai awal dimulainya upaya peningkatan dan perbaikan berbagai kelemahan dan kekurangan masa lalu. Untuk maksud ini pula maka laporan pemeriksaan haruslah dapat mendorong dilakukannya tindakan lanjutan. Penulisan laporan hasil pemeriksaan kinerja merupakan misi awal pelaksanaan upaya peningkatan efisiensi pelaksanaan kegiatan dan efektivitas pelaksanaan program.

Beberapa prinsip dasar yang harus diikuti oleh pemeriksa dalam menyusun laporan pemeriksaan diuraikan dalam Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perum Pos dan Giro adalah sebagai berikut:

1. Memuat temuan dan kesimpulan pemeriksaan secara obyektif serta saran tindak yang konstruktif.
2. Lebih mengutamakan usaha perbaikan atau penyempurnaan daripada kritik.
Agar laporan pemeriksaan dapat mencapai tujuan, harus mengungkapkan unsur-unsur:
 - kriteria yang harus dicapai;
 - kondisi atau kenyataan yang terjadi;
 - penyimpangan antara kondisi dibandingkan dengan kriteria;
 - sebab-sebab terjadinya penyimpangan;
 - akibat penyimpangan;
 - saran tindak perbaikan.
3. Mengungkapkan, bila ada, hal-hal yang masih merupakan masalah yang belum dapat diselesaikan sampai berakhirnya pemeriksaan.
4. Mengemukakan pengakuan atas suatu prestasi atau suatu tindakan perbaikan yang telah dilaksanakan, terutama bila perbaikan itu dapat diterapkan di bagian lain.
5. Mengemukakan penjelasan pejabat obyek yang diperiksa mengenai hasil pemeriksaan.²⁶

Dari uraian di atas maka diharapkan bahwa informasi,

26. Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor: 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991, Op. Cit., Hal. 33

kesimpulan dan saran tindak dalam laporan pemeriksaan tersebut sudah merupakan perpaduan antara hasil observasi, dan pendapat pemeriksa dengan tanggapan dan kesanggupan tindak lanjut yang akan diambil oleh pejabat obyek yang diperiksa.

Bila dikaitkan dengan Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perum Pos dan Giro maka pemeriksa tidak berhenti pada penyusunan laporan pemeriksaan saja tetapi sampai pada pemantauan tindak lanjut dari laporan pemeriksaan. Tahap pemantauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa temuan-temuan yang diungkapkan dalam laporan pemeriksaan telah ditangani oleh pihak yang berwenang.

Lengkapnya, Norma Tindak Lanjut tersebut sebagai berikut:

" Pemeriksa harus mengikuti tindak lanjut atas temuan-temuan pemeriksaan yang dilaporkan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dan dilaksanakan".²⁷

Norma tersebut mewajibkan PT. Pos Indonesia serta para pemeriksanya berusaha agar saran tindak dilaksanakan oleh pihak manajemen/eksekutif dan mengikuti tindak lanjut untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah dilaksanakan oleh pihak manajemen.

27. Ibid

BAB IV
KEGIATAN PEMERIKSAAN KINERJA PADA
KANTOR WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)

4.1. Umum

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia (Persero)

Komunikasi secara tertulis dalam bentuk surat walaupun hanya terbatas di lingkungan kalangan pendeta dan istana raja-raja telah berkembang di Indonesia sejak zaman kerajaan Mulawarman, Sriwijaya, Tarumanegara, Mataram, Purnawarman dan Majapahit.

Pada waktu itu surat/berita ditulis di atas daun "tal" atau daun pohon siwalan yang disebut "rontal" yang mengalami perubahan metathesis, sehingga untuk selanjutnya biasa disebut "lontar". Komunikasi pada saat itu bukan hanya terbatas pada hubungan dalam negeri, melainkan sudah meluas pula dengan negara-negara tetangga antara lain dengan Syangka (Siam/Thailand), Harutma (Birma/Myanmar) dan lain-lain. Walaupun komunikasi secara tertulis telah diselenggarakan cukup baik, namun badan khusus yang menjadi perantara untuk pertukaran berita belum nampak melembaga.

Kedatangan bangsa Belanda di bumi Indonesia merupakan awal timbulnya hubungan surat-menyurat antara Indonesia dengan Negeri Belanda. Hal ini ditandai dengan kedatangan empat buah kapal Belanda di bawah pimpinan Cornelis de

Houtman pada tahun 1596 yang membawa surat-surat untuk raja-raja Banten dan Jakarta.

Kantor Pos yang pertama didirikan di Jakarta tanggal 26 Agustus 1746 oleh Gubernur Jenderal G.W. van Inhoff. Bersamaan dengan ditemukannya telegrap dan telepon, dibentuklah Dinas Pos Telegrap dan Telepon disingkat PTT. Pada tahun 1922-1923 Kantor Pusat PTT Sumatera, yang mula-mula berkedudukan di Weltevreden (Gambir-Jakarta) mulai pindah ke gedung "Burgerlijke Openbare Werken" BOW (Dinas Pekerjaan Umum) Bandung.

Selama masa pendudukan Jepang, Jawatan PTT terpecah-pecah mengikuti struktur organisasi pemerintah militer Jepang, sehingga pada masa itu terdapat Jawatan PTT Sumatera, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi.

Tanggal 14 Agustus 1945 Pemerintah Jepang menyerah tanpa syarat kepada Sekutu. Tanggal 17 Agustus 1945 Kemerdekaan Republik Indonesia diproklamasikan. Namun penyerahan Jawatan PTT dari tangan Jepang ke tangan Pemerintah Republik Indonesia ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu tanggal 27 September 1945 sekelompok pemuda yang tergabung dalam Angkatan Muda Dinas Pos Telegrap dan Telepon (AMPTT) dengan gagah berani merebut kekuasaan atas Jawatan PTT dari tangan Jepang ke tangan Pemerintah Republik Indonesia yang untuk selanjutnya setiap tahun diperingati sebagai HARI BAKTI PARPOSTEL. Dan sebagai Kepala Jawatan Pos Telegrap dan Telepon yang

pertama diangkatlah Mas Soeharto didampingi R. Djar sebagai wakilnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, Jawatan PTT sebagai Perusahaan Negara yang bersumber pada IBW (Indische Bedrijven Wet) dinyatakan telah memenuhi syarat untuk dijadikan Perusahaan Negara (PN) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) Nomor 19 tahun 1960. Oleh karena itu berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 240 tahun 1961 status Jawatan PTT diubah menjadi PN Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL).

Mengingat lapangan kerja PN POSTEL mengalami perkembangan sedemikian pesatnya, maka pada tahun 1965 PN POSTEL dipecah menjadi dua Perusahaan Negara, masing-masing PN Pos dan Giro berdasarkan PP Nomor 29 tahun 1965 dan PN Telekomunikasi berdasarkan PP Nomor 30 tahun 1965.

Selanjutnya sesuai dengan Undang-Undang Nomor 9 tahun 1969 yang menetapkan status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi PERJAN, PERUM dan PESERO, maka status PN Pos dan Giro diubah menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Pos dan Giro, berdasarkan PP Nomor 9 tahun 1978.

Dengan PP Nomor 3 tahun 1983 ditetapkan tata cara pengawasan dan pembinaan PERJAN, PERUM dan PERSERO. Untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru ini PP Nomor 9 tahun 1978 yang mengatur tentang Perusahaan Umum Pos dan Giro telah diganti dengan PP Nomor 24 tahun 1984.

Berdasarkan PP Nomor 5 tahun 1995, PERUM Pos dan Giro

diubah statusnya dari PERUM menjadi PT (Persero) dan pada tanggal 20 Juni 1995, bersamaan dengan pelantikan Direksi yang baru, berdasarkan Akta Pendirian Perusahaan pada Notaris Soetjipto, SH di Jakarta; PERUM POS resmi merubah nama menjadi PT. POS INDONESIA (Persero).

Pada penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada kantor Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) yang merupakan unsur pelaksana PT. Pos Indonesia di wilayah Sulawesi dan berkedudukan di Ujungpandang.

4.1.2. Lapangan Usaha

PT. Pos Indonesia (Persero) wilayah Usaha Pos X yang berkedudukan di Ujungpandang adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di lingkungan Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi yang penyelenggaraannya penting untuk berkomunikasi dalam kehidupan bangsa dan negara dan merupakan suatu jembatan yang berharga dalam hubungan antar kelompok masyarakat.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) No. 209/DIRUT/1995 Bab 1 Pasal 2 dinyatakan bahwa:

Wilayah Usaha Pos (Wilpos) mempunyai tugas pokok membina dan mengendalikan penyelenggaraan pelayanan jasa pos, mengelola sumber daya manusia, tata usaha, keuangan, peralatan, menyusun rencana kerja dan anggaran, mengawasi unit pelaksanaan teknis, menganalisis dan mengevaluasi hasil pelaksanaan pelayanan jasa pos di wilayah kerjanya, membina unit kerja divisi di wilayahnya dalam batas tata hubungan konsultasi, sesuai dengan kebijaksanaan Direksi serta berdasarkan keten-



tuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁸

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Wilpos mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana dan program kegiatan serta anggaran;
- b. Pembinaan dan pengendalian mutu operasi pelayanan surat pos, jasa keuangan dan keagenan serta menunjang kegiatan operasional;
- c. Pembinaan dan penyelenggaraan pemasaran meliputi dukungan sarana dan informasi pemasaran, promosi dan hubungan masyarakat serta pembinaan pelanggan;
- d. Pengelolaan sumber daya manusia dan sarana meliputi perencanaan dan pengembangan, kesejahteraan, administrasi sumber daya manusia, kesekretariatan, serta peralatan;
- e. Pengelolaan keuangan perusahaan termasuk penyusunan anggaran, pengawasan realisasi anggaran, akuntansi dan verifikasi;
- f. Perwakilan, yaitu mewakili Direksi di dalam dan di luar pengadilan serta dalam hubungan dengan perorangan dan/atau instansi lain;
- g. Pelaporan seluruh kegiatan Wilpos ke Kantor Pusat;
- h. Pengawasan melekat dan pengawasan fungsional;
- i. Pembinaan unit kerja divisi pada batas tata hubungan konsultasi.

28. Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero), Nomor: 189/DIRUT/95

4.1.3. Organisasi Perusahaan dan Personalia

4.1.3.1. Organisasi

Organisasi dan tata kerja wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) yang digunakan pada saat penelitian berdasarkan pada Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: 209/Dirut/1995.

Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dipimpin oleh seorang Kepala Wilayah Usaha Pos (Kawilpos) yang bertanggung jawab kepada Direksi.

Adapun susunan organisasi Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) terdiri dari:

- a. Kepala Wilayah Usaha Pos (Kawilpos), yang bertanggung jawab atas pelaksanaan, pengkoordinasian dan pengintegrasian seluruh unit-unit organisasi dan atau unit-unit kerja dibawahnya sehingga diperoleh sinergi yang maksimal dalam pencapaian misi, tujuan dan rencana kerja Wilpos.
- b. Bagian Pemasaran dan Operasi, mempunyai tugas mengendalikan sistem, prosedur dan mutu pelayanan surat pos, mutu jasa keuangan dan keagenan, serta menunjang kegiatan operasi pelayanan, menyelenggarakan kegiatan promosi dan pembinaan pelanggan, mengelola penyediaan sarana dan informasi pemasaran serta penyelenggaraan kegiatan hubungan masyarakat.
- c. Bagian Sumber Daya Manusia dan Sarana, mempunyai tugas merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia,

- memelihara kesejahteraan dan kesehatan, menyelenggarakan administrasi atau tata usaha sumber daya manusia, kesekretariatan Wilpos, serta mengelola peralatan.
- d. Bagian Keuangan, mempunyai tugas mengelola dan mengendalikan keuangan Wilpos, likuiditas, mengawasi pelaksanaan anggaran, menyelenggarakan kegiatan akuntansi serta verifikasi Unit Pelaksana Teknis.
- e. Satuan Pengawasan Intern, mempunyai tugas melaksanakan pengawasan fungsional dan mengadakan penilaian atas pengelolaan dan pelaksanaannya pada Unit Pelaksana Teknis di wilayah yang bertalian serta memberikan saran perbaikan.

Satuan Pengawasan Intern Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Pengawasan Intern Wilpos yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kawilpos. Sedangkan pembinaan teknis pengawasan dilakukan oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern PT. Pos Indonesia (Persero) Pusat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

4.1.3.2. Personalia

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pemeriksaan, personil-personil yang ada pada satuan pengawasan intern wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) sudah mempunyai pengalaman kerja pada bagian operasional perusahaan dan telah mengikuti berbagai pendidikan di bidang pemeriksaan baik yang diselenggarakan oleh

Badan Pemeriksa Keuangan-RI maupun melalui kursus-kursus yang dilakukan secara intern oleh pihak Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.

Untuk mengetahui kondisi dan latar belakang pendidikan personil satuan pengawasan intern (SPI) pada Wilayah Usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dapat dilihat pada Lampiran 2.

4.1.4. Tugas dan Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Intern

Berdasarkan pada Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: 209/Dirut/1995, dinyatakan bahwa satuan pengawasan intern perusahaan bertanggung jawab kepada Kawilpos. Posisi ini dianggap cukup baik bagi independensi pemeriksa dalam memeriksa suatu unit perusahaan.

Tugas pokok dan tanggung jawab Satuan Pengawasan Intern Wilayah sebagaimana yang diatur dalam SK Direksi tersebut adalah melaksanakan pengawasan fungsional dan mengadakan penilaian atas sistem pengelolaan dan pelaksanaannya pada Unit Pelaksana Teknis di wilayah yang bertalian serta memberikan saran perbaikan.

Untuk menyelenggarakan tugasnya, Satuan Pengawasan Intern (SPI) Wilpos X ini mempunyai fungsi:

1. Penyusunan program kerja pengawasan tahunan (PKPT);
2. Pelaksanaan pemeriksaan;
3. Pembuatan laporan hasil pemeriksaan (LHP);
4. Penanganan penyimpangan dan kecurangan;
5. Pengkajian khusus pada saat pemeriksaan di lapangan

apabila terjadi penyimpangan dan kecurangan yang substansial;

6. Pemantauan terhadap tindak lanjut yang ditetapkan oleh manajemen;
7. Pelaksanaan tata usaha pemeriksaan;
8. Pelaksanaan tata usaha Satuan Pengawasan Intern Wilayah;
9. Pelaksanaan evaluasi dan analisis terhadap laporan dan temuan hasil pemeriksaan.

Untuk menjalankan tugas pemeriksaan secara ekonomis, efisien dan efektif maka auditor pada Satuan Pengawasan Intern Wilayah dibagi dalam dua (2) bidang, yaitu:

1. Auditor Bidang Operasi dan Pemasaran.

Auditor pada bidang operasi dan pemasaran bertugas menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), melaksanakan tata usaha pemeriksaan dan mengkompilasi laporan hasil pemeriksaan di bidang operasional, keuangan dan pemasaran.

2. Auditor Bidang Sumber Daya Manusia dan Sarana.

Auditor pada bidang sumber daya manusia dan sarana bertugas menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), melaksanakan tata usaha pemeriksaan dan mengkompilasi laporan hasil pemeriksaan di bidang sumber daya manusia (SDM) dan Sarana, bidang khusus lainnya, memantau tindak lanjut yang ditetapkan oleh manajemen, menangani penyimpangan dan kecurangan, melakukan eva-

luasi serta analisis terhadap laporan dan temuan hasil pemeriksaan.

Auditor pada Satuan Pengawasan Intern Wilayah ditunjuk dan ditetapkan oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern PT. Pos Indonesia (Persero) Pusat.

4.2. Kegiatan Pemeriksaan Kinerja

Kegiatan pemeriksaan kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang terpadu yang meliputi perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan, pelaporan hasil pemeriksaan, serta tindak lanjut hasil pemeriksaan.

4.2.1. Perencanaan Pemeriksaan

Dalam melaksanakan pemeriksaan kinerja, Satuan Pengawasan Intern (SPI) wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) menyusun rencana pemeriksaan berupa program kerja pengawasan tahunan (PKPT). Pembuatan program kerja pengawasan tahunan (PKPT) ini sesuai dengan Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991 dan sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tentang Pedoman Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), Pedoman Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan Perkembangan Kondisi Satuan Pengawasan Intern BUMN dan Badan Usaha lainnya.

4.2.1.1. Penyusunan rencana pemeriksaan

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) merupakan salah satu alat pengendalian manajemen agar kegiatan

pengawasan dapat mencapai sasaran dan hasil yang diharapkan.

Sasaran pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern (SPI) wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) ditujukan terhadap:

1. Laporan kegiatan
2. Kelancaran/pelayanan perusahaan kepada masyarakat.
3. Pengamanan kekayaan perusahaan.
4. Ketaatan perusahaan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Peningkatan penghematan pengeluaran, dan peningkatan daya guna serta hasil guna.

Penentuan sasaran pemeriksaan SPI dalam satu tahun tertentu dapat saja tidak mencakup seluruh sasaran pemeriksaan yang tercantum di atas, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan SPI perusahaan. ✓

Adapun ikhtisar Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang dibuat oleh SPI perusahaan wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) mempunyai bentuk/susunan sebagai berikut:

1. Data mengenai perhitungan Hari Pemeriksa (HP) dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yaitu:
 1. Jumlah satuan organisasi/program/kegiatan dan fungsi yang akan diperiksa = obyek
 2. Jumlah tenaga pemeriksa = orang
 3. Jumlah hari pemeriksaan yang tersedia selama 1 tahun = hari
 4. Jumlah Hari Pemeriksa (HP) yang tersedia dalam satu tahun (jumlah tenaga pemeriksa kali Hari Pemeriksa yang tersedia) = HP



5. Jumlah Hari Pemeriksa (HP) yang tersebut dalam angka (4) digunakan untuk:
- a. Pemeriksaan sesuai PKPT = HP
 - b. Pemeriksaan khusus (diluar PKPT) = HP
 - c. Tugas-tugas lain:
 - Pekerjaan kantor = HP
 - Pendidikan dan latihan = HP
 - Lain-lain = HP
- Jumlah = a + b + c = HP
.....
.....

6. Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang akan diterbitkan (Point 5a dan 5b) = LHP

Ada 3 formulir yang dipergunakan oleh pemeriksa intern dalam melakukan pengisian PKPT, yaitu:

1. Formulir SPI 1 : daftar rincian Program Kerja Pengawasan Tahunan dilihat dari obyek yang diperiksa.
2. Formulir SPI 2 : Daftar rincian Program Kerja Pengawasan Tahunan dilihat dari segi pemeriksa.
3. Formulir SPI 3 : Rekapitulasi Program Kerja Pengawasan Tahunan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

‘Dalam penyusunan rencana pemeriksaan yang dituangkan dalam bentuk PKPT, SPI perusahaan telah mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Sasaran yang ingin dicapai.
- b. Dana yang tersedia untuk pelaksanaan pemeriksaan.
- c. Kemampuan pemeriksa yang ada.
- d. Rencana penerbitan laporan.
- e. Temuan hasil pemeriksaan SPI terdahulu.

Selain membuat PKPT, SPI perusahaan juga membuat anggaran biaya pemeriksaan yang penyusunannya didasarkan pada rencana pemeriksaan. Anggaran biaya ini diajukan kepada Kawilpos bersama dengan usulan PKPT pada setiap akhir tahun sebelum pemeriksaan tahunan dilaksanakan.

4.2.1.2. Program kerja pemeriksaan

Dalam setiap penugasan pemeriksaan, tim pemeriksa belum pernah menyusun audit program. Hal ini disebabkan karena SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) beranggapan bahwa pelaksanaan pemeriksaan merupakan suatu tugas rutin sehingga tim pemeriksa tidak perlu lagi membuat suatu audit program secara formal. Namun para tim pemeriksa tetap diharapkan untuk mempersiapkan diri dan mempelajari buku panduan pemeriksaan atau pedoman pemeriksaan khususnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

Selanjutnya dalam hal pelaksanaan pemeriksaan, SPI perusahaan belum mempunyai sistem pengendalian pemeriksaan yang dibuat secara khusus untuk masing-masing pemeriksa.

4.2.2. Pelaksanaan Pemeriksaan

SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) melaksanakan tugas pemeriksaan berdasarkan surat tugas berupa Surat Perintah dari Kawilpos. Anggota tim pemeriksa dibentuk oleh kepala SPI dengan melihat besar kecilnya kantor pos yang akan diperiksa.

SPI perusahaan telah memiliki buku panduan pemeriksaan yang akan menjadi patokan dalam melaksanakan pemerik-

saan. Namun tim pemeriksa tetap dituntut agar dalam setiap melaksanakan tugas pemeriksaan dapat mengembangkan kemampuannya dengan bidang tugasnya. Pelaksanaan pemeriksaan oleh tim pemeriksa diupayakan untuk tetap berjalan sesuai dengan rencana PKPT yang telah disusun. Adapun penyimpangan dari PKPT oleh SPI perusahaan umumnya disebabkan oleh:

1. Adanya tamu dari Deparpostel.
2. Adanya hal-hal yang bersifat khusus, misalnya mutasi.
3. Kondisi cuaca dan obyek yang akan diperiksa.
4. Adanya program pendidikan yang dibuat oleh Pusdiklat perusahaan diluar rencana SPI perusahaan.

4.2.2.1. Ruang Lingkup Pemeriksaan Kinerja

Ruang lingkup kerja SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) meliputi 265 unit kantor pos yang tersebar di kepulauan Sulawesi.

Adapun ruang lingkup pemeriksaan kinerja SPI perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pemeriksaan keuangan dan ketaatan kepada peraturan perundang-undangan.
2. Penilaian tentang daya guna dan kehematan dalam penggunaan sarana yang tersedia.
3. Penilaian tentang hasil guna atau manfaat yang direncanakan dari suatu kegiatan atau program.

4.2.2.2. Tahap-tahap Pemeriksaan

Pelaksanaan pemeriksaan kinerja oleh SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dilakukan dalam

beberapa tahap. Adapun tahap-tahap pemeriksaan kinerja yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Survai

Pada tahap ini tim pemeriksa memperoleh informasi umum tentang obyek yang akan diperiksa.

Adapun beberapa langkah kerja yang digolongkan dalam tahap ini adalah:

- Pengumpulan ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan obyek yang akan diperiksa.
- Arahan dari Kepala SPI dan Kawilpos guna memperoleh masukan atas hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus.
- Pengarahan tentang sasaran yang ingin dicapai dari hasil pemeriksaan oleh ketua tim kepada anggota pemeriksa.
- Pembicaraan dengan obyek yang diperiksa mengenai pemeriksaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan surat tugas pemeriksaan.

b. Tahap Review

Tahap ini merupakan pemeriksaan terinci atau evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan. Karena tahap survai tidak dilakukan secara khusus oleh tim pemeriksa, maka pelaksanaan pemeriksaan oleh SPI perusahaan pada prinsipnya langsung dilakukan dalam tahap pemeriksaan terinci.

Langkah-langkah pemeriksaan untuk masing-masing penugasan berbeda-beda, tergantung pada sasaran yang ingin dicapai. Namun demikian secara umum langkah-langkah yang

ditempuh dalam pemeriksaan terinci adalah sebagai berikut:

- Pengujian pengendalian manajemen.
- Pengumpulan bukti-bukti transaksi dan laporan kegiatan obyek yang diperiksa.
- Membandingkan kondisi dengan kriteria
- Menyusun simpulan dan saran-saran.

Tahap ini juga meliputi kegiatan pengembangan temuan atau analisis lanjutan. Hal ini bertujuan untuk mencari sebab-sebab timbulnya penyimpangan dari kriteria yang ada, serta akibat yang ditimbulkan dari penyimpangan tersebut. Adapun kriteria yang dijadikan dasar pembandingan adalah berupa ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berlaku di wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

Dari hasil pengembangan temuan dan analisis lanjutan tersebut, tim pemeriksa menyusun suatu simpulan dan saran-saran sebagai bahan pembahasan antara obyek yang diperiksa dengan tim pemeriksa dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan. Hal ini bertujuan untuk mengkonfirmasi simpulan yang diambil oleh tim pemeriksa kepada obyek yang diperiksa sebagai upaya agar bila terjadi penyimpangan yang perlu segera diperbaiki, maka tim pemeriksa segera membuat rekomendasi perbaikannya.

c. Tahap Pelaporan

Tahap ini merupakan tahap penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang dibuat oleh tim pemeriksa berdasarkan pada kertas kerja pemeriksaan (KKP) dan Berita

Acara Pemeriksaan.

Pada tahap ini masing-masing pemeriksa mengisi matriks tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan dengan berdasarkan buku panduan pemeriksaan. Kemudian matriks tersebut dikumpulkan oleh seorang pemeriksa yang ditunjuk khusus untuk membuat laporan hasil pemeriksaan (LHP). Konsep LHP yang disusun kemudian diserahkan kepada kepala SPI yang akan menyerahkan kepada Kawilpos. Hal ini dimaksudkan agar Kawilpos dan kepala SPI dapat melakukan review terhadap konsep LHP yang belum dituangkan dalam bentuk laporan yang baku. Setelah konsep LHP disetujui, kemudian diberikan kepada bagian umum untuk digandakan dan ditandatangani oleh kepala SPI serta diketahui oleh Kawilpos sebelum didistribusikan kepada pihak yang berkepentingan.

4.2.2.3. Kertas Kerja Pemeriksaan

Setiap kegiatan pemeriksaan kinerja selalu dituangkan dalam kertas kerja pemeriksaan (KKP). Bentuk dan isi KKP yang digunakan oleh SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) telah distandardisasi. KKP yang telah diisi dan disusun tidak diarsip secara sentral tetapi disimpan oleh masing-masing pemeriksa.

Temuan-temuan yang dihasilkan oleh tim pemeriksa berupa simpulan dari perbandingan antara kondisi dengan kriteria yang ada. Temuan yang bersifat positif direkomendasikan dalam bentuk saran-saran untuk mempertahankan atau lebih meningkatkan kondisi tersebut, sedangkan temuan



yang bersifat negatif direkomendasikan dalam bentuk saran-saran perbaikan.

Temuan-temuan pemeriksaan yang didapatkan oleh tim pemeriksa disampaikan langsung kepada pimpinan obyek yang diperiksa pada saat selesainya pemeriksaan di lapangan dan tim pemeriksa membuat matriks pemeriksaan yang telah dilaksanakan. Matriks pemeriksaan kemudian akan dikirim ke obyek yang diperiksa agar diisi pada kolom tindak lanjut matriks tersebut berupa tindak lanjut yang telah dilakukan atau yang akan dilakukan. Pimpinan obyek yang diperiksa kemudian mengisi pada kolom keterangan matriks mengenai apakah tindak lanjut telah dilaksanakan secara tuntas atau belum. Tindak lanjut tersebut nantinya akan ditinjau oleh tim pemeriksa dengan maksud untuk mengetahui apakah tindak lanjut tersebut memang benar telah dilaksanakan atau belum.

4.2.3. Laporan Hasil Pemeriksaan

Hasil akhir suatu kegiatan pemeriksaan kinerja adalah berupa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Adapun bentuk dan susunan laporan hasil pemeriksaan yang diterbitkan oleh SPI perusahaan adalah sebagai berikut:

- Bagian I : kesimpulan dan saran-saran.
- Bagian II : informasi yang disajikan oleh manajemen obyek yang diperiksa.
- Bagian III : hasil pemeriksaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 4.

4.2.4. Tindak Lanjut Pemeriksaan

SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) belum memiliki pedoman, prosedur dan tata cara pemantauan atas tindak lanjut dari laporan hasil pemeriksaan (LHP). Saat ini, pemantauan dari tindak lanjut pemeriksaan dilakukan seperlunya.

BAB V

EVALUASI ATAS PEMERIKSAAN KINERJA PADA SPI WILAYAH USAHA POS X PT. POS INDONESIA (PERSERO)

Dalam bab V ini penulis akan melakukan pembahasan terhadap kondisi yang ditemui pada Satuan Pengawasan Intern (SPI) wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dalam melaksanakan pemeriksaan kinerja perusahaan. Pembahasan ini pada dasarnya dilakukan penulis dengan cara membandingkan antara kondisi yang ada dengan teori yang mendasari pemeriksaan kinerja seperti yang telah diuraikan penulis dalam bab III.

Sebelum penulis memasuki pembahasan mengenai aspek-aspek teknis kegiatan pemeriksaan kinerja yang dilaksanakan oleh SPI perusahaan, penulis merasa perlu untuk terlebih dahulu membahas aspek-aspek non teknis yang cukup menentukan keberhasilan suatu pemeriksaan kinerja. Aspek-aspek non teknis tersebut antara lain meliputi: struktur organisasi perusahaan, personil SPI perusahaan, serta tugas dan tanggung jawab unit tersebut pada kantor wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

PT. Pos Indonesia (Persero) wilayah usaha Pos X merupakan perusahaan yang dapat dikategorikan sebagai salah satu perusahaan besar. Hal ini tercermin pada luasnya jangkauan usahanya yang meliputi seluruh kawasan Sulawesi. Dengan perkembangan perusahaan yang pesat, maka



rentang kendali antara Direksi, Kawilpos. Pimpinan kantor pos. serta para pelaksana akan semakin besar. Akibat dari kondisi demikian maka dirasa perlu adanya suatu bentuk penghubung diantaranya, terutama bagi pimpinan perusahaan (Direksi), agar mereka dapat mengetahui dengan pasti bahwa perusahaan berjalan dengan lancar sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Dalam keadaan dan kondisi perusahaan yang luas dan rumit maka diperlukan suatu bagian pengawasan intern, yang akan membantu pimpinan perusahaan dalam mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan dari setiap unit perusahaan.

Fungsi Pengawasan Intern yang dilaksanakan oleh SPI dapat diibaratkan sebagai mata dan telinga pimpinan perusahaan dalam menemukan berbagai situasi: seperti terjadinya kebocoran, pemborosan, ketidak-efektifan dan ketidak-efisienan dari hasil pekerjaan bagian/unit kerja perusahaan, serta mengawasi ketaatan terhadap syarat-syarat yang telah ditentukan oleh UU perusahaan, anggaran dasar atau peraturan-peraturan lain yang diwajibkan perusahaan, dan juga mengawasi efektivitas pengendalian manajemen perusahaan.

Terhadap kelemahan-kelemahan tersebut, SPI perusahaan mengajukan saran perbaikan dan koreksi yang diperlukan kepada pimpinan. Dengan kata lain bahwa SPI perusahaan berfungsi untuk mengevaluasi kegiatan perusahaan secara menyeluruh dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan

perusahaan dalam mencapai laba, serta pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Fungsi lain yang dilaksanakan oleh SPI adalah melakukan penilaian atas pelaksanaan sistem pengendalian intern yang diciptakan untuk menjamin bahwa data-data keuangan terpelihara dan dapat dipercaya, serta bahwa harta kekayaan perusahaan telah diawasi dengan baik.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan SPI sebagai unsur pengendalian intern perusahaan wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) sangat dibutuhkan.

5.1. Struktur Organisasi Dan Personil SPI Perusahaan

Evaluasi yang dilakukan penulis pada bab ini mencakup penilaian mengenai apakah struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sudah cukup untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas personil SPI sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan pembentukannya; khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pemeriksaan kinerja.

5.1.1. Struktur Organisasi SPI

Telah penulis uraikan sebelumnya bahwa SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) sesuai dengan keputusan Direksi PT. Pos Indonesia Nomor: 209/Dirut/1995 bertanggung jawab kepada Kawilpos.

Pada norma umum pemeriksaan kedua PT. Pos Indonesia dinyatakan bahwa status organisasi SPI haruslah sedemikian rupa sehingga memungkinkan dilaksanakannya tanggung jawab

pemeriksaan. Selanjutnya, norma tersebut menjelaskan bahwa status organisasi SPI PT. Pos Indonesia (Persero) memerlukan beberapa persyaratan antara lain adalah:

1. Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh Kawilpos.
2. Tujuan, wewenang dan tanggung jawab SPI harus dituangkan dalam dokumen tertulis.
3. SPI harus mendapat dukungan dari pihak manajemen.
4. Kepala SPI harus bertanggung jawab kepada Dirutpos untuk mendukung kebebasan, dan menjamin kelancaran pelaksanaan kegiatan pemeriksaan serta mempunyai wewenang memantau tindak lanjut.
5. Kepala SPI harus menyerahkan suatu rencana kerja pemeriksaan, rencana penggunaan tenaga, dan anggaran biaya pemeriksaan setiap tahun kepada pihak manajemen.
6. Kepala SPI harus menyampaikan laporan kegiatan pemeriksaan tahunan kepada Kawilpos.

Keberadaan SPI dalam struktur organisasi perusahaan yang bertanggung jawab langsung kepada Kawilpos mempunyai maksud dan tujuan agar staf SPI dapat melaksanakan tugasnya dengan baik serta penuh integritas kepada Kawilpos. Dengan struktur organisasi demikian, diharapkan bahwa staf SPI perusahaan dapat bersikap independen dan obyektif dalam melaksanakan pemeriksaan intern sehingga laporan pemeriksaan yang dihasilkannya dapat digunakan oleh Kawilpos dalam menilai efektifitas, efisiensi dan kehematan kegiatan perusahaan yang dipimpinnya.

Menurut penulis, struktur organisasi perusahaan yang menempatkan posisi SPI sedemikian rupa sudah sangat baik dan ideal bagi wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero). Selanjutnya mengenai pembagian bidang-bidang pemeriksaan dalam SPI perusahaan yang terbagi dalam bidang operasi dan pemasaran serta bidang sumber daya manusia dan sarana; menurut penulis perlu lebih diperinci dengan melakukan pemisahan antara bidang operasi dengan bidang pemasaran serta bidang sumber daya manusia dengan bidang sarana yang sampai dengan saat pengambilan data oleh penulis masih disatukan. Hal tersebut disarankan dengan maksud agar kinerja masing-masing bidang tersebut untuk setiap kantor pos dapat lebih jelas diketahui.

5.1.2. Personil SPI

Sebagaimana yang telah penulis paparkan pada Bab IV bahwa jumlah personil SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) sampai dengan saat pengambilan data (Mei 1996) sebanyak 12 orang dengan perincian:

- a. 7 (tujuh) orang di Ujungpadang, dengan perincian:
 - 1 orang Kepala SPI merangkap tenaga pemeriksa
 - 1 orang auditor bidang operasi dan pemasaran
 - 1 orang auditor bidang sumber daya manusia dan sarana
 - 3 orang tenaga pemeriksa
 - 1 orang staf tata usaha (tiker)
- b. 5 (lima) orang di perwakilan SPI Wilpos X di Manado:
 - 1 orang kepala perwakilan merangkap tenaga pemeriksa

- 3 orang tenaga pemeriksa
- 1 orang staf tata usaha.

Kalau dihubungkan dengan ruang lingkup pemeriksaan kinerja yang menjadi tanggung jawab staf SPI perusahaan yaitu seluruh kawasan Sulawesi, maka menurut penulis jumlah personil demikian belumlah cukup untuk melakukan pemeriksaan secara memadai. Namun demikian pelaksanaan pemeriksaan kinerja tetap berjalan sesuai dengan kondisi yang ada.

Pelaksanaan suatu tugas dan tanggung jawab seseorang dapat dicapai secara memuaskan jika orang tersebut memiliki kualifikasi kemampuan yang sesuai dengan tugasnya. Untuk hal tersebut maka penempatan seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan haruslah memperhatikan kualifikasi kemampuan/keahlian dari orang tersebut.

Berkaitan dengan pengendalian intern perusahaan, maka penangkatan dan penempatan seorang karyawan haruslah memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Persyaratan pekerjaan yang harus dilaksanakan.
2. Kualifikasi yang ditentukan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas/pekerjaan.
4. Mentalitas yang baik.

Dari tugas pokok SPI, dapat diketahui bahwa SPI perusahaan bertugas membantu pimpinan perusahaan dalam melakukan pengawasan, pemeriksaan serta memberikan petun-

duk untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Dari tugas tersebut dapat disimpulkan bahwa kualifikasi personil SPI harus memiliki keahlian di bidang pemeriksaan. Namun keahlian di bidang pemeriksaan tersebut menurut penulis tidaklah cukup dalam melakukan pemeriksaan kinerja, dengan alasan bahwa pemeriksaan kinerja tidak hanya mencakup pemeriksaan keuangan saja tetapi sampai pada hal-hal yang sifatnya teknis (operasional). Oleh karena itu kualifikasi personil SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) seharusnya mempunyai pengetahuan keterampilan dari berbagai macam bidang pengetahuan.

Personil Satuan Pengawasan Intern (SPI) wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) telah mengikuti pelatihan dalam bidang pemeriksaan. Namun demikian menurut penulis komposisi keahliannya masih kurang lengkap, hal ini dilihat dari latar belakang pendidikan personilnya. Lingkup tugas dan tanggung jawab SPI yang begitu luas dan kompleksitas permasalahan yang rumit menuntut banyak komposisi keahlian personil SPI perusahaan. Permasalahan keuangan yang rumit dan jaringan organisasi yang luas memerlukan lebih banyak kualifikasi akuntan yang profesional dan terampil dalam organisasi SPI perusahaan. Kualifikasi personil yang terampil sangat dibutuhkan perusahaan agar SPI dapat berfungsi secara lebih baik dan efektif. Karena seorang pemeriksa yang memiliki kualifikasi pengetahuan teknis yang rendah sangat sulit untuk

melakukan evaluasi secara baik atas faktor-faktor teknis, khususnya dalam memberikan rekomendasi atau petunjuk dalam melakukan peningkatan operasi perusahaan. Salah satu kendala dalam usaha memperoleh personil yang profesional bagi perusahaan adalah masalah biaya. Melihat kompleksitas permasalahan yang dihadapi perusahaan, profesionalisme personil SPI perusahaan sangat diperlukan. Personil SPI melalui hasil kerjanya harus dapat meyakinkan pimpinan perusahaan tentang kegunaan pemeriksaan, serta harus selalu aktif mengemukakan gagasan-gagasan dan rekomendasi yang wajar dan dapat dilaksanakan oleh perusahaan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dan penyelewengan.

5.2. Tugas Dan Tanggung Jawab SPI Perusahaan

Tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi merupakan unsur yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Maksudnya bahwa suatu tugas dalam organisasi selalu diiringi dengan tanggung jawab untuk melakukan berbagai kegiatan sebagaimana yang ditugaskan. Demikian juga dengan tanggung jawab, apabila ingin mengetahui apakah tugas-tugas telah dilaksanakan dengan baik atau tidak, maka harus diciptakan suatu sistem pertanggungjawabannya. Untuk mengetahui secara jelas dan tegas tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari suatu organisasi/unit organisasi maka tugas dan tanggung jawab tersebut haruslah diuraikan secara tertulis dan jelas dengan segala batasannya. Agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan

dengan baik maka ketentuan-ketentuan tentang tugas dan tanggung jawab tersebut harus dibuat oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Demikian juga pada SPI perusahaan bahwa untuk mengetahui apakah tugas telah dilaksanakan sebagaimana seharusnya, perlu ada kriteria tentang ukuran mutu pelaksanaan kerja dari pemeriksa intern.

Adapun tugas pokok SPI perusahaan adalah membantu pimpinan dalam mengadakan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaan tugas seluruh unit organisasi di lingkungan perusahaan sesuai dengan rencana dan program kerja serta kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Selanjutnya tanggung jawab SPI perusahaan adalah untuk membantu pimpinan perusahaan dalam memberikan informasi serta rekomendasi perbaikan pengelolaan perusahaan dari hasil pemeriksaannya.

Setelah membahas hal-hal yang sifatnya non teknis, kini penulis membahas mengenai hal-hal teknis pemeriksaan kinerja, yang meliputi perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan, serta hal-hal lain yang berkaitan langsung dengan pemeriksaan kinerja.

5.3. Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan pemeriksaan sangat diperlukan oleh SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero). Dengan adanya rencana pemeriksaan yang terorganisir secara baik dan realistis serta didukung oleh sistem pengendalian yang



memadai akan sangat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan dan misi SPI perusahaan.

Kegiatan perencanaan pemeriksaan seperti yang penulis paparkan dalam Bab IV berkaitan dengan formulasi dari sasaran dan tujuan yang meliputi kegiatan membandingkan antara kesempatan lingkungan dengan sumber daya yang tersedia, guna mencapai suatu pemanfaatan yang paling efektif dari sumber daya yang ada tersebut. Sumber daya yang dimaksud adalah para staf pemeriksa intern, anggaran kegiatan pemeriksaan dan reputasi yang dimiliki para pemeriksa. Sedangkan lingkungan dalam hal ini adalah lingkungan perusahaan dimana pemeriksa intern berada. Dengan melakukan penelaahan terhadap lingkungan dan sumber daya yang ada, maka sasaran dan tujuan yang akan diinginkan akan dapat dirumuskan dengan baik.

Perencanaan pemeriksaan harus didukung pula oleh strategi, kebijakan, prosedur serta program-program untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan yang dilaksanakan telah mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan perencanaan pemeriksaan tersebut, maka penulis akan membahas mengenai kondisi perencanaan pemeriksaan kinerja yang mencakup pemeriksaan keuangan dan operasional yang ada pada SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) telah menyusun rencana pemeriksaan yang dituanakan dalam

bentuk Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT). Namun tim pemeriksa intern pada perusahaan belum pernah membuat suatu audit program yang merupakan rencana pemeriksaan yang sifatnya lebih teknis.

5.3.1. Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)

Kantor wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) telah mempunyai rencana pemeriksaan tahunan dalam bentuk program kerja pengawasan tahunan (PKPT) dan dilaporkan secara rutin ke Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) baik yang menyangkut PKPT-nya maupun laporan realisasi kegiatan SPI perusahaan.

Berikut ini penulis akan membahas mengenai Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) perusahaan dimana ikhtisar PKPT telah penulis sajikan pada Bab IV (Lampiran 5).

1. Penetapan sasaran pemeriksaan yang kurang memperhatikan bobot pekerjaan.

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang dibuat oleh SPI perusahaan sudah baik. Tapi jika ditelaah lebih mendalam maka sasaran pemeriksaan yang ditetapkan dalam PKPT tersebut kurang memperhatikan bobot permasalahan yang ada serta memerlukan beberapa perbaikan.

Dari hasil wawancara penulis dengan pejabat dan staf SPI perusahaan diperoleh keterangan bahwa penetapan sasaran pemeriksaan telah mempertimbangkan beberapa hal antara lain sebagai berikut:

- Temuan-temuan hasil pemeriksaan SPI terdahulu.

- Temuan-temuan hasil pemeriksaan pihak ekstern.
- Keinginan-keinginan khusus dari pihak manajemen.
- Jumlah personil pemeriksaan yang ada.
- Kemampuan dan tingkat pendidikan pemeriksa.
- Dana yang tersedia.

Pertimbangan-pertimbangan yang digunakan tersebut di atas menurut penulis belum dilakukan secara cermat. Hal ini terlihat pada penentuan sasaran pemeriksaan yang hanya ditentukan secara umum saja yaitu mencakup sasaran pemeriksaan keuangan dan operasional secara keseluruhan. Melihat sasaran pemeriksaan tersebut maka dapat dikatakan bahwa SPI perusahaan belum menggunakan pertimbangan-pertimbangan dari hasil pemeriksaan terdahulu dan dari hasil pemeriksaan pihak ekstern secara baik, terbukti dengan pemilihan sasaran pemeriksaan secara umum tanpa memperhatikan bobot permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing kantor pos. Hal ini bisa menimbulkan penanganan masalah yang berlarut-larut.

Untuk mengatasi hal tersebut, menurut penulis diperlukan adanya penetapan sasaran pemeriksaan oleh pihak SPI perusahaan dengan melihat permasalahan yang mempunyai bobot yang memerlukan tindakan perbaikan dengan segera, sehingga waktu yang sangat terbatas dapat dipergunakan secara efektif dan efisien.

2. Perencanaan waktu pemeriksaan yang kurang realistis.

Tujuan pemeriksaan kinerja adalah untuk membantu mana-

Jemen dengan memberikan rekomendasi perbaikan atas operasi yang sedang berjalan agar operasi di masa mendatang lebih efisien, efektif dan ekonomis, serta menghindari terjadinya kesalahan/kekurangan pada operasi perusahaan.

Berdasarkan jumlah staf pemeriksa perusahaan sebanyak 10 (sepuluh) orang dengan ruang lingkup pemeriksaan yang mencakup seluruh kawasan Sulawesi yaitu sebanyak 265 kantor pos, serta jumlah hari yang tersedia dalam satu tahun kalender (maksimal 261 hari) maka jika penulis melakukan perbandingan antara ruang lingkup pemeriksaan dengan lokasi obyek pemeriksaan maka akan tampak adanya perencanaan waktu pemeriksaan yang kurang realistis dan jumlah personil pemeriksa yang masih sedikit jumlahnya.

Untuk pencapaian tujuan pemeriksaan kinerja sebagai alat bantu manajemen dalam memberikan rekomendasi perbaikan atas operasi perusahaan yang sedang berjalan, operasi di masa datang, agar lebih efisien, efektif dan ekonomis maka diperlukan suatu sistem pengendalian pemeriksaan yang baik, tersedianya dana dan waktu yang cukup untuk melakukan pemeriksaan, serta didukung oleh jumlah staf pemeriksa yang memadai untuk melakukan pemeriksaan.

5.3.2. Program Kerja Pemeriksaan

Program pemeriksaan (audit program) pada umumnya

berisi rencana, langkah kerja pemeriksaan yang dilakukan, dan disusun atas dasar tujuan dan sasaran pemeriksaan, dengan mempertimbangkan informasi yang ada mengenai kegiatan yang diperiksa.

Audit program sangat penting untuk mengarahkan kegiatan pemeriksaan dan merupakan alat komunikasi antara pelaksana pemeriksaan dengan pimpinannya, dan juga sebagai alat pengendalian bagi pimpinan pemeriksa terhadap para pemeriksa (auditor).

Audit program pada pemeriksaan kinerja disusun berdasarkan tahap-tahap pemeriksaan. Hal ini diakibatkan karena ruang lingkup pemeriksaan kinerja yang meliputi pemeriksaan di bidang keuangan dan operasional. Penyusunan audit program yang disusun untuk masing-masing tahap pemeriksaan dilakukan dengan alasan bahwa hal-hal ataupun kegiatan-kegiatan pemeriksaan dalam tahap pemeriksaan kinerja berikutnya sangat tergantung pada temuan-temuan pemeriksaan tahap sebelumnya.

Dengan tidak dibuatnya audit program dalam pemeriksaan kinerja oleh SPI perusahaan wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) menunjukkan bahwa staf SPI perusahaan belum sepenuhnya memahami arti perencanaan dalam pemeriksaan kegiatan perusahaan. Walaupun pemeriksaan kinerja merupakan tugas rutin bagi SPI perusahaan tetapi audit program pemeriksaan haruslah tetap dibuat secara formal dalam setiap pelaksanaan pemeriksaan. Dengan tujuan



dar para pemeriksa dapat memperoleh gambaran mengenai rencana pemeriksaan yang sistematis, sehingga pelaksanaan pemeriksaan dapat berjalan sebagaimana mestinya serta sasaran pemeriksaan dapat dicapai. Selain itu, audit program dapat juga digunakan sebagai alat pengendalian oleh pimpinan SPI perusahaan dalam menilai hasil kerjanya.

Pembuatan audit program yang disusun untuk masing-masing tahap pemeriksaan haruslah disusun secara spesifik dengan mencantumkan tujuan dari tahap tersebut serta langkah-langkah yang akan diambil jika memperoleh hasil ataupun simpulan pemeriksaan tertentu dari tahap tersebut. Berikut ini penulis lampirkan contoh sederhana dari bentuk audit program yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja (Lampiran 6).

Untuk mencapai sasaran pemeriksaan yang diinginkan, maka perencanaan pemeriksaan haruslah disusun secara baik dan perlunya diciptakan sistem pengendalian pemeriksaan yang memadai. Hal tersebut bertujuan untuk pencapaian rencana pemeriksaan yang telah ditetapkan serta agar pelaksanaan pemeriksaan yang dilaksanakan berlandasung secara efektif, efisien dan ekonomis.

Sampai dengan penoambilan data oleh penulis, sistem pengendalian yang diterapkan oleh SPI perusahaan berupa kewajiban absensi staf SPI pada pagi dan sore hari, serta sistem anggaran waktu dan jadwal pemeriksaan yang dituang-

kan dalam PKPT dan dalam setiap surat tugas pemeriksaan. Hal tersebut menurut penulis masih belum memadai, dengan alasan belum adanya suatu sistem review kemajuan pekerjaan pemeriksaan. Menurut penulis, kegiatan review atas kemajuan pekerjaan sangat perlu dilaksanakan agar pimpinan pemeriksa dapat memonitor perkembangan pemeriksaan yang sedang dilaksanakan. Kegiatan review pekerjaan dapat dibuat dalam suatu media laporan berupa laporan mingguan mengenai keadaan pemeriksaan yang dibuat oleh pemeriksa pada setiap minggu.

5.4. Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja (Pemeriksaan Terinci)

Dalam sub bab ini penulis membahas mengenai prosedur pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang meliputi tugas-tugas pemeriksaan kinerja, tahapan pemeriksaan, serta kertas kerja pemeriksaan.

5.4.1. Tugas-tugas Pemeriksaan Kinerja

Pemeriksaan kinerja dilaksanakan dengan harapan akan diperoleh suatu simpulan dan rekomendasi perbaikan terhadap kegiatan operasi perusahaan. Pelaksanaan tugas pemeriksaan yang tidak terencana dengan baik akan menorbankan dana, waktu dan tenaga pemeriksa. Untuk menghindari hal tersebut maka dalam melaksanakan pemeriksaan kinerja perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Ruang lingkup penguasaan pemeriksaan; yang bertujuan untuk mengetahui dapat tidaknya dilakukan penelaahan pemeriksaan (pemeriksaan terinci) terhadap fungsi

atau aktivitas unit yang diperiksa berdasarkan waktu pemeriksaan yang tersedia.

- Kecakapan pemeriksa yang ditugaskan terhadap masalah yang dihadapi oleh unit yang diperiksa.

Penentuan ruang lingkup pemeriksaan yang luas yang menyangkut pemeriksaan keuangan dan operasional bila dibandingkan dengan penentuan hari pemeriksaan dan tenaga pemeriksa maka penulis menyimpulkan kurang realistis. Untuk menghemat penggunaan hari pemeriksaan maka SPI perusahaan dalam menentukan ruang lingkup pemeriksaan haruslah lebih berfokus kepada hal-hal yang memerlukan perbaikan dan tindak lanjut. Karena dengan ruang lingkup pemeriksaan yang baik maka evaluasi yang dilakukan akan benar-benar diarahkan kepada hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut juga akan membantu para pemeriksa dalam menghasilkan kualitas laporan hasil pemeriksaan yang baik. Pelaksanaan pemeriksaan tanpa memperhatikan ruang lingkup pemeriksaan, tenaga pemeriksa, waktu dan dana pemeriksaan akan kurang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam menangani masalah yang dihadapi perusahaan.

5.4.2. Tahap-tahap Pemeriksaan Kinerja,

Pemeriksaan kinerja dalam teknis pelaksanaannya cukup sulit. Hal ini disebabkan karena pemeriksaan kinerja mencakup pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan operasional. Pada pelaksanaan pemeriksaan kinerja, ketajaman analisis

pemeriksa terhadap peningkatan efektifitas, efisiensi dan keekonomisan kegiatan operasi perusahaan sangat memegang peranan penting. Untuk lebih mengarahkan kegiatan pemeriksaan kinerja pada sasaran yang lebih berhasil guna, maka pada setiap tahap-tahap pemeriksaan perlu dibuat audit program yang secara jelas mencantumkan tujuan pemeriksaan, langkah kerja yang harus diikuti, serta pendokumentasian yang baik dalam kertas kerja pemeriksaan (KKP). Kertas kerja pemeriksaan merupakan alat bagi pemeriksa untuk menyusun simpulan dan rekomendasi yang dibuat serta sebagai dasar dalam penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Untuk lebih mengarahkan kegiatan pemeriksaan ke arah pencapaian sasaran pemeriksaan yang lebih efisien dan efektif, maka pemeriksa haruslah menyusun audit program pada setiap tahap pemeriksaan. Penyusunan audit program didasarkan pada simpulan yang diperoleh dari tahap pemeriksaan sebelumnya.

Berikut ini penulis akan membahas mengenai kondisi tahap pemeriksaan kinerja pada wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

a. Pelaksanaan tahap survai yang kurang lengkap.

Seperti yang telah penulis kemukakan pada bab sebelumnya bahwa tahap survai ini bertujuan untuk mendapatkan informasi umum mengenai kegiatan unit yang diperiksa serta mengidentifikasi adanya kelemahan-

kelemahan pada sistem pengendalian manajemen yang perlu mendapat perbaikan. Hal ini dimaksudkan agar pemeriksa memiliki pengetahuan dan gambaran yang jelas mengenai kondisi dari unit yang akan diperiksa.

Dari hasil pengamatan dan hasil wawancara penulis dengan beberapa staf pemeriksa, diperoleh informasi bahwa dalam tahap survai, pemeriksa tidak pernah membuat audit program dan tidak melakukan pengujian terhadap pengendalian manajemen dari unit yang diperiksa. Selain itu, semua kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini (kecuali melapor dan menyerahkan surat perintah tugas kepada pimpinan unit yang diperiksa) dilaksanakan di kantor SPI perusahaan. Hal tersebut tentunya tidak cukup untuk mendukung pemahaman pemeriksa mengenai kegiatan dari unit yang diperiksa dengan tanpa melakukan pengujian terhadap pengendalian manajemen dan melakukan pengamatan fisik secara langsung di lokasi walaupun hanya sebentar. Keadaan dan kondisi pemeriksaan yang demikian menunjukkan kurang lengkapnya pelaksanaan pemeriksaan pada tahap survai ini.

Hasil yang diperoleh dari wawancara penulis dengan beberapa staf pemeriksa diperoleh informasi bahwa pelaksanaan tahap survai dilakukan sebelum tim pemeriksa terjun ke lokasi obyek yang diperiksa serta penulis tidak menemukan adanya kertas kerja pemeriksaan (KKP) yang menyangkut menelaahan atas peraturan per-

undang-undangan dan hasil pengujian terbatas atas sistem pengendalian manajemen. Kertas kerja pemeriksaan yang ditemukan penulis hanyalah berupa suatu file ataupun himpunan dari peraturan pada obyek pemeriksaan. Kondisi tersebut di atas sudah dapat menunjukkan tidak terarahnya dan tidak mendalamnya pengujian pengendalian yang dilakukan oleh pemeriksa perusahaan.

Penelaahan terhadap peraturan perundang-undangan dimaksudkan agar pemeriksa mengetahui secara lebih jauh mengenai tujuan dan latar belakang dari dibuatnya peraturan tersebut, serta agar dapat diketahui apakah peraturan tersebut mendukung tujuan dari peraturan yang lebih tinggi.

Pengujian terbatas terhadap pengendalian manajemen dimaksudkan agar pemeriksa dapat mengarahkan pemeriksaannya pada hal-hal yang secara material memerlukan pengujian yang lebih mendalam serta dapat memperkirakan tingkat pengujian pada tahap pemeriksaan terinci.

- b. Tahap Pemeriksaan Terinci (tahap review) yang tidak dilakukan secara mendalam.

Tahap pemeriksaan terinci merupakan tahap pelaksanaan pemeriksaan yang memiliki titik kritis pada kegiatan pemeriksaan. Tahap ini menyangkut segala kegiatan penelitian mengenai catatan, menganalisis dan mengecek data, melakukan verifikasi serta mengadakan konfirmasi informasi. Tahap ini juga mencakup kegiatan

pengembangan temuan-temuan.

Untuk mencapai sasaran tersebut di atas maka seluruh kegiatan pada tahap review ini perlu dilakukan secara mendalam, lengkap, akurat, obyektif serta dengan menggunakan dasar analisis yang rasional.

Kegiatan pada tahap review sangat dipengaruhi oleh hasil pemeriksaan pada tahap sebelumnya. Apabila pemeriksaan pada tahap sebelumnya tidak dilaksanakan secara baik maka pelaksanaan pemeriksaan pada tahap review juga dilakukan secara tidak mendalam atau tidak terarah. Hal ini disebabkan karena pada tahap review, kegiatan pemeriksaan dilakukan pada hal-hal yang sifatnya lebih menungkapkan fakta-fakta, analisis-analisis serta simpulan umum yang diperoleh pada tahap sebelumnya.

Proses pengembangan temuan pada prinsipnya merupakan kegiatan untuk memperoleh pembuktian yang cukup berarti, lengkap dan meyakinkan. Oleh karena itu, untuk mencapai sasaran pemeriksaan yang diinginkan maka dalam pengembangan temuan para pemeriksa harus menguasai teknik-teknik pengembangan temuan secara obyektif dan memiliki sudut pandang yang realistis.

SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dalam setiap kegiatan pemeriksaan langsung melakukan kegiatan pemeriksaan terinci. Dengan kondisi tersebut maka sulit untuk memperoleh gambaran yang



obyektif terhadap akibat (efek) yang ditimbulkan dari adanya penyimpangan. Disamping itu, pemeriksa juga akan sulit untuk melakukan evaluasi secara mendalam.

5.4.3. Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP)

Seluruh kegiatan pemeriksaan seharusnya didokumentasikan dalam kertas kerja pemeriksaan (KKP). KKP merupakan dasar bagi pemeriksa untuk menyusun laporan hasil pemeriksaan (LHP).

Beberapa manfaat dari kertas kerja pemeriksaan yang disusun secara baik adalah:

- Sebagai alat bagi atasan untuk mereview dan mengawasi para pelaksana operasional perusahaan.
- Alat penyajian data untuk keperluan referensi.
- Pedoman bagi pemeriksaan berikutnya.

Kertas kerja pemeriksaan harus disusun secara sistematis dan lengkap sehingga dapat digunakan sebagai standar dalam penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) yang lengkap disertai dengan :

- Hasil review terhadap pengendalian manajemen.
- Hasil analisis dan dokumen-dokumen yang mendukung hasil pemeriksaan terinci.
- Catatan-catatan mengenai hasil pembicaraan dengan obyek yang diperiksa.
- Program kerja pemeriksaan.
- Dokumen pendukung temuan-temuan.

- Bahan dan catatan lain yang dikumpulkan dalam rangka penyiapan laporan hasil pemeriksaan.

Pemeriksa wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) dalam melaksanakan tugasnya telah menyusun kertas kerja pemeriksaan. Namun penyusunan dan pembuatan KKP masih seadanya saja. Dari hasil pengamatan dan penelitian penulis ditemukan adanya beberapa kelemahan KKP perusahaan antara lain dalam hal kelengkapan KKP, berupa tidak dituliskannya judul KKP, tidak dilengkapinya KKP dengan simpulan dari pemeriksa, tidak dibuat/dituliskannya langkah-langkah yang telah dilakukan oleh pemeriksa serta simpulan yang diperoleh dari pemeriksaan yang dilakukan.

Dengan belum disusunnya KKP secara baik dapat mengakibatkan pembuatan dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan mengalami hambatan dan dapat mempengaruhi isi laporan.

5.5. Laporan Hasil Pemeriksaan dan Tindak Lanjut

Pembuatan laporan hasil pemeriksaan (LHP) bukanlah merupakan akhir dari suatu kegiatan pemeriksaan, tetapi masih ada kewajiban bagi para pemeriksa untuk melakukan pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi pemeriksaan yang dibuat oleh pemeriksa dalam laporan hasil pemeriksaan.

Laporan hasil pemeriksaan (LHP) merupakan sarana bagi pemeriksa untuk mengkomunikasikan hasil-hasil pemeriksaan yang telah dilakukan kepada pimpinan perusahaan. LHP

berisi temuan, simpulan dan rekomendasi yang dihasilkan dari suatu kegiatan pemeriksaan yang pada akhirnya dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar dalam melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kegiatan perusahaan.

Kualitas LHP sangat tergantung pada kualitas pelaksanaan pemeriksaan yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Masalah pembuatan LHP ini merupakan kepentingan seluruh staf pemeriksa intern khususnya pimpinan SPI yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan pemeriksaan. Untuk melakukan penilaian terhadap kualitas suatu LHP maka diperlukan suatu standar tertentu sebagai alat perbandingan. Untuk itu standar minimal yang dapat digunakan dan diperhatikan adalah Standar Audit Pemerintahan yang diterbitkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 1995.

Berikut ini penulis akan membahas mengenai LHP yang dibuat oleh SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero).

a. Bentuk LHP yang cukup memadai.

LHP yang dibuat oleh SPI perusahaan telah cukup memadai.

LHP tersebut disusun dalam bentuk sebagai berikut :

I. LHP keuangan, yang memuat unsur-unsur :

1. Kesimpulan dan saran
2. Informasi yang disajikan oleh manajemen
3. Hasil pemeriksaan, yang memuat mengenai pencapaian target dan deviasi tanpa adanya penjelasan

mengenai penyebab deviasi tersebut.

II. LHP operasional, yang memuat unsur-unsur :

1. Ringkasan hasil pemeriksaan dan rekomendasi
2. Pendahuluan
3. Hasil pemeriksaan.

b. Struktur laporan yang cukup baik.

Struktur LHP yang dibuat dapat dikatakan cukup baik dan telah diupayakan sedapat mungkin untuk mendekati struktur laporan yang sesuai dengan yang dikeluarkan oleh BPKP. Hanya saja pada point hasil pemeriksaan, pemeriksa tidak menjelaskan mengenai kriteria (tolak ukur), sebab penyimpangan, dan akibat dari penyimpangan yang terjadi. Kondisi demikian mengakibatkan bahwa isi LHP masih kurang memadai.

Kriteria dalam suatu pemeriksaan kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kriteria adalah standar yang digunakan untuk menentukan apakah suatu kegiatan dilaksanakan atau tidak. Rencana pemeriksaan haruslah dapat menyatakan kriteria yang digunakan. Dalam memilih kriteria, pemeriksa mempunyai tanggung jawab untuk menggunakan kriteria yang masuk akal, dapat dicapai, dan relevan dengan masalah atau unit yang diperiksa.

Kriteria dapat berupa ketentuan-ketentuan umum perusahaan, standar yang digunakan oleh perusahaan ataupun analisis-analisis yang dibuat secara rasional oleh pihak manajemen perusahaan ataupun pemeriksa

intern perusahaan.

Beberapa contoh yang dapat dijadikan kriteria adalah :

- Maksud atau tujuan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan atau yang ditetapkan oleh manajemen.
- Standar atau norma yang dikembangkan secara teknis.
- Pendapat ahli.
- Kinerja tahun-tahun sebelumnya.
- Kinerja entitas yang sejenis.
- Kinerja perusahaan yang bergerak di bidang yang sama.

Akibat dan penyebab merupakan dua hal yang juga penting untuk diungkapkan secara jelas dalam laporan pemeriksaan. Upaya untuk mengungkapkan akibat bertujuan untuk menjelaskan bahwa dengan adanya penyimpangan kondisi terhadap kriterianya, menimbulkan suatu kerugian bagi perusahaan yang tentunya kerugian tersebut harus diungkapkan secara kuantitatif ataupun kualitatif. Kegagalan untuk mengungkapkan akibat tersebut dapat menyebabkan kurang/tidak diperhatikannya hasil pemeriksaan yang telah dilakukan. Demikian pula dengan penyebab terjadinya penyimpangan yang harus pula diungkapkan secara jelas dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja (LHP). Kegagalan mengungkapkan penyebab dalam laporan dapat menyebabkan keraguan pembaca laporan dalam mempertimbangkan apakah rekomendasi yang dibuat pemeriksa perlu dilaksanakan atau tidak, serta apakah rekomendasi tersebut telah dapat memecahkan masalah

terjadinya penyimpangan tersebut. Rekomendasi yang dibuat oleh pemeriksa hendaknya dibuat secara lengkap, rasional dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh obyek yang diperiksa. Kegagalan dalam mengungkapkan rekomendasi yang baik dan rasional dapat menyebabkan timbulnya pendapat sinis dari pembaca laporan, bahwa pemeriksa hanya dapat menyalahkan saja tanpa dapat memberi rekomendasi untuk memecahkan masalah yang terjadi. Pengungkapan komentar dari pimpinan obyek yang diperiksa juga sangat penting untuk diungkapkan dalam LHP. Hal ini untuk memberi keyakinan kepada pembaca laporan bahwa hal-hal yang diungkapkan dalam laporan pemeriksaan telah benar adanya dan bukan merupakan karangan dari pemeriksa saja. Selain itu juga, untuk menghindari timbulnya kesalahan informasi yang diperoleh pemeriksa dalam pelaksanaan pemeriksaan.

Tugas pemeriksaan tidak berhenti sampai pada tahap pelaporan saja, tetapi sampai pada tahap pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi yang dibuat dalam LHP. Hal ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah dilaksanakan oleh manajemen atas temuan-temuan yang dihasilkan oleh pemeriksa.

Dari hasil penelitian dan wawancara penulis dengan para pejabat SPI perusahaan, ternyata bahwa pelaksanaan tindakan-tindakan/kegiatan-kegiatan yang sifatnya pemantauan atas pelaksanaan rekomendasi yang dibuat oleh pemeriksa intern perusahaan sudah dilaksanakan secara memadai.



Dengan adanya pemantauan terhadap pelaksanaan rekomendasi pemeriksa maka perencanaan pemeriksaan pada tahun berikutnya sudah dapat berjalan dengan baik, karena kelemahan-kelemahan yang ditemui dalam pemeriksaan sebelumnya telah dapat diketahui apakah telah ditindak-lanjuti oleh obyek yang diperiksa atau belum, sehingga rekomendasi-rekomendasi yang belum ditindak-lanjuti dapat dipertimbangkan kembali dalam penyusunan rencana pemeriksaan selanjutnya untuk menghindari kejadian serupa terulang kembali.

B A B VI

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Simpulan

Dari hasil penulisan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang dilaksanakan oleh SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) pada umumnya sudah dilaksanakan secara baik. Namun masih terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan yang menyebabkan pelaksanaan pemeriksaan kinerja belum berjalan secara efisien, efektif dan ekonomis, diantaranya adalah:

1. Struktur Organisasi dan Personil.

Struktur organisasi SPI perusahaan telah dibuat dengan baik, namun masih terdapat kelemahan yang menyebabkan pelaksanaan pemeriksaan kinerja perusahaan belum dilaksanakan secara efisien, efektif dan ekonomis. Penyebab utama hal tersebut adalah jumlah personil pemeriksa yang masih terbatas dan komposisi keahlian pemeriksa yang masih kurang untuk melaksanakan tugas pemeriksaan kinerja.

2. Perencanaan Pemeriksaan yang belum memadai.

Perencanaan pemeriksaan yang dibuat oleh SPI perusahaan dan dituangkan dalam bentuk PKPT belum memadai, hal ini dapat dilihat dengan:

- Kurang diperhatikannya bobot permasalahan yang dihadapi oleh obyek yang akan diperiksa dalam penetapan sasaran

pemeriksaan,

- Perencanaan waktu pemeriksaan yang kurang realistis sebagai akibat dari kurangnya personil pemeriksa.

3. Pelaksanaan Pemeriksaan yang belum memadai.

Pelaksanaan pemeriksaan belum dilaksanakan secara mendalam yang memungkinkan tercapainya tujuan pemeriksaan secara berhasil guna. Hal ini bisa dilihat pada beberapa kelemahan berikut :

- Kurang lengkapnya pelaksanaan tahap survai.

Akibat dari pelaksanaan tahap survai yang kurang lengkap menyebabkan :

a. Lemahnya/kurangnya pengetahuan dan pengenalan pemeriksa terhadap permasalahan yang dihadapi oleh obyek yang diperiksa,

b. Kegagalan dalam melakukan lokalisasi permasalahan yang nantinya dapat dikembangkan dalam pemeriksaan tahap berikutnya.

- Tahap review belum dilaksanakan secara mendalam.

Hal ini dapat dilihat dengan lemahnya proses pengembangan temuan yang dilakukan, serta tidak diterapkannya kriteria yang digunakan pemeriksa dalam melakukan evaluasi pemeriksaan yang akhirnya dapat menyebabkan kegagalan dalam memberikan saran-saran perbaikan.

4. Pelaporan Hasil Pemeriksaan yang kurang memadai.

LHP yang dibuat oleh SPI perusahaan sudah cukup baik.

namun di antara isi dan berita acara umumnya sama sehingga cukup untuk dimasukkan dalam kertas kerja pemeriksaan. Selain tersebut di atas, LHP yang dibuat oleh pemeriksa kurang mengungkapkan dan menyajikan kriteria dan akibat yang dapat ditimbulkan dari permasalahan yang ada pada obyek yang diperiksa.

5. Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum disusun secara memadai.

KKP yang dibuat oleh SPI perusahaan umumnya hanyalah berupa sederetan angka dan setumpuk peraturan saja tanpa ada kesimpulan dari setiap bagian KKP sehingga sulit untuk mengetahui langkah-langkah yang telah dilakukan oleh pemeriksa. Kondisi LHP perusahaan yang demikian sangat disayangkan, karena KKP merupakan sarana utama bagi pemeriksa untuk mendukung kesimpulan yang dibuat dalam laporan hasil pemeriksaan.

6.2. Rekomendasi

Untuk mencapai tujuan pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang efektif, efisien dan ekonomis, penulis mengajukan beberapa rekomendasi yang mungkin dapat digunakan oleh SPI Wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai acuan dalam mencapai pelaksanaan pemeriksaan yang lebih baik, antara lain:

1. Struktur Organisasi dan Personil
Struktur organisasi SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos

Indonesia (Persero) yang bertanggung jawab langsung kepada Kawilpos sangat perlu untuk dipertahankan. Namun posisi tersebut belumlah cukup untuk menoharapkan pelaksanaan pemeriksaan kinerja berlangsung secara efektif, efisien dan ekonomis. Untuk mencapai kondisi pelaksanaan pemeriksaan yang efektif, efisien dan ekonomis maka menurut penulis diperlukan adanya upaya dari SPI perusahaan untuk meninjau kembali jumlah personil pemeriksa yang selama ini dirasakan masih kurang, serta perlunya upaya untuk menempatkan orang-orang yang memiliki pengetahuan teknis dan pengetahuan auditing sesuai dengan komposisi yang dibutuhkan dalam jajaran SPI perusahaan.

2. Perencanaan Pemeriksaan Kinerja

SPI wilayah usaha Pos X PT. Pos Indonesia (Persero) perlu untuk menyusun rencana pemeriksaan yang lebih baik. Rencana pemeriksaan yang baik dibuat dengan mempertimbangkan kondisi waktu, biaya, jumlah pemeriksa dan kemampuannya. serta memperhatikan masalah yang dihadapi oleh obyek yang akan diperiksa.

SPI perusahaan perlu untuk menyusun suatu sistem pendendalian pemeriksaan yang memadai sebagai sarana pendukung pelaksanaan pemeriksaan agar berjalan secara memadai pula. Hal ini sangat diperlukan agar pelaksanaan pemeriksaan dapat berjalan sesuai dengan rencana serta mencapai mutu yang baik. Beberapa hal yang dapat diterapkan oleh SPI perusahaan

- dalam mengendalikan pelaksanaan pemeriksaan antara lain :
- Perlunya tim pemeriksa membuat/menyusun audit program dan rencana waktu pemeriksaan sebelum surat tugas dikeluarkan.
 - Adanya model laporan mingguan dari setiap pemeriksa tentang apa yang telah dikerjakan.
 - Adanya prosedur review terhadap kertas kerja pemeriksaan (KKP) dan konsep LHP yang seragam.

3. Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja

Pemeriksaan kinerja harus dilaksanakan secara sistematis. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pelaksanaan pemeriksaan yang mengikuti pola dari tahap-tahap pemeriksaan secara memadai sebagaimana yang diatur dalam buku-buku literatur.

Agar pemeriksaan memperoleh suatu simpulan dan rekomendasi yang logis, maka dalam proses pengembangan temuan perlu diungkapkan secara jelas kondisi, kriteria, akibat, sebab-sebab, serta rekomendasi perbaikannya.

4. Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Pembuatan LHP oleh SPI perusahaan hendaknya sesuai dengan Standar Audit Pemerintahan yang telah dikeluarkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan-RI.

Laporan Hasil Pemeriksaan yang dibuat SPI perusahaan harus lengkap, akurat, obyektif, meyakinkan serta jelas dan ringkas.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan dan penyusunan LHP adalah sebagai berikut:

- Laporan haruslah memuat semua informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan pemeriksaan, meningkatkan pemahaman yang benar dan memadai atas hal yang dilaporkan. Hal ini berarti bahwa laporan harus memasukkan informasi mengenai latar belakang permasalahan yang memadai.
- Laporan harus memasukkan informasi, temuan, dan kesimpulan yang didukung oleh bukti yang kompeten dan relevan dalam kertas kerja pemeriksa. Jika terdapat data signifikan terhadap temuan dan kesimpulan pemeriksaan tetapi tidak diperiksa, maka pemeriksa harus secara jelas menunjukkan dalam laporannya keterbatasan data tersebut dan tidak membuat kesimpulan atau rekomendasi yang tidak mendasar, yang didasarkan atas data tersebut.
- Pemeriksa harus menyajikan hasil pemeriksaan secara netral dan menghindari kecenderungan melebih-lebihkan atau terlalu menekankan kinerja yang kurang. Dalam menjelaskan kekurangan suatu kinerja, pemeriksa harus menjelaskan penjelasan pejabat yang bertanggung jawab, menyajikan pertimbangan atas kesulitan atau keadaan yang luar biasa yang mereka hadapi.
- Laporan harus ditulis dengan bahasa yang jelas dan sederhana.

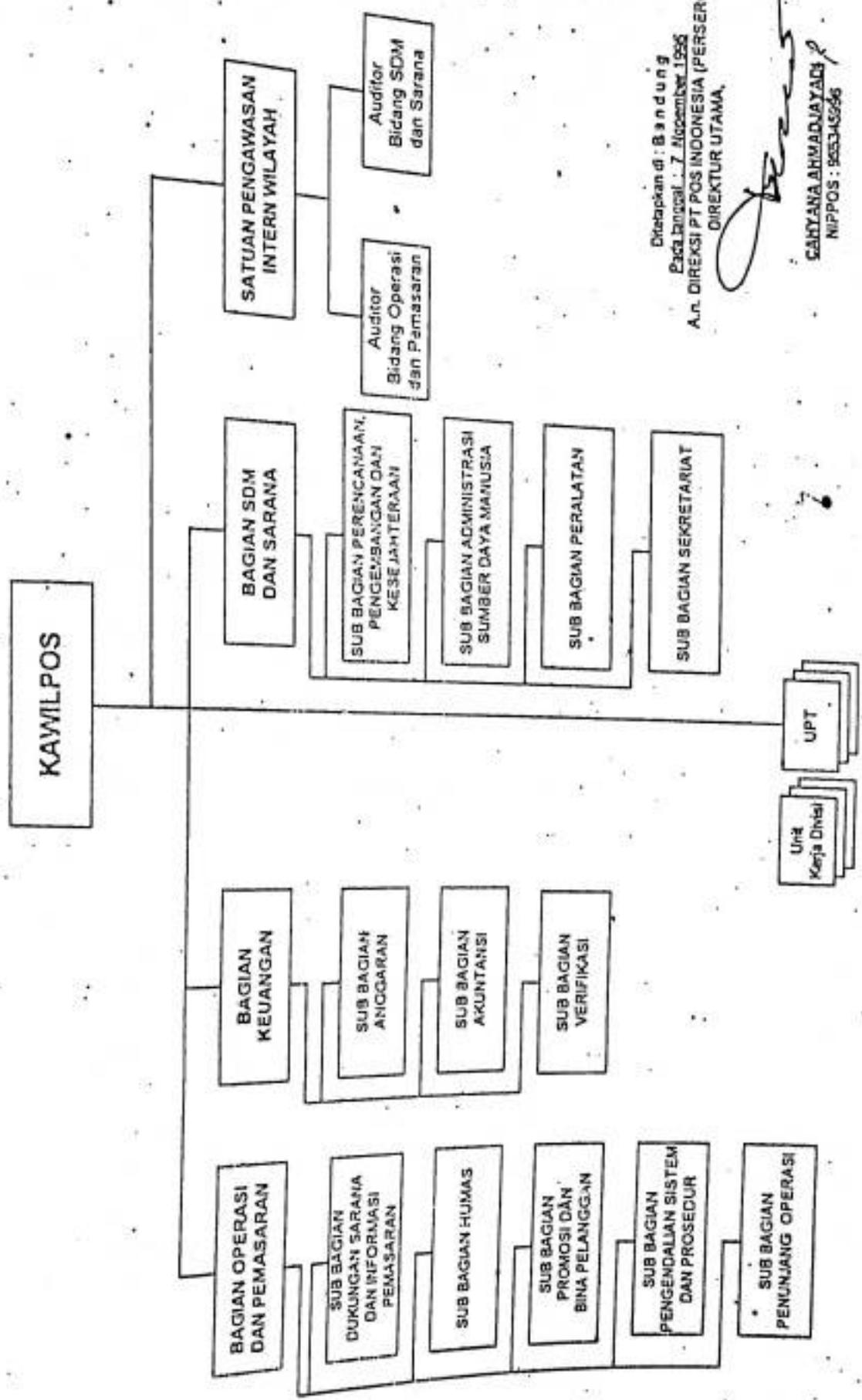
5. Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP)

Setiap kegiatan yang dilakukan pemeriksa dalam mela-

20

kukan pemeriksaan hendaknya didokumentasikan secara baik dalam KKP. KKP hendaknya direview oleh atasan pemeriksa mengenai kebenaran dan kelengkapan isinya. Setelah pemeriksaan selesai, KKP hendaknya disimpan dalam arsip SPI untuk masing-masing bidang.

STRUKTUR ORGANISASI WILPOS TIPE B



Ditetapkan di : B a n d u n g
 Pada tanggal : 7 November 1995
 A.N. DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
 DIREKTUR UTAMA,

(Signature)
 SARTANA AHMADJAYADI
 NIPPOS : 955345656

KANTOR WILAYAH USAHA POS X SULAWESI
SATUAN PENGAWASAN INTERN
UJUNG Pandang 90000
(POSISI 2 JANUARI 1996)



Lampiran 2

JABATAN	NAMA/PANGKAT NIPPOS	TGL. & NO. SK PENUNTUKAN	PENDIDIKAN	PENATARAN/PENGAWASAN/ SEMINAR YG PERNAH DIKUTI
Kepala SPI	Rasdi Malik Pumpos I/954012008	27-12-1995 8557/A-1/3	Dikti	Dasar-dasar Akuntansi
Auditor Bidang Operasi & Pemasaran	Muhammad Liza Pumpos I/942019192	27-12-1995 8557/A-1/3	Dikmen	Dasar-dasar Akuntansi
Auditor Bidang SDM & Sarana	Bernyamin Manuhutu Pumpos/941029547	27-12-1995 8557/A-1/3	Klasik/83	-
Kel. Pemeriksa	Suyono Papros/956072471	27-12-1995 8560/A-1/3	Dikti Intensif	Pengawasan Internal I/94
Kel. Pemeriksa	Dra. Burhanuddin Pumpos/944039560	27-12-1995 8560/A-1/3	Klasik/83	-
Kel. Pemeriksa	Mochtar Machmud Papros/958197477	27-12-1995 8560/A-1/3	Dikti Intensif	Pengawasan Internal I/94
Staf TU/Tiker	Sundy Agam Papros I/943027159	27-12-1995 8560/A-1/3	Dikmen	-
PERWAKILAN SPI WILPOS. X DI MANADO	(Dmk. Surat Direktur SDM dan Sarana Tgl. 28-11-1995 No. 1515/Direktur SDM/95)			
Auditor/Kep. Perwakilan	M.J. Warung Pumpos I/941012645	-		
Kel. Pemeriksa	Makmur Pumpos/948026935	-		
Kel. Pemeriksa	Husni H. Ikhsan Pumpos/943026969	-		
Kel. Pemeriksa	Sasediono Papros I/949028706	-		
Staf TU	Retno Koestami Pumpos I/961219439	-		

KANTOR WILAYAH USAHA POS X SULAWESI
SATUAN PENGAWASAN INTERN
LUUNGPANDANG 90000
(POSISI 2 JANUARI 1996)



Lampiran 2

JABATAN	NAMA/PANGKAT NIPPOS	TGL. & NO. SK PENUNJUKAN	PENDIDIKAN	PENATARAN/PENGAWASAN/ SEMINAR YG PERNAH DIKUTI
Kepala SPI	Rasdi Malik Pnmpos I/954012008	27-12-1995 8557/A-I/3	Dikti	Dasar-dasar Akuntansi
Auditor Bidang Operasi & Pemasaran	Muhammad Liga Pnmpos I/942019192	27-12-1995 8557/A-I/3	Dikmen	Dasar-dasar Akuntansi
Auditor Bidang SDM & Sarana	Beryamin Manuhutu Pnmpos/941029547	27-12-1995 8557/A-I/3	Klasik,63	-
Kel. Pemeriksa	Suyono Papos/956072471	27-12-1995 8560/A-I/3	Dikti Intensif	Pengawasan Internal I/94
Kel. Pemeriksa	Dra. Burhanuddin Pnmpos/944039560	27-12-1995 8560/A-I/3	Klasik,63	-
Kel. Pemeriksa	Mochtar Machmud Papos/958197477	27-12-1995 8560/A-I/3	Dikti Intensif	Pengawasan Internal I/94
Staf TU/Tiker	Sundy Agam Papos I/943027159	27-12-1995 8560/A-I/3	Dikmen	-
PERWAKILAN SPI WILPOS. X DI MANADO	(Dmk. Surat Direktur SDM dan Sarana Tgl. 28-11-1995 No. 1515/Direktur SDM/95)			
Auditor/Kep. Perwakilan	M.J. Warung Pnmpos I/941012645	-	-	-
Kel. Pemeriksa	Maknur Pnmpos/948026935	-	-	-
Kel. Pemeriksa	Husni H. Ikhsan Pnmpos/943026969	-	-	-
Kel. Pemeriksa	Sasediono Papos I/949028706	-	-	-
Staf TU	Retno Koestami Pnmpos I/961219439	-	-	-

Su
akra

itah

Aud

iam
ey

emer

1991

Jak

erbi
, 15

riks

am
isi

panl

/ITF
paw
196

:
T.

:
h U

Lampiran 4/1.

Nomor :/SPI-1/IV/1996
Perihal : Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja
Kantor Pos dan Giro 1996
Tahun Buku 1996

Ujungpandang1996

Kepada
Sdr. Kepala Wilayah Usaha Pos X Sulawesi
Ujungpandang 90000

BAGIAN I

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan dan informasi tambahan dari manajemen :

1. Posisi Keuangan

a. Jumlah penerimaan dan pengeluaran kas dalam tahun buku 1996 adalah sebagai berikut:

- Saldo awal kas per 1 Januari 1996	Rp.
- Penerimaan tahun 1996	Rp. _____
Jumlah	Rp.
- Pengeluaran tahun 1996	Rp. _____
- Saldo akhir kas per 31 Desember 19.....	Rp.

b. Jumlah penerimaan dan pengeluaran kas masa 1 Januari s/d bulan1996 sebagai berikut:

- Saldo awal kas per 1 Januari 1996	Rp.
- Penerimaan tahun 1996	Rp. _____
Jumlah	Rp.
- Pengeluaran tahun 1996	Rp. _____
- Saldo akhir kas per 31 Desember 19.....	Rp.

c. Saldo kas per akhir dinas tanggal

- Uang kertas banl.....	Rp.
- Uang kertas rust.....	Rp.
- Uang logam	Rp.
- Surat berharga	Rp.
- Rekening giro pada bank	Rp.
-	Rp. _____
-	Rp.
- Jumlah	Rp. _____
- Seharusnya	Rp.
- Selisih	
Selisih sebesar Rp.	terjadi karena

2. Pendapatan dan biaya

Surplus/minus pendapatan/pengeluaran :

Lampiran 4/2.

URAIAN	TAHUN 1995		TAHUN 1996	
	Rp.	Rp.	Rp.	Rp.
Pendapatan				
Pengeluaran				
Jumlah				

3. Target dan Realisasi

Secara keseluruhan target dan realisasi pendapatan tahun 1995 dapat dicapai sebesar % , dengan perincian sebagai berikut:

- Hasil penjualan perangko dan lain-lain = %
- Bea Paket Pos = %
- Bea Wesel Pos = %
- Bea Giro dan Cek pos = %
- Provisi dari dinas pekerjaan pihak ke-3 = %
- Pendapatan operasi lainnya = %
- Pendapatan non-operasi = %

Target dan realisasi pendapatan bulan Januari s/d 1996 dapat dicapai sebesar % , dengan perincian sebagai berikut:

- Hasil penjualan perangko dan lain-lain = %
- Bea Paket Pos = %
- Bea Wesel Pos = %
- Bea Giro dan Cek pos = %

B. Kesimpulan terhadap hasil pemeriksaan atas pos pertanggungjawaban keuangan pengendalian manajemen :

1. Kas dan Bank :
 - Temuan
 - Akibat
 - Tanggapan obyek yang diperiksa
 - Tanggapan pemeriksa atas tanggapan pimpinan obyek yang diperiksa
 - Rekomendasi
2. Pendapatan :
 - Temuan
 - Akibat
 - Tanggapan obyek yang diperiksa
 - Tanggapan pemeriksa atas tanggapan pimpinan obyek yang diperiksa
 - Rekomendasi



Lampiran 4/3.

3. Biaya Pegawai :
 - Temuan
 - Akibat
 - Tanggapan obyek yang diperiksa
 - Tanggapan pemeriksa atas tanggapan pimpinan obyek yang diperiksa
 - Rekomendasi
4. Persediaan perangkat dan inventaris
5. Persediaan barang cetakan

- C. Kesimpulan terhadap laporan pertanggungjawaban operasional :
- Temuan
 - Tanggapan obyek yang diperiksa
 - Rekomendasi yang ditujukan kepada pejabat yang melaksanakan rekomendasi

BAB II

INFORMASI YANG DISAJIKAN OLEH MANAJEMEN

1. Struktur Organisasi
2. Ruang lingkup pemeriksaan :
 - a. yang dicakup dalam pemeriksaan
 - b. Lokasi yang dicakup dalam pemeriksaan
 - c. Pembatasan dan keterbatasan dalam pelaksanaan pemeriksaan dan pengaruhnya terhadap temuan.
3. Penjelasan singkat tentang kegiatan yang diperiksa :
 - a. Organisasi
Organisasi dan pimpinan yang bertanggungjawab yang akan memberikan komentar
 - b. Latar belakang kegiatan yang diperiksa
Gambaran yang jelas mengenai sejarah/perkembangan dan maksud diadakannya kegiatan tersebut.
 - c. Tujuan kegiatan
Diuraikan kegiatan obyek dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan
 - d. Ukuran kegiatan yang diperiksa
 - e. Administrasi dan pengendalian manajemen.

BAB III

HASIL PEMERIKSAAN

1. Dasar Pemeriksaan
 - a. Sifat pemeriksaan
 - b. Ruang lingkup pemeriksaan
 - c. Masa pemeriksaan
2. Uraian hasil pemeriksaan
 - a. Kas dan Bank
 - b. Pendapatan dan Biaya
 - c. Biaya Pegawai
 - d. Persediaan perangkat dan inventaris
 - e. Persediaan barang cetakan

3. Pengendalian manajemen/akuntansi serta informasi yang disajikan manajemen
4. Menggambarkan kondisi keuangan obyek yang diperiksa :

Target dan realisasi pendapatan tahun 1996

MA	TARGET	PENCAPAIAN	DEVIASI	KETERANGAN
Jumlah				

Target dan Realisasi Pendapatan

TARGET/REALISASI s/d bulan.....1995						TARGET/REALISASI s/d bulan.....1996		
TARGET	REALISASI	DEVIASI	TARGET	REALISASI	DEVIASI			

Pendapatan dan Biaya

URAIAN	TAHUN 1995	TAHUN 1996	KETERANGAN
Pendapatan			
Biaya			

Surplus/Minus Pendapatan/Pengeluaran

URAIAN	TAHUN 1995	TAHUN 1996	KETERANGAN
Pendapatan			
Biaya			

5. Menguraikan mengenai temuan hasil pemeriksaan :

- Temuan
- Akibat
- Tanggapan obyek yang diperiksa
- Tanggapan pemeriksa atas tanggapan pimpinan obyek yang diperiksa
- Rekomendasi

**KANTOR WILAYAH USAHA POS X SULAWESI
SATUAN PENGAWASAN INTERN
UJUNG PANDANG 90000**

**LAPORAN HASIL PEMERIKSAAN KINERJA
TAHUN :**

No.	No. Laporan dan Tanggal LHP	Kode Sasaran Pemeriksaan	Masalah/ Temuan Penting	Pendapat/Saran	Tindak Lanjut	Keterangan



PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN

Nama Obyek Pemeriksaan :
Kegiatan yang diperiksa :
Lokasi :
Periode Pemeriksaan :

I. UMUM

NO	URAIAN	CATATAN
I.	Latar Belakang Kegiatan Obyek yang Diperiksa.	
	Program kerja yang diperiksa pada pemeriksaan ini adalah program pelayanan pengiriman barang	
II.	Tujuan Pemeriksaan	
	1. Tujuan khas pemeriksaan.	
	Pemeriksaan kinerja terhadap aktivitas manajemen meliputi :	
	a. Penilaian pengelolaan keuangan termasuk penilaian tentang ketaatan pada peraturan yang berlaku.	
	b. Penilaian terhadap pelayanan kepada masyarakat (pengguna jasa)	
	c. Penilaian atas pengelolaan sarana yang tersedia secara efektif & efisien	
	2. Permasalahan yang timbul.	
	Terlambatnya pengiriman barang pengguna jasa ke tempat tujuan.	
	3. Cara pendekatan yang dipakai.	
	Mempelajari ketentuan – ketentuan yang berkaitan dengan pelayanan pengiriman barang, termasuk di dalamnya prosedur yang berlaku dan mencocokkan dengan pelaksanaannya.	
	4. Pola Pelaporan.	
	Bentuk laporan mengikuti format yang telah ditentukan.	
	5. Prosedur pemeriksaan dan bentuk kertas kerja pemeriksaan disesuaikan dengan pedoman yang telah ditetapkan.	
III.	Instruksi Khusus	
	Agar pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan memuaskan, para pemeriksa hendaklah mempelajari program kerja & hasil – hasil pemeriksaan yang telah dilaksanakan sebelumnya.	
	Bila dijumpai hal – hal yang dianggap prinsipil, agar segera dibicarakan dengan pengawas pemeriksaan.	

NO. KKP. :
Disusun oleh :
Direview oleh :

PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN

Nama Obyek Pemeriksaan :
Kegiatan yang diperiksa :
Lokasi :
Periode Pemeriksaan :

II. TAHAP PEMERIKSAAN PENDAHULUAN (SURVAI)

NO.	URAIAN	Dilak. Oleh	No. KKP	Waktu Pemeriksann		Ket.
				Anggaran	Realisasi	
I.	<p>Tujuan Pemeriksaan Pendahuluan.</p> <p>Untuk mengidentifikasi aspek-aspek manajemen yang berkaitan kegiatan pengiriman barang yang menunjukkan adanya kelemahan yang masih mungkin diperbaiki atau ditingkatkan efisiensi dan kehematannya.</p> <p>Dan mengumpulkan informasi mengenai kegiatan pengiriman barang, sebagai dasar penyusunan program pemeriksaan pendahuluan.</p> <p>Langkah-langkah kerja :</p> <p>i. Dapatkan informasi mengenai apakah pelayanan pengiriman barang telah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku?</p> <p>Bila ya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelajari dengan seksama setiap ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. - Pelajari dengan seksama ketentuan pelaksanaan dari peraturan perundang-undangan tersebut. - Nilai apakah ketentuan pelaksanaan tersebut cukup jelas. - Nilai apakah ketentuan dalam peraturan perundang-undangan tersebut cukup wajar untuk dilaksanakan. - Buat simpulan dari informasi yang diperoleh. <p>Bila tidak :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelajari dasar lain apakah telah dipergunakan. - Teliti mengapa penyimpangan tersebut terjadi. - Pastikan yang bertanggung jawab atas kejadian tersebut. - Pastikan apakah penyimpangan tersebut merupakan kejadian yang berdiri sendiri atau akan meluas ke bidang lainnya. 					

NO. KKP. :
 Disusun oleh :
 Direview oleh :

PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN

Nama Obyek Pemeriksaan :
 Kegiatan yang diperiksa :
 Lokasi :
 Periode Pemeriksaan :

II. TAHAP PEMERIKSAAN PENDAHULUAN (SURVAI)

NO	URAIAN	Dilak. Oleh	No. KKP	Waktu Pemeriksaan		Ket.
				Anggaran	Realisasi	
	2. Lakukan pengamatan fisik ke gudang/tempat penyimpanan barang yang akan dikirim untuk memperoleh informasi mengenai: - Keadaan fisik gudang/tempat penyimpanan, apakah cukup dapat melindungi keselamatan dan keutuhan barang tersebut. - Cara penyusunan/pengaturan penyimpanan barang dan cara pengeluaran barang yang akan dikirim.					
	3. Apakah pengelolaan pengiriman barang sudah menunjukkan adanya sistem pengendalian yang memadai sesuai prosedur yang telah ditetapkan?					
	4. Kenali kesulitan - kesulitan yang dialami oleh obyek yang diperiksa sehingga pengelolaannya tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.					
	5. Tentukan akibat nyata yang timbul dari permasalahan yang dihadapi oleh obyek yang diperiksa.					

NO. KKP. :
Disusun oleh :
Direview oleh :

PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN

Nama Obyek Pemeriksaan :
Kegiatan yang diperiksa :
Lokasi :
Periode Pemeriksaan :

III. TAHAP PEMERIKSAAN TERINCI (REVIEW)

NO.	URAIAN	Dilak. Oleh	No. KKP	Waktu Pemeriksaan		Ket.
				Anggaran	Realisasi	
I.	<p>Tujuan Pemeriksaan Terinci. Tujuan pemeriksaan terinci bertujuan untuk menilai: - Apakah proses pengiriman barang sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku. - Apakah pengawasan terhadap pengiriman barang cukup memadai.</p>					
II.	<p>Temuan: Keterlambatan barang yang dikirim.</p>					
III.	<p>Langkah kerja: - Dapatkan kriteria untuk mengukur penyebab masalah tersebut. - Pastikan penyebab yang mengakibatkan terjadinya hal tersebut. - Tentukan besarnya kerugian yang dapat ditimbulkan. - Pastikan siapa yang bertanggungjawab terhadap masalah tersebut. - Berikan saran perbaikan.</p>					

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8/1

NO	NAMA POS DIRIAN	KODE. POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYAKAB.	KEC.
1	Bau-bau	93700	Kp			
2	Banabungi	93754	Kpp	Sultra	Baubau	Wolio
3	Kasipute	93771	Kpp	Sultra	Buton	Pasar Wajo
4	Lombe	93761	Kpp	Sultra	Buton	Rumbia
5	Mataompana	93755	Kpp	Sultra	Buton	Gu
6	Mawasangka	93762	Kpp	Sultra	Buton	Kapontori
7	Sampolawa	93753	Kpp	Sultra	Buton	Mawasangka
8	Sikeli	93751	Kpp	Sultra	Buton	Sampolawa
9	Wanci	93791	Kpp	Sultra	Buton	Kabaena
10	Bulukumba	92500	Kp	Sultra	Buton	Wangiwangi
11	Bantaeng	92400	Kp-IV	Sul-sel	Bulukumba	Ujungbulu
12	Jeneponto	92300	Kp-IV	Sul-sel	Bantaeng	Bantaeng
13	Selayar	92800	Kp-IV	Sul-sel	Jeneponto	Binamu
14	Sinjai	92600	Kp-IV	Sul-sel	Selayar	Bontoharu
15	Allu	92352	Kpp	Sul-sel	Sinjai	Sinjai Utara
16	Bikeru	92661	Kpp	Sul-sel	Jeneponto	Bangkala
17	Tamalatea	92351	Kpp	Sul-sel	Sinjai	Sinjai Selatan
18	Tanahberu	92571	Kpp	Sul-sel	Jeneponto	Tamalatea
19	Tanete	92552	Kpp	Sul-sel	Bulukumba	Bontobahari
20	Kendari	93000	Kp	Sultra	Bulukumba	Bulukumba
21	Raha	93600	Kp-IV	Sultra	Kendari	Mandongga
22	Kendari-lama	93127	Kptb	Sultra	Muna	Katobu
23	Kendari-Univ. Haluo	93121	Kptb	Sultra	Kendari	Kendari
24	Kendari-wuawua	93117	Kptb	Sultra	Kendari	Kendari
25	Abuki	93452	Kpp	Sultra	Kendari	Mandongga
26	Ambaipua	93372	Kpp	Sultra	Kendari	Abuki
27	Ereke	93672	Kpp	Sultra	Kendari	Ranomeeto
28	Kambara	93653	Kpp	Sultra	Muna	Kulisusu
29	Lambuya	93464	Kpp	Sultra	Muna	Twooro Kepulauan
30	Langara	93393	Kpp	Sultra	Kendari	Lambuya
31	Lasehao	93661	Kpp	Sultra	Kendari	Wawonii
32	Moramo	93391	Kpp	Sultra	Muna	Kabawo
33	Palangga	93383	Kpp	Sultra	Kendari	Moramo
34	Pamandati	93382	Kpp	Sultra	Kendari	Tinanggea
35	Pohara	93354	Kpp	Sultra	Kendari	Lainea
36	Pondidaha	93463	Kpp	Sultra	Kendari	Sampara
37	Punggaluku	93381	Kpp	Sultra	Kendari	Pondidaha
38	Tinanggea	93385	Kpp	Sultra	Kendari	Lainea
39	Tinobu	93352	Kpp	Sultra	Kendari	Tinanggea
40	Toronipa	93351	Kpp	Sultra	Kendari	Lasolo
						Soropia



WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8

NO.	NAMA POS DIRIAN	KODE. POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYA/KAB.	KEC.
41	Unaaha	93400	Kpp	Sultra	Kendari	Unaaha
42	Wakuru	93662	Kpp	Sultra	Muna	Tongkuno
43	Wawotobi	93461	Kpp	Sultra	Kendari	Wawotobi
44	Kolaka	93500	Kp	Sultra	Kolaka	Kolaka
45	Anaiwoi	93563	Kpp	Sultra	Kolaka	Watubangga
46	Boepinang	93772	Kpp	Sultra	Buton	Poleang
47	Lamekkongga	93561	Kpp	Sultra	Kolaka	Wundulako
48	Lasusua	93553	Kpp	Sultra	Kolaka	Lasusua
49	Mowewe	93571	Kpp	Sultra	Kolaka	Mowewe
50	Pomalaa	93562	Kpp	Sultra	Kolaka	Wundulako
51	Raterate	93572	Kpp	Sultra	Kolaka	Tirawuta
52	Wolo	93552	Kpp	Sultra	Kolaka	Wolo
53	Majene	91400	Kp	Sul-Sel	Majene	Banggne
54	Mamuju	91500	Kp-IV	Sul-Sel	Mamuju	Mamuju
55	Polewali	91300	Kp-IV	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Polewali
56	Campalagian	91353	Kpp	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Campalagian
57	Malunda	91453	Kpp	Sul-Sel	Majene	Malunda
58	Mamasa	91363	Kpp	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Mamasa
59	Somba	91452	Kpp	Sul-Sel	Majene	Seidana
60	Sumarorong	91361	Kpp	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Sumarorong
61	Tinambung	91354	Kpp	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Tinambung
62	Wonomulyo	91352	Kpp	Sul-Sel	Polewali Mamasa	Wonomulyo
63	Palopo	91900	Kp	Sul-Sel	Luwu	Wora
64	Rantepao	91890	Kp-IV	Sul-Sel	Tanah Toraja	Rantepao
65	Batusitanduk	91951	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Walenrang
66	Belopa	91994	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Bajo
67	Bonebone	91966	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Bonebone
68	Kalaenakiri II	91974	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Mangkutana
69	Makale	91800	Kpp	Sul-Sel	Tanah Toraja	Makale
70	Malili	91981	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Malili
71	Mangkutana	91973	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Mangkutana
72	Masamba	91961	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Masamba
73	Mebali	91871	Kpp	Sul-Sel	Tanah Toraja	Mengkedek
74	Padangsappa	91993	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Bua Ponrang
75	Sabbangluwu	91955	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Sabbang
76	Soroako	91984	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Nuha
77	Sukamaju	91963	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Sukamaju
78	Wasuponda	91982	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Nuha
79	Wotu	91971	Kpp	Sul-Sel	Luwu	Wotu
80	Pare-Pare	91100	Kp	Sul-Sel	Pare-Pare	Bacukiki

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8

NO	NAMA POS DIRIAN	KODE. POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYA/KAB.	KEC.
81	Barru	90700	Kp-IV	Sul-Sel	Barru	Barru
82	Enrekang	91700	Kp-IV	Sul-Sel	Enrekang	Enrekang
83	Pangkep	91600	Kp-IV	Sul-Sel	Sid. Rappang	Maritengae
84	Pinrang	91200	Kp-IV	Sul-Sel	Pinrang	Watangawito
85	Amparita	91671	Kpp	Sul-Sel	Sid. Rappang	Tellu Limpoe
86	Cakke	91752	Kpp	Sul-Sel	Enrekang	Anggeraja
87	Maroangin	91761	Kpp	Sul-Sel	Enrekang	Maiwa-Maros
88	Mattirosompe	91261	Kpp	Sul-Sel	Pinrang	Mattirosompe
89	Palanro	90753	Kpp	Sul-Sel	Barru	Malusetasi
90	Pekkabata	91253	Kpp	Sul-Sel	Pinrang	Duampanua
91	Pekkae	90761	Kpp	Sul-Sel	Barru	Tanete Rilau
92	Rappang	91651	Kpp	Sul-Sel	Sid. Rappang	Panca Rijang
93	Taurutedong	91681	Kpp	Sul-Sel	Sid. Rappang	Duapitue
94	Tuppu	91254	Kpp	Sul-Sel	Pinrang	Lembang
95	Ujungpandang	90000	Kpb-I	Sul-Sel	Ujungpandang	Ujungpandang
96	Maros	90500	Kp-IV	Sul-Sel	Maros	Maros Baru
97	Pangkajene	90600	Kp-IV	Sul-Sel	Pangkep	Pangkajene
98	Sungguminasa	92100	Kp-IV	Sul-Sel	Gowa	Sombaopu
99	Takalar	92200	Kp-IV	Sul-Sel	Takalar	Polombangkere
100	UP-Airport	90552	Kptb	Sul-Sel	Maros	Mandai
101	UP-Baraya	90153	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Bontoala
102	UP-Bongaya	90223	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tamalate
103	UP-Daya	90241	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Biringkanaya
104	UP-Gunungsari	90223	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tamalate
105	UP-Hertasning	90231	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Panakukang
106	UP-Jl. Sunu	90213	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tallo
107	UP-Lariangbangi	90145	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Makassar
108	UP-Mamajang	90135	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Mamajang
109	UP-Matoangin	90125	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Mariso
110	UP-Pabaeng-baeng	90223	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tamalate
111	UP-Panakukang	90222	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tamalate
112	UP-Pattunuang	90174	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Wajo
113	UP-Pelabuhan	90164	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Ujung Tanah
114	UP-Pettarani	90222	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Tamalate
115	UP-Pisang Selatan	90114	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Ujungpandang
116	UP-Sambang Jawa	90134	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Mamajang
117	UP-Tallo Baru	90233	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Panakukang
118	UP-Tamalanea	90245	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Biringkanaya
119	UP-Tamangapa	90235	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Panakukang
120	UP-Ujung Tanah	90164	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Ujung Tanah

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8/

NO.	NAMA POS DIRIAN	KODE POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYA/KAB.	KEC.
121	UP-UMI	90231	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Panakukang
122	UP-UNHAS	90245	Kptb	Sul-Sel	Ujungpandang	Biringkanaya
123	Bantimurung	90561	Kpp	Sul-Sel	Maros	Bantimurung
124	Borongloe	92172	Kpp	Sul-Sel	Gowa	Bontomaranu
125	Bungoro	90651	Kpp	Sul-Sel	Pangkep	Bungoro
126	Camba	90562	Kpp	Sul-Sel	Maros	Camba
127	Malino	92174	Kpp	Sul-Sel	Gowa	Tinggimoncong
128	Segeri	90655	Kpp	Sul-Sel	Pangkep	Mandale/Segeri
129	Tamalleang	92153	Kpp	Sul-Sel	Gowa	Bonto Nempo
130	Tonasa	90662	Kpp	Sul-Sel	Pangkep	Baloci
131	Watampone	92700	Kp	Sul-Sel	Bone	Tanete Riatang
132	Sengkang	90900	Kp-IV	Sul-Sel	Wajo	Tempe
133	Watansoppeng	90800	Kp-IV	Sul-Sel	Soppeng	Lalabata
134	Batubatu	90852	Kpp	Sul-Sel	Soppeng	Marioriawa
135	Cabenge	90871	Kpp	Sul-Sel	Soppeng	Lili Rilau
136	Camming	92766	Kpp	Sul-Sel	Bone	Libureng
137	Leppangeng	92763	Kpp	Sul-Sel	Bone	Pappariaja
138	Mare	92773	Kpp	Sul-Sel	Bone	Mare
139	Paria	90991	Kpp	Sul-Sel	Wajo	Majauleng
140	Pompanua	92755	Kpp	Sul-Sel	Bone	Ajangale
141	Siwa	90992	Kpp	Sul-Sel	Wajo	Pitunpanua
142	Tacippi	92762	Kpp	Sul-Sel	Bone	Ulaweng
143	Takalala	90862	Kpp	Sul-Sel	Soppeng	Maririwawo
144	Sentral Giro C UP	90009	Sg	Sul-Sel	Ujungpandang	Ujungpandang
145	Gorontalo	96100	Kp	Sulut	Gorontalo	Gorontalo Sela
146	Gorontalo-Unsrat	96128	Kptb	Sulut	Gorontalo	Kota Utara
147	Atinggola	96253	Kpp	Sulut	Gorontalo	Atinggola
148	Batudaa	96271	Kpp	Sulut	Gorontalo	Batudaa
149	Bongodua	96262	Kpp	Sulut	Gorontalo	Paguyaman
150	Isimu	96251	Kpp	Sulut	Gorontalo	Timbawa
151	Kwandang	96252	Kpp	Sulut	Gorontalo	Kwandang
152	Lemito	96267	Kpp	Sulut	Gorontalo	Popnyato
153	Limboto	96200	Kpp	Sulut	Gorontalo	Limboto
154	Marisa	96266	Kpp	Sulut	Gorontalo	Marisa
155	Paguat	96265	Kpp	Sulut	Gorontalo	Paguat
156	Paguyaman	96261	Kpp	Sulut	Gorontalo	Paguyaman
157	Suwawa	96184	Kpp	Sulut	Gorontalo	Suwawa
158	Tapa	96182	Kpp	Sulut	Gorontalo	Tapa
159	Tilamuta	96263	Kpp	Sulut	Gorontalo	Tilamuta
160	Kotamobagu	95700	Kp	Sulut	Bolaang Mongondow	Kotamobagu

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8/5.

NO.	NAMA POS DIRIAN	KODE. POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYA/KAU.	KEC.
161	Bintauna	95763	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Bintauna
162	Bolaang Itang	95764	Kpp	Sulut	Polaang Mongondow	Bolaang Itang
163	Buroko	95769	Kpp	Sulut	Polaang Mongondow	Kaidipang
164	Imandi	95772	Kpp	Sulut	Polaang Mongondow	Dumoga
165	Inobonto	95752	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Bolaang
166	Lolak	95761	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Lolak
167	Lolayan	95771	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Lolayan
168	Maclang	95762	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Sangtombolang
169	Modayag	95781	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Modayag
170	Molibagu	95774	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Bolaang Uki
171	Mopuya	95773	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Dumoga
172	Poigar	95753	Kpp	Sulut	Bolaang Mongondow	Poigar
173	Luwuk	94700	Kp	Sulteng	Banggai	Luwuk
174	Balantak	94773	Kpp	Sulteng	Banggai	Balantak
175	Banggai	94791	Kpp	Sulteng	Banggai	Banggai
176	Batui	94762	Kpp	Sulteng	Banggai	Batui
177	Bunta	947553	Kpp	Sulteng	Banggai	Bunta
178	Pagimana	94752	Kpp	Sulteng	Banggai	Pagimana
179	Salakan	94785	Kpp	Sulteng	Banggai	Tinangkung
180	Toili	94764	Kpp	Sulteng	Banggai	Batui
181	Manado	95000	Kpb	Sulut	Manado	Wenang
182	Bitung	95500	Kp-IV	Sulut	Bitung	Bitung Tengah
183	Tondano	95600	Kp-IV	Sulut	Minahasa	Tondano
184	Manado-Leak	95115	Kptb	Sulut	Manado	Malayang
185	Manado-Kombos	95233	Kptb	Sulut	Manado	Molas
186	Manado-Pinaesaan	95122	Kptb	Sulut	Manado	Wenang
187	Manado-Ranomutt	95128	Kptb	Sulut	Manado	Molas
188	Manado-Ranotaneweru	95118	Kptb	Sulut	Manado	Sario
189	Manado-Tasikria	95351	Kptb	Sulut	Minahasa	Tombariri
190	Manado-Telingatas	95119	Kptb	Sulut	Manado	Sario
191	Manado-Tuminting	95239	Kptb	Sulut	Manado	Molas
192	Airmadidi	95371	Kpp	Sulut	Minahasa	Airmadidi
193	Amurang	95354	Kpp	Sulut	Minahasa	Tombasian
194	Belang	95697	Kpp	Sulut	Minahasa	Belang
195	Eris	95683	Kpp	Sulut	Minahasa	Eris
196	Girian	95544	Kpp	Sulut	Bitung	Bitung Tengah
197	Kakas	95682	Kpp	Sulut	Minahasa	Kakas
198	Kauditan	95372	Kpp	Sulut	Minahasa	Kauditan
199	Kawangkoan	95692	Kpp	Sulut	Minahasa	Kawangkoan
200	Kombi	95684	Kpp	Sulut	Minahasa	Kombi

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8/6.

NO.	NAMA POS DIRIAN	KODE POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYA/KAB.	KEC.
201	Langowan	95694	Kpp	Sulut	Minahasa	Langowan
202	Likupang	95375	Kpp	Sulut	Minahasa	Likupang
203	Mapanget	95374	Kpp	Sulut	Minahasa	Dinembe
204	Modoinding	95358	Kpp	Sulut	Minahasa	Modoinding
205	Motoling	95356	Kpp	Sulut	Minahasa	Motoling
206	Ondong	95862	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Siau Barat
207	Pineleng	95361	Kpp	Sulut	Minahasa	Pineleng
208	Ratahan	95695	Kpp	Sulut	Minahasa	Ratahan
209	Remboken	95681	Kpp	Sulut	Minahasa	Remboken
210	Sonder	95691	Kpp	Sulut	Minahasa	Sonder
211	Tagulandang	95863	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Tagulandang
212	Tanahwangko	95351	Kpp	Sulut	Minahasa	Tombariri
213	Tareran	95353	Kpp	Sulut	Minahasa	Tareran
214	Tatelu	95373	Kpp	Sulut	Minahasa	Dinembe
215	Tenga	95355	Kpp	Sulut	Minahasa	Tenga
216	Tombatu	95696	Kpp	Sulut	Minahasa	Tombatu
217	Tomohon	95362	Kpp	Sulut	Minahasa	Tomohon
218	Tompaso	95693	Kpp	Sulut	Minahasa	Tompaso
219	Tompasobaru	95357	Kpp	Sulut	Minahasa	Tompasobaru
220	Tumpaan	95352	Kpp	Sulut	Minahasa	Tumpaan
221	Ulusiau	95861	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Siau Timur
222	Palu	94000	Kp	Sulteng	Palu	Palu Timur
223	Poso	94600	Kp-IV	Sulteng	Poso	Poso Kota
224	Toli-Toli	94500	Kp-IV	Sulteng	Toli-Toli	Baolan
225	Palu-Airport	94114	Kptb	Sulteng	Palu	Palu Timur
226	Palu-Barat	94226	Kptb	Sulteng	Palu	Palu Barat
227	Palu-Gajahmada	94222	Kptb	Sulteng	Palu	Palu Timur
228	Palu-Sudirman	94111	Kptb	Sulteng	Palu	Palu Timur
229	Ampana	94683	Kpp	Sulteng	Poso	Ampana Kota
230	Ampibabo	94374	Kpp	Sulteng	Donggala	Ampibabo
231	Bangkir	94554	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Dampal Selatan
232	Beteleme	94666	Kpp	Sulteng	Poso	Lembo
233	Biomaru	94364	Kpp	Sulteng	Donggala	Sigi Biomaru
234	Borone	94684	Kpp	Sulteng	Poso	Ampana Tete
235	Bungku	94673	Kpp	Sulteng	Poso	Bungku Tengah
236	Dondo	94552	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Dondo
237	Donggala	94351	Kpp	Sulteng	Donggala	Banawa
238	Kasiguncuu	94652	Kpp	Sulteng	Poso	Poso Pesisir
239	Kolonedale	94671	Kpp	Sulteng	Poso	Petasia
240	Kulawi	94363	Kpp	Sulteng	Donggala	Kulawi

WILAYAH USAHA POS X SULAWESI

Lampiran 8/7

NO.	NAMA POS DIRIAN	KODE POS	JENIS KANTOR	PROPINSI	KODYAKAB.	KEC.
241	Lalos	94561	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Galang
242	Leok	94564	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Bau
243	Malonas	94357	Kpp	Sulteng	Donggala	Dampelas Sojol
244	Moutong	94379	Kpp	Sulteng	Donggala	Moutong
245	Ogotua	94553	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Dampal Utara
246	Palleleh	94568	Kpp	Sulteng	Toli-Toli	Palleleh
247	Parigi	94371	Kpp	Sulteng	Donggala	Parigi
248	Pendolo	94664	Kpp	Sulteng	Poso	Pamona Selatan
249	Tawaeli	94352	Kpp	Sulteng	Donggala	Tawaeli
250	Tentena	94663	Kpp	Sulteng	Poso	Pamona Utara
251	Tinombo	94375	Kpp	Sulteng	Donggala	Tinombo
252	Tonya	94353	Kpp	Sulteng	Donggala	Sindue
253	Tolai	94372	Kpp	Sulteng	Donggala	Parigi
254	Tomata	94665	Kpp	Sulteng	Poso	Mori Atas
255	Tomini	94376	Kpp	Sulteng	Donggala	Tomini
256	Tompe	94354	Kpp	Sulteng	Donggala	Sirenja
257	Uekuli	94681	Kpp	Sulteng	Poso	Tojo
258	Wakai	94691	Kpp	Sulteng	Poso	Unauna
259	Tahuna	95800	Kp	Sulut	Sangihe Talaud	Tahuna
260	Beo	95881	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Beo
261	Essang	95883	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Essang
262	Lirung	95871	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Lirung
263	Manganitu	95853	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Manganitu
264	Petta	95856	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Tabukan Utara
265	Tamako	95855	Kpp	Sulut	Sangihe Talaud	Tamako

Keterangan :

- Kantor Pos Pembantu (Kpp) terletak di kecamatan, dengan jumlah pegawai 2-3 orang
- Kantor Pos Tambahan (Kptb) terletak di kecamatan/kelurahan kotamadya/kabupaten.
- Kantor Pos (Kp) terletak di ibukota kabupaten, dengan jumlah pegawai 6-10 orang (sesuai dengan besar kantor)
- Kantor Pos Besar Kelas I (Kpb-I) terletak di ibukota propinsi, dengan pegawai sampai ratusan orang
- Kantor Pos Kelas IV (Kp-IV) terletak di ibukota kabupaten/kotamadya, jumlah pegawai puluhan orang

DAFTAR PUSTAKA

- Arens. A. Alvin and Loebbecke, K. James. Auditing Suatu Pendekatan Terpadu: Terjemahan Drs. Ilham Tjakrakusuma, Edisi III, Erlangga, 1991
- Badan Pemeriksa Keuangan-RI, Standar Audit Pemerintahan: Jakarta, 1995.
- Setyawan. Johny, Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing): Edisi I, BPFY-Yogyakarta, 1988.
- Kell, Walter G. Ziegler, Richard E. and Boynton, William C. Modern Auditing: Second Edition, Jhon Wiley and Sons, New York, 1983.
- Pusat Pengembangan Akuntansi-STAN, Dasar-dasar Pemeriksaan: Jakarta, 1992.
- , Petunjuk Pemeriksaan Operasional: Jakarta, 1991.
- , Pedoman Pelaporan Pemeriksaan Operasional: Jakarta, 1991.
- Mulyadi, Pemeriksaan Akuntan: Edisi IV, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, 1992.
- Tuanakotta, Theodorus M. , Auditing Petunjuk Pemeriksaan Akuntan Publik: LPFE-UI, Jakarta, 1982.
- Hartadi Bambang. Sistem Pengendalian Intern: Dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit: Edisi 1, BPFY, Yogyakarta, 1986.
- Tunqal, Amin Widjaja, Management Audit: Suatu Pengantar: Rineka Cipta, 1991.
- Keputusan Direksi Perum Pos dan Giro Nomor: 10/ITPOS/DIRUTPOS/1991, Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern Perusahaan Umum Pos dan Giro, Januari 1991.
- Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: 189/DIRUT/1995, Organisasi dan Tata Kerja PT. Pos Indonesia (Persero), Desember 1995.
- Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: 209/DIRUT/1995, Organisasi dan Tata Kerja Wilayah Usaha Pos, Desember 1995.