

BAB II

LANDASAN TEORI

Berbagai keterbatasan yang dihadapi perusahaan, baik dalam kepemilikan sumber daya, informasi, dan teknologi sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan tersebut dalam memasuki dan atau mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang dibuat mencakup batas-batas operasional yang akan dilakukan, baik luasnya cakupan operasional (volume produksi, promosi, pelayanan pelanggan, dan sebagainya) maupun konsumsi sumber daya (perolehan kapasitas produksi, pembayaran kepada pemasok dan karyawan, penyelesaian kewajiban jangka pendek lainnya). Perencanaan yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya operasi yang efisien dan secara efektif mampu mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka memastikan jalannya operasional yang sesuai dengan rencana, diperlukan pengawasan dan pengendalian manajemen yang memadai. Setidaknya ada empat tujuan penting yang ingin dicapai melalui pengendalian internal yang dilakukan perusahaan, yaitu:

1. Dapat dipercayakan data-data akuntansi yang disajikan perusahaan.
2. Terjaganya keamanan asset yang dimiliki perusahaan.
3. Berjalannya operasi secara efisien.

4. Ditaatinya semua ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai yang berkepentingan terhadap perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

2.1 Pengertian Audit

Menurut Mulyadi dalam bukunya Auditing 1 mengutarakan, secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Definisi auditing secara umum tersebut memiliki unsur-unsur penting seperti:

1. Suatu proses sistematis, merupakan suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, bererangka dan terorganisasi. Auditing dilaksanakan

dengan suatu urutan langkah-langkah yang direncanakan, terorganisasi dan bertujuan.

2. Untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif, proses sistematis tersebut ditujukan untuk memperoleh bukti yang mendasari pernyataan yang dibuat oleh individu atau badan usaha, serta untuk mengevaluasi tanpa memihak atau berprasangka terhadap bukti-bukti tersebut.
3. Pernyataan mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi, yang dimaksud dengan pernyataan mengenai kegiatan ekonomi disini adalah hasil proses akuntansi. Akuntansi merupakan proses pengidentifikasian, pengukuran, penyampaian informasi ekonomi yang dinyatakan dalam satuan uang.
4. Menetapkan tingkat kesesuaian, pengumpulan bukti mengenai pernyataan dan evaluasi terhadap hasil pengumpulan bukti tersebut dimaksudkan untuk menetapkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tingkat kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria tersebut kemungkinan dapat dikuantifikasikan, kemungkinan pula bersifat kualitatif
5. Kriteria yang telah ditetapkan, kriteria atau standar yang dipakai sebagai dasar untuk menilai pernyataan (yang berupa hasil proses akuntansi) dapat berupa:
 - a. Peraturan yang ditetapkan oleh suatu badan legislatif
 - b. Anggaran atau ukuran prestasi lain yang ditetapkan oleh manajemen

- c. Prinsip akuntansi berterima umum di Indonesia
6. Penyampaian hasil, penyampaian hasil auditing sering disebut dengan atestasi, penyampaian hasil ini disampaikan secara tertulis dalam bentuk laporan audit. Atestasi dalam bentuk laporan tertulis ini dapat menaikkan atau menurunkan tingkat kepercayaan pemakai informasi keuangan atas asersi yang dibuat oleh pihak yang di audit
 7. Pemakai yang berkepentingan, dalam dunia bisnis pemakai yang berkepentingan terhadap laporan audit adalah para pemakai informasi keuangan seperti : pemegang saham, manajemen, kreditor, calon investor dan kreditor, organisasi buruh dan kantor pelayanan pajak.

2.1.1 Tahap-Tahap Audit

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisa berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini,

auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan

untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komperhensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang Manajemen dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak lanjut.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan

manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.2 Audit Internal

Pemeriksaan intern berkembang dari kebutuhan perusahaan akan pengendalian terhadap aktiva perusahaan dan aktivitasnya. Dalam pengetahuan auditing dikenal lima jenis pemeriksaan sebagai berikut:

1. Pemeriksaan atas laporan keuangan (*Financial statement audit/General Audit*).
2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance audit*).
3. Pemeriksaan EDP.
4. Pemeriksaan Operasional.
5. Pemeriksaan Investigasi.

Jenis-jenis pemeriksaan tersebut dapat dilakukan oleh pemeriksa intern maupun pemeriksa ekstern dengan ada perbedaan tingkat independensi diantara keduanya. Independensi pemeriksa intern terbatas hanya sampai objek pemeriksaannya, sedangkan pemeriksa ekstern tidak terbatas. Hal

tersebut terjadi karena pemeriksa intern adalah pegawai organisasi atau perusahaan yang diperiksanya sedangkan pemeriksa ekstern bukan pegawai perusahaan atau organisasi yang diperiksanya.

Perbedaan yang sedikit tersebut mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap penggunaan hasil pemeriksaannya.

Beberapa perbedaan lainnya antara pemeriksa intern dan pemeriksa ekstern adalah sebagai berikut:

1. Tujuan pemeriksa keuangan oleh pemeriksa ekstern adalah untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan yang akan diberikan kesemua pihak, sedangkan pemeriksa intern juga mempunyai tujuan yang sama namun penggunaannya hanya terbatas bagi manajemen perusahaan dan bagi pemeriksa ekstern.
2. Penugasan yang dominan untuk pemeriksa intern adalah jenis pemeriksaan operasional sedangkan untuk pemeriksa ekstern adalah jenis pemeriksaan atas laporan keuangan.
3. Pada pemeriksaan intern pemeriksanya terdiri dari berbagai disiplin ilmu, sedangkan pada pemeriksa ekstern pemeriksanya kebanyakan akuntan.

2.2.1 Definisi Pemeriksa Intern

Definisi pemeriksa intern dalam buku Akmal, pemeriksaan intern adalah aktivitas pengujian yang memberikan keandalan/jaminan yang independen yang objektif serta aktivitas konsultasi yang

dirancang untuk memberikan nilai tambah dan melakukan perbaikan terhadap operasi organisasi. Aktivitas tersebut membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses yang jujur, bersih dan baik.

Kegiatan tersebut merupakan salah satu unsur pengendalian manajemen yang selengkapya mempunyai unsur-unsur sebagai berikut : organisasi, kebijakan, prosedur, personalia, pencatatan, pelaporan, dan pemeriksaan intern. Namun dengan adanya COSO maka unsur pengendalian manajemen di ubah dari 8 unsur menjadi 5 unsur sebagai berikut : lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

2.2.2 Tujuan Pemeriksa Intern

Tujuan pemeriksaan intern adalah memberikan nilai tambah dan melakukan perbaikan operasi organisasi. Tujuan pemeriksaan intern membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melalui pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses yang jujur, bersih dan baik. Dilakukan dengan cara pengujian yang memberikan tingkat keandalan terhadap

kegiatan-kegiatan organisasi dan aktivitas pemberian konsultasi kepada manajemen organisasi yang memerlukannya. Tujuan ini mempunyai jangkauan yang luas dan perlu dijabarkan lebih lanjut. Pada dasarnya pemeriksaan intern diarahkan untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar mereka dapat melaksanakan kewajiban-kewajibannya dalam mencapai tujuan organisasi secara hemat efisien, dan efektif. Bantuan ini dilakukan oleh pemeriksa intern dengan cara menyampaikan kepada anggota pimpinan berbagai analisa, penilaian, kesimpulan, dan rekomendasi mengenai kegiatan yang diperiksa dan konsultasi yang dilakukannya.

Untuk mencapai tujuan yang luas tersebut, pemeriksa intern melaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Menilai ketepatan dan kecakupan pengendalian manajemen termasuk pengendalian manajemen pengolahan data elektronik (PDE).
2. Mengidentifikasi dan menilai resiko.
3. Menentukan tingkat ketaatan terhadap kebijaksanaan rencana, prosedur, peraturan, dan perundang-undangan.
4. Memastikan pertanggungjawaban dan perlindungan terhadap aktiva.
5. Menentukan tingkat keandalan data/informasi.

kebebasannya. Tujuan yang ingin dicapai adalah melindungi pemeriksa agar tidak terpaksa melakukan kompromi mengenai tujuan pemeriksaannya.

Kebebasan bukan sekedar semboyan atau slogan saja, melainkan memang diperlukan agar unit organisasi pemeriksaan dapat hidup dan berfungsi. Pemeriksaan intern adalah kegiatan profesional yang tujuannya memberikan pendapat secara profesional. Oleh karena itu, dibutuhkan integritas dan objektivitas yang tinggi, serta pribadi yang tidak mudah dipengaruhi. Untuk mencapainya penting sekali adanya ketentuan yang mengatur hal ikhwal mengenai objektivitas dan yang mengatur usaha untuk menghindarkan pemeriksa dari ketergantungan pada orang-orang yang kegiatannya diperiksa.

Rincian wewenang dan tanggung jawab pemeriksa harus dibuat secara seksama, mencakup semua wewenang yang diperlukannya, dan tidak mencantumkan tanggung jawab yang tidak akan dapat dipikulnya.

Pemeriksa intern seharusnya tidak membatasi pemeriksaannya hanya pada persoalan-persoalan akuntansi dan keuangan saja melainkan meliputi semua aktivitas organisasi. Pemeriksa intern yang cakap akan mampu melakukan penilaian terhadap pengendalian manajemen yang ada pada setiap kegiatan organisasi/perusahaan.

2.3 Pengendalian Intern

SA seksi *Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan* paragraf 06 mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini:

1. Keandalan pelaporan keuangan.
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi.

2.3.1 Definisi Pengendalian Intern

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan definisi pengendalian tersebut terdapat beberapa konsep dasar berikut ini:

1. Pengendalian intern merupakan suatu proses. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pengendalian intern itu sendiri bukan merupakan suatu tujuan. Pengendalian intern merupakan suatu rangkaian tindakan yang bersifat pervasif dan menjadi bagian tidak terpisahkan, bukan hanya sebagai tambahan dari infrastruktur entitas.
2. Pengendalian intern dijadikan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun

dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen, dan personel lain.

3. Pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak bagi manajemen dan dewan komisaris entitas. Keterbatasan yang melekat dalam semua sistem pengendalian intern dan pertimbangan manfaat dan pengorbanan dalam mencapai tujuan pengendalian menyebabkan pengendalian intern tidak dapat memberikan keyakinan mutlak.
4. Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

2.3.2 Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan pengendalian intern secara luas adalah untuk menjamin manajemen perusahaan agar :

1. Tujuan perusahaan yang ditetapkan akan dapat dicapai.
2. Laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan dapat dipercaya.
3. Kegiatan perusahaan sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian intern dapat mencegah kerugian atau pemborosan pengolahan sumber daya perusahaan. Pengendalian intern dapat

menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan dan manajemen perusahaan serta menyediakan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan. Tujuan pengendalian intern adalah sebagai berikut :

- a. Menjaga kekayaan perusahaan
 - 1. Penggunaan kekayaan perusahaan hanya melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan.
 - 2. Pertanggung jawaban kekayaan perusahaan yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya ada.
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi :
 - 1. Pelaksanaan transaksi melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan
 - 2. Pencatatan transaksi yang terjadi dalam catatan akuntansi
 - 3. Mendorong efisiensi
 - 4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Oleh karena tidak semua tujuan mengendalikan intern tersebut relevan dengan audit atas laporan keuangan, maka auditor wajib memahami pengendalian intern yang ditujukan untuk memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum di Indonesia.

Sasaran Pengendalian Intern digunakan perusahaan untuk:

- 1. Mendukung operasi perusahaan yang efektif dan efisien.

2. Laporan Keuangan yang handal/akuntabel
3. Perlindungan asset
4. Mengecek keakuratan dan kehandalan data akuntansi
5. Kesesuaian dengan hukum dan peraturan –peraturan yang berlaku
6. Membantu menentukan kebijakan manajerial

2.3.3 Unsur-Unsur Struktur Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi dalam bukunya Auditing 2 (2002), "Pengendalian intern adalah seluruh kebijakan, prosedur dan praktek akuntansi yang di buat oleh manajemen untuk membantu mereka melindungi organisasi dari kesalahan (error) dan penyalahgunaan (*fraud*)". Manajemen menganggap pengendalian intern sebagai sesuatu yang penting dan harus ada dalam organisasi antara lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

- a. Untuk membuat kinerja sistem organisasional berjalan secara efektif, yaitu dengan membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan yang seharusnya. Kinerja yang seharusnya di nyatakan dalam perencanaan, dengan adanya perencanaan ini maka manajemen telah membuat aturan untuk mencapai tujuannya.
- b. Untuk menghindari kerugian yang material dan penyimpangan dari tujuan yang telah di tetapkan. Apabila kerugian dan penyimpangan tersebut benar-benar terjadi, maka kewajiban manajemen lainnya

adalah membatasi pengaruh keadaan tersebut pada organisasi. Caranya adalah dengan menerapkan struktur pengendalian intern yang memadai.

Struktur pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan perusahaan yang spesifik akan dapat di capai. Jika struktur pengendalian intern suatu perusahaan lemah, maka kemungkinan terjadinya kecurangan, kesalahan, dan ketidakakuratan dalam perusahaan sangat besar. Oleh karena itu struktur pengendalian intern yang baik sangat diperlukan perusahaan agar kemungkinan terjadinya kecurangan, kesalahan dan ketidakakuratan tidak terjadi dalam perusahaan.

Menurut Werren, Carl S dalam buku Prinsip-Prinsip Akuntansi (1999:84), Struktur Pengendalian Intern suatu usaha terdiri dari 5 unsur, yaitu sebagai berikut :

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan pengaruh gabungan dari lemahnya efektivitas kebijakan dan prosedur tertentu. Faktor-faktor tersebut meliputi falsafah manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, komite audit, metode untuk mengkomunikasikan penetapan wewenang dan tanggung jawab,

metode pengendalian manajemen, fungsi audit internal, kebijakan dan prosedur personalia, pengaruh eksternal.

b. Penilaian Resiko

Semua organisasi menghadapi resiko antara lain meliputi perubahan tuntutan pelanggan, ancaman persaingan, perubahan peraturan, perubahan faktor ekonomi dan pelanggaran karyawan atas kebijakan dan prosedur perusahaan.

Perusahaan harus mempertimbangkan resiko ini dan mengambil langkah-langkah penting untuk mengendalikannya sehingga tujuan dari pengendalian dapat dicapai. Setiap resiko diidentifikasi agar dapat dianalisis untuk memperkirakan besarnya pengaruh resiko tersebut serta kemungkinan terjadinya, dan untuk menentukan tindakan-tindakan yang akan meminimumkannya.

Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat di analisis dan evaluasi sehingga dapat di perkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya. Sebuah pengendalian internal yang baik memungkinkan penaksiran resiko yang dihadapi oleh organisasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Langkah-langkah dalam penaksiran resiko adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi resiko
2. Menaksir resiko yang berpengaruh cukup signifikan

3. Menentukan tindakan yang dilakukan untuk me-manage risiko.

c. Prosedur Pengendalian

Menurut Arens dan Loebbecke dalam buku Auditing Suatu Pendekatan Terpadu (2009:296),

“Prosedur pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajer untuk mencapai tujuannya, selain dari unsur-unsur lingkungan pengendalian dan segi-segi sistem akuntansi”

Prosedur pengendalian mempunyai beberapa tujuan dan diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi dan pemrosesan data. Prosedur pengendalian dapat juga diintegrasikan dalam komponen tertentu lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi.

Secara umum prosedur pengendalian dapat dikelompokkan kedalam prosedur yang bersangkutan dengan :

1. Otorisasi yang semestinya atas kegiatan transaksi.
2. Pemisahan tugas yang dapat mengurangi kesempatan bagi seseorang untuk melakukan dan sekaligus menutupi kekeliruan atau ketidak beresan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.
3. Perencanaan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai untuk membantu pencatatan secara semestinya atas transaksi dan peristiwa misalnya melakukan pemantauan

terhadap penggunaan dokumen pengiriman barang yang bernomor urut cetak.

4. Pengamanan yang cukup atas akses dan penggunaan aktiva perusahaan dan catatan, misalnya penetapan fasilitas yang dilindungi dan diotorisasi untuk akses ke program dan arsip data komputer

Aktifitas pengendalian dapat digolongkan dalam 2 kategori, yaitu :

1. Aktifitas Pengendalian yang berhubungan dengan Laporan Keuangan digolongkan menurut penggunaannya dalam sebuah sistem, antara lain :
 - a. Preventive control, merupakan pengendalian pencegahan terhadap peristiwa yang kurang baik seperti kerugian atau kesalahan yang terjadi.
 - b. Detective Control, merupakan aktifitas untuk menemukan kejadian/peristiwa yang kurang baik seperti pemborosan operasional.
 - c. Corrective Control, merupakan aktifitas yang dirancang untuk memperbaiki masalah-masalah yang ditemukan melalui Detective Control

- d. *Security Measures*, merupakan ukuran keamanan yang dimaksudkan untuk menyediakan perlindungan yang memadai terhadap akses dan penggunaan aset dan data arsip.
2. *Aktifitas Pengendalian* yang berkenaan dengan pengolahan informasi yang digolongkan menurut aplikasi/penerapannya dalam sebuah sistem, antara lain:
 - a. *General controls*, merupakan aktifitas pengendalian terhadap semua aktifitas yang berhubungan dengan Sistem Informasi Akuntansi dan Aset
 - b. *Application controls*, merupakan aktifitas pengendalian yang berhubungan dengan transaksi atau tugas akuntansi secara spesifik.

Dari kedua kategori tersebut semua terlihat atau cenderung bersifat pengendalian secara umum.

Pemeriksaan Prestasi/capaian kerja :

- a. Membandingkan anggaran ke nilai-nilai nyata
- b. Menetapkan perbedaan hubungan pada data operasi atau keuangan satu dengan yang lain, menganalisa dan menginvestigasi dan melakukan tindakan korektif.

3. Meninjau ulang capaian fungsional seperti manajer kredit memberikan persetujuan pinjaman ke anak cabang/daerah. Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme yang digunakan untuk menjamin arahan manajemen telah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian seharusnya efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pengendalian itu sendiri. Aktivitas pengendalian meliputi:

- a. Pemisahan fungsi/tugas/wewenang yang cukup
- b. Otorisasi transaksi dan aktivitas lainnya yang sesuai
- c. Pendokumentasian dan pencatatan yang cukup
- d. Pengendalian secara fisik terhadap aset dan catatan
- e. Evaluasi secara independen atas kinerja
- f. Pengendalian terhadap pemrosesan informasi
- g. Pembatasan akses terhadap sumberdaya dan catatan

d. Pemantauan dan Monitoring

Pemantauan terhadap sistem pengendalian internal akan mengidentifikasi di mana letak kelemahannya dan memperbaikinya efektivitas pengendalian. Pemantauan yang berupa evaluasi sering dilakukan jika terjadi perubahan-perubahan besar dalam hal strategi manajemen senior, struktur usaha, struktur operasional

Pengendalian intern dapat di monitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen. Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.

Penilaian secara khusus biasanya dilakukan secara berkala saat terjadi perubahan pokok dalam strategi manajemen senior, struktur korporasi atau kegiatan usaha. Pada perusahaan besar, auditor internal adalah pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan sistem pengendalian intern. Auditor independen juga sering melakukan penilaian atas pengendalian intern sebagai bagian dari auditor atas laporan keuangan.

Pemantauan seharusnya menilai kualitas kinerja sepanjang waktu dan menyakinkan bahwa temuan-temuan audit dan review lainnya diselesaikan dengan tepat. Hal ini meliputi:

1. Mengevaluasi temuan-temuan, review, rekomendasi audit secara tepat.
2. Menentukan tindakan yang tepat untuk menanggapi temuan dan rekomendasi dari audit dan review.

3. Menyelesaikan dalam waktu yang telah ditentukan tindakan yang digunakan untuk menindaklanjuti rekomendasi yang menjadi perhatian manajemen.

e. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan unsur dasar dari pengendalian internal. Informasi mengenai lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian dan memastikan terpenuhinya tuntutan-tuntutan pelaporan serta peraturan yang berlaku.

Informasi dan komunikasi merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian dan monitoring diperlukan oleh manajemen, pedoman operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Informasi juga diperlukan dari pihak luar perusahaan. Manajemen dapat menggunakan informasi jenis ini untuk menilai standar eksternal. Hukum, peristiwa dan kondisi yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaporan eksternal.

Manajemen juga dapat menggunakan informasi eksternal untuk menilai peristiwa dan keadaan yang berpengaruh terhadap

pengembalian keputusan dan pelaporan eksternal. Biasanya, manajemen menggunakan informasi eksternal dari *financial Accounting Standard Boards (FASB)* atau dari Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI).

Komponen-komponen Pengendalian Intern:

Lingkungan Pengendalian (Control Environment, lingkungan pengendalian perusahaan mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut. Ada beberapa komponen dalam pengendalian lingkungan antara lain :

1. Filosofi manajemen dan gaya operasi
2. Integritas dan nilai-nilai entitas
3. Komitmen terhadap kompetensi
4. Dewan direksi dan panitia audit
5. Struktur organisasi
6. Tugas, tanggung jawab dan otoritas
7. Kebijakan SDM dan Prektek
8. Pengaruh eksternal.

Diantara komponen tersebut salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian adalah filosofi manajemen (manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan) dan gaya operasi manajemen (manajemen yang progresif atau yang konservatif), struktur organisasi (terpusat atau terdesentralisasi) serta praktik kepersonaliaan. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian intern yang lain. Manajemen dan pegawai/karyawan seharusnya mempunyai komitmen dan sikap yang positif dan konstruktif terhadap pengendalian internal dan kesungguhan manajemen. Kunci lingkungan pengendalian adalah:

1. Integritas dan Etika
2. Komitmen terhadap Kompetensi
3. Struktur Organisasi
4. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab
5. Praktik dan Kebijakan Sumber Daya Manusia yang Baik

2.3.4 Keterbatasan Struktur Pengendalian Intern

Menurut Tuanakotta dalam buku Auditing (2000:98) struktur pengendalian intern ada keterbatasan tertentu batasan-batasan tersebut tidak memungkinkan tercapainya suatu pengendalian yang ideal yaitu :

a. Persengkokolan

Persekongkolan (*Collusion*) dapat menghancurkan struktur pengendalian intern yang bagaimana pun baiknya. Dengan adanya persengkokolan pemisahan tugas seperti yang tercermin dalam rencana dan prosedur perusahaan tidak dapat dilaksanakan. Pengendalian intern mengusahakan agar persengkokolan dapat dihindari sejauh mungkin misalnya dengan menghapuskan giliran bertugas, larangan menjaankan tugas-tugas yang bertentangan oleh mereka yang mempunyai hubungan kekeluargaan, keharusan mengambil cuti dan sebagainya. Akan tetapi pengendalian intern tidak dapat menjamin bahwa persengkokolan tidak terjadi.

b. Biaya

Tujuan pengendalian intern bukanlah untuk sekedar pengendalian. Pengendalian berguna untuk berlangsung pelaksanaan tugas atau usaha dan efisien dan mencegah kegiatan yang dapat merugikan perusahaan. Pengendalian juga harus mempertimbangkan biaya dan kegunaannya karena biaya untuk pengendalian hal-hal tertentu mungkin dapat melebihi kegunaannya.

c. Kelemahan Manusia

Banyak kehebohan pada struktur pengendalian intern yang secara teoritis sudah baik, karena pelaksanaannya adalah manusia yang mempunyai kelemahan, misalnya orang-orang yang memeriksa pelaksanaannya. Prosedur tertentu seiring membubuhkan parafnya secara rutin dan otomatis tanpa benar-benar melakukan pengawasan.

Keefektifan potensial struktur pengendalian intern satuan usaha ditentukan oleh kendala yang melekat didalamnya. Kesalahan penerapan kebijakan dan prosedur mungkin timbul dari beberapa sebab, misalnya salah mengerti tahap instruksi yang diberikan salah dalam membuat pertimbangan, kurang hati-hati, kurang perhatian, dan lelah. Selanjutnya, kebijakan dan prosedur yang memerlukan pemisahan tugas yang dapat hilang keampuannya jika terjadi persengkokolan, baik antara orang-orang dalam satuan usaha atau dengan pihak di luar satuan usaha tersebut, atau jika manajemen melanggar kebijakan dan prosedur yang ada.

2.4 Perencanaan Kinerja

Perencanaan pada dasarnya merupakan tahap awal dari sistem manajemen. Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi,

perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja setiap orang dimasing-masing untuk organisasi.

Visi dan misi perusahaan perlu dirumuskan secara jelas, inspiratif dan konsisten dan mudah dirinci menjadi tugas pokok unit-unit organisasi ditingkat paling rendah, dan tugas pokok masing-masing individu.

Tujuan perusahaan perlu dirumuskan dengan jelas sehingga dapat dirinci menjadi sasaran-sasaran jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek unit-unit organisasi secara terukur.

Uraian jabatan mencakup tanggung jawab utama yang terus menerus dilaksanakan dalam satu jabatan. Sasaran kinerja adalah kondisi atau sejumlah barang yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur secara kuantitatif. Dalam rangka mencapai sasaran kinerja, uraian jabatan dirinci menjadi rencana tindakan kinerja, yaitu tindakan dan tahapan-tahapan yang dilakukan.

2.5 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau kelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Evaluasi kinerja disebut juga "*performance evaluation*" atau "*performance appraisal*".

Evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan. Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering diminta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang di jual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik. Sebagai bagian dari fungsi manajemen, proses evaluasi kinerja meliputi tahapan perencanaan, pembinaan dan pelaksanaan evaluasi.

2.5.1 Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan dilakukan

untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Bila terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya, diupayakan mengatasinya dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera dicari penyebabnya untuk mengatasi dan diluruskan dan diperbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula.

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional dan manajemen. Oleh karena itu evaluasi kinerja unit-unit organisasi dan evaluasi kinerja perorangan perlu dilakukan supaya dapat mengetahui simpul-simpul keterlambatan dan atau penyimpangan untuk diatasi dan diperbaiki.

Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan segera diperbaiki, sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kerja perusahaan juga digunakan untuk menyusun rencana kerja perusahaan selanjutnya.

Evaluasi kinerja merupakan tahap akhir dari siklus manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh rencana kerja sudah dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan pembinaan kinerja telah dicapai. Evaluasi kinerja tersebut sekaligus harus mampu

mengindikasikan masalah-masalah yang telah dihadapi. Semuanya digunakan untuk menyusun rencana kerja selanjutnya.

