

PENINGKATAN KINERJA AUDIT INTERNAL DENGAN METODE EVALUASI DI SEKSI *QUALITY ASSURANCE* (QA) PT. SURYA TOTO INDONESIA Tbk.

Mohamad Solihudin dan Zulfa Fitri Ikatrinasari

Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana

e-mail: soleh0282@gmail.com, zulfafitri@gmail.com

ABSTRAK

PT. Surya Toto Indonesia Tbk. sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang plumbing fitting mempunyai keinginan untuk terus berkembang dan memposisikan TOTO sebagai merek kelas dunia. Dengan demikian perlunya perusahaan mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi yang ada didalamnya. Tujuan dari penelitian ini adalah pengukuran kinerja organisasi atau seksi *Quality assurance* (QA) pada sub seksi AMI (Audit Mutu Internal). Mengukur kinerja organisasi seksi QA dilakukan dengan cara mengukur hasil pedoman kerja supervisor seksi. Pengukurannya dilakukan setiap bulan dan dievaluasi per 6 bulan pertama (semester 1) dan 6 bulan ke dua (semester 2). Pedoman kerja supervisor QA dibuat berdasarkan top down dari pedoman kerja direktur dan pedoman kerja manajer. Didalamnya terdiri dari unsur atau item *Quality, Cost, Delivery, Safety, Morality, Environment* (QCDSME). Berdasarkan data hasil audit Internal tahun 2014, jumlah temuan kategori *Improvement* masih rendah yaitu 1,96% dari jumlah total temuan audit serta mempertimbangkan target manajemen yang dituangkan dalam pedoman kerja supervisor QA tahun 2015 yaitu target temuan audit internal kategori *improvement* adalah 40% dari jumlah total temuan audit, maka keputusan manajemen untuk peningkatan kinerja audit internal. Dengan melakukan pelatihan terhadap personal auditor internal yaitu pendidikan proses produksi, pemahaman sistem, konsep 5Why, *problem solving* serta membuat form laporan audit dengan konsep 5 why dan menentukan *jobdescription* audit internal, hasil temuan audit internal untuk kategori OI (*Opportunity Improvement*) pada semester I naik menjadi 41% dengan demikian auditor internal dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan untuk melakukan *continuous improvement* disegala bidang.

Kata Kunci: *Audit Internal, Continuous Improvement, Kinerja Organisasi.*

ABSTRACT

PT. Surya Toto Indonesia Tbk. as one manufacturing company engaged in plumbing fittings have a desire to continue to grow and TOTO position as a world-class brand. Thus the need for companies to measure and improve the performance of employees and organizations that is inside. The purpose of this study was the measurement of the performance of the organization or section *Quality assurance* (QA) in subsections AMI (*Internal Quality Audit*). Measuring organizational performance QA section was done by measuring the results of work guidance section supervisor. The measurements were carried out every month and evaluated per the first 6 months (first half) and 6 months to two (2 semesters). QA supervisor working guidelines are based on a top down of guidelines directors and managers working guidelines. Involves a series of elements or items *Quality, Cost, Delivery, Safety, Morality, Environment* (QCDSME). Based on data from the Internal audit in 2014, the number of findings *Improvement* category was still low at 1.96% of the total number of audit findings and consider the management targets as outlined in the QA supervisor working guidelines in 2015 that is the target of the findings of the internal audit *improvement* category is 40% of the total amount audit findings, the management's decision to increase the performance of internal audit. By doing training on personal internal auditors namely education production process, understanding the system, the concept 5Why, *problem solving* and create a form of audit reports with the concept of 5 why and determine *jobdescription* internal audit, the findings of the internal audit for the category OI (*Opportunity Improvement*) in the first half rose to 41% thus the internal auditor can contribute to the company's goals to make *continuous improvement* in all fields.

Keywords: *Internal Audit, Continuous Improvement, Organizational Performance.*

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya persaingan di era globalisasi ini maka tantangan terbesar bagi suatu perusahaan dituntut untuk menjamin kepuasan pelanggan baik itu dari segi jasa

pelayanan maupun infrastruktur penunjangnya. Jika ingin bersaing maka masing-masing organisasi perusahaan diharapkan mampu dalam memberikan pelayanan yang prima. PT. Surya Toto Indonesia Tbk. sebagai salah

satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang *plumbing fitting* mempunyai keinginan untuk terus berkembang dan memposisikan TOTO sebagai merek kelas dunia. Untuk mewujudkan keinginannya perusahaan telah banyak melakukan perubahan-perubahan perbaikan disegala bidang dengan melakukan program *continous improvement* serta perusahaan terus berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja dari para karyawannya baik kinerja personal (individu) maupun kinerja dari organisasi organisasi yang ada didalamnya. Dengan mengukur kinerja karyawan baik yang sifatnya personal (hasil kerja individu) maupun kinerja organisasi departemen atau seksi, maka manajemen bisa membuat keputusan-keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi seksi. Kinerja organisasi departemen yang saat ini perlu ditingkatkan adalah departemen atau seksi *Quality Assurance (QA)* yaitu peningkatkan kinerja pada subseksi AMI dalam rangka pengawasan dan pengendalian sistem kerja organisasi-organisasi departemen atau seksi PT. Surya Toto Indonesia Tbk. serta menilai efisien dan keefektifan dari pelaksanaan struktur pengendalian *intern* perusahaan, kemudian memberikan hasil berupa saran atau rekomendasi dan memberi nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan mengambil keputusan atau tindak selanjutnya, disamping itu, audit internal juga bisa membantu perusahaan untuk memberikan masukan keseksi atau organisasi yang diaudit dengan menggali peluang-peluang seksi untuk melakukan *improvement* sebagai salah satu program perusahaan yang berkelanjutan maka pimpinan membutuhkan adanya peningkatan kinerja internal auditor yang lebih baik dalam rangka meningkatkan jumlah temuan audit internal kategori *OI (opportunity improvement)*.

Audit internal merupakan suatu aktivitas konsultasi yang dikelola secara independen dan objektif, yang dirancang sebagai penambah nilai untuk meningkatkan kegiatan operasional perusahaan [1]. Secara efektif, auditor internal menyediakan informasi yang dibutuhkan manajer dalam melaksanakan tanggung jawab. Masih menurut Sawyer penilaian secara independen dilakukan auditor internal pada

suatu perusahaan untuk menilai kegiatan operasional dengan mengukur dan mengevaluasi kecukupan kontrol serta efektivitas dan efisiensi dari kinerja perusahaan.

Peran auditor internal akan semakin diandalkan dalam mengembangkan dan menjaga efektivitas sistem pengendalian internal, pengelolaan resiko untuk mewujudkan suatu perusahaan yang sehat. Tugas auditor internal bukan hanya memeriksa kebenaran perhitungan matematis, tetapi juga meliputi semua aspek [1]. Hal terpenting dari laporan audit internal adalah tentang saran atau rekomendasi yang diajukan pada manajemen dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan pengelolaan yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan [2].

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: mengetahui peran auditor internal dalam organisasi PT. Surya Toto Indonesia Tbk., mengetahui cara mengukur kinerja audit internal, mengetahui cara peningkatan kinerja audit internal, mengetahui hasil peningkatan kinerja audit internal.

Yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah: analisis pengukuran dan peningkatan kinerja auditor di seksi *Quality Assurance (QA)* PT. Surya Toto Indonesia Tbk., penilaian kinerja auditor diukur berdasarkan bobot dan jenis kategori hasil temuan audit, penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2015 sampai Oktober 2015.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja juga dapat digambarkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan strategi *planning* suatu perusahaan. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang

merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

“*Performance is what the person or system does*” [3]. Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al sebagai berikut: “*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*” [3]. Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Kinerja diartikan sebagai: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Hadari yang dimaksud dengan kinerja adalah: “Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental” [5].

Quality Assurance adalah salah satu organisasi departemen atau seksi yang berada di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. merupakan (penjaminan mutu) dan semua tindakannya terencana, sistematis dan didemonstrasikan untuk meyakinkan pelanggan bahwa persyaratan yang ditetapkan “akan dijamin” tercapai. *Quality Assurance* mempunyai tugas untuk pengendalian sistem dan dokumen resmi yang digunakan untuk semua lini bagian baik lini produksi maupun non produksi dengan tujuan semua kegiatan produksi dan non produksi dapat terkontrol secara kualitas dan kuantitas melalui dokumen resmi yang digunakan pada perusahaan. *QA* bertanggung jawab berjalanya suatu sistem pengendalian kualitas yang harus dipenuhi didalam pembuatan produk dari mulai proses awal hingga akhir sehingga didapatkan *output* produk dengan kualitas yang terjamin tujuannya. Unsur *Quality Assurance (QA)* di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. terdiri dari: laboratorium kimia dan laboratorium kalibrasi, klaim internal dan eksternal (penanganan pengendalian klaim internal & eksternal) dan standarisasi, sistem mutu dan AMI.

Internal audit (pemeriksaan *intern*) adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen puncak yang telah ditentukan dan ketaatan terhadap peraturan pemerintah dan ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku [6]. Peraturan pemerintah misalnya peraturan di bidang perpajakan, pasar modal, lingkungan hidup, perbankan, perindustrian, investasi dan lain-lain. Ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi misalnya standar akuntansi keuangan.

Menurut Mulyadi *audit intern* adalah *auditor* yang bekerja dalam perusahaan (perusahaan negara maupun perusahaan swasta) yang tugas pokoknya adalah menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan baik atau tidaknya penjagaan terhadap kekayaan organisasi, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi, serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi [7]. *IIA (Institute of Internal auditor)* memperkenalkan *Standards for the professional Practice of Internal auditing-SPPIA (Standar)* [1], audit internal adalah fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas-aktivitasnya sebagai jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Beberapa penelitian tentang *internal auditing* adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritik banyak faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi, antara lain: kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan organisasi baik yang sifatnya eksternal maupun lingkungan organisasi yang sifatnya internal [8].
2. *Internal Auditing* harus dilaksanakan secara ahli dan dengan ketelitian nasional [9].
3. Audit internal mencakup audit efisiensi, dan program audit tentang efisiensi ditujukan untuk suatu entitas yang telah memperoleh, melindungi dan menggunakan sumber dayanya secara efisien dan efektif [10].

4. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat [11].
5. Peran *auditor* internal yang independen akan sangat penting dalam dalam penerapan *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan [12].

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah dengan cara evaluasi kinerja organisasi departemen *Quality Assurance* (QA) yang dituangkan pada pedoman kerja QA tahun 2014, yaitu membandingkan target pencapaian dengan hasil yang dicapai pada setiap item karakteristik pedoman kerja QA dalam kurun waktu 1 tahun. Dan salah satu dari karakteristik pada pedoman kerja QA adalah mengukur kinerja audit internal yaitu mengukur jumlah temuan kategori OI (*opportunity improvement*) dengan target pencapaian 15% dan hasil yang dicapai 1,96%.

Metode evaluasi adalah suatu upaya untuk mengukur hasil atau dampak suatu aktivitas, program, atau proyek dengan cara membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan bagaimana cara pencapaiannya [13]. Sedangkan menurut Kurniasih evaluasi adalah sebuah proses dimana keberhasilan yang dicapai dibandingkan dengan seperangkat keberhasilan yang diharapkan [14]. Perbandingan ini kemudian dilanjutkan dengan pengidentifikasian faktor-faktor yang berpengaruh pada kegagalan dan keberhasilan.

Dengan melihat target pencapaian pada pedoman kerja QA tahun 2015, pada item karakteristik mengukur jumlah temuan kategori OI target perusahaan 40%, maka perlunya peningkatan kinerja audit internal di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. Untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan penyebab temuan audit kategori *improvement* masih rendah, langkah selanjutnya adalah menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming* yang dituangkan pada *fishbone* diagram. Setelah menentukan penyebab yang dominan, langkah selanjutnya adalah membuat rencana dan melaksanakan perbaikan (4W+1H). Hasil dari tindakan perbaikan peningkatan audit

internal bisa terlihat pada monitoring pedoman kerja seksi QA tahun 2015 pada bulan juni dan kemudian hasil analisis secara keseluruhan bisa dibuat kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengukur Kinerja Audit Internal

Pengukuran kinerja di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. terdiri dari dua pengukuran yaitu pengukuran kinerja karyawan secara personal (individu) dan pengukuran kinerja organisasi atau departemen. Pengukuran kinerja karyawan secara personal adalah menilai atau mengevaluasi hasil kerja karyawan dalam kurun waktu dan karakteristik yang sudah ditentukan perusahaan. Evaluasi atau penilaian karyawan biasanya dalam kurun waktu 1 tahun sekali dan karakteristik yang dinilai diantara lain: Penguasaan kerja, hasil kerja, *delivery*, tanggung jawab, kerjasama, penyelesaian masalah, absensi, inovasi, K3 dan lain-lain (d disesuaikan dengan jenjang atau jabatan yang melekat pada karyawan tersebut).

Pembahasan analisis penelitian kali ini adalah pengukuran kinerja organisasi atau seksi yaitu pengukuran kinerja seksi *Quality Assurance* (QA) pada sub seksi AMI (audit mutu internal). PT. Surya Toto Indonesia Tbk. dalam mengukur kinerja organisasi atau departemen dilakukan dengan melakukan pengukuran dari hasil pedoman kerja supervisor seksi yang hasil pengukurannya dilakukan setiap bulan dan dievaluasi per 6 bulan pertama (semester 1) dan 6 bulan kedua (semester 2). Pedoman kerja supervisor QA dibuat berdasarkan *Top down* dari pedoman kerja direktur dan pedoman kerja manajer yang didalamnya terdiri dari unsur atau *item Quality, Cost, Delivery, Safety, Morality, Environment* (QCDSME). Karakteristik dan target sasaran serta formula, bisa juga ditentukan berdasarkan *project* kerja *improvement* dari seksi QA sendiri yang disetujui oleh manager dan direktur. Pedoman kerja seksi QA bisa dilihat seperti pada Tabel 1.

Dari pedoman kerja supervisor seksi QA tersebut di atas, maka bisa dilihat bahwa hasil kinerja seksi QA untuk mengukur kinerja audit internal terlihat pada *item* no. 6 yaitu indikatornya adalah jumlah temuan OI

Tabel 1. Pedoman Kerja Supervisor Seksi QA

Item	No	Karakteristik yang Diukur	Ref	PIC	Hasil Tahun 2014		Target Tahun 2015 (Perbulan)	Satuan	Cara Kontrol
					Target	Hasil			
	1	Perbaikan tindakan klaim eksternal	98	Taufik	95	100	100	Persen	Form STIS.22
	2	Penurunan temuan klaim masalah internal	32	Robihard BB		42	29(3/bl)n	Masalah	Form STIS.22
	3	Penurunan kelolosan <i>check visual casting</i>	95	Robihard BB		107	75(7/bln)	Masalah	Form STIS.22
	4	Penurunan jumlah masalah masalah <i>visual assembling</i>	110	Robihard BB		129	90(8/bln)	Masalah	Form STIS.22
Q	5	Pelaksanaan audit internal dan pedoman kerja	100	M. Solihudin	100	100	100	Persen	Form STIS.22
	6	Jumlah temuan kategori OI (<i>Improvement</i>)	35	M. Solihudin	15	1,96	40	Persen	Form STIS.22
	7	Verifikasi hasil audit internal	100	M. Solihudin	98	100	100	Persen	Form STIS.22
	8	Verifikasi temuan hasil audit pedoman kerja	100	M. Solihudin	95	100	100	Persen	Form STIS.22
	9	<i>Cost Reduction QA</i>	5 jt	Muttakim	3 Jt/thn	6.038.413	3 jt/thn	Rupiah	Form STIS.22
C	10	Penyelesaian masalah klaim eksternal yang tepat waktu (2 hari kerja)	100	Taufik	100	100	100	Persen	Form STIS.22

Keterangan:

☺ : Target tercapai

☹ : Target tidak tercapai

Tabel 2. Hasil Evaluasi Pedoman Kerja Seksi

Item	No	Karakteristik yang Diukur	Target Tahun 2015 (Perbulan)	Satuan	Bulan 2015					
					Januari		Februari		Maret	
					Hasil	Simbol	Hasil	Simbol	Hasil	Simbol
	1	Perbaikan tindakan klaim eksternal	100	Persen	100	☺	100	☺	100	☺
	2	Penurunan temuan klaim masalah internal	29 (3/bln)	Masalah	3	☺	2	☺	1	☺
	3	Penurunan kelolosan <i>check visual casting</i>	75 (7/bln)	Masalah	15	☹	6	☺	5	☺
	4	Penurunan jumlah masalah masalah <i>visual assembling</i>	90 (8/bln)	Masalah	7	☺	7	☺	4	☺
Q	5	Pelaksanaan audit internal dan pedoman kerja	100	Persen		☺		☺		☺
	6	Jumlah temuan kategori OI (<i>Imptovement</i>)	40	Persen		☺		☺		☺
	7	Verifikasi hasil audit internal	100	Persen		☺		☺		☺
	8	Verifikasi temuan hasil audit pedoman kerja	100	Persen		☺		☺		☺
	9	<i>Cost Reduction QA</i>	3 jt/thn (250rb/bln)	Rupiah	316.042	☺	209.188	☹	326.327	☺
C	10	Penyelesaian masalah klaim eksternal yang tepat waktu (2 hari kerja)	100	Persen		☺	100	☺	100	☺

(*improvement*) dengan target pencapaian 40%. Hasil pengukuran pedoman kerja tiap bulannya dilaporkan pada manajer dan direktur yang hasilnya bisa terlihat pada *monitoring* pedoman kerja *supervisor*.

Dari hasil evaluasi tersebut, di atas terlihat nilai hasil yang dicapai setiap bulannya. Untuk karakteristik dari *item* kontrol yang tercapai maka akan dipasang simbol tersenyum,

dan untuk yang tidak tercapai akan dipasang simbol menangis maka hasil kinerja seksi *Quality assurance (QA)* dapat terlihat perolehan hasil kinerjanya berdasarkan target sasaran yang sudah ditetapkan.

Kegiatan Audit Internal

Kegiatan audit internal di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. dilakukan setiap tahun semenjak

Tabel 3. Data Temuan Audit Internal Tahun 2012 ~ 2014

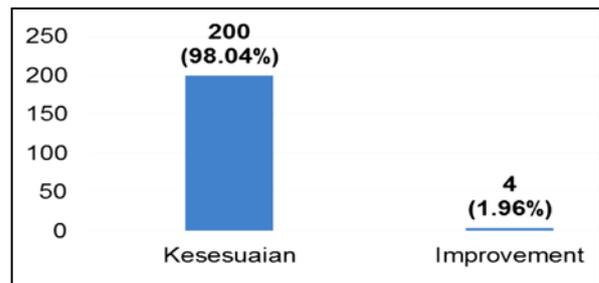
Tahun	Total Temuan	Jumlah Kategori Temuan		Kesesuaian (%)	Improvement (%)
		Kesesuaian	Improvement		
2012	186	178	8	95,70	4,30
2013	161	143	18	88,82	11,18
2014	2014	200	4	98,04	1,96
Total	551	521	30	94,56	5,44
Rata-rata/Tahun		174	10		

perusahaan mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2000. Kegiatan audit internal dilakukan karena merupakan salah satu persyaratan dari sertifikasi ISO 9001:2008 pada klausul 8.2.2 yaitu perusahaan harus melakukan audit internal pada jangka waktu yang terencana.

Temuan hasil audit internal selalu dilaporkan pada manajemen baik jumlah temuan serta kategori temuan, yang tujuannya adalah untuk evaluasi manajemen terkait dengan perbaikan manajemen mutu yang sudah dilakukan setiap bagian atau seksi dalam organisasi perusahaan. Tabel 3 adalah data hasil temuan audit PT. Surya Toto Indonesia Tbk. dari tahun 2012 sampai tahun 2014.

Dua kategori dari hasil temuan audit internal PT. Surya Toto Indonesia Tbk. yaitu kategori kesesuaian adalah melihat kesesuaian proses secara aktual dibandingkan dengan persyaratan pada standar yang ditentukan dan kategori *improvement* adalah temuan audit yang sifatnya *Opportunity Improvement* untuk Perbaikan sistem atau proses peningkatan kinerja dari proses kerja tersebut. Dua kategori

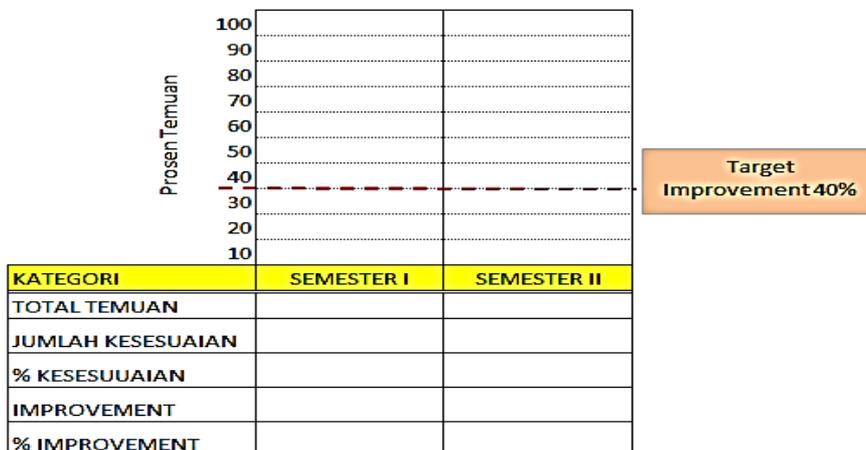
tersebut prosentasenya digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Temuan Audit Internal Berdasarkan Kategori Seksi *Quality Assurance* (QA) Tahun 2014

Target KPI audit internal tahun 2015

Untuk menjamin kepuasan pelanggan baik dari segi jasa pelayanan maupun infrastruktur penunjangnya. Dengan demikian PT. Surya Toto Indonesia Tbk. perlu menyiapkan kerangka sistem mutu untuk mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan, serta melakukan *continuous improvement* di segala bidang. Untuk menunjang hal tersebut di tahun



$$\text{Formula} = \frac{\text{jumlah masing masing kategori}}{\text{Jumlah total temuan}} \times 100\%$$

Gambar 2. Grafik Monitoring Target Hasil Temuan Audit

2015 perusahaan menentukan target dari hasil temuan audit internal untuk kategori (OI) *opportunity improvement* prosentasenya 40% dari jumlah temuan audit internal yang dilakukan, target dan formula tersebut bisa dilihat pada pedoman kerja supervisor dan grafik *monitoring* target kinerja QA sub AMI (audit mutu internal) pada Gambar 2.

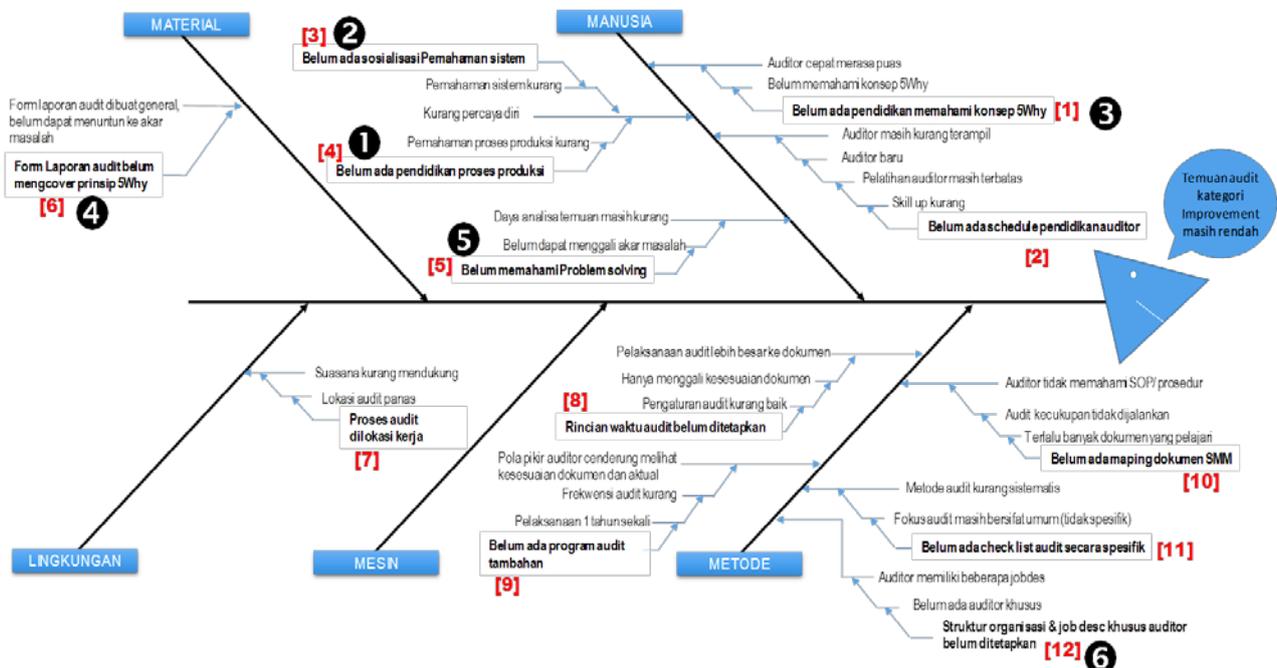
Berdasarkan yang data Audit Internal tahun 2014 terlihat pada Gambar 2. Jumlah temuan kategori *Improvement* masih rendah yaitu 1,96% dari jumlah total temuan audit serta mempertimbangkan target manajemen yang dituangkan dalam pedoman kerja supervisor QA yaitu target temuan audit kategori *improvement* adalah 40% dari jumlah total temuan audit, maka keputusan manajemen untuk peningkatan kinerja dari audit internal PT. Surya Toto Indonesia Tbk.

Menganalisis Masalah dengan Diagram Sebab Akibat

Untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan penyebab temuan audit kategori *improvement* masih rendah, langkah selanjutnya adalah menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming* yang dituangkan pada fishbone diagram. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, metode, mesin, dan lingkungan. Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming* seperti pada Gambar 3.

Menguji dan Menentukan Penyebab Dominan

Pada diagram tulang ikan atau diagram sebab akibat lihat Gambar 4 ditemukan 12 penyebab akar masalah, dari 12 masalah tersebut harus ditentukan penyebab dominan agar perbaikan yang dilakukan tepat sasaran.



Gambar 3. Diagram Sebab Akibat

Tabel 4. Data Pengujian Penyebab Dominan

No	Penyebab	Bulan										Total	Rangking
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Belum ada pendidikan tentang 5 Why	7	8	10	2	9	10	5	9	11	9	80	III
2	Belum ada schedule pendidikan auditor	11	4	4	1	3	11	4	4	4	3	49	
3	Belum ada sosialisasi pemahaman sistem	9	7	7	3	12	9	6	10	10	10	83	II
4	Belum ada pendidikan proses produksi	12	5	6	11	11	8	8	12	12	12	97	I

Lanjutan Tabel 4. Data Pengujian Penyebab Dominan

No	Penyebab	Bulan										Total	Rangking
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5	Belum Memahami <i>Problem Solving</i>	3	9	11	7	4	7	11	6	6	5	69	VI
6	Form Laporan Audit belum mengcover Prinsip 5 <i>Why</i>	4	3	9	5	8	12	2	11	9	11	74	IV
7	Proses Audit dilokasi Kerja	2	2	5	6	6	2	10	7	2	7	49	
8	Rincian Waktu Audit belum ditetapkan	1	1	12	8	1	4	9	5	1	6	48	
9	Belum Ada Program Audit Tambahan	5	10	2	12	2	6	12	1	8	1	59	
10	Belum Ada Mapping Dokumen SMM	6	11	3	9	7	3	3	2	3	2	49	
11	Belum Ada <i>Check List</i> Audit Secara Spesifik	8	12	1	10	5	5	1	3	7	4	56	
12	Struktur Organisasi & <i>Job Desc</i> khusus Auditor Belum Ditetapkan	10	6	8	4	10	1	7	8	5	8	67	V

Untuk menentukan penyebab dominan, mengacu pada rumus (1) di bawah

$$\geq \frac{1}{2}N + 1 \text{ dimana } N = \sum \text{Penyebab} \times \sum \text{Penilai} \quad (1)$$

$$\geq \frac{1}{2}(12 \times 10) + 1$$

$$\geq \frac{1}{2} \times 120 + 1 \geq 61 + 1$$

$$\geq 61$$

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa penyebab dominan adalah seperti terlihat pada Tabel 5.

Setelah menentukan penyebab yang dominan, langkah selanjutnya adalah Membuat rencana dan melaksanakan perbaikan (4W+1H) seperti terlihat pada Tabel 6.

Tabel 5. Data Penyebab Dominan Hasil Temuan Audit Internal Kategori Improvement Rendah

No	Penyebab	Total	Ranking
1	Manusia Belum ada pendidikan proses produksi	97	I
2	Manusia Belum ada sosialisasi pemahaman sistem	83	II
3	Manusia Belum ada pendidikan memahami konsep 5 <i>Why</i>	80	II
4	Material Form laporan audit mengcover prinsip 5 <i>Why</i>	74	IV
5	Manusia Belum memahami <i>problem solving</i>	69	V
6	Metode Struktur organisasi & <i>job desc</i> khusus auditor belum ditetapkan	67	VI

Tabel 6. Data Rencana dan Melaksanakan Perbaikan (4w+1H)

No	Faktor	Penyebab	Why	What	Where	When	Who	How
			Mengapa harus diperbaiki	Apa yang harus diperbaiki	Dimana dikerjakan	Kapan dilaksanakan	Siapa pelaksananya	Bagaimana caranya
1		Belum ada pendidikan proses produksi	Supaya memahami proses produksi	Melakukan pendidikan pemahaman proses produksi dari seksi <i>Casting s/d Ass'y</i>	HRD-TR	24-29 Agust '15	HRD-TR + Seksi	Dilakukan training oleh instruktur dari seksi
2	Manusia	Belum ada sosialisasi pemahaman sistem	Supaya memahami Sistem STI	Melakukan sosialisasi pemahaman sistem (STI dan prosedur)	QA Sistem	01-11 Sept '15	Hartono	Penyampaian materi diskusi dan evaluasi
3		Belum ada pendidikan memahami konsep 5 <i>Why</i>	Supaya memahami konsep 5 <i>Why</i>	Membuat form pencatatan hasil audit dan melakukan pemahaman	QA Sistem	10 Juli '15	Hartono	Menjelaskan contoh dan cara pengisian format baru
3		belum memahami <i>problem solving</i>	Supaya memahami <i>problem solving</i>	Buat materi dan melakukan pendidikan <i>problem solving</i>	QA Sistem	10 Sept '15	Hartono	Membuat materi <i>problem solving</i> dan penyampaian materi
4	Material	Form laporan audit mengcover prinsip 5 <i>Why</i>	Untuk memudahkan <i>guide</i> dalam proses audit	Membuat form pencatatan hasil audit dan melakukan pemahaman	QA Sistem	9 Juli '15	Hartono	Membuat format baru
5	Metode	Struktur organisasi & <i>job desc</i> khusus auditor belum ditetapkan	Supaya fokus dalam pelaksanaan audit	Perbaiki struktur organisasi dan buat <i>job desc</i> khusus auditor	QA Sistem	1 Okt '15	Hartono	Merevisi struktur dan membuat tugas dan tanggung jawab

PENINGKATAN KINERJA AUDIT INTERNAL

Seksi QA (*Quality Assurance*) dalam membuat program peningkatan kinerja audit internal diantaranya, dengan melakukan pelatihan-pelatihan untuk personal auditor internal dengan materi meliputi: proses

produksi, pemahaman sistem, konsep 5 *why* dan *problem sloving*, seperti terlihat pada Gambar 4.

Selain membekali dengan pengetahuan yang diperlukan oleh auditor internal, untuk mempermudah proses audit internal maka perlu dibuatkan form laporan pemeriksaan audit seperti Gambar 5.



Gambar 4. Pelatihan Auditor Internal PT. Surya Toto Indonesia Tbk.

LAPORAN PEMERIKSAAN/ AUDIT										
AUDIT INTERNAL										Hal: /
ISO9001:2008		ISO14001:2004								
STATUS : NC = Non-Conformance, AC = Areas Of Concern, OI = Opportunity For Improvement										
SEKSI		AUDITAN				TANGGAL AUDIT				
BAGIAN		AUDITOR				LOKASI AUDIT				
Pasal/ Ruang Lingkup	No	Masalah yang ditemukan	Mengapa? (Why-1/ Sub Penyebab 1)	Mengapa? (Why-2/ Sub Penyebab 2)	Mengapa? (Why-3/ Sub Penyebab 3)	Mengapa? (Why-4/ Sub Penyebab 4)	Mengapa? (Why-5/ Sub Penyebab 5)	Faktor Penyebab (4M1E)	Improvement Auditor terhadap sistem atau proses yang ada	
		PRINSIP-5 MENGAPA?								
		Masalah : Proses kerja tidak sesuai SK								
		Mengapa-1 ? : Karyawan tidak memahami SK		1						
		Mengapa-2 ? : Tidak ada sosialisasi			2					
		Mengapa-3 ? : Belum ada ketentuan sosialisasi				3				
		Mengapa-4 ? : Hanya fokus pada serah terima dokumen					4			
		Mengapa-5 ? : Bukti serah terima dokumen tidak mensyaratkan						5		
		Improvement auditor : Membuat bukti sosialisasi distribusi dokumen								

Gambar 5. Formulir Laporan Pemeriksaan Audit

Hasil Peningkatan Kinerja Audit internal

Setelah seksi *Quality Assurance* (QA) melakukan pelatihan-pelatihan auditor internal dengan materi seperti yang dibahas dalam menentukan penyebab dominan, maka hasil dari tindakan perbaikan peningkatan audit internal bisa terlihat dalam monitoring pedoman kerja seksi QA seperti Tabel 7.

Dari hasil monitoring pedoman kerja supervisor seksi *Quality Assurance* (QA), terlihat

bahwa kinerja audit internal indikatornya pada pedoman kerja no. 6 yaitu jumlah temuan audit internal kategori OI (*Opportunity improvement*) target perusahaan adalah 40% dari total temuan audit internal dan pencapaian hasil pada semester I terlihat pada bulan Juni hasil pencapaiannya 41%.

Tabel 7. Hasil Evaluasi Pedoman Kerja Seksi

Item	No	Karakteristik yang Diukur	Target Tahun 2015 (Perbulan)	Satuan	Bulan 2015					
					Januari		Februari		Maret	
					Hasil	Simbol	Hasil	Simbol	Hasil	Simbol
	1	Perbaikan tindakan klaim eksternal	100	Persen	100	☺	100	☺	100	☺
	2	Penurunan temuan klaim masalah internal	29(3/bln)	Masalah	2	☺	2	☺	1	☺
	3	Penurunan kelolosan <i>check visual casting</i>	75(7/bln)	Masalah	7	☺	4	☺	5	☺
	4	Penurunan jumlah masalah <i>visual assembling</i>	90(8/bln)	Masalah	6	☺	6	☺	5	☺
Q	5	Pelaksanaan audit internal dan pedoman kerja	100	Persen		☺	100	☺	100	☺
	6	Jumlah temuan kategori OI (<i>Imptovement</i>)	40	Persen		☺	32	☹	41	☺
	7	Verifikasi hasil audit internal	100	Persen		☺	100	☺	100	☺
	8	Verifikasi temuan hasil audit pedoman kerja	100	Persen		☺	100	☺	100	☺
	9	<i>Cost Reduction QA</i>	3 jt/thn (250rb/bln)	Rupiah	415.000	☺	325.000	☺	285.000	☺
C	10	Penyelesaian masalah klaim eksternal yang tepat waktu (2 hari kerja)	100	Persen		☺	100	☺	100	☺

KESIMPULAN

Peran audit internal bagi perusahaan sangat penting, selain memberikan informasi dan saran-saran kepada manajemen atas kelemahan-kelemahan yang ditemukannya. Dengan peningkatan kinerja audit internal dalam rangka meningkatkan jumlah temuan audit kategori *improvement*, maka peran audit internal membantu perusahaan untuk memeberikan masukan kepada seksi atau organisasi yang diaudit terkait temuan kategori *improvement* sebagai salah satu program perusahaan yang berkelanjutan. Cara mengukur kinerja audit internal yaitu dengan cara mengukur hasil pedoman kerja supervisor seksi. Didalamnya terdiri dari unsur atau *item Quality, Cost, Delivery, Safety, Morality, Environment (QCDSME)*. Di dalam *item quality* karakteristik yang diukur salah satunya yaitu jumlah temuan audit internal kategori *OI (opportunity improvement)* dengan target perusahaan 40% sebagai indikator kinerja audit internal sangat baik. Peningaktan kinerja audit internal dapat dilakukan dengan cara melakukan pelatihan

terhadap personal auditor internal yaitu pendidikan proses produksi, pemahaman sistem, konsep *5 why, problem solving* serta membuat form laporan audit dengan konsep *5 why* dan menentukan *job description* audit internal, sehingga personal auditor internal akan lebih mudah dalam menggali kemungkinan-kemungkinan seksi atau organisasi yang diaudit untuk melakukan *improvement*. Dari hasil monitoring pedoman kerja *supervisor* seksi, terlihat bahwa kinerja audit internal dengan jumlah temuan audit internal kategori *OI (Opportunity improvement)* target perusahaan adalah 40% dari total temuan audit internal dengan adanya peningkatan kinerja audit internal, pencapaian hasil pada semester I terlihat pada bulan Juni hasil pencapaiannya 41%.

DAFTAR PUSTAKA

[1]. Sawyer, L. B., Mortimer A., Dittenhofer, J. H, & Scheiner. 2005, *Audit Internal Sawyer*, Edisi 5, Alih Bahasa: Desi Adhariani. Salemba Empat, Jakarta.

- [2]. Anggraini, F., 2008, Analisis Pengaruh Peran Auditor Internal Terhadap Peningkatan Pengendalian Intern dan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- [3]. Williams, R., 2002, *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organization*, London: Thomson Learning.
- [4]. Mangkunegara, A. P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Penerbit PT, Remaja Rosdakarya.
- [5]. Agoes, S., 2004, *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi ketiga, Jilid II, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia.
- [6]. Hadari, N. H., 199, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- [7]. Mulyadi, 2002, *Auditing*, Edisi 6, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- [8]. Kamuli, S., 2012, Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo, *Jurnal Inovasi*, Vol. 09, N1. 01, pp. 1-8.
- [9]. Siwahjoeni, 2011, Evaluasi Fungsi Internal Auditor Dalam Meningkatkan Efektifitas Bank, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.15, No.3, pp. 466-478.
- [10]. Hermawan, A., 2010, Pengaruh Auditor Eksternal dan Auditor Internal pada Pelaksanaan Good Corporate Governance, *Trikonomika*, Volume 9, No. 1, pp. 37-47.
- [11]. Sujana, E., 2012, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten Buleleng, *Jurnal Ilmiah Akunsi dan Humanika (JINAH)*, Vol. 2, No.1, pp. 1-27.
- [12]. Putra, V. D. C., 2014, Peran Auditor Internal Dalam Upaya Mewujudkan Good Corporate Governance (Studi pada PDAM Tirtawening Kota Bandung), Bandung: Skripsi Universitas Widyatama.
- [13]. Mulyono, 2009, *Penelitian Evaluasi Kebijakan*, [http://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/13/penelitian - evaluasi - kebijakan/](http://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/13/penelitian%20evaluasi%20kebijakan/), Diakses 11 Oktober 2015.
- [14]. Kurniasih, R. D., 2009, *Teknik Evaluasi Perencanaan*, <http://images.rikania09.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/SUdfiwoKCF8AADuyo-81/Rika%20Eva.doc?nmid=148657139>, Diakses 11 Oktober 2015)