BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Audit Operasional

2.1.1 Pengertian Audit Operasional

Sukrisno (2019) menyatakan bahwa Audit operasional merupakan proses pemeriksaan terhadap aktivitas operasional perusahaan, mencakup kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditetapkan oleh manajemen, dengan tujuan untuk menilai apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan Pratiwi (2016) berpendapat bahwa *operational audit* adalah pemeriksaan atas aktivitas operasi perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasi yang telah ditetapkan oleh manajemen untuk menentukan apakah aktivitas operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis, hasilnya berupa temuan dan rekomendasi temuan yang berindikasi kerugian kepada perusahaan.

Bayangkara (2015) mengemukakan bahwa audit operasional adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit operasional meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit operasional dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang dapat diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya telah dilakukan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2015), audit operasional dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya dan untuk meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional objek audit, baik fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) maupun fungsi- fungsi perusahaan secara keseluruhan ditunjuk untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sasaran dalam audit operasional adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan baik dari segi efisiensi dan efektivitas (Bayangkara, 2015). Ada 3 (tiga) elemen pokok dalam sasaran audit:

1) Kriteria

   Kriteria merupakan standar (pedoman atau norma) bagi setiap individu/kelompok didalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2) Penyebab

   Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu kelompok di dalam perusahaan penyebab dapat bersifat positif, atau sebaliknya negatif, program-program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas, efisiensi yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3) Akibat

   Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan

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

Tujuan pemeriksaan (*audit objective*) dalam audit operasional mencakup tiga elemen (Sukrisno, 2019). Ketiga elemen tersebut masing-masing:

1) Kriteria

   Kriteria merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Standar bisa berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan sejenis, atau kebijakan industri, dan peraturan pemerintah

2) Penyebab

   Penyebab adalah tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan. Dengan kata lain, penyabab adalah tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

3) Akibat

   Akibat adalah akibat dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar berlaku.

2.1.3 Prinsip Dasar Audit Operasional

Ada tujuh prinsip dasar audit manajemen (Bayangkara, 2015), yaitu:

1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki

Sesuai dengan tujuan audit manajemen, yaitu menciptakan perbaikan terhadap program/aktivitas perusahaan, maka audit dititikberatkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi yang optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit

   Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang seksama. Dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi, atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian perusahaan.

3) Pengungkapan dalam laporan keuangan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif

   Disamping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan yang bersifat positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program/aktivitas dalam operasinya.

4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan- kekurangan yang terjadi

   Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Hal ini penting, karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan

tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat.

5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab Walaupun auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau hukuman terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberi berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pihak yang lebih tinggi dari petugas yang bersangkutan.
6) Pelanggaran hukum

   Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan aset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.
7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

2.1.4 Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut (Arens, 2014) dalam (Sukrisno, 2019) ada 3 (tiga) jenis audit operasional, yaitu:

1) *Functional*, audit Fungsional berhubungan dengan satu atau lebih fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, misalnya tentang efisiensi dan efektivitas dari fungsi penggajian dari suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan.

2) *Organizational*, audit organisasi menekankan pada seberapa efisien dan efektif masing-masing fungsi dalam organisasi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan sangat penting dalam audit organisasi.
3) *Special Assignments*, penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen, misalnya untuk memeriksa penyebab tidak efektifnya sistem IT. menginvestigasi kemungkinan *fraud* di suatu divisi dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi.

2.1.5 Tujuan Audit Operasional

Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut, berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang. di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian (Bayangkara, 2015).

Menurut Sukrisno (2019) tujuan umum dari audit operasional adalah:

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

4) Dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional, dalam rangka meningkatkan efisiensi, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

2.1.6 Keterbatasan Audit Operasional

Menurut Widjayanto (2006) dalam Ernawati (2017), ada beberapa keterbatasan audit operasional yaitu:

1) Waktu

   Waktu menjadi faktor yang membatasi, karena auditor harus memberikan informasi kepada manajemen setidaknya tepat waktu untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Sebaiknya audit operasional dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting untuk perusahaan.

2) Keahlian Auditor

   Kurangnya pengetahuan banyak dikeluhkan oleh pada auditor operasional karena tidak mungkin bagi seorang auditor mengetahui berbagai disiplin bisnis. Auditor operasional hanya lebih ahli dalam bidang audit dari pada bisnis.

3) Biaya

   Biaya juga merupakan salah satu faktor pembatas, karena itu tentu saja biaya audit harus lebih kecil dari biaya yang dihemat. Oleh karena itu, auditor harus mengabaikan masalah kecil yang mungkin dapat memakan biaya jika diselidiki lebih lanjut.

2.1.7 Prosedur Audit Operasional

Audit prosedur yang dilakukan dalam suatu *management audit* adalah tidak seluas audit prosedur yang dilakukan dalam suatu *general audit*, karena ditekankan pada evaluasi terhadap kegiatan usaha perusahaan (Agoes, 2018). Biasanya audit prosedur yang dilakukan mencakup hal berikut:

1) Prosedur penelaah analitis *(analytical review procedure*)
   a) Membandingkan laporan keuangan periode berjalan dengan periode yang lalu, menghitung kenaikan atau penurunan dalam jumlah rupiah maupun *persentase*, serta menyelidiki alasan-alasan penurunan atau kenaikan yang material;
   b) Membandingkan anggaran dengan realisasinya, menghitung, dan menganalisis *variance* yang terjadi;
   c) Membuat analisis rasio vertikal maupun horizontal;
   d) Menghitung rasio likuiditas, rentabilitas, dan aktivitas, untuk tahun berjalan maupun tahun lalu, kemudian membandingkan dengan rasio industri.
2) Evaluasi atas *management control system* yang terdapat di perusahaan. Biasanya digunakan *internal control questionnaires* atau *flowchart* atau penjelasan naratif dan pengetesan atas beberapa transaksi perusahaan untuk menguji efektivitas dari penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan.
3) *Compliance test* (pengujian ketaatan) Untuk menguji apakah kriteria yang berlaku (bisa berupa kebijakan perusahaan, peraturan pemerintah, standar profesi) sudah ditaati oleh setiap bagian dalam perusahaan.

2.1.8 Tahapan Audit Operasional

Tahapan Audit Operasional Menurut Arens (2014) dalam Sukrisno (2019) ada tiga tahapan dalam audit operasional, yaitu sebagai berikut:

1) *Planning*
2) *Evidence accumulation and evaluation*
3) *Reporting and follow up*

Tahapan audit operasional menurut (Leo Herbert, 1979) dalam (Sukrisno, 2019), terdiri atas:

1) *Preliminary Survey* (Survei Pendahuluan)

   Tujuan dari survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan. Informasi umum dan latar belakang yang diperlukan, misalnya:

   a) Untuk Organisasi:
      i. Lokasi;
      ii. Manajemen;
      iii. Sejarah;
      iv. Jumlah pegawai;
      v. Kebijakan manajemen;
      vi. Kebijakan/aspek hukum;
      vii. Akta pendirian dan perubahan serta pengesahan;

viii. Kewajiban-kewajibannya.

b) Untuk suatu aktivitas:

i. Jenis aktivitas;

ii. Lokasi;

iii. Orang yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut;

iv. Kebijakan yang menyangkut aktivitas;

v. Prosedur khusus untuk menyelesaikan aktivitas.

c) Untuk suatu program:

i. Tujuan program;

ii. Hubungan antara organisasi/unit yang dibentuk atau digunakan untuk mencapai tujuan tersebut;

iii. Kebijakan dan prosedur untuk menyelesaikan program tersebut;

iv. Peraturan administratif yang berkaitan dengan program tersebut.

2) *Review and Testing of Management Control* (Penelaahan dan Pengujian atas Pengendalian Manajemen).

Tujuan dari *review and testing of management control* adalah sebagai berikut:

a) Untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari *tentative audit objective* dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen.

b) Untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam *detail examination* (pemeriksaan secara rinci).

3) *Detailed Examination* (Pengujian Terinci)

Dalam tahap ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material, dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap kriteria, dan bagaimana akibat dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecilnya akibat tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Bukti-bukti yang dikumpulkan harus diikhtisarkan, masing-masing yang berkaitan dengan kriteria, penyebab, dan akibat. Dari ikhtisar tersebut harus bisa ditentukan temuan audit yang mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan yang diperlukan untuk menyusun laporan audit operasional.

4) *Report Development* (Pengembangan Laporan)

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus di-*review* oleh audit manajer sebelum didiskusikan dengan audite. Komentar audite mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis). Audite bisa saja berbeda pendapat mengenai temuan dan perbedaan pendapat tersebut harus dicantumkan dalam laporan audit.

Bayangkara (2015) menyebutkan lima tahapan audit manajemen, yaitu:

1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek audit yang dilakukan. Di samping 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. Auditor mungkin menggunakan daftar pertanyaan, *flowchart*, tanya jawab, laporan manajemen, dan observasi dalam pelaksanaan audit pendahuluan. Daftar pertanyaan terdiri dari pertanyaan pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan performa operasi. Auditor kemudian akan menilai jawaban yang diperoleh, kemudian auditor mengumpulkan bukti-bukti untuk memperkuat jawaban yang diterima. Audit pendahuluan dilakukan dalam rangka mempersiapkan audit lebih dalam. Audit ini lebih ditekankan pada usaha untuk memperoleh informasi latar belakang tentang objek audit. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan berkaitan dengan pelaksanaan audit ini, antara lain:

a) Pemahaman auditor terhadap objek audit.
b) Penentuan tujuan audit.
c) Penentuan ruang lingkup dan sasaran audit.
d) *Review* terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan audit.
e) Pengembangan kriteria awal dalam audit.

Dari audit pendahuluan, auditor harus membuat kesimpulan atas hasil audit pendahuluan yang telah dilakukan. Kesimpulan ini akan menjadi dasar dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil dalam tahapan audit selanjutnya. Pada tahap ini pula auditor seharusnya sudah menetapkan tujuan audit walaupun masih bersifat sementara (*tentative audit objective*).

Kesimpulan hasil audit pendahuluan memuat tentang hal-hal berikut:

a) Daftar bidang/kegiatan yang mengandung kelemahan, yang akan dijadikan tujuan audit pada tahap audit selanjutnya.
b) Alasan mengapa bidang/kegiatan tersebut memerlukan audit lanjutan.
c) Temuan-temuan sementara yang diperoleh berkaitan dengan bidang/kegiatan yang termasuk dalam bidang/kegiatan yang masih mengandung kelemahan, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
d) Rekomendasi sementara yang diajukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada.
e) Tindakan-tindakan perbaikan yang sudah dilakukan objek audit berdasarkan rekomendasi sementara yang diberikan auditor sebelumnya.
f) Bukti-bukti yang perlu diperoleh pada audit selanjutnya berkaitan dengan tujuan audit sementara yang telah ditetapkan.

2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

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

yang mendukung tujuan audit tersebut. Karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik mencakup hal-hal berikut:

a) Pernyataan tujuan perusahaan.
b) Rencana perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan.
c) Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul dan adanya pemisahaan fungsi yang memadai.
d) Sistem pembuatan kebijakan dan praktik yang sehat pada masing-masing unit organisasi.
e) Sistem penelaahan yang efektif pada setiap aktivitas untuk memperoleh keyakinan bahwa kebijakan dan praktik yang sehat telah dilaksanakan dengan baik.

Kesimpulan hasil *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen dapat memberikan gambaran kepada auditor tentang hal-hal berikut:

a) Kendala sistem pengendalian manajemen perusahaan dalam memandu operasional yang berlangsung pada perusahaan tersebut dan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan dokumentasi, pengukuran, dan penilaian terhadap aktivitas yang dilaksanakan.
b) Apakah tersedia cukup bukti yang dibutuhkan dalam pengembangan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*) menjadi tujuan audit sesungguhnya (*definitive audit objective*), sehingga dapat dipergunakan sebagai tujuan audit selanjutnya, atau tidak tersedia cukup bukti sehingga pengembangan tujuan audit sementara ini tidak perlu dilanjutkan.

c) Langkah kerja yang dilaksanakan pada tahap berikutnya untuk memudahkan program kerja audit lanjutan guna mengetahui:

i. Apakah ruang lingkup kegiatan audit telah ditetapkan dengan jelas dan pekerjaan audit internal perusahaan telah memenuhi syarat kompetensi, dapat diandalkan, dan tepat waktu.

ii. Menentukan tujuan audit bersama penanggung jawab mengenai audit lanjutan.

3) Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah dilakukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan. Kertas kerja dapat diorganisir berdasarkan sub unit dari usaha yang diaudit (seperti berdasarkan cabang, bagian), urutan prosedur audit dilaksanakan (seperti audit pendahuluan, bukti) atau setiap sistem logis yang mempertinggi pemahaman auditor terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tujuan mengumpulkan bukti-bukti adalah untuk mendapatkan dasar faktual dalam menilai kriteria performa yang sebelumnya diidentifikasi. Langkah-langkah audit pada tahap ini meliputi:

a) Mengumpulkan tambahan informasi latar belakang objek audit yang diperlukan.

b) Memperoleh bukti-bukti relevan, material, dan kompeten.

c) Membuat ringkasan atas bukti yang telah diperoleh dan mengelompokkannya ke dalam kelompok kriteria, penyebab, dan akibat.

d) Menyusun kesimpulan atas dasar ringkasan bukti yang telah diperoleh dan mengidentifikasi bahwa akibat yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian antara kondisi dan kriteria cukup penting dan material. Kesimpulan ini merupakan pemantapan temuan hasil audit.

4) Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen 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 operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti. Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam manajemen audit. Ada dua cara penyajian laporan audit manajemen, yaitu:

a) Cara penyajian yang mengikuti arus informasi yang diperoleh selama tahapan-tahapan audit, dan

b) Cara penyajian yang mengikuti arus informasi yang menitikberatkan penyajian kepada kepentingan para pengguna laporan hasil audit ini.

5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.1.9 Kertas Kerja Audit, Program Kerja Audit dan Pelaporan Audit Operasional

1) Kertas Kerja Audit

Kertas Kerja Audit (KKA) merupakan catatan-catatan yang dibuat dan data-data yang dikumpulkan auditor secara sistematis pada saat melaksanakan tugas audit. KKA harus mencerminkan langkah- langkah kerja audit yang ditempuh, pengujian-pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan hasil audit (Bayangkara, 2015).

Adapun manfaat penyusunan kertas kerja audit antara lain:

a) Merupakan dasar penyusunan laporan hasil audit.
b) Merupakan alat bagi atasan untuk me-*review* dan mengawasi pekerjaan para pelaksana audit.
c) Merupakan alat pembuktian dari laporan hasil audit.

d) Menyajikan data untuk keperluan referensi.

e) Merupakan salah satu pedoman untuk tugas audit berikutnya.

Sedangkan menurut Mayangsari & Wandanarum (2013), kertas kerja pemeriksaan berguna sebagai alat bertahan dan pembuktian bagi auditor terhadap tuntutan pengadilan jika terjadi kelalaian atau penyelewengan yang dituduhkan kepada auditor dan juga sebagai alat untuk menetapkan apakah semua informasi penting yang dikumpulkan telah memenuhi syarat menjadi bahan laporan hasil audit.

Syarat-syarat kertas kerja audit yang baik harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) Lengkap;

b) Bebas dari kesalahan;

c) Didasarkan pada fakta dan argumentasi yang rasional;

d) Sistematis, bersih, mudah dipahami, dan diatur dengan rapi;

e) Memuat hal-hal penting yang relevan dengan audit;

f) Mempunyai tujuan yang jelas, Sedapat mungkin hindari pekerjaan menyalin ulang, serta

g) Dalam setiap kertas kerja harus mencantumkan kesimpulan hasil audit dan komentar atau catatan *reviewer*.

Untuk memberikan gambaran yang lengkap terhadap proses audit, KKA harus mencerminkan langkah-langkah audit yang ditempuh:

a) Rencana audit;

b) Pemeriksaan dan evaluasi kecukupan dan efektivitas *system control internal*;

c) Prosedur-prosedur audit yang dilakukan, informasi yang diperoleh dan kesimpulan yang dicapai;

d) Penelaahan kertas kerja audit oleh penyedia;

e) Laporan audit;

f) Tindak lanjut dari tindakan perbaikan.

Tujuan Pembuatan kertas kerja audit sebagai berikut:

a) Mendukung pendapat auditor atas laporan keuangan audit. Kertas kerja audit dapat digunakan oleh auditor untuk mendukung pendapatnya dan merupakan bukti bahwa auditor telah melaksanakan audit yang memadai.

b) Menguatkan simpulan-simpulan auditor dan kompetensi auditnya Auditor dapat kembali memeriksa kertas kerja yang telah dibuat dalam auditnya, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang memerlukan penjelasan mengenai simpulan atau pertimbangan yang telah dibuat oleh auditor dalam auditnya.

c) Mengkoordinasikan dan mengorganisasi semua tahap audit. Audit yang dilaksanakan oleh auditor terdiri dari berbagai tahap audit yang dilaksanakan dalam berbagai waktu, tempat, dan pelaksana. Setiap audit tersebut menghasilkan berbagai macam bukti yang membentuk kertas kerja. Pengorganisasian dan pengkordinasian bebagai tahap audit tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan kertas kerja.

d) Memberikan pedoman dalam audit berikutnya. Dari kertas kerja dapat diperoleh informasi yang sangat bermanfaat untuk audit berikutnya jika dilakukan audit yang berulang terhadap klien yang sama dalam periode akuntansi yang berlainan. Auditor memerlukan informasi mengenai sifat usaha klien, catatan

akuntansi klien dan pengendalian intern klien serta rekomendasi perbaikan yang diajukan kepada klien dalam audit yang lalu. Jurnal- jurnal *adjustment* yang disarankan untuk menyajikan secara wajar laporan keuangan yang lalu.

Berikut ini merupakan karakteristik kertas kerja audit menurut (Mayangsari & Wandanarum, 2013), antara lain:

a) Lengkap dan Akurat

Kertas kerja harus memberikan dukungan yang memadai terhadap temuan, simpulan dan saran, serta menggambarkan sifat dan lingkungan pengujian yang dilaksanakan.

b) Jelas dan Singkat

Tanpa penjelasan, semua orang yang menggunakan kertas kerja harus dapat memahami tujuan, sifat dan lingkup pekerjaan yang dilakukan dan simpulan yang dicapai. Kertas kerja harus pula berisi ringkasan, indeks petunjuk silang dari dokumen terkait.

c) Mudah Dipersiapkan

Hal ini dapat dicapai dengan mempersiapkan jadwal organisasi, peralatan standar audit yang belum dicetak dan format standar kertas kerja yang umum yang dihasilkan dengan *database* atau *word processor*.

d) Mendukung Simpulan Audit

Kertas kerja audit harus mencerminkan seluruh kegiatan audit yang dilakukan oleh auditor. Apabila di kemudian hari timbul masalah dalam audit, pihak yang berwenang dapat meminta kertas kerja audit untuk melihat apakah auditor telah melakukan audit yang mendukung kesimpulannya.

e) Mudah Dimengerti dan Berurutan

Kertas kerja harus rapi dan mudah untuk dipahami. Jika tidak, kegunaan kertas kerja dalam pembuatan laporan akan terbatas dan kertas kerja itu akan kehilangan nilainya sebagai bukti pemeriksaan.

f) Relevan

Informasi yang didapat dalam kertas kerja harus dibatasi hanya untuk hal-hal yang secara material penting, mendasar dan berguna dengan tujuan yang ditetapkan dalam penugasan.

g) Terorganisasi dalam Struktur

Kertas kerja harus diorganisasikan dan menuju struktur yang konsisten. Hal ini dimudahkan dengan indeks yang logis dan mudah diikuti. Pengisian dan pemberian indeks kertas kerja dibuat untuk meningkatkan efisiensi sistem penunjuk silang yang akan membantu menghindari terjadinya pengulangan informasi sesuai dengan *file*.

h) Mudah untuk Di-*review*

Ketika menyiapkan kertas kerja, kegunaan akhir kertas kerja itu harus selalu diingat. Hal ini meliputi penyusunan dasar dari temuan pemeriksaan dan saran-saran serta memudahkan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pihak yang berwenang.

Seputra (2013) menyatakan bahwa kertas kerja biasanya harus berisi dokumentasi yang memperlihatkan:

a) Telah dilaksanakannya standar pekerjaan lapangan kedua yaitu pemeriksaan telah direncanakan dan disupervisi dengan baik.

b) Telah dilaksanakannya standar pekerjaan lapangan kedua yaitu pemahaman memadai atas pengendalian intern telah diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang telah dilakukan.

c) Telah dilaksanakannya standar pekerjaan lapangan ketiga yaitu bukti audit telah diperoleh, prosedur audit telah ditetapkan, dan pengujian telah dilaksanakan, yang memberikan bukti kompeten yang cukup sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan auditan.

Untuk memudahkan *review* atas kertas kerja yang dihasilkan oleh berbagai sistem dan staf auditor, berbagai tipe kertas kerja tersebut harus disusun secara sistematik dan dalam urutan yang logis. Menurut (Seputra, 2013), akuntan senior yang akan me-*review* kertas kerja biasanya menghendaki susunan kertas kerja dalam urutan berikut ini:

a) *Draft* laporan audit (*audit report*);
b) Laporan keuangan auditan;
c) Ringkasan informasi bagi *reviewer*;
d) Program audit;
e) Laporan keuangan atau lembar kerja yang dibuat oleh klien;
f) Ringkasan jurnal *adjustment*;
g) *Working trial balance*;
h) Skedul utama;
i) Skedul pendukung.

2) Program Kerja Audit

Program kerja audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus dilakukan selama audit yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang program/aktivitas yang diaudit. Program kerja audit disusun untuk setiap tahapan audit yang dilakukan program kerja audit pendahuluan mencakup pengumpulan informasi umum tentang objek yang diaudit, cara pelaksanaan prosedur, dan sistem operasional yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Menurut Bayangkara (2015) program kerja audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus dilakukan selama audit, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang program/aktivitas yang diaudit.

Ada beberapa manfaat dari penyusunan program kerja audit, antara lain:

a) Merupakan suatu rencana yang sistematis tentang setiap tahap kegiatan yang bisa dikomunikasikan kepada semua tim audit;
b) Merupakan landasan yang sistematis dalam memberikan tugas kepada para auditor dan supervisornya;
c) Sebagai dasar untuk membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah disetujui dan dengan standar serta persyaratan yang telah ditetapkan;
d) Dapat membantu para auditor yang belum berpengalaman dan membiasakan mereka dengan ruang lingkup, tujuan serta langkah-langkah kegiatan audit,
e) Dapat membantu auditor untuk mengenali sifat pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya;
f) Dapat mengurangi kegiatan pengawasan langsung oleh supervisor.

Begitu pentingnya fungsi program kerja audit dalam audit manajemen, maka penyusunan program kerja audit harus dibuat sedemikian rupa agar bisa digunakan sebagai sarana pengendalian pelaksanaan audit. Berikut ini disajikan beberapa ketentuan yang harus diperhatikan dalam menyusun program kerja audit:

a) Tujuan audit harus dinyatakan secara jelas dan harus dapat dicapai atas dasar pekerjaan yang direncanakan dalam program kerja audit.
b) Program kerja audit harus disusun sesuai dengan penugasan yang bersangkutan.
c) Setiap langkah kerja harus berbentuk instruksi-instruksi mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.
d) Setiap langkah kerja harus merinci pekerjaan yang harus dilakukan disertai alasan-alasannya.
e) Program kerja audit harus menggambarkan urutan prioritas langkah-langkah kerja yang harus dilaksanakan.
f) Program kerja audit harus fleksibel dan setiap perusahaan yang dilakukan harus dengan persetujuan atasan auditor.
g) Program kerja audit hendaknya hanya berisi informasi yang perlu untuk melaksanakan audit dan evaluasi secara tepat.
h) Program kerja audit tidak boleh memuat perintah untuk memperoleh informasi yang telah ada pada *permanent file*.
i) Program kerja audit harus menyertakan taksiran-taksiran waktu yang diperlukan sesuai dengan rencana kerja audit untuk melaksanakan kegiatan yang bersangkutan.

j) Program kerja audit disiapkan oleh ketua tim audit dan harus dibahas bersama-sarna dengan pengawas dan seluruh anggota tim audit.

Menurut Bayangkara (2015), setiap program kerja audit biasanya mengandung empat hal pokok yaitu:

a) Informasi pendahuluan, yang memuat:
   i. Informasi latar belakang mengenai program/aktivitas yang diaudit yang berguna bagi para auditor dalam memahami dan melaksanakan program kerja auditnya.
   ii. Komentar berbagai pihak yang berkompeten berkaitan dengan tujuan audit, termasuk komentar auditor sendiri.
b) Pernyataan tujuan audit, menyajikan tentang:
   i. Tujuan yang ingin dicapai berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi dan perbaikan yang diharapkan dapat tercapai.
   ii. Cara pendekatan audit yang dipilih.
   iii. Pola pelaporan yang dikehendaki.
c) Instruksi-Instruksi Khusus.
d) Langkah-Langkah Kerja

   Langkah-langkah kerja memuat tentang pengarahan-pengarahan khusus pelaksanaan tugas audit sesuai dengan tahapan auditnya, yaitu:

   i. Audit pendahuluan, meliputi:
      1. Pembicaraan pendahuluan dengan objek yang diaudit.
      2. Pengumpulan informasi umum, penelaahan peraturan, evaluasi prosedur kerja, dan sistem operasional.

3. Tes pendahuluan atas informasi yang diperoleh guna mengidentifikasi tujuan audit sementara.
4. Pembuatan ikhtisar hasil audit pendahuluan.

ii. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen, meliputi:

1. Pengujian pengendalian manajemen.
2. Pembuatan ikhtisar hasil temuan pengujian pengendalian manajemen.

iii. Audit lanjutan, meliputi:

1. Pengembangan temuan hasil pengujian pengendalian manajemen.
2. Penyajian hasil audit lanjutan (daftar temuan).
3. Pembahasan temuan dengan penanggung jawab audit.
4. Pembahasan hasil audit lanjutan dengan objek audit.
5. Penyusunan rekomendasi.

3) Pelaporan Audit Operasional

Laporan audit merupakan alat formal auditor untuk mengkomunikasikan suatu kesimpulan yang diperoleh mengenai laporan keuangan auditan kepada pihak yang berkepentingan. Auditor harus memenuhi keempat standar pelaporan dalam membuat dan mengeluarkan laporan audit. Laporan hasil berfungsi sebagai upaya peningkatan dan perbaikan berbagai kelemahan dan kekurangan masa lalu dan laporan pemeriksaan haruslah dapat mendorong dilakukannya tindak lanjut. Laporan audit memuat kesimpulan audit tentang elemen-elemen atas tujuan audit dan rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi serta rencana tindakan lanjut dalam mengaplikasikan rekomendasi tersebut (Halim, 2015).

Menurut (Bayangkara, 2015) penyajian laporan audit operasional dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut.

a) Penyajian Laporan yang menitikberatkan pada kepentingan pengguna

Penyajian dengan menggunakan cara ini menitikberatkan pada kepentingan para pengguna laporan hasil audit. Umumnya para pengguna laporan lebih berkepentingan terhadap temuan auditnya daripada bagaimana auditor melakukan audit. Dengan demikian dibutuhkan penyajian laporan yang dapat menjawab pertanyaan pengguna laporan dengan cepat, biasanya berupa kesimpulan atas audit yang dilakukan auditor. Dalam penyajian ini, auditor mengikuti format sebagai berikut.

i. Informasi latar belakang.
ii. Kesimpulan audit disertai dengan bukti-bukti yang cukup untuk mendukung kesimpulan audit.
iii. Rumusan rekomendasi.
iv. Ruang lingkup audit.

b) Penyajian Laporan Mengikuti Arus Informasi

Dalam cara ini, auditor menyajikan hasil audinya dalam laporan berdasarkan informasi yang diperoleh sesuai dengan tahapan-tahapan audit yang dilakukan. Seperti diketahui, seorang auditor memperoleh informasi melalui tahapan-tahapan audit sebagai berikut:

i. Pengumpulan informasi latar belakang pada tahap audit pendahuluan.

ii. Menetapkan tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*) berdasarkan hasil *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen.

iii. Pengumpulan bukti-bukti audit dan pengembangan temuan yang berkaitan dengan tujuan audit. pada tahap audit lanjutan.

iv. Menarik kesimpulan berdasarkan bukti-bukti (temuan) audit yang berhasil dikumpulkan

v. Merumuskan rekomendasi.

vi. Menyatakan ruang lingkup audit yang telah dilakukan.

Sesuai dengan tahap audit, auditor mengorganisasikan laporan hasil auditnya berdasarkan apa saja yang dilakukan dan yang ditemukan selama melaksanakan tahapan-tahapan audit.

2.2 Risiko

2.2.1 Definisi Risiko

Hery (2019) mengungkapkan bahwa risiko merujuk pada kejadian atau peristiwa yang, jika terjadi, dapat menghalangi pencapaian tujuan atau target divisi atau perusahaan. Sedangkan *The Economic Times* dalam buku Tuanakotta (2019) menyatakan bahwa risiko mencerminkan ketidakpastian di masa depan terkait dengan perubahan pendapatan atau rencana yang telah ditetapkan. Risiko juga mengukur sejauh mana para investor siap untuk mengambil risiko demi mendapatkan keuntungan dari investasi mereka.

Menurut Hanafi (2014), risiko ada di mana-mana, bisa datang kapan saja, dan sulit dihindari. Jika risiko tersebut menimpa suatu organisasi, maka organisasi

tersebut bisa mengalami kerugian yang signifikan. Dalam beberapa situasi, risiko tersebut bisa mengakibatkan kehancuran organisasi tersebut. Karena itu risiko penting untuk dikelola.

2.2.2 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses identifikasi terhadap potensi risiko dan terhadap sumber risiko, kejadian yang mungkin terjadi, penyebab serta area yang terkena dampak dari risiko tersebut (Hery, 2019). Identifikasi risiko dilakukan dengan mengidentifikasi dan menguraikan seluruh hal yang berpotensi risiko baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal (Pembangunan, 2021). Tujuan dari identifikasi risiko adalah mengembangkan daftar yang komprehensif terkait sumber penyebab risiko dan kejadian yang mungkin berdampak pada pencapaian tujuan yang telah diidentifikasi pada saat penetapan tujuan (Suwanda et al., 2019)

Mengidentifikasi jenis risiko merupakan cara untuk menentukan bagaimana cara penanganan dan dampaknya bagi organisasi. Jenis risiko tersebut adalah inherent yaitu risiko yang melihat konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko sebelum dilakukan tindakan pengendalian atau pencegahan dan residual yaitu risiko yang memperhatikan konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko setelah dilakukannya tindakan pengendalian atau pencegahan (Suwanda et al., 2019).

Menurut Hanafi (2014), identifikasi risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang dihadapi oleh suatu organisasi. Banyak risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi, mulai dari risiko penyelewengan oleh karyawan, risiko kejatuhan meteor atau komet, dan lainnya. Ada beberapa teknik untuk mengidentifikasi risiko, misalnya dengan menelusuri sumber risiko sampai

terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan. Identifikasi semacam dilakukan dengan melihat sekuen dari sumber risiko sampai ke terjadinya peristiwa yang merugikan. Pada beberapa situasi, risiko yang dihadapi oleh perusahaan cukup standar. Sebagai contoh, bank menghadapi risiko terutama adalah risiko kredit (kemungkinan debitur tidak melunasi hutangnya). Untuk bank yang juga aktif melakukan perdagangan sekuritas, maka bank tersebut akan menghadapi risiko pasar. Setiap bisnis akan menghadapi risiko yang berbeda-beda karakteristiknya.

2.2.3 Risiko Operasional

Berbagai risiko terjadi akibat peristiwa-peristiwa di luar perusahaan (*external events*). Namun, perusahaan itu sendiri juga merupakan sumber risiko. Risiko operasional dapat berupa risiko dari proses internal akibat kegagalan proses atau prosedur, risiko manusia, risiko sistem akibat penggunaan teknologi dan sistem, dan risiko eksternal (Rustam, 2018). *Operational risk* atau risiko operasional merupakan kegagalan yang tidak terduga dalam kegiatan perusahaan sehari-hari), isa berupa kegagalan teknis, seperti listrik padam, atau karena sebab manusia (mogok kerja) atau proses (rusak atau berhentinya ban berjalan) (Tuanakotta, 2019). Menurut Rustam (2018), Risiko menggambarkan ketidakpastian di masa depan mengenai fluktuasi pendapatan atau perubahan rencana yang sudah dibuat. Selain itu, risiko juga menilai sejauh mana investor bersedia menghadapi potensi kerugian untuk meraih keuntungan dari investasi mereka.

2.3 Efisiensi dan Efektivitas

2.3.1 Efisiensi

Menurut Bayangkara (2015), Efisiensi terkait dengan cara perusahaan menjalankan operasinya, sehingga tercapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi terkait dengan metode kerja (operasi). Dalam konteks *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara *output* dan *input*. Seberapa besar *output* yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu *input* yang dimiliki perusahaan. Sukrisno (20190, menyatakan bahwa jika dengan biaya (*input*) yang sama bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar, maka hal tersebut dikatakan efisien. Sedangkan (Hans Kartikahadi, 1990) dalam (Sukrisno, 2019), efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisasi kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.

Menurut (Rob Rider, 2002) dalam (Agoes & Hoesada, 2012) terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan dalam penentuan efisiensi. Efisiensi (atas metode operası) dalam menentukan efisiensi organisasi yang memiliki tanggung jawab dalam pengeluaran yang minimum, *Reviewer* dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut:

1) Kesesuaian prosedur manual dengan komputerisasi;
2) Keefisienan sistem dan prosedur operasi;
3) Tidak terdapat duplikasi pekerjaan;
4) Tidak adanya tahapan kerja yang tidak penting.

2.3.2 Efektivitas

Arens et al (2010) menyatakan dalam Agoes & Hoesada (2012), efektivitas berarti mencapai hasil yang diinginkan, seperti memproduksi barang tanpa cacat. Efektivitas secara singkat dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk memenuhi tujuannya yaitu untuk mengetahui apakah suatu program atau aktivitas perusahaan pelaksanaannya telah mencapai tujuannya (Bayangkara, 2015).

Menurut Sukrisno (2019), Jika suatu *goal*, *objective*, program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan, tanpa mempedulikan biaya yang dikeluarkan, maka hal tersebut disebut efektif. Adapun Hans Kartikahadi (1990) dalam Sukrisno (2019), 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.

Rob Rider (2002) dalam Agoes & Hoesada (2012), terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan dalam penentuan efektivitas. Efektivitas (atau hasil dari operasi) dalam menentukan efektivitas terkait pencapaian hasil atau manfaat organisasi yang berdasarkan pada sasaran dan tujuan organisasi. *Reviewer* dapat melihat dari beberapa hal sebagai berikut:

1) Penilaian atas pencapaian sasaran tujuan dan rencana organisasi.
2) Penilaian kecukupan sistem manajemen dalam mengukur efektivitas.
3) Menentukan keluasan yang ingin dicapai.
4) Mengidentifikasi faktor hasil kinerja yang memuaskan