



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian untuk membantu peneliti membuat kerangka pemikiran yang digunakan dalam mengembangkan pemahaman mengenai audit manajemen yang dilakukan melalui pengendalian intern yang memadai untuk memastikan aktivitas operasional perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.

A Landasan Teori

1. Tinjauan Mengenai *Auditing*

a. Definisi Audit

Definisi audit menurut Randal J. Elder et al (2011:4) dalam buku *Jasa*

Audit dan Assurance adalah:

“Audit adalah pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.”

Menurut *American Accounting Association Committee* yang dikutip oleh Guy et. al (1999) dalam buku *Internal Auditing* yang disusun oleh Amin Widjaja Tunggal (2008:1):

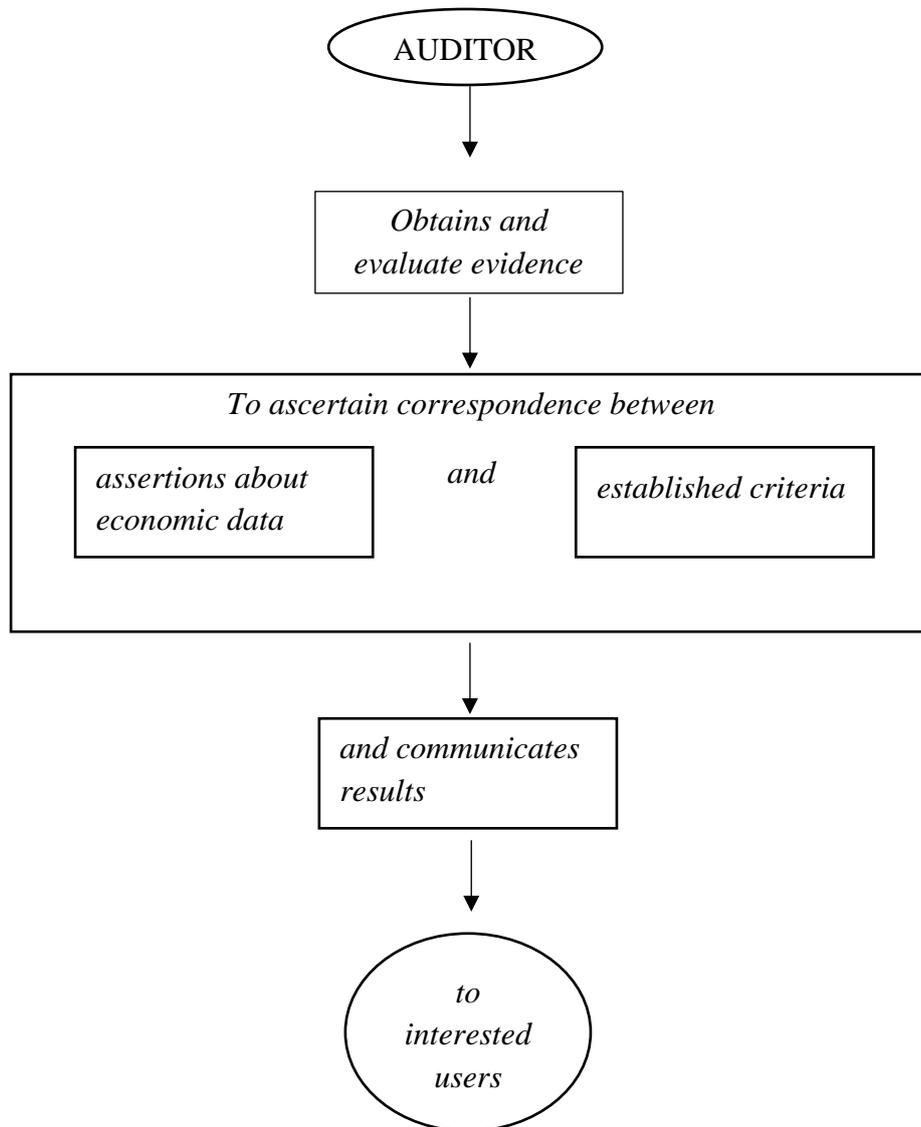
“Auditing is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users.”

Maka melalui definisi diatas, audit merupakan suatu proses sistematis dan perencanaan yang terstruktur berupa pengumpulan bukti oleh seseorang yang independen sehingga laporan audit yang dihasilkan dapat berguna bagi para pemangku kepentingan yang akan menggunakan hasil laporan tersebut untuk menanamkan investasi modal pada perusahaan yang bersangkutan.



Gambar 2.1

Definisi Auditing



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Sumber: Dan M. Guy (1999:4)

b. Jenis-Jenis Audit

Menurut Randal J. Elder et al (2011:16) dalam buku Jasa Audit dan Assurance, audit terbagi dalam 3 jenis yaitu audit operasional, audit ketaatan, dan audit laporan keuangan. Berikut akan dijabarkan definisi dari jenis-jenis audit tersebut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(1) Audit Operasional

Audit operasional mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Pada akhir audit operasional, manajemen biasanya mengharapkan saran-saran untuk memperbaiki operasi. Dalam audit operasional, *review* atau penelaahan yang dilakukan tidak terbatas pada akuntansi, tetapi dapat mencakup evaluasi atas struktur organisasi, operasi komputer, metode produksi, pemasaran dan semua bidang lain di mana auditor menguasainya. Audit operasional lebih menyerupai konsultasi manajemen daripada apa yang biasanya dianggap audit.

(2) Audit Ketaatan

Audit ketaatan dilaksanakan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur, aturan atau ketentuan tertentu yang ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi. Hasil dari audit ketaatan biasanya dilaporkan kepada manajemen, bukan kepada pengguna luar, karena manajemen adalah kelompok utama yang berkepentingan dengan tingkat ketaatan terhadap prosedur dan peraturan yang digariskan.

(3) Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan (informasi yang diverifikasi) telah dinyatakan sesuai kriteria tertentu. Biasanya, kriteria yang berlaku adalah prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP), walaupun auditor mungkin saja melakukan audit atas laporan keuangan yang disusun dengan menggunakan dasar kas atau dasar lainnya yang cocok untuk organisasi tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Jenis Bukti Audit

Menurut Randal J. Elder et. al (2011:158) dalam buku Jasa Audit dan Assurance, terdapat 8 kategori umum bukti audit yaitu:

(1) Pemeriksaan Fisik

Pemeriksaan fisik merupakan pemeriksaan atau penghitungan yang dilakukan oleh auditor atas aset berwujud.

(2) Konfirmasi

Konfirmasi merupakan jawaban lisan atau tertulis yang diterima dari pihak ketiga yang independen untuk melakukan verifikasi atas keakuratan informasi yang diminta oleh auditor. Standar audit menentukan dua jenis permintaan konfirmasi, yaitu:

(a) Konfirmasi positif

Konfirmasi positif meminta penerima untuk menjawab pertanyaan dalam semua kondisi.

(b) Konfirmasi negatif

Dalam konfirmasi negatif, penerima hanya diminta untuk merespons bilamana informasi yang diberikan adalah salah, dan tidak ada pengujian tambahan yang dilakukan untuk permintaan yang tidak direspons.

(3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pemeriksaan auditor atas dokumen-dokumen dan catatan klien untuk membuktikan informasi yang harus atau sebaiknya, dimasukkan dalam laporan keuangan. Dokumen dapat dibagi ke dalam dokumen internal dan dokumen eksternal.

(a) Dokumen internal telah disiapkan dan digunakan di dalam organisasi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



klien dan disimpan tanpa pernah keluar ke pihak lain.

(b) Dokumen eksternal telah ditangani oleh seseorang di luar organisasi klien dan berakhir di tangan klien.

(4) Prosedur Analitis

Prosedur analitis menggunakan perbandingan dan keterkaitan untuk menilai apakah saldo-saldo akun atau data lain yang muncul telah disajikan secara wajar dibandingkan dengan perkiraan auditor.

(5) Tanya Jawab dengan Klien

Tanya jawab merupakan diperolehnya jawaban tertulis atau informasi dari klien sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan auditor. Meskipun bukti yang cukup andal diperoleh dari klien melalui tanya jawab, namun biasanya tetap dibutuhkan bukti pendukung yang merupakan bukti tambahan.

(6) Penghitungan Ulang

Penghitungan ulang mencakup pengecekan ulang atas contoh-contoh perhitungan yang dilakukan oleh klien.

(7) Pengerjaan Ulang

Pengerjaan ulang merupakan pengujian yang dilakukan oleh seorang auditor independen terhadap prosedur pembukuan atau pengendalian yang awalnya dilakukan sebagai bagian dari pembukuan entitas dan sistem pengendalian internal.

(8) Pengamatan

Pengamatan adalah penggunaan panca indera untuk menilai aktivitas-aktivitas klien.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Tinjauan Mengenai Audit Manajemen

a. Definisi Audit Manajemen

Menurut Tunggal (2000) dalam Adi Kuswanto dan Vidya Miranty Syafarina (2009) menyatakan bahwa audit manajemen merupakan suatu penilaian dari organisasi manajerial dan dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit.

Menurut Alejandro dalam Lidyawaty Lioe dan Siti Khairani (2011) menjelaskan bahwa audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang ahli dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan.

Menurut IBK Bhayangkara (2011:2) menyebutkan: “Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.”

Menurut Sukrisno Agoes (2009:146),

“*Management audit* – disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *systems 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.”

Dari definisi-definisi di atas dapat dikatakan bahwa pengertian audit manajemen adalah suatu proses pengevaluasian terhadap kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Evaluasi yang dilakukan pada kegiatan operasional dapat bermanfaat untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Tujuan Audit Manajemen

Berikut tujuan umum audit manajemen menurut Sukrisno Agoes (2009:150):

- (1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- (2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- (3) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.

Selain itu, ada 3 elemen pokok tujuan audit manajemen menurut IBK Bhayangkara (2011:4) yaitu:

- (1) Kriteria (*criteria*)
Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.
- (2) Penyebab (*causes*)
Penyebab merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.
- (3) Akibat (*effect*)
Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang diterapkan.

Menurut Rob Reider dalam Sukrisno Agoes (2009:151), tujuan *management audit* adalah membuat setiap aktivitas sebaik mungkin dan berjalan dengan baik. Selain itu, Rob Reider juga menyatakan *management audit* selalu diarahkan pada suatu kombinasi tiga tujuan berikut:

- (1) Menilai pelaksanaan
Beberapa pemeriksaan manajemen sering melibatkan suatu penilaian terhadap pelaksanaan organisasi pada berbagai kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen atau terhadap kriteria pengukuran lainnya yang dianggap tepat.
- (2) Identifikasi berbagai peluang untuk perbaikan
Berdasarkan hasil penilaian terhadap pelaksanaan, secara umum, auditor dapat merumuskan berbagai peluang untuk melaksanakan perbaikan. Peningkatan kehematan, efisiensi, dan efektivitas merupakan kategori utama dalam sasaran perbaikan.
- (3) Mengembangkan berbagai rekomendasi sebagai upaya perbaikan tindak lanjut
Sifat dan keluasan setiap rekomendasi yang dikembangkan dalam *management audit* dapat berbeda-beda tergantung pada sifat permasalahan dan kesempatan yang tersedia.

Maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen bertujuan untuk memberikan informasi kepada pimpinan tentang pengelolaan aktivitas

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

operasional suatu perusahaan, satuan unit, atau suatu fungsi serta membuat rekomendasi mengenai cara-cara pelaksanaan yang lebih efektif dan efisien.

c. Tahap-Tahap Audit Manajemen

Ada tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Menurut IBK Bhayangkara (2011:9) tahap-tahap audit manajemen adalah sebagai berikut:

(1) Audit Pendahuluan

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

(2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini, auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan 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.

(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

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





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 untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

(4) Pelaporan

Tahap 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 komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

(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.

d. Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan

Audit manajemen dirancang untuk menemukan penyebab dari kelemahan-kelemahan yang terjadi pada pengelolaan program/aktivitas perusahaan, menganalisis akibat yang ditimbulkan oleh kelemahan tersebut dan menentukan tindakan perbaikan (rekomendasi) yang berkaitan dengan kelemahan tersebut agar dicapai perbaikan pengelolaan di masa yang akan



datang. Berbeda dengan audit keuangan yang menekankan auditnya pada data-data transaksi, proses pencatatan, dan laporan akuntansi yang dibuat perusahaan, audit manajemen dilakukan dengan lingkup yang lebih luas yaitu keseluruhan aspek manajemen dari objek yang diaudit. Menurut IBK Bhayangkara (2011:6), secara lebih detail, beberapa hal yang membedakan sebagai berikut:

(1) Tujuan audit

Audit keuangan dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan (manajemen) telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut.

Audit manajemen ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan. Oleh sebab itu, auditnya dirancang untuk menemukan berbagai kelemahan dalam operasional perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisis akibat yang ditimbulkan, dan mencari jalan perbaikan atas kelemahan tersebut.

(2) Ruang Lingkup Audit

Audit keuangan menekankan auditnya pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen. Oleh karena itu, ruang lingkup auditnya berkisar pada bukti-bukti transaksi dan proses akuntansi yang diterapkan pada objek audit.

Pada audit manajemen, ruang lingkup audit meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh program/aktivitas atau dapat juga hanya mencakup

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan.

(3) Dasar Yuridis

Secara hukum semua perusahaan harus menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independen (akuntan publik) kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan keuangan tersebut.

Berbeda dengan audit keuangan, audit manajemen bukanlah merupakan suatu keharusan bagi suatu perusahaan. Audit manajemen berangkat dari kepedulian manajemen atau yang memiliki wewenang lebih tinggi untuk memperbaiki berbagai program/aktivitas yang berjalan di perusahaan.

(4) Pelaksana Audit

Audit keuangan dilakukan dalam rangka mendapatkan pengesahan (opini) secara independen dari pihak auditor atas kewajaran laporan keuangan yang disajikan manajemen perusahaan tersebut.

Audit manajemen dilakukan dalam rangka untuk menemukan berbagai kekurangan/kelemahan pengelolaan perusahaan (melalui pengelolaan berbagai program/aktivitas) yang dilakukan manajemen, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan terhadap kekurangan tersebut.

(5) Frekuensi Audit

Kebutuhan audit berhubungan langsung dengan penerbitan laporan keuangan, audit keuangan dilakukan paling sedikit satu kali dalam satu tahun dan bersifat regular. Kebutuhan audit sangat dipengaruhi oleh kepedulian manajemen dalam mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dan kebutuhan untuk memperbaiki berbagai program/aktivitas yang hasilnya belum optimal.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(6) Orientasi Hasil Audit

Audit keuangan dilakukan terhadap data-data keuangan perusahaan yang bersifat historis. Audit ini lebih menekankan pada penilaian terhadap kinerja-kinerja masa lalu yang telah dicapai manajemen pada periode pelaporan. Audit manajemen lebih menekankan auditnya untuk kepentingan perbaikan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

(7) Bentuk Laporan Audit

Audit keuangan telah memiliki standar bentuk laporan audit yang bersifat baku bagi seluruh akuntan independen yang melakukan audit keuangan.

Hal ini diatur dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP).

Laporan hasil audit manajemen disajikan dalam bentuk laporan yang bersifat komprehensif, dimana di dalam laporan tersebut di samping menyampaikan kesimpulan hasil audit, juga disajikan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi.

(8) Pengguna Laporan

Laporan audit keuangan ditujukan untuk berbagai kelompok pengguna yang berada di luar perusahaan (eksternal). Berbagai kelompok tersebut di antaranya pemegang saham, kreditor, pemerintah dan sebagainya.

Laporan audit manajemen ditujukan kepada pihak internal perusahaan.

Laporan ini dapat menyajikan berbagai informasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang ada pada perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3. Tinjauan Mengenai Efektivitas dan Efisiensi

a. Definisi Efektivitas dan Efisiensi

Menurut IBK Bhayangkara (2011:13) dalam bukunya yang berjudul *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi* menyatakan bahwa efektivitas sebagai tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya sedangkan efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dapat dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah risiko antara *output* dan *input*. Seberapa besar *output* yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu input yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan.

Menurut Stoner, Freeman, Gilbert (1996) dalam Leo Christyanto (2011),

“Efektif adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai atau dengan kata lain melakukan hal yang tepat, sedangkan efisien berarti kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain melakukan dengan tepat.”

Menurut Hans Kartikahadi dalam Sukrisno Agoes (2009:154), pengertian efektivitas dan efisiensi dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan.
- (2) Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisasi kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.

Pengertian efektivitas dan efisiensi menurut Arens et.al dalam Sukrisno

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Agoes (2010:824) adalah *effectiveness* berarti tercapainya tujuan, seperti menghasilkan produk tanpa cacat. *Efficiency* berarti penentuan alokasi sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan itu, misalnya menentukan apakah produk yang dihasilkan menggunakan biaya yang minimal.

Dapat dikatakan bahwa efektivitas mengartikan bahwa *output* telah dihasilkan dengan baik dari segi ketepatan waktu, kualitas, dan kuantitas sedangkan efisien berarti cara yang digunakan untuk meminimalisasi pemborosan biaya dalam penggunaan sumber daya pada perusahaan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

b. Syarat-Syarat Efektivitas Audit Manajemen

Agar pemeriksaan manajemen dapat memberikan manfaat kepada manajemen secara optimal, maka pemeriksaan manajemen harus memenuhi beberapa syarat tertentu. Terpenuhinya syarat-syarat tersebut memerlukan usaha-usaha dan perhatian dari pemeriksa maupun manajemen. Syarat-syarat efektivitas pemeriksaan manajemen menurut Supriyono (1990) dalam Vidya Miranty Syafarina dan Adi Kuswanto (2009) meliputi:

- (1) Dukungan yang bersinambung dari organisasi secara menyeluruh terhadap pemeriksaan manajemen, khususnya dari manajemen puncak. Dukungan tersebut meliputi penentuan status organisasi pemeriksaan yang independen. Pengakuan dan para pemakai bahwa informasi yang dihasilkan oleh pemeriksaan manajemen penting dan bermanfaat.
- (2) Kesadaran para pemeriksa itu sendiri terhadap status organisasi pemeriksa yang independen.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4. Tinjauan Mengenai Pengendalian Internal

a. Definisi Pengendalian Internal

Menurut Randal J. Elder et. al dalam buku *Jasa Audit dan Assurance* (2011:316) mendefinisikan:

“Sebuah sistem pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang agar manajemen mendapatkan keyakinan yang memadai bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur tersebut seringkali disebut sebagai pengendalian, dan secara kolektif, akan membentuk suatu pengendalian intern entitas.”

Menurut Larry F. Konrath (1999:6) dalam buku *Internal Auditing* (2008:7) membagi tiga tipe internal auditing, yaitu:

(1) *Operational auditing*

An operational audit is a future oriented, independent, and systematic evaluation performed by the internal auditor for management of the operational activities controlled by top-middle, and lower-level management for the purposes of improving organizational profitability and increasing the attainment of the other organizational objectives.

(2) *Management auditing*

A management audit is a future-oriented, independent and systematic evaluation of the activities of all levels of management performed by the internal auditor for the purposes of improving organizational profitability and increasing the attainment of other organizational objectives.

(3) *Financial auditing*

A financial audit is a historically oriented, independent, evaluation performed by the internal auditor or the external auditor for the purposes of attesting to the fairness, accuracy, and reliability of the financial data.

Definisi pengendalian internal menurut Messier et. al (2008:192) sebagai berikut:

Pengendalian internal adalah proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel entitas lainnya yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini:

- (1) Keandalan laporan keuangan,
- (2) Efektivitas dan efisiensi operasi,
- (3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Melalui pengertian diatas dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah kebijakan yang dibuat oleh manajemen untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal.

C Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

b. Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal menurut Randal J. Elder et. al dalam buku Jasa Audit dan Assurance (2011:316) adalah sebagai berikut:

(1) Keandalan Laporan Keuangan

Manajemen bertanggung jawab untuk menyusun laporan keuangan bagi para investor, kreditor, dan para pengguna lainnya. Manajemen memiliki tanggung jawab hukum maupun professional untuk meyakinkan bahwa informasi disajikan dengan wajar sesuai dengan ketentuan dalam pelaporan seperti misalnya GAAP. Tujuan pengendalian intern yang efektif terhadap laporan keuangan adalah untuk memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan ini.

(2) Efisiensi dan Efektivitas Kegiatan Operasi

Pengendalian dalam suatu perusahaan akan mendorong penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran yang dituju perusahaan. Sebuah tujuan penting atas pengendalian tersebut adalah akurasi informasi keuangan dan nonkeuangan mengenai kegiatan operasi perusahaan yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan oleh para pengguna laporan.

(3) Kepatuhan terhadap Hukum dan Peraturan

Perusahaan publik, perusahaan nonpublik, maupun organisasi nirlaba diharuskan untuk mematuhi beragam ketentuan hukum dan peraturan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Beberapa peraturan ada yang terkait dengan akuntansi secara tidak langsung, misalnya perlindungan terhadap lingkungan dan hukum hak-hak sipil. Sedang yang terkait erat dengan akuntansi, misalnya peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

C Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

c. Komponen Pengendalian Internal

Komponen pengendalian internal COSO menurut Randal J. Elder et. al dalam buku *Jasa Audit dan Assurance (2011:321)* adalah sebagai berikut:

(1) Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang menggambarkan keseluruhan sikap manajemen, direksi, dan pemilik dari suatu entitas atas pengendalian internal dan pentingnya pengendalian internal tersebut terhadap entitas. Untuk memahami dan menilai lingkungan pengendalian, auditor harus mempertimbangkan subkomponen pengendalian internal yang sangat penting, yaitu:

(a) Integritas dan Nilai Etika

Integritas dan nilai etika mencakup tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi insentif dan godaan yang dapat mendorong personnel untuk terlibat dalam perilaku yang tidak jujur, ilegal atau tidak etis. Selain itu, integritas dan nilai etika juga mencakup komunikasi mengenai nilai yang dianut entitas dan standar perilaku kepada setiap personel melalui pernyataan kebijakan, kode etik, dan melalui contoh.

(b) Komitmen Terhadap Kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen terhadap tingkat kompetensi untuk pekerjaan tertentu dan bagaimana

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tingkat kompetensi tersebut diterjemahkan ke dalam pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan.

(c) Partisipasi Dewan Direksi dan Komisaris atau Komite Audit

Sebuah dewan komisaris yang efektif harus independen terhadap manajemen, dan anggotanya harus terus terlibat dalam dan mengkaji aktivitas manajemen. Meskipun dewan mendelegasikan tanggung jawab atas pengendalian internal pada manajemen, namun dewan harus secara berkala menilai pengendalian tersebut.

Komite audit juga bertanggung jawab untuk menjaga komunikasi yang telah berjalan dengan internal auditor maupun eksternal auditor. Hal itu memungkinkan auditor dan direksi untuk membahas hal-hal yang mungkin terkait dengan sesuatu seperti integritas atau tindakan manajemen.

(d) Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi

Manajemen, melalui aktivitas yang dilakukannya, memberikan sinyal yang sangat jelas kepada para karyawan mengenai signifikansi pengendalian internal.

(e) Struktur Organisasi

Struktur organisasi suatu entitas mendefinisikan jalur tanggung jawab dan otoritas yang ada. Dengan memahami struktur organisasi klien, auditor dapat mempelajari bagaimana pengendalian diterapkan.

(f) Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia

Aspek pengendalian internal yang paling penting adalah personel. Karena pentingnya personel yang kompeten dan dapat dipercaya dalam memberikan pengendalian yang efektif, metode yang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



digunakan dalam merekrut, mengevaluasi, melatih, mempromosikan dan memberikan kompensasi merupakan bagian yang penting dalam pengendalian internal.

(2) Penilaian Risiko

Penilaian risiko untuk laporan keuangan merupakan identifikasi dan analisis manajemen terhadap risiko-risiko yang relevan terhadap penyusunan laporan keuangan yang disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

(3) Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur, selain yang telah dimasukkan dalam keempat komponen lainnya, yang membantu untuk meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang penting telah dilakukan untuk mengatasi risiko-risiko dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut meliputi:

(a) Pemisahan Tugas yang Memadai

Terdapat empat panduan untuk pemisahan tugas yang memadai untuk mencegah kesalahan maupun kecurangan yang sangat signifikan bagi para auditor.

i) Pemisahan Tugas Penyimpanan Aset dari Tugas Pencatatan

Untuk mencegah terjadinya penggelapan aset perusahaan, orang yang menyimpan aset secara temporer atau permanen tidak boleh bertanggung jawab terhadap pencatatan aset tersebut. Dengan mengizinkan satu orang untuk melakukan kedua fungsi tersebut akan meningkatkan risiko bahwa orang tersebut akan mengambil

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

aset untuk kepentingan pribadi dan menyesuaikan pencatatannya untuk menutupi pencurian tersebut.

ii) Pemisahan Tugas Otorisasi Transaksi dari Tugas Penyimpanan Aset

Sangat disarankan untuk mencegah orang yang melakukan otorisasi transaksi untuk memiliki kendali terhadap aset yang terkait, untuk mengurangi kemungkinan penggelapan aset.

iii) Pemisahan Tugas Sistem Informasi dari Departemen Pengguna
Ketika tingkat kompleksitas sistem teknologi informasi meningkat, pemisahan otorisasi, pencatatan dan penyimpanan seringkali menjadi tidak jelas.

(b) Otorisasi yang Tepat atas Transaksi dan Aktivitas

Setiap transaksi harus diotorisasi dengan tepat jika ingin pengendalian yang memuaskan. Otorisasi terdiri dari otorisasi umum dan khusus. Pada otorisasi umum, manajemen membuat kebijakan dan para bawahan diinstruksikan untuk menerapkan otorisasi umum ini dengan menyetujui semua transaksi dalam batas yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan. Otorisasi khusus diterapkan pada setiap transaksi khusus. Untuk beberapa transaksi, manajemen lebih cenderung untuk melakukan otorisasi terhadap setiap transaksi.

(c) Dokumen dan Catatan yang Memadai

Dokumen dan catatan memadai harus memenuhi syarat-syarat berikut:

i) Diberi nomor secara berurutan terlebih dahulu untuk memfasilitasi pengendalian terhadap dokumen yang hilang dan



sebagai alat bantu untuk penyimpanan dokumen bilamana dibutuhkan di kemudian hari.

- ii) Disusun pada saat terjadinya transaksi, atau sesegera mungkin setelah transaksi terjadi, untuk meminimalkan kesalahan waktu.
- iii) Dirancang untuk penggunaan multifungsi, jika memungkinkan, untuk meminimalkan banyaknya formulir yang berbeda.
- iv) Dibangun dengan cara-cara yang mendorong penyusunan yang benar.

(d) Pengendalian atas Aset dan Catatan-Catatan

Untuk menjaga pengendalian internal yang memadai, aset dan catatan harus dilindungi. Jenis ukuran perlindungan yang paling penting untuk menjaga aset dan catatan adalah dengan menggunakan alat perlindungan fisik.

(e) Pengecekan Kinerja Secara Independen

Kebutuhan akan pengecekan independen muncul karena pengendalian intern cenderung berubah sepanjang waktu. Personel sangat mungkin lupa atau tidak sengaja tidak mengikuti prosedur atau mereka menjadi sembrono kecuali jika ada seseorang yang mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan mereka.

(4) Informasi dan Komunikasi

Tujuan dari sistem informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi-transaksi yang terjadi dalam suatu entitas dan untuk menjaga akuntabilitas aset-aset yang terkait.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Pengawasan
- Aktivitas pengawasan berkaitan dengan penilaian yang berjalan atau penilaian berkala atas kualitas pengendalian intern oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian dijalankan sesuai dengan tujuannya dan dimodifikasi jika diperlukan jika terjadi perubahan kondisi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

d. Elemen Pokok Sistem Pengawasan Intern

Menurut Zaki Baridwan (2009:14), suatu sistem pengawasan intern yang memuaskan harus meliputi:

- (1) Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat.

Suatu dasar yang berguna dalam menyusun struktur organisasi perusahaan adalah pertimbangan bahwa organisasi itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total.

Untuk memenuhi syarat bagi suatu pengawasan yang baik, struktur organisasi hendaknya memisahkan fungsi-fungsi operasional, penyimpanan, dan pencatatan.

- (2) Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya.

Menurut AICPA, susunan rekening yang baik harus memenuhi hal-hal berikut:

- (a) Membantu mempermudah penyusunan laporan-laporan keuangan dan laporan-laporan lainnya dengan ekonomis.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

- (b) Meliputi rekening-rekening yang diperlukan untuk menggambarkan dengan baik dan teliti harta milik, utang, pendapatan, harga pokok, dan biaya yang harus dirinci sehingga memuaskan dan berguna bagi manajemen di dalam melakukan pengawasan operasi perusahaan.
 - (c) Menguraikan dengan teliti dan singkat apa yang harus dimuat di dalam setiap rekening.
 - (d) Memberikan batas sejelas-jelasnya antara pos-pos aktiva, modal, pendapatan, dan biaya.
 - (e) Membuat rekening-rekening kontrol bila diperlukan.
- (3) Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
- Yang dimaksud dengan praktek-praktek yang sehat adalah setiap pegawai dalam perusahaan melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- (4) Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
- Untuk mendapatkan pegawai yang cukup cakap, langkah-langkah harus dimulai sejak penerimaan pegawai baru. Jika ada penerimaan pegawai baru, hendaknya dilakukan seleksi dan test-test agar dapat ditentukan apakah calon pegawai yang bersangkutan memenuhi kriteria yang diinginkan. Apabila pegawai sudah diterima bekerja dalam perusahaan, perlu diadakan pelatihan agar dapat meningkatkan kecakapan pegawai tersebut.

e. Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut Sunarto (2003) dalam Chendra Elva Sutanti (2011) bahwa pengendalian internal hanya dapat memberikan keyakinan memadai bagi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



manajemen dan dewan komisaris sehubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan bawaan yang melekat pada pengendalian internal. Adapun keterbatasan bawaan itu adalah:

- (1) Kesalahan dalam pertimbangan
Manajemen dan personel lainnya seringkali melakukan pertimbangan yang kurang matang dalam pengambilan keputusan bisnis, atau dalam melakukan tugas-tugas rutin karena kekurangan informasi, keterlambatan waktu, atau penyebab lainnya.
- (2) Kemacetan
Kemacetan pada pengendalian yang telah berjalan bisa terjadi karena petugas salah mengerti dengan instruksi atau melakukan kesalahan karena kecerobohan, kebingungan, atau kelelahan. Perpindahan personel sementara atau tetap, atau perubahan sistem dan prosedur, juga dapat menyebabkan kemacetan.
- (3) Kolusi
Kolusi atau persekongkolan yang dilakukan seorang pegawai dengan pegawai lainnya, atau dengan pelanggan, atau pemasok, bisa tidak terdeteksi oleh struktur pengendalian internal.
- (4) Pelanggaran oleh Manajemen
Manajemen bisa melakukan pelanggaran atas kebijakan atau prosedur-prosedur untuk tujuan tidak sah, seperti keuntungan pribadi, atau membuat laporan keuangan menjadi tampak baik.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Biaya dan manfaat

Biaya penyelenggaraan suatu struktur pengendalian internal sebaiknya tidak melebihi manfaat yang akan diperoleh dari penerapan pengendalian internal tersebut.

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5. Tinjauan Mengenai Persediaan

a. Definisi Persediaan

Persediaan barang dagang merupakan aset perusahaan yang mempunyai pengaruh yang sangat sensitif bagi perkembangan *financial* perusahaan. Dalam akuntansi, persediaan adalah harta lancar yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menjamin kelancaran operasi perusahaan. Kekurangan bahan baku akan menghambat proses produksi dan kelebihan barang jadi akan menimbulkan biaya penyimpanan yang mengurangi pendapatan perusahaan.

Menurut Standar Akuntansi Keuangan per 1 Juni 2012 (PSAK 14:2), pengertian persediaan adalah aset:

- (1) Tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha biasa;
- (2) Dalam proses produksi untuk penjualan tersebut; atau
- (3) Dalam bentuk bahan atau perlengkapan untuk digunakan dalam proses produksi atau pemberian jasa

Dalam buku Manajemen Persediaan (2009:2) menyatakan bahwa persediaan berarti suatu teknik untuk manajemen material yang berkaitan dengan persediaan. Manajemen material dalam persediaan dilakukan dengan beberapa *input* yang digunakan yaitu: permintaan yang terjadi (*demand*) dan biaya-biaya yang terkait dengan penyimpanan, serta biaya apabila terjadi kekurangan persediaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan pada kedua pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa persediaan adalah aset baik berupa bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi. Melalui persediaan, kinerja manajemen pun dapat diamati melalui mutasi persediaan apakah dapat dikelola dengan baik sehingga tidak memerlukan biaya tambahan yang merugikan perusahaan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

b. Pengelolaan Persediaan

Menurut Wilson and Campbell dalam buku *Controllershship* yang dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendera (1999) dalam Chendra Elva Sutanti (2011), pengelolaan persediaan secara luas adalah:

“Secara luas fungsi pengelolaan persediaan meliputi pengarahannya dan penanganan barang secara wajar mulai dari penerimaan sampai pergudangan dan penyimpanan, menjadi barang dalam pengolahan dan barang jadi, sampai berada di tangan pelanggan.”

Dalam perusahaan dagang secara luas fungsi pengelolaan persediaan meliputi pengarahannya dan penanganan barang secara wajar mulai dari penerimaan sampai pergudangan dan penyimpanan, sampai berada di tangan pelanggan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pengelolaan barang dagangan terdiri dari:

- (1) Prosedur Pesanan Pembelian Persediaan Barang Dagangan.
- (2) Prosedur Penerimaan Persediaan Barang Dagangan.
- (3) Prosedur Penyimpanan Persediaan Barang Dagangan.
- (4) Prosedur Pengeluaran persediaan Barang Dagangan.
- (5) Prosedur Pencatatan Persediaan Barang Dagangan.
- (6) Prosedur Penilaian Persediaan Barang Dagangan.
- (7) Prosedur Pengendalian Persediaan Barang Dagangan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Tujuan Pengelolaan Persediaan

Menurut Agus Ristono dalam buku Manajemen Persediaan (2009:4), pengendalian persediaan dijalankan untuk menjaga tingkat persediaan pada tingkat yang optimal sehingga diperoleh penghematan-penghematan untuk persediaan tersebut.

Pengelolaan persediaan memaksudkan kegiatan dalam memperkirakan jumlah persediaan (bahan baku/penolong) yang tepat, dengan jumlah yang tidak terlalu besar dan tidak pula kurang atau sedikit dibandingkan dengan kebutuhan atau permintaan. Dari pengertian tersebut, maka tujuan pengelolaan persediaan adalah sebagai berikut:

- (1) Untuk dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumen dengan cepat (memuaskan konsumen).
- (2) Untuk menjaga kontinuitas produksi atau menjaga agar perusahaan tidak mengalami kehabisan persediaan yang mengakibatkan terhentinya proses produksi, hal ini dikarenakan alasan:
 - (a) Kemungkinan barang (bahan baku dan penolong) menjadi langka sehingga sulit untuk diperoleh.
 - (b) Kemungkinan *supplier* terlambat mengirimkan barang yang dipesan.
- (3) Untuk mempertahankan dan bila mungkin meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.
- (4) Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari, karena dapat mengakibatkan ongkos pesan menjadi besar.
- (5) Menjaga supaya penyimpanan dalam *emplacement* tidak besar-besaran, karena akan mengakibatkan biaya menjadi besar.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Melalui definisi di atas, kesimpulan dari manfaat pengelolaan persediaan yakni untuk memastikan agar tidak ada persediaan yang mengganggu dan proses pengiriman barang kepada para pelanggan dapat dilakukan secara tepat waktu sehingga tidak menimbulkan biaya yang merugikan perusahaan.

C Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

d. Pengendalian Persediaan

Pengendalian persediaan seperti yang dikatakan oleh Wilson and Campbell dalam Chendra Elva Sutanti (2011) adalah: “Pengendalian persediaan meliputi pengendalian kuantitas dan jumlah dalam batas-batas yang telah direncanakan dan perlindungan fisik persediaan.”

Dengan adanya pengendalian persediaan yang baik, dalam penerapannya, diharapkan akan menjamin kelancaran, produktivitas dan operasional serta membantu meningkatkan profit perusahaan. Untuk menghindari kekurangan dan koreksi persediaan karena kelemahan pengendalian fisik atau karena kelemahan pengendalian intern, telah diberikan beberapa saran sebagai berikut:

- (1) Memelihara tempat yang aman bagi bahan, semua bahan yang tinggi nilainya harus mendapat perhatian khusus.
- (2) Pемindahan bahan dari satu lokasi ke lokasi lain harus dilakukan sesuai dengan persetujuan manajemen, bahan-bahan hanya boleh dikeluarkan berdasarkan bon permintaan yang telah disetujui oleh atasan yang berwenang.
- (3) Pemisahan tugas sehingga mereka yang menyelenggarakan catatan pembukuan tidak menangani penerimaan atau pengeluaran bahan.
- (4) Mengharuskan auditor internal untuk melakukan penilaian secara mendalam mengenai sistem pengendalian persediaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Mengevaluasi tenaga kerja yang menangani persediaan dan mengecek latar belakang mereka (apabila perlu).
- (6) Mengadakan inventarisasi persediaan secara rotasi dan hasilnya direkonsiliasikan dengan catatan persediaan.
- (7) Menilai dan menganalisa catatan persediaan untuk menetapkan setiap kelemahan yang mungkin terjadi.
- (8) Melakukan survei periodik mengenai keamanan persediaan dan mengeliminasi kesempatan berbuat curang.

e. Manfaat Pengendalian Persediaan

Menurut Wilson and Campbell dalam Chendra Elva Sutanti (2011) , beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pengendalian persediaan antara lain:

- (1) Menekan investasi modal dalam persediaan pada tingkat yang minimum.
- (2) Mengeliminasi atau mengurangi pemborosan dan biaya yang timbul dari penyelenggaraan persediaan yang berlebihan, kerusakan, keusangan, serta asuransi persediaan.
- (3) Mengurangi resiko kecurangan atau kecurian persediaan.
- (4) Menghindari resiko penundaan produksi dengan cara selalu menyediakan bahan yang diperlukan.
- (5) Memungkinkan pemberian jasa yang lebih memuaskan kepada para pelanggan dengan cara selalu menyediakan bahan atau barang yang diperlukan.
- (6) Dapat mengurangi investasi dalam fasilitas dan peralatan pergudangan.
- (7) Memungkinkan pemerataan produksi melalui penyelenggaraan persediaan yang tidak merata sehingga dapat membantu stabilitas pekerjaan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (8) Menghindarkan atau mengurangi kerugian yang timbul karena penurunan harga.
- (9) Mengurangi biaya, opname fisik persediaan tahunan.
- (10) Melalui pengendalian yang wajar dan informasi yang tersedia untuk persediaan.
- (11) Mengurangi biaya penjualan dan biaya administrasi, melalui pemberian jasa.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bshis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

f. Kriteria Pengendalian Intern Persediaan yang Memadai

Menurut Wilson et al (1999) dalam Chendra Elva Sutanti (2011), terdapat faktor-faktor yang harus ada untuk mencapai pengelolaan persediaan yang efektif adalah sebagai berikut:

- (1) Penetapan tanggung jawab dan kewenangan yang jelas terhadap persediaan.
- (2) Sasaran dan kebijaksanaan dan penanganan yang memuaskan.
- (3) Fasilitas penggudangan dan penanganan yang memuaskan.
- (4) Klasifikasi dan identifikasi persediaan yang layak.
- (5) Catatan dan laporan yang cukup.
- (6) Tenaga kerja yang memuaskan.

6. Diagram Tulang Ikan

Menurut Heizer dan Render (2009:318), perangkat lain untuk mengidentifikasi masalah kualitas dan titik inspeksi adalah diagram sebab-akibat (*cause-and-effect-diagram*), yang juga dikenal sebagai diagram Ishikawa (*Ishikawa diagram*) atau diagram tulang ikan (*fish-bone chart*).



Manajer operasi memulai dengan lima kategori: material / barang dagang, mesin / peralatan, manusia, lingkungan, dan metode. Inilah yang disebut “5M” yang merupakan “penyebab”. Kelima kategori ini memberikan suatu daftar periksa yang baik untuk melakukan analisis awal. Setiap penyebab dikaitkan pada setiap kategori yang disatukan dalam tulang yang terpisah sepanjang cabang tersebut, seringkali melalui proses *brainstorming*.

7. Hubungan Peranan Audit Manajemen dalam Mengelola Persediaan Barang Dagang

Berdasarkan konsep/teori di muka, maka audit manajemen memiliki fungsi/peran dalam organisasi/perusahaan dalam mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan agar berjalan secara efektif dan efisien. Disamping itu, hasil evaluasi yang telah diperoleh dari kegiatan operasi dapat digunakan untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan dalam pengelolaan persediaan barang dagang.

Audit manajemen atas pengelolaan persediaan harus disertai dengan penerapan pengendalian intern yang memadai sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi. Melalui pengendalian intern yang memadai, diharapkan perusahaan dapat menciptakan kesadaran bagi manajemen untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dengan bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi biaya dan mencegah penggunaan sumber daya yang tidak diperlukan.

B. Kerangka Pemikiran

Audit manajemen bertujuan untuk melihat apakah standar operasional perusahaan telah dijalankan dengan baik. Penyebab-penyebab yang mengurangi efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan dapat dicegah melalui audit manajemen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

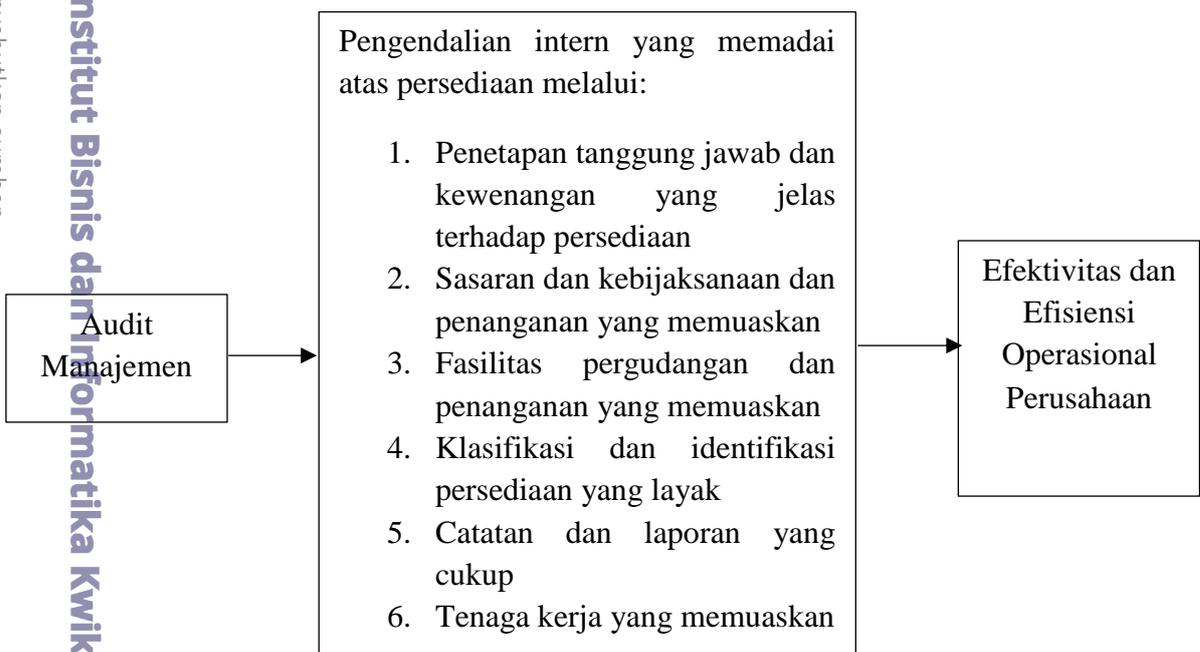


Melalui audit manajemen, persediaan dapat dikelola dengan baik dan dapat mengurangi biaya operasional perusahaan.

Audit manajemen harus memastikan pengendalian intern atas persediaan yang meliputi pengendalian kuantitas dan perlindungan fisik. Audit manajemen perlu memastikan agar pengelolaan persediaan yang efektif dapat tercapai melalui pemilihan lokasi yang aman bagi barang dagang yang akan dijual, pemindahan persediaan dari satu lokasi ke lokasi lain harus dilakukan sesuai dengan persetujuan manajemen, pemisahan tugas antara bagian pencatatan dan bagian persediaan, memantau kinerja auditor internal untuk melakukan penilaian terhadap pengendalian intern, mengevaluasi tenaga kerja yang menangani persediaan, mengadakan inventarisasi persediaan secara rotasi, menilai dan menganalisa catatan persediaan untuk mengidentifikasi kelemahan yang mungkin terjadi serta melakukan survei periodik terhadap keamanan persediaan sehingga dapat mengeliminasi kesempatan pihak-pihak tertentu untuk berbuat curang.

Gambar 2.2

Bagan Kerangka Pemikiran



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.