

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1. Auditing

Ditinjau dari sudut profesi akuntan publik, auditing adalah pemeriksaan secara obyektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan dan organisasi tersebut. Oleh karena itu, pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor independent ditujukan terhadap pernyataan mengenai kegiatan ekonomi, yang disajikan oleh suatu organisasi dalam laporan keuangannya. Pemeriksaan ini dilakukan oleh auditor independent untuk menilai kewajaran informasi yang tercantum dalam laporan keuangan.

*Auditing* bukan merupakan cabang akuntansi, tetapi merupakan suatu disiplin bebas yang mendasarkan diri pada hasil kegiatan akuntansi dan data kegiatan yang lain. Akuntansi merupakan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan pengajian transaksi keuangan perusahaan dan organisasi lain. Hasil akhir proses akuntansi adalah laporan keuangan yang dipakai oleh manajemen untuk mengukur dan menyampaikan data keuangan dan data kegiatan yang lain. Di lain pihak *auditing* ditujukan untuk menentukan secara obyektif keandalan informasi yang disampaikan oleh manajemen dalam laporan keuangan. Oleh karena itu, *auditing* harus dilaksanakan oleh pihak

yang bebas dari manajemen atau independent serta dapat diandalkan dari sudut profesinya.

### 2.1.1 Pengertian-Pengertian Audit Menurut Beberapa Para Ahli Antara Lain :

a. Menurut Sukrisno Agoes, (2007:1)

“*Auditing* adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independent terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh pihak manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”.

b. Menurut Amir Abadi Jusuf, (1997:1)

“*Auditing* adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan”.

c. Menurut Alvin A. Arens and James K. Leobbecke, (2000:9)

Auditing adalah proses pengumpulan dan penilaian bukti atas informasi keuangan dari suatu perusahaan oleh orang yang kompeten dan independent dengan tujuan untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi keuangan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

d. Menurut ASOBAC ( *A Statement of Basic Auditing Concepts* ) yang dikutip oleh Abdul Halim, (1995:1)

“Auditing adalah suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif mengenai asersi-asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan”.

e. Arens dan Leobbecke, (1996:1)

“Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan”.

f. Haryono Jusup, (2001:6)

“Pengeauditan adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengerahkan bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian ekonomi secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan”.

g. Ralph Estes dan Nugroho Widjayanto ( Kamus Akuntansi Edisi Kedua, 2001)

“Audit adalah suatu tinjauan ulang untuk menetapkan kecermatan dan kesalahan catatan dan laporan atas kesesuaian atas laporan prosedur dengan kebijakan yang ditetapkan, khususnya pengujian yang dilaksanakan sesuai dengan *generally accepted auditing standar*, atas laporan keuangan perusahaan yang dilaporkan oleh seorang akuntan publik terdaftar yang independen untuk menetapkan apakah dalam opini akuntan publik itu laporan tersebut menyajikan secara wajar posisi keuangan, hasil operasi dan perubahan posisi keuangan perusahaan”.

h. Riduan Tobink dan Nirwana Talankky (Kamus Istilah Akuntansi Edisi Lengkap, 2001)

“Audit adalah pemeriksaan laporan keuangan atau pemeriksaan lainnya yang sistematis mengenai kebenaran dan kewajaran, serta keabsahan bukti formil maupun bukti materil atas suatu transaksi atau mengenai kegiatan suatu perusahaan sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang ditetapkan.”

i. Menurut Mulyadi, (2002 : 9)

“Audit adalah salah satu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasil kepada para pemakai yang berkepentingan.

Berdasarkan devinisi-devinisi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa auditing adalah suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bahan bukti yang dilakukan oleh pihak independen dan kompeten terhadap laporan keuangan dan catatan-catatan

pembukuan serta bukti pendukung untuk memberikan pendapat atau opini atas laporan keuangan tersebut.

### 2.1.2 Tujuan Audit

Tujuan audit umum atas laporan keuangan oleh auditor independent adalah untuk menyatakan pendapat atas kewajaran dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Uraian diatas secara tepat menekankan pemberian pendapat atas laporan keuangan. Auditor mengumpulkan bahan bukti untuk menarik kesimpulan mengenai apakah laporan keuangan telah disajikan secara wajar dan mengeluarkan laporan keuangan yang tepat. Menurut beberapa para ahli tujuan audit adalah :

- a. Sofyan Syafri Harahap, (1994:168)
  - 1) Untuk memastikan eksistensi, apakah pos tersebut benar-benar ada dalam perusahaan.
  - 2) Untuk memastikan kelengkapan, apakah buku atau laporan telah menggambarkan keseluruhan perkiraan itu secara lengkap.
  - 3) Untuk memastikan hak dan kewajiban, apakah perusahaan mempunyai hak kepada pos atau perkiraan itu atau sebaliknya perkiraan itu merupakan kewajibannya.
  - 4) Untuk memastikan ketelitian, apakah penjumlahan, perkalian, dan pembagian sudah dilakukan dengan teliti dan benar.

- 5) Untuk memastikan penilaian, apakah cara penilaian yang diterapkan dalam pencatatannya benar sesuai dengan pedoman yang diatur dalam PAI.
  - 6) Untuk memastikan penyajian, apakah penyajian pos tersebut dalam laporan keuangan sudah tetap dan sesuai dengan PAI.
- b. Menurut Josep W. Wilkinson, (1995:364) audit ( pemeriksaan ) dilaksanakan dengan tujuan yaitu :
- a. Mengevaluasi keandalan informasi dan
  - b. Mengevaluasi efisiensi serta keefektifan sistem informasi.
- c. Arens dan Lobbecke, (1996:114)

Tujuan audit umum atas laporan keuangan oleh auditor independen adalah untuk menyatakan pendapat atas kewajaran dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha dan arus kas yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

### 2.1.3 Jenis-jenis Audit

Jenis-jenis audit menurut beberapa para ahli antara lain :

- a. Menurut Sukrisno Agoes, (1996:5)

Ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit dibedakan atas beberapa bagian, yaitu:

- 1) *General Audit* ( Pemeriksaan Umum )

Adalah suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP yang independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.

Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Professional Akuntan Publik dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia yang telah disahkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia.

2) *Special Audit* ( Pemeriksaan Khusus )

Adalah suatu pemeriksaan terbatas yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.

Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas beberapa bagian, yaitu:

1) *Management Audit* ( Operational Audit )

Adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2) *Compliance Audit* ( Pemeriksaan Ketaatan )

Adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak extern (pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jenderal Pajak, dan lain-lain).

3) *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 yang telah ditentukan.

4) *Computer Audit*

Adalah pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan EDP (*Electronic Data Processing*) systems.

b. Menurut Arens dan Loebbecke, (1996:4)

Menurut Arens and Loebbecke ada 3 jenis, yaitu :

1) Audit laporan keuangan

Adalah audit yang menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi dan telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

2) Audit Operasional

Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya.

3) Audit Ketaatan

Adalah audit yang mempertimbangkan apakah klien telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

- c. Menurut Joseph W. Wilkinson, (1995 : 365), audit yang dapat dilakukan pada suatu perusahaan yang tipikal diklasifikasikan sebagai berikut :
- 1) Audit manajemen atas struktur, rencana kebijakan, sikap karyawan dalam organisasi dan lain-lain.
  - 2) Audit operasional atas efisiensi dan efektivitas penggunaan seluruh sumber daya serta sejauh mana praktek dan prosedur yang telah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan.
  - 3) Audit ketaatan atas sejauh mana ketaatan pada undang-undang, peraturan pemerintah, dan kewajiban-kewajiban lain kepada badan ekstern.
  - 4) Audit pengembangan sistem atas efisiensi dan efektivitas pelaksanaan berbagai tahap dalam proyek pengembangan sistem.
  - 5) Audit pengendalian internal atas kecukupan pengendalian internal dan tindak pengamanan.
  - 6) Audit keuangan atas kewajaran penyajian posisi keuangan dari hasil operasi perusahaan dalam laporan keuangan.
- d. Menurut Haryono Jusup, (2001:15)
- 1) Audit Laporan Keuangan,  
Adalah menentukan apakah laporan keuangan sebagai keseluruhan tentang informasi kuantitatif yang diperiksa.
  - 2) Audit Operasional  
Adalah pengkajian atau review atas setiap bagian atau prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk

mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

3) **Audit Ketaatan**

Adalah untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang.

e. Menurut Amir Abadi Jusuf, (1997:4)

1) **Audit Laporan Keuangan**

Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

2) **Audit Operasional**

Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Umumnya pada saat selesainya audit operasional auditor akan memberikan saran kepada pihak manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

3) **Audit Ketaatan**

Bertujuan mempertimbang apakah auditi telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otorisasi lebih tinggi.

#### 2.1.4 Standar Audit yang Berlaku Umum

Standar auditing merupakan pedoman bagi auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dalam Pernyataan Standar Auditing (PSA) No. 1 telah menetapkan dan mengesahkan sepuluh standar auditing yang dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. Standar Umum, berfungsi untuk mengatur syarat-syarat diri auditor.

Standar umum terdiri dari:

- 1) Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor
- 2) Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor
- 3) Dalam pelaksanaan audit dan pelaporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama

- b. Standar Pekerjaan lapangan, berfungsi untuk mengatur mutu pelaksanaan auditing. Standar pekerjaan lapangan terdiri dari:

- 1) pekerjaan harus dilaksanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan sistem harus disupervisi dengan semestinya

- 2) pemahaman memadai atas Struktur Pengendalian Intern (SPI) harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat dan lingkup pengujian yang akan dilakukan
  - 3) bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit
- c. Standar Pelaporan, berfungsi sebagai panduan bagi auditor dalam mengkomunikasikan hasil audit melalui laporan audit kepada pemakai informasi keuangan. Standar pelaporan terdiri dari:
- 1) laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan Prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum (PABU) di Indonesia
  - 2) laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada ketidakkonsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam menyusun laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan prinsip akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya
  - 3) pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor
  - 4) laporan auditor, harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu

asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasannya harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada dan tingkat tanggung jawab yang dipikul oleh auditor.

## 2.2 Audit Operasional

### 2.2.1 Pengertian Audit Operasional

Banyak definisi dari audit operasional yang mencakup penyebutan *efficiency* (pengeluaran yang minimum dari sumber daya), *effectiveness* (pencapaian hasil yang diinginkan) dan *economy* (kinerja dari suatu entitas). Dalam artikulasi yang berbeda, audit operasional dikenal sebagai audit manajemen. Perbedaan antara kedua istilah tersebut tidak jelas dan sering digunakan secara bergantian.

Menurut Amin Wijaya Tunggal,(2001:5), ada beberapa definisi audit operasional yang dikemukakan oleh para ahli auditing, antara lain:

a. Dale L. Flesher dan Steward Siewert

Audit operasional merupakan pencarian cara-cara untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas. Audit operasional dapat dipertimbangkan sebagai suatu bentuk kecaman yang konstruktif).

b. Casler dan Crochet

Audit operasional adalah suatu proses yang sistematis untuk menilai efektivitas organisasi, efisiensi dan ekonomi operasi di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kejadian kepada orang yang tepat hasil dari penilaian bersama dengan disertai rekomendasi untuk perbaikan).

c. Leslie R. Howard

Audit manajemen merupakan penyelidikan suatu usaha dari tingkat yang tinggi ke bawah untuk meyakinkan bahwa manajemen yang sehat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan demikian memudahkan hubungan yang paling efektif dengan dunia luar dan organisasi lainnya).

d. William P. Leonard

Audit manajemen sebagai suatu pengujian yang menyeluruh dan konstruktif dari struktur organisasi suatu perusahaan, lembaga atau cabang dari pemerintah atau setiap komponen dari padanya, seperti suatu divisi atau departemen, dan rencana dan tujuannya, alat operasionalnya, dan utilisasi manusia dan fasilitas fisik).

Amin Wijaya Tunggal, (2001:26) juga mendefinisikan berbagai

tipe dari auditing sebagai berikut :

- a. Pemeriksaan manajemen (*management auditing*), dapat didefinisikan sebagai penilaian sistem manajemen perusahaan (auditee), apakah sistem tersebut berjalan secara efektif dan resiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut telah beroperasi secara efisien.
- b. Pemeriksaan operasional (*operational auditing*), dapat didefinisikan sebagai kerangka yang sama dengan pemeriksaan manajemen, kecuali bahwa pemeriksaan operasional lebih berlaku terhadap sistem operasi auditee daripada terhadap sistem operasi manajemennya. Dengan demikian untuk unit operasional tertentu seperti departemen pembelian, pemeriksaan manajemen akan berfokus pada bagaimana sebaiknya unit tersebut dikelola, sedangkan pemeriksaan operasional akan berfokus pada bagaimana agar unit tersebut benar-benar beroperasi.
- c. Pemeriksaan komprehensif (*comprehensive auditing*), merupakan integrasi dari berbagai unsur manajemen operasional dan pemeriksaan

keuangan tradisional. Pemeriksaan komprehensif ini mencakup penilaian manajemen auditee, operasi, pengendalian finansial dan sistem akuntansi untuk menentukan apakah pengendalian dan mekanisme akuntabilitas telah memadai dan dapat dipertanggungjawabkan pada pemegang sahamnya.

Menurut ketetapan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dalam Pedoman Pemeriksaan Operasional 1993, audit operasional adalah:

“Audit yang sistematis terhadap program, kegiatan/aktivitas organisasi dan seluruh atau sebagian dari aktivitas dengan tujuan menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara ekonomis dan efisien, serta apakah tujuan program dan kegiatan/aktivitas yang telah direncanakan dapat dicapai dengan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Menurut Mulyadi dan Kanaka Punadireja,(1998:6), pengertian audit operasional adalah:

“Audit operasional merupakan suatu review secara sistematis mengenai kegiatan organisasi atau bagian dari padanya dalam hubungannya dengan tujuan tertentu”.

Sedangkan menurut Arens dan Loebbecke, (2000:4), pengertian audit operasional adalah:

“Audit operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas.”

Menurut Amin Wijaya Tunggal,(2001:16), meskipun terdapat beberapa perbedaan dari definisi audit operasional seperti telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan:

a. Proses yang sistematis

Seperti dalam audit laporan keuangan, audit operasional juga mencakup serangkaian langkah atau prosedur yang terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini mencakup perencanaan yang tepat, mendapatkan data secara objektif serta menilai bukti yang berkaitan dengan aktivitas yang diaudit.

b. Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi organisasi didasarkan pada suatu kriteria yang ditetapkan atau yang disetujui. Dalam audit operasional, kriteria sering dinyatakan dalam standar kinerja (*performance standards*) yang ditetapkan oleh manajemen. Namun dalam beberapa hal, standar-standar ini mungkin juga ditetapkan oleh industri. Kriteria penilaian organisasi ini sering kali kurang jelas didefinisikan dibandingkan kriteria yang digunakan dalam audit laporan keuangan. Pemeriksaan operasional mengukur tingkat korespondensi antara kinerja aktual dengan kriteria penilaian yang telah ditetapkan.

c. Efektifitas, efisiensi dan ekonomi operasi

Tujuan utama dari audit operasional adalah membantu manajemen organisasi yang diaudit untuk dapat memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomi operasi organisasinya. Ini berarti bahwa audit operasional memfokuskan pada masa yang akan datang dan hal ini berlawanan langsung dengan audit laporan keuangan yang mempunyai fokus historis.

d. Melaporkan kepada orang yang tepat

Penerima laporan audit operasional yang tepat adalah manajemen atau individual yang meminta diadakannya audit, kecuali kalau pelaksanaan audit tersebut diminta oleh pihak ketiga, dan pembagian laporan dilakukan tetap dalam entitas bersangkutan. Dalam kebanyakan hal, dewan komisaris atau panitia audit menerima salinan laporan audit operasional.

e. Rekomendasi atau perbaikan

Tidak seperti audit laporan keuangan, suatu audit operasional tidak berakhir samapai dengan pelaporan hasil temuan audit, melainkan diperluas untuk dibuatkannya rekomendasi-rekomendasi yang bertujuan untuk perbaikan manajemen organisasi yang diaudit.

## 2.2.2 Maksud dan Tujuan Audit Operasional

Audit operasional dimaksudkan terutama untuk mengidentifikasi kegiatan, program, aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan

dengan bertujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan struktur dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara efisien, efektif dan ekonomis. Dalam mengadakan pemeriksaan, titik berat perhatian utama diarahkan kepada kegiatan-kegiatan yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang. Tujuan audit operasional tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan perbaikan tetapi juga untuk menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan atau kelemahan di masa yang akan datang.

Menurut Amin Wijaya Tunggal, (2001:12), ada beberapa tujuan dari audit operasional:

- a. objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan terjadi untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
- b. untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
- c. mengusulkan pada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien.
- d. audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.

- e. untuk membantu manajemen, audit atau operasi berhubungan dengan fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan pada manajemen.
- f. untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka

Sasaran audit operasional adalah kegiatan, aktivitas, program atau bidang-bidang organisasi yang diketahui atau diidentifikasi memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam hal efektifitas, efisiensi dan ekonomisnya

### 2.2.3 Karakteristik Audit Operasional

- a. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif.
- b. Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi.
- c. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau fungsi, atau salah satu sub -- klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya).
- d. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan/ unit/fungsi yang di audit dalam menjalankan misi, tanggungjawab, atau tugasnya.
- e. Pengukuran terhadap keefektifan di dasarkan pada bukti/data dan standar.

- f. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif-tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi, Diagnosis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.

#### 2.2.4 Tahap-Tahap Audit Operasional

Suatu audit operasional merupakan pekerjaan besar bagi siapapun yang melaksanakannya. Auditor dalam melaksanakan kegiatannya memerlukan kerangka tugas sebagai pedoman. Tanpa adanya kerangka yang tersusun baik, auditor akan banyak menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, mengingat bahwa struktur perusahaan maupun kegiatan sudah semakin maju dan rumit. Melalui kerangka ini, auditor akan mempunyai rencana pemeriksaan yang dapat dilakukan secara sistematis dan diharapkan akan mendapatkan hasil yang memadai.

Menurut Arens dan Loebbecke, (2000:6), ada tiga tahap yang dilakukan dalam melakukan audit operasional yaitu:

a. Perencanaan

perencanaan dalam audit operasional serupa dengan perencanaan untuk audit atas laporan keuangan historis. Seperti dalam audit laporan keuangan, auditor operasional harus menentukan lingkup penugasan dan menyampaikan hal itu kepada unit organisasional, juga perlu menentukan staff yang tepat dalam penugasan,

mendapatkan informasi mengenai latar belakang unit organisasional, memakai struktur pengendalian intern, serta menentukan bahan bukti yang tepat yang harus dikumpulkan. Perbedaan utama antara perencanaan audit operasional dengan audit laporan keuangan adalah sangat banyaknya keragaman dalam audit operasional. Oleh karena keragamannya, seringkali sulit menentukan tujuan khusus pada suatu audit operasional, sehingga tujuannya akan didasarkan pada kriteria yang dikembangkan untuk penugasan.

b. Pengumpulan dan evaluasi bahan bukti

dengan cara yang sama seperti pada audit keuangan, auditor operasional harus mengumpulkan cukup bahan bukti yang kompeten agar dapat menjadi dasar yang layak guna menarik suatu kesimpulan mengenai tujuan yang sedang diuji.

c. Pelaporan dan tindak lanjut

dua perbedaan utama dalam laporan audit operasional dan keuangan yang mempengaruhi laporan audit operasional. *Pertama*, dalam audit operasional, laporan biasanya dikirim hanya untuk pihak manajemen, dan satu salinan untuk unit yang diperiksa. Tidak adanya pemakaian pihak ketiga, mengurangi pembakuan kata-kata dalam laporan audit operasional. *Kedua*, keragaman audit operasional memerlukan penyusunan laporan secara khusus untuk

menyajikan ruang lingkup audit, temuan-temuan dan rekomendasi-rekomendasi. Hubungan kedua faktor ini mengakibatkan banyak perbedaan dalam laporan audit operasional. Penulisan laporan seringkali memakan banyak waktu agar temuan-temuan dan rekomendasi disampaikan secara jelas. Tindak lanjut merupakan hal yang biasa dalam audit operasional di saat rekomendasi-rekomendasi disampaikan kepada manajemen, yang tujuannya adalah untuk memastikan apakah perubahan-perubahan yang direkomendasikan telah dilakukan dan jika tidak apakah alasannya.

## **2.3 Sumber Daya Manusia**

### **2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Menurut T. Hani Handoko (2001:3), Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi

perencanaan (penetapan apa yang akan di lakukan),pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja),penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik)dan pengawasan.

Menurut Edwin B Flippo dalam buku T.Hani Handoko(2001:3) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu,organisasi dan masyarakat.Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi opsional di bidang personalia.

Menurut Wendell French dalam buku T. Hani Handoko (2001:4) mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Berdasarkan dua definisi tersebut kita akan menggunakan definisi berikut ini:

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan,dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan individu maupun organisasi.

Konsep – konsep dasar manajemen personalia telah dikemukakan di muka. Berbagai pandangan tersebut penting agar penelaahan manajemen personalia dan sumber daya manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Pandangan – pandangan itu mencakup:

a. Pendekatan Sumber Daya manusia

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

b. Pendekatan Manajerial

Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Departemen personalia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen -departemen lain. Oleh karena itu analisis akhir terhadap prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.

c. Pendekatan Sistem

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu, manajemen personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi. Dalam praktek, manajer personalia adalah suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Masing-masing bagian saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

#### d. Pendekatan Proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Bila tidak, upaya-upaya reaktif perlu diambil, dan ini berarti pemecahan masalah-masalah menjadi lebih sulit dan perusahaan bisa kehilangan berbagai kesempatan.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67), bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kejanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Leon C. Mengginson dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:69) adalah sebagai berikut: "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya".

Menurut Andrew E. Sikula dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 69) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan .penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai,kualitas atau status dari beberapa obyek orang atau pun suatu barang.

### 2.3.2 Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana di kemukakan Agus Sunyoto (1999: 1) adalah

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang tersahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### 2.3.3 Sasaran Penilaian/Evaluasi Kerja

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999:1)

- a. membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkeseluruhan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit ketrampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak ( *merit system* ) dan system promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*)

#### 2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) yang merumuskan bahwa:

*Human Performance* = *Ability* x *Motivation*

*Motivation* = *Attitude* x *Situation*

*Ability* = *Knowledge* x *Skill*

Penjelasan:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap *negative* (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Ahmad S. Ruky dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:69) Manajemen Kinerja SDM adalah suatu bentuk kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan

oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Menurut Robert Bacal dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:69) mendefinisikan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerja sama antara seorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.