

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pengertian Audit

Auditing menurut Drs. Al. Haryono Jusup, M.B.A., Akuntan (2001) adalah proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.2. Pengertian Audit Operasional

Audit pada umumnya dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu audit laporan keuangan, audit kesesuaian, dan audit operasional. Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan sebagai keseluruhan dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Audit kesesuaian dilakukan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Audit operasional berkaitan dengan penilaian efisiensi, ekonomis, efektif suatu kegiatan atau program (Haryono Jusup 2001).

Menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Jusuf A.A (2006), audit operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Sedangkan Boynton, Johnson dan Kell (2007) menyatakan Audit Operasional adalah audit yang sistematis baik terhadap kegiatan, baik program maupun fungsi organisasi dengan tujuan untuk memulai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana digunakan secara ekonomis dan efisien, apakah tujuan kegiatan, program dan fungsi yang telah direncanakan dapat dicapai dengan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Dan M. Guy, C. Wayne Alderman dan Alan J. Winters (2003) Audit Operasional merupakan penelaah atas prosedur dan metode operasi entitas untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektifitasnya. Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke (2000) Audit Operasional adalah *review* atas setiap bagian prosedur dan metode operasi organisasi dengan tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektifitas juga disebut sebagai audit manajemen (*management auditing*) dan audit kinerja (*performance auditing*).

Lawrence B. Sawyer dalam bukunya *Sawyer's Internal Auditing*(2005) mendefinisikan audit operasional sebagai pemeriksaan yang menyeluruh terhadap kegiatan suatu unit, sistem dan pengendalian di dalam suatu perusahaan dalam rangka mencapai kehematan, efisiensi dan efektifitas atau tujuan-tujuan lainnya. Tunggal A.W (2008:11) mendefinisikan audit operasional adalah suatu teknik untuk secara teratur dan sistematis menilai atau mengukur efektifitas dan

efisiensi atau pekerjaan dibandingkan dengan standar perusahaan dan dunia usaha dengan mengerahkan tenaga yang bukan ahli dalam bidang yang diteliti dengan tujuan untuk meyakinkan manajemen bahwa sasarannya dilaksanakan dan menemukan keadaan yang dapat ditingkatkan atau diperbaiki.

Dari beberapa definisi – definisi diatas terlihat ada beberapa hal yang merupakan inti dari pengertian audit operasional sebagai berikut :

1. Audit Operasional merupakan penelaahan yang sistematis atas kegiatan atau keadaan pada suatu organisasi dengan tujuan untuk memeriksa efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan.
2. Audit operasional bertujuan untuk menilai cara – cara pengelolaan yang diterapkan dalam objek audit operasional berupa kegiatan program, unit atau fungsi yang menjadi bagian organisasi sudah berjalan dengan baik.
3. Tujuan pokok diadakannya audit operasional adalah untuk
 - a. Menilai efisiensi, efektivitas dan kehematan
 - b. Mengidentifikasi kemungkinan perbaikan.

Sesuai dengan tujuan kemungkinan terjadinya peningkatan dan perbaikan maka audit tidak bertujuan mencari kesalahan di masa lalu, melainkan lebih berorientasi ke masa yang akan datang untuk lebih membantu manajemen dalam :

- a. Meningkatkan efisiensi dan kehematan dalam penggunaan sumber daya dalam suatu kesatuan ekonomi, atau suatu lingkungan organisasi

- b. Meningkatkan efektivitas pencapaian hasil atau tujuan, program atau aktivitas yang telah ditetapkan
- c. Mengurangi pemborosan yaitu dengan melalui pelaporan kegiatan audit dan rekomendasi mengenai tindakan perbaikan yang dapat dilakukan

2.1.3 Tujuan Audit Operasional

Tujuan audit operasional yang dikemukakan oleh Dan M. Guy, C. Wayne Alderman dan Alan J. Winters (2003) adalah sebagai berikut :

1. Menilai kinerja setiap audit operasional meliputi penilaian kinerja organisasi yang ditelaah. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan kegiatan organisasi dengan
 - a. Tujuan, seperti kebijakan, standar, dan sasaran organisasi yang ditetapkan manajemen atau pihak yang menugaskan,
 - b. Kriteria penilaian lain yang sesuai.
2. Mengidentifikasi peluang perbaikan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi merupakan kategori yang luas dari pengklasifikasian sebagian besar perbaikan. Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan tertentu dengan mewawancarai individu (apakah dari dalam atau dari luar organisasi), mengobservasi operasi, menelaah laporan masa lalu atau masa berjalan, mempelajari transaksi, membandingkan dengan standar industri, menggunakan pertimbangan profesional berdasarkan pengalaman, atau menggunakan sarana dan cara lain yang sesuai.

3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut sifat dan luas rekomendasi akan berkembang secara beragam selama pelaksanaan audit operasional. Dalam banyak hal, auditor dapat membuat rekomendasi tertentu.

Berdasarkan Tunggal A.W (2008:40), beberapa tujuan audit operasional adalah sebagai berikut :

1. Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kecurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien
3. Untuk menyuliskan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien
4. Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan
5. Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen
6. Untuk membantu manajemen dari setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan tanggung jawab mereka

2.1.4 Manfaat Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:96) audit operasional dapat memberikan manfaat melalui beberapa cara sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul, penyebabnya alternatif solusi perbaikannya.
2. Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya.
3. Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan.
4. Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum ditentukan.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
6. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi.
7. Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi.
8. Menelaah ketaatan/kepatuhan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur.
9. Menguji adanya tindakan-tindakan yang tidak diotorisasi, kecurangan, atau ketidaksesuaian lainnya.
10. Menilai sistem informasi manajemen dan sistem pengendalian.
11. Menyediakan media komunikasi antara level operator dan manajemen.
12. Memberikan penilaian yang independen dan obyektif atas suatu operasi

2.1.5 Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup pemeriksaan menurut Supriyono dan Haryono Yusup (1990) meliputi suatu organisasi, program, kegiatan, atau fungsi yang harus meliputi :

1. Keuangan dan kepatuhan – menentukan (a) apakah laporan keuangan suatu kesatuan ekonomi yang diperiksa menyajikan secara wajar posisi keuangan dan hasil-hasil kegiatan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum, dan (b) apakah kesatuan ekonomi yang diperiksa mematuhi undang-undang dan peraturan yang secara material mempengaruhi laporan keuangan.
2. Kehematan dan efisiensi – menentukan (1) apakah kesatuan ekonomi mengelola dan memanfaatkan sumber-sumbernya secara hemat dan efisien, (2) penyebab praktek-praktek yang tidak efisien dan tidak hemat, dan (3) apakah kesatuan ekonomi tersebut mematuhi undang-undang dan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan kehematan dan efisiensi.
3. Hasil-hasil program – menentukan (1) apakah hasil-hasil atau manfaat-manfaat yang ditentukan oleh badan legislatif atau badan otoritas lainnya dapat tercapai, dan (2) apakah pelaksana (*agency*) mempertimbangkan alternatif-alternatif pencapaian hasil yang diinginkan dengan biaya yang rendah.

Perbedaan pokok antara audit operasional dengan audit keuangan adalah terletak pada ruang lingkup auditnya. Audit keuangan bertujuan memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan dan menekankan

terselenggaranya pengendalian internal perusahaan dan hasil audit keuangan seringkali dilaporkan pada pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, masyarakat umum dan juga manajemen, sedangkan audit operasional bertujuan untuk mengetahui kegiatan, mengidentifikasi kemungkinan terjadinya perbaikan atau peningkatan terhadap kegiatan yang sedang berjalan dan hasil audit operasional biasanya dilaporkan kepada manajemen perusahaan.

Audit operasional mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada audit keuangan. Pada audit keuangan perusahaan dilakukan terutama atas kejadian yang langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan, sedangkan pada audit operasional penekanannya tidak hanya pada masalah keuangan saja tetapi juga mencakup masalah-masalah diluar keuangan dengan memberikan rekomendasi perbaikan operasional yang diperlukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Ruang lingkup pelaksanaan audit operasional untuk suatu perusahaan harus berdasarkan keputusan manajemen dengan memperhatikan berbagai pertimbangan-pertimbangan tertentu. Para pelaksana audit harus memperhatikan tujuan manajemen perusahaan mengadakan audit ini. Secara ringkas perbedaan audit operasional dan audit keuangan dapat dipandang dari beberapa karakteristik sebagai berikut :

Tabel 2.1

KARAKTERISTIK	AUDIT KEUANGAN	AUDIT OPERASIONAL
Tujuan	Menyatakan pendapat atas kewajaran laporan keuangan	Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan
Ruang Lingkup	Catatan keuangan	Fungsi atau operasi
Orientasi	Berorientasi ke masa lalu	Berorientasi ke masa yang akan datang
Pelaksana Audit	Auditor ekstern	Auditor ekstern maupun intern yang independen dan kompeten
Standard Penilaian	Prinsi-prinsip akuntansi yang diterima secara umum	Prinsip-prinsip dan praktek yang sehat dalam pengelolaan operasi
Pemakai	Manajemen dan pihak ekstern (pemegang saham, pemerintah)	Manajemen perusahaan

Ruang lingkup audit operasional untuk suatu perusahaan harus berdasarkan keputusan manajemen dengan memperhatikan pertimbangan – pertimbangan tertentu, para pelaksana audit harus memperhatikan tujuan manajemen perusahaan mengadakan audit ini Arens dan Loebbecke (2000 : 803 – 804) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan pada audit operasional, yaitu :

1. *Historical Performance*, merupakan hasil actual yang didapat dari hasil actual periode sebelumnya. Dalam hal ini prestasi kerja periode berjalan dibandingkan dengan periode kerja tahun sebelumnya. Kriteria ini seringkali tidak memberikan keadaan yang tepat mengenai organisasi yang sesungguhnya, karena kemungkinan adanya perubahan pada dua periode yang berbeda
2. *Comparable Performance*, merupakan hasil yang diterapkan melalui hasil dari organisasi yang sejenis.
3. *Engineered Standart*, merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standart rekayasa. Seperti penggunaan time and motion studi untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi. Kriteria ini efektif untuk menyelesaikan masalah operasional yang penting. Tetapi pembuatan kriteria ini menekan biaya dan waktu yang cukup tinggi karena memerlukan suatu keahlian khusus.
4. *Discussion and Agreement*, merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan tujuan bersama antara manajemen dan pihak – pihak lain yang terlibat dalam audit operasional. Kriteria umum ini digunakan karena pembuatan kriteria lainnya seringkali sulit dan membutuhkan biaya tinggi.

2.1.6 Jenis-jenis Audit Operasional

Terdapat tiga jenis audit operasional menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Jusuf A.A (2006:766-767) yaitu :

1. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Fungsi adalah suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan, seperti fungsi penjualan dan penagihan piutang serta penerimaan kas, sesuai dengan namanya audit operasional mempunyai manfaat memungkinkan auditor melakukan spesialisasi dan dapat lebih mengembangkan keahliannya pada suatu bidang tertentu, mereka juga dapat menuangkan waktu lebih efisien memeriksa bidang itu namun kekurangan dari audit fungsional adalah tidak mengevaluasi fungsi yang saling berkaitan.

2. Audit Organisasional (*Organizational Audit*)

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit operasional adalah seberapa efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi dan saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

3. Penugasan Khusus (*Special Assignment*)

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu. Contohnya antara lain penentuan penyebab tidak efektifnya sistem penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

2.1.7 Keterbatasan Audit Operasional

Mengacu pada pendapat Arens & Loebbecke et al., keterbatasan dalam audit operasional antara lain :

1. Persepsi manajemen terhadap audit operasional.

Manajemen seringkali mempunyai persepsi bahwa yang menjadi sasaran pemeriksaan adalah dirinya, bahwa kemampuan dalam mengelola perusahaan seolah diragukan, sehingga mereka merasa bahwa audit operasional merupakan ancaman bagi posisi atau kedudukannya diperusahaan.

2. Pengaruh kharisma manajemen terhadap auditor.

Seorang staff auditor akan merasakan adanya suatu tekanan mental tersendiri pada saat dia melakukan audit operasional, ketika harus menanyakan latar belakang keluarnya suatu kebijakan oleh seorang direktur atau bahkan direktur utama yang dinilai menunjukkan indikasi penyebab terjadinya inefisiensi.

3. Pengetahuan dan pengalaman auditor dalam pengelolaan bisnis.

Auditor yang dinilai tidak cukup mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam pengelolaan bisnis tidak akan melakukan analisis yang memadai atas proses manajemen yang diperiksanya, serta tidak mendapat respect dari manajemen yang diperiksa, karena rekomendasi yang akan diberikan dianggap tidak akan cukup berarti untuk memperbaiki kinerja manajemen.

4. Waktu

Waktu adalah faktor yang amat membatasi, karena auditor harus memberikan informasi kepada manajemen dengan segera untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Karena itu audit operasional perlu dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

5. Biaya audit.

Audit operasional selalu bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan operasi perusahaan. Maka biaya audit operasional harus lebih kecil daripada biaya yang berhasil dihemat. Ini berarti bahwa auditor harus mengabaikan situasi permasalahan yang lebih kecil yang mungkin dapat memakan biaya jika diselidiki lebih lanjut.

Hal – hal yang membatasi Audit Operasional menurut Amin Widjaja (2012 : 43) yaitu :

- a. Waktu
- b. Pengetahuan
- c. Biaya
- d. Data
- e. Standart
- f. Orang
- g. Entitas audit

Menurut Nugroho Widjayanto (2006) ada beberapa keterbatasan dari Audit Operasional :

a. Waktu

Waktu menjadi faktor yang sangat membatasi, karena auditor harus memberikan informasi kepada manajemen secara cepat setidaknya tepat waktu untuk memecahkan suatu masalah. Sebaiknya audit dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

b. Keahlian auditor

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

c. Biaya

Biaya merupakan salah satu faktor pembatas karena tentu biaya audit harus lebih kecil daripada jumlah uang dapat dihemat. Oleh karena itu auditor harus mengabaikan masalah kecil yang memungkinkan dapat memakan biaya jika diselidiki lebih lanjut.

2.1.8 Kualifikasi Auditor Operasional

Pada dasarnya audit operasional menyangkut analisis dan penilaian bisnis, keberhasilan audit dalam membantu perusahaan memperbaiki operasi sebagian besar tergantung pada sikap dan bakat auditor. Auditor harus mengerti akuntansi dan catatan-catatan finansial serta prinsip-prinsip dan teknik-teknik verifikasi dan analisis. Selain itu juga auditor harus memiliki

independensi dan kompetensi yang dapat menunjang kinerja auditor. Arens, Elder dan Beasley (2006:501) menyebutkan bahwa: “Dua kualitas yang terpenting bagi auditor operasional adalah independensi dan kompetensi.

Berikut akan diuraikan mengenai independensi dan kompetensi”.

a. Independensi

Audit operasional ditandai oleh adanya cara berpikir dan pendekatan yang dilakukan oleh pemeriksanya. Jadi audit operasional lebih merupakan cara pemeriksa melakukan pendekatan atau tugasnya, menganalisa subjek pemeriksaannya, serta menilai hasilnya.

Kedudukan pemeriksa harus mandiri dan terpisah dari berbagai kegiatan yang diperiksa atau bebas dari pengaruh objek-objek yang diperiksa. Para pemeriksa dikatakan mandiri, apabila dapat melaksanakan pekerjaannya secara bebas dan objektif. Kemandirian mereka dapat memberikan penilaian yang tidak memihak dan tanpa prasangka, hal ini sangat diperlukan atau penting bagi pemeriksaan sebagaimana mestinya. Hal ini dapat diketahui dengan melihat status organisasi dan sikap objektif para pemeriksa itu sendiri.

Menurut Arens, Elder dan Beasley yang diterjemahkan oleh Ford Lumban Gaol (2006:501) menyatakan bahwa :

Kepada siapa auditor membuat laporan adalah penting untuk memastikan bahwa investigasi dan rekomendasi dibuat tanpa bias. Independensi auditor intern diperkuat dengan memiliki bagian audit intern yang melapor ke dewan direktur atau presiden direktur.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa independensi harus dimiliki oleh setiap auditor guna dapat terpercayanya saran dan rekomendasi yang nantinya diberikan auditor setelah melakukan audit operasional.

b. Kompetensi

Dalam audit operasional, kompetensi sangat diperlukan untuk menentukan masalah-masalah dan membuat rekomendasi yang sesuai. Kompetensi merupakan masalah utama bila audit operasional menyangkut masalah-masalah operasi yang mempunyai cakupan luas.

Menurut Arens, Elder dan Beasley yang dialihbahasakan oleh Tim Dejacarta (2003:17) menyatakan bahwa:

Auditor harus memiliki kualifikasi tertentu dalam memahami kriteria yang digunakan serta harus kompeten (memiliki kecakapan) agar mengetahui tipe dan banyaknya bukti audit yang harus dikumpulkan untuk mencapai kesimpulan yang tepat setelah bukti-bukti audit tersebut selesai diuji.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam kompetensi audit operasional harus dilakukan oleh orang yang mempunyai latar belakang pendidikan formal dan memiliki pengalaman yang cukup dalam bidangnya.

2.1.9 Tahap-tahap Audit Operasional

Dalam melaksanakan audit operasional, seringkali auditor memerlukan suatu kerangka tugas atau tahapan tugas yang berguna sebagai pedoman di dalam melaksanakan pemeriksaan tanpa adanya kerangka yang tersusun dengan baik. Auditor akan banyak menghadapi kesulitan dalam melaksanakan

pekerjaannya mengingat bahwa stuktur perusahaannya kegiatannya sekarang ini sudah semakin maju dan rumit. Menurut Widjayanto (2006;30) tahap-tahap audit operasional dibagi dalam tiga tahap yaitu :

1. Tahap pendahuluan

Tahap survei pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan audit secara teratur. Ruang lingkup survey pendahuluan dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya banyak tergantung pada keahlian dan pengalaman auditor, pengetahuannya atas bidang yang diperiksa, ukuran dan kerumitan aktivitas atau program, tipe pemeriksaan yang akan dilakukan, serta daerah geografis kegiatan organisasi. Tahap pendahuluan terdiri dari:

- a. Pengamatan fisik sekilas.
- b. Mencari data tertulis.
- c. Wawancara dengan personil manajemen.
- d. Analisa keuangan.

Hasil dari tahap pendahuluan ini kemudian disimpulkan dalam suatu laporan audit pendahuluan yang lazim disebut memoranda survei.

- a. Pengamatan fisik sekilas.

Dalam pengamatan fisik sekilas harus dipelajari indikasi dan permasalahannya. Disini pemeriksa juga perlu untuk memewancarai masing-masing pimpinan yang bertanggung jawab atas suatu fasilitas fisik. Dalam hal ini auditor biasanya menggunakan kuisisioner yang

telah tersusun menurut tekanan permasalahan tertentu. Tahap pengamatan fisik sekilas dapat menjadi alat bantu yang amat baik bagi kemampuan auditor dalam menemukan hal-hal penting.

b. Mencari data tertulis

Tujuan dari audit operasional adalah menetapkan apakah perusahaan telah menerapkan praktek manajemen yang konsisten. Untuk itu auditor harus mendapatkan dokumentasi yang dijadikan bahan banding dengan data perdepartement. Tipe dokumen-dokumen tertulis yang harus didapat oleh auditor prosedur perusahaan, uraian tugas, bagan organisasi, anggaran, laporan-laporan intern per departemen, laporan keuangan, katalog-katalog, bagan arus, formulir-formulir, manajemen letter yang dibuat oleh auditor keuangan eksternal, peraturan pemerintah atau instansi lain yang berwenang.

c. Wawancara dengan personil manajemen

Wawancara dengan masing-masing manajer adalah bagian ketiga dari fase pendahuluan audit operasional. Audit operasional harus belajar dari karyawan perusahaan, dalam arti memahami apa yang mereka rasakan dan bagaimana pandangan mereka terhadap suatu perusahaan tertentu. Para ahli dalam suatu perusahaan adalah mereka yang berwenang menjalankan perusahaan, karenanya pemeriksa dapat memperoleh informasi yang terbaik dengan jalan mewawancarai para manajer untuk mengidentifikasi permasalahan.

d. Analisa keuangan

Dalam kegiatan ini pemeriksa juga harus meninjau pengendalian intern dan arus data transaksi yang bergerak dalam sistem akuntansi. Hasil dalam tahap pendahuluan ini disimpulkan dalam laporan pemeriksa yang lazim disebut memoranda survei. Memoranda survei tidak diserahkan pada pihak lain, tetapi semata-mata hanya diajukan untuk menetapkan bagaimana kiranya memerlukan pemeriksa.

2. Tahap pemeriksaan mendalam

Tahap ini merupakan tahap lanjutan dari pendahuluan. Dalam tahap ini pemeriksaan lebih lanjut atas penilaian kegiatan-kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan pemeriksaan yang telah ditetapkan sejak semula, yaitu efektivitas dan efisiensi. Dengan melaksanakan pemeriksaan mendalam, pemeriksa akan memperoleh kesempatan yang lebih luas untuk memperkuat dan meyakinkan kesimpulannya. Dalam pemeriksaan mendalam tercakup kegiatan-kegiatan:

1. Studi lapangan yang meliputi:
 - a. Wawancara dengan semua pegawai inti pada semua tingkatan organisasi.
 - b. Mengidentifikasi dan mewawancarai sumber-sumber ekstern yang dianggap penting tanpa melanggar kerahasiaan penugasan.

- c. Observasi aktivitas operasional dan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian)
- d. Penelitian sistem pengendalian intern.
- e. Penelitian arus transaksi dalam pemisahaan.
- f. Penelitian penempatan pegawai, peralatan, formulir dan laporan.
- g. Penelitian aspek-aspek inti aktivitas fungsional.
- h. Pendiskusian dan pengusulan penggunaan kriteria penggunaan pegawai yang sesuai.

2. Analisa yang meliputi antara lain:

- a. Penghubung data yang dikumpulkan dengan kriteria pengukuran kegiatan, apabila diperlukan.
- b. Penilaian resiko pemisahan untuk menentukan bidang dan aktivitas yang dapat ditingkatkan, pendokumentasian temuan-temuan dan manfaat potensial.
- c. Penegasan kembali kriteria pengukuran dengan pegawai yang bersangkutan.
- d. Pengembangan alternatif, rekomendasi dan saran-saran untuk melakukan studi lebih lanjut tentang kesempatan perbaikan pokok. Temuan-temuan merupakan himpunan informasi mengenai aktivitas, organisasi, keadaan atau hal-hal lain yang telah dianalisis dan dinilai oleh auditor dan harus dikomunikasikan lebih lanjut pada pimpinan perusahaan.

Syarat-syarat temuan yang harus dikomunikasikan ini diantaranya:

- a. Cukup berarti untuk dikomunikasikan pada bagian-bagian ini.
- b. Berdasarkan pada fakta-fakta dan bukti yang tepat serta nyata.
- c. Disusun atau dikembangkan secara objektif
- d. Berdasarkan atas kegiatan-kegiatan audit yang memadai guna mendukung setiap simpulan yang diambil.
- e. Simpulan-simpulan yang dibuat harus logis, layak, jelas dan bertolak ukur pada fakta-fakta yang disajikan.

3. Tahap Pelaporan

Setelah tahap pendahuluan selesai, pemeriksa dapat menyusun laporan audit formal, yang mana hasil akhir operasional adalah suatu laporan formal tertulis yang disampaikan pada manajemen perusahaan sebagai pengambilan tindakan perbaikan atau sebagai informasi laporan audit berbagai masalah yang ditelusuri. Dalam penyusunan laporan ini ada beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian laporan yang meliputi pengutaraan temuan, rekomendasi dan manfaat.
- b. Pengembangan rencana implementasi dan label waktu rekomendasi bilamana sesuai.
- c. Pendiskusian konsep laporan dengan para pejabat dan manajer yang sesuai dari organisasi yang diteliti apabila berbeda dengan pihak yang memberikan tugas.

d. Pengajuan laporan.

Isi laporan audit operasional akan banyak berbeda antara satu dengan yang lainnya tergantung dari sifat perusahaan yang diperiksa dan tipe masalah yang perlu ditelaah. Akan tetapi pada umumnya suatu laporan audit operasional akan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Tujuan dan ruang lingkup penugasan.
- b. Prosedur-prosedur yang digunakan oleh auditor
- c. Temuan-temuan khusus.
- d. Rekomendasi- rekomendasi jika perlu

Rekomendasi

Pada umumnya temuan-temuan diakhiri dengan rekomendasi dari auditor yang ditujukan pada pimpinan perusahaan yang bertanggung jawab melaksanakan perbaikan dan kekurangan atau penyimpangan untuk mencegah supaya hal tersebut tidak terulang lagi. Pelaksanaan rekomendasi ini diserahkan pada pimpinan tingkatan yang lebih rendah.

Rekomendasi yang merupakan pendapat yang telah dipertimbangkan untuk suatu situasi tertentu harus mencerminkan pengetahuan dan penilaian mengenai pokok persoalannya, apabila tindakan yang akan direkomendasi merupakan tindakan yang harus diuraikan sejelas-jelasnya

2.2 Kualitas Pelayanan Jasa

2.2.1 Pengertian Kualitas

Menurut Dessler (2004) kualitas adalah totalitas tampilan dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dicari. Menurut Goetsch dan Davis (2003) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Menurut *American Society for Quality Control* (Kotler, 2007 : 50) Kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi kualitas bersumber dari dua sisi, produsen dan konsumen. Produsen menentukan persyaratan atau spesifikasi kualitas, sedangkan konsumen menentukan kebutuhan dan keinginan. Pendefinisian akan akurat jika produsen mampu menerjemahkan kebutuhan dan keinginan atas produk ke dalam spesifikasi produk yang dihasilkan.

Beraneka ragam definisi mengenai kualitas ini dikarenakan perbedaan perspektif atau pandangan yang digunakan. Parasuraman (2003) mengidentifikasi ada lima alternatif kualitas yaitu sebagai berikut.

1) *Transcendental approach*

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasikan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan

dalam seni musik, tari dan seni rupa. Perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat belanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi). Dengan demikian fungsi fungsi perencanaan, produksi dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

2) *Product-base approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikualifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah berapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.

3) *User-based approach*

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas tinggi. Perspektif yang subjektif ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimal yang dirasakannya.

4) *Manufacturing-based approach*

Persepektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktek-praktek perkerajaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya. Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitas bersifat *operation-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

5) *Value-based approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas dalam persepektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli. Jadi secara umum kualitas merupakan suatu kondisi dinamis dari totalitas tampilan atau karakteristik sebuah produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi atau melebihi harapan yang dicari.

2.2.2 Pengertian Jasa

Jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa itu sendiri mempunyai banyak arti dari mulai pelayanan personal (*Personal Service*) sampai jasa sebagai suatu produk. Sejauh ini sudah banyak pakar pemasaran jasa yang telah berusaha mendefinisikan pengertian jasa. Berikut

ini adalah beberapa di antaranya: Kotler (2007 : 42) mengatakan bahwa jasa adalah:

Setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Produksinya mungkin saja terkait atau mungkin juga tidak terkait dengan produk fisik

Menurut Rangkuti (2004 : 90):

Jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, di mana interaksi antara pemberi jasa dan penerima jasa mempengaruhi hasil jasa tersebut

Dari berbagai definisi di atas, tampak bahwa di dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa juga bukan merupakan barang, jasa adalah suatu proses atau aktivitas, dan aktivitas-aktivitas tersebut tidak berwujud. Jadi pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah (seperti misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan atau kesehatan) atau pemecahan atas masalah yang dihadapi konsumen.

2.2.3 Ciri-ciri jasa

Produk jasa memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan barang (Produk fisik). Kotler (2007 : 49) menyebutkan ciri-ciri tersebut sebagai berikut:

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Artinya jasa tidak dapat dilihat, dicecap, dirasakan, didengar, atau dicium sebelum dibeli oleh konsumen.
2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan). Artinya bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, entah penyediannya itu manusia atau mesin.
3. *Variability* (bervariasi). Artinya bahwa mutu jasa tergantung pada siapa yang menyediakan jasa di samping waktu, tempat, dan bagaimana disediakan.
4. *Perishability* (tidak tahan lama). Artinya jasa tidak dapat disimpan untuk dijual atau dipakai kemudian.

2.2.4 Pengertian Kualitas Pelayanan Jasa

Kualitas pelayanan (*Service Quality*) seperti yang dikatakan oleh Parasuraman dikutip oleh Lupiyoadi (2001) dapat didefinisikan yaitu : “Seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan konsumen atas pelayanan yang mereka terima atau peroleh”. Sementara menurut Rangkuti (2004:28) bahwa “Kualitas jasa didefinisikan sebagai penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan konsumen”. Definisi tersebut menekankan pada kelebihan dari tingkat kepentingan konsumen sebagai inti dari kualitas jasa.

Salah satu cara untuk membedakan perusahaan jasa dengan perusahaan manufaktur adalah perusahaan jasa yang memberikan jasa dengan kualitas pelayanan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing secara konsisten. Kuncinya adalah memenuhi dan melebihi ekspektasi kualitas pelayanan jasa pelanggan sasaran. Dengan dasar tersebut pelanggan dapat memilih penyedia jasa dan setelah menerima jasa tersebut mereka akan membandingkan kualitas pelayanan jasa yang dialami dengan kualitas pelayanan jasa yang diharapkan.

Jika kualitas pelayanan jasa yang dialami memenuhi atau melebihi harapan mereka maka mereka akan menggunakan penyedia jasa itu lagi. Untuk itu penekanan terhadap peningkatan kinerja pada kualitas pelayanan akan dirasakan sangat penting untuk sebuah perusahaan jasa apalagi dalam era persaingan dewasa ini.

Pengertian kualitas jasa menurut Wyckop (dalam Lovelock) yang dikutip oleh (Fandy Tjiptono, 2004 : 59) adalah sebagai berikut:

Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *execpted service* dan *perceived service*.

Sedangkan pengertian pelayanan jasa menurut (Zulian Yamit, 2004 : 22) adalah sebagai berikut: “Pelayanan jasa adalah sekelompok manfaat yang

berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atau kemudahan untuk mendapatkan barang maupun pelayanan jasa.”

Selanjutnya pengertian kualitas pelayanan jasa menurut Collier, yang dikutip oleh (Zulian Yamit, 2004 : 22) adalah sebagai berikut:

Kualitas pelayanan jasa adalah lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkat. Pelayanan terbaik pada pelanggan (*excellent*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen (standar pelayanan eksternal dan biaya) dan sistem kinerja cara pelayanan (standar pelayanan internal, biaya dan keuntungan).

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kerja pelayanan baik standar internal maupun standar pelayanan eksternal.

2.2.5 Karakteristik Kualitas pelayanan Jasa

Karakteristik kualitas pelayanan jasa menurut Zulian Yamit (2004:21) adalah sebagai berikut:

1. Tidak dapat diraba (*intangibility*).
2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*).
3. Produksi dan konsumsi secara bersama.

4. Memasukinya lebih murah.
5. Sangat dipengaruhi faktor dari luar.

Karakteristik kualitas pelayanan jasa dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tidak dapat diraba (*intangibility*)

Jasa adalah sesuatu yang seringkali tidak dapat disentuh atau tidak dapat diraba. Jasa mungkin berhubungan dengan sesuatu secara fisik, seperti pesawat udara, kursi dan meja. Bagaimanapun juga pada kenyataannya konsumen membeli dan memerlukan sesuatu yang tidak dapat diraba.

2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*)

Misalnya ketika kita menginginkan jasa tukang rambut, maka apabila pemotongan rambut telah dilakukan tidak dapat sebagiannya dilakukan untuk besok.

3. Produksi dan konsumsi secara bersama

Jasa adalah sesuatu yang dilakukan secara bersama dengan produksi. Misalnya tempat praktek dokter, restoran dan lain-lain

4. Memasukinya lebih murah

Mendirikan usaha di bidang jasa membutuhkan investasi yang lebih sedikit, mencari lokasi lebih mudah dan banyak tersedia, tidak membutuhkan teknologi tinggi. Untuk kebanyakan usaha data, hambatan usaha untuk memasukinya lebih rendah.

5. Sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar

Jasa sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti: teknologi, peraturan pemerintah dan kenaikan harga energi.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik kualitas pelayanan jasa itu diantaranya tidak dapat diraba, tidak dapat disimpan, diproduksi dan dikonsumsi secara bersama, masuknya lebih murah, dan dipengaruhi oleh faktor luar.

Dalam memasuki dunia usaha di bidang jasa tidak begitu sulit dan jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar seperti peraturan pemerintah dan teknologi.

2.3 Usaha meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa

Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa pelayanan yang diberikan oleh perusahaan maupun instansi pelayanan umum merupakan dasar dalam usaha peningkatan kualitas jasa pelayanan. Menurut Zulian Yamit (2004 : 32-33), usaha yang dapat dilakukan untuk kualitas pelayanan jasa adalah sebagai berikut:

1. Keandalan (*Reliability*)
2. Daya tanggap (*Responsiveness*)
3. Kemampuan (*Competence*)
4. Kepercayaan (*Credibility*)
5. Bukti yang nyata (*Tangible*)
6. Pengertian kepada pelanggan (*Understanding the Customer*)
7. Komunikasi (*communication*)

Adapun penjelasan dari usaha untuk meningkatkan kualitas jasa pelayanan diatas adalah sebagai berikut :

1. *Reability* (Keandalan)

Yaitu suatu usaha perbaikan dengan cara peningkatan fungsi pelayanan yaitu konsistensinya kerja dan kemampuan untuk dipercaya. Hal itu berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat waktu semenjak saat pertama. Selain itu juga perusahaan yang bersangkutan dapat memenuhi janjinya.

- Dapat dilakukan pengaturan fasilitas
- Meningkatkan efektivitas jadwal kerja
- Meningkatkan koordinasi antar bagian

2. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dengan cara kemauan atau kesigapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.

- Mempercepat pelayanan yang lebih baik
- Pelatihan karyawan
- Komputerisasi dokumen
- Memberikan pelayanan yang terpadu.

3. *Competence* (Kemampuan)

Usaha perbaikan dengan cara peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan.

- Meningkatkan profesionalisme karyawan
- Meningkatkan mutu administrasi

4. *Credibility* (Kepercayaan)

Suatu perbaikan yang berhubungan dengan

sikap jujur, dapat dipercaya, kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi, *contact personel*, dan interaksi dengan pelanggan.

- Meningkatkan sikap mental karyawan untuk giat bekerja
- Meningkatkan kejujuran karyawan
- Menghilangkan kolusi

5. *Tangible* (Bukti Nyata)

Suatu usaha perbaikan dengan cara perbaikan fisik dan peralatan yang digunakan untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggan.

- Perluasan kapasitas dan penataan fasilitas
- Meningkatkan infrastruktur
- Menambah peralatan
- Menambah fasilitas komunikasi

6. *Understanding the Customer* (Memahami Konsumen)

Suatu usaha perbaikan dengan cara memahami apa yang diinginkan oleh konsumen atau pelanggan.

- Sistem dan prosedur yang menghargai pelanggan
- Meningkatkan keberpihakan kepada pelanggan

7. *Communication* (Komunikasi)

Suatu usaha perbaikan dengan cara memberikan informasi kepada pelanggan dengan jelas dan mendengarkan saran serta keluhan dengan baik.

- Memperjelas pihak yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan
- Membuat sistem informasi manajemen yang terintegrasi

Sedangkan menurut Philip Kotler yang dikutip oleh Buchari Alma (2004 : 284) mengungkapkan ada 5 (lima) faktor dominan dalam kualitas pelayanan jasa yaitu:

1. Berwujud (*Tangible*)

Yaitu berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik, menarik, terawat dan lancar.

2. Empati (*Emphaty*)

Yaitu ketersediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada langganannya.

3. Cepat tanggap (*Resvonsiveness*)

Yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan dari konsumen.

4. Keandalan (*Reliability*)

Yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat serta konsisten.

5. Jaminan (*Assurance*)

Yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji perusahaan yang telah dikemukakan kepada konsumen.

Apabila kelima elemen di atas diperhatikan, maka diharapkan akan memberikan kepuasan kepada konsumen. Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa berbagai cara dapat dilakukan dalam usaha kualitas pelayanan jasa. Oleh sebab itu, perusahaan harus lebih serius dalam melakukan usahanya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Menurut Zulian Yamit (2004 : 32), ada beberapa faktor yang dapat menghambat dalam Kualitas Pelayanan Jasa yaitu :

1. Kurangnya otoritas yang diberikan pada bawahan.
2. Terlalu birokrasi sehingga lambat dalam menanggapi keluhan konsumen.
3. Bawahan tidak berani mengambil keputusan sebelum ada ijin dari atasan.
4. Petugas sering bertindak kaku dan tidak memberi jalan keluar yang baik.
5. Petugas sering tidak ada di tempat pada waktu jam kerja sehingga sulit untuk dihubungi
6. Banyak interest pribadi.
7. Budaya tip.
8. Aturan main yang tidak terbuka dan tidak jelas.

9. Kurang professional (kurang terampil menguasai bidangnya).
10. Banyak instansi atau bagian lain yang terlibat.
11. Disiplin kerja sangat kurang dan tidak tepat waktu.
12. Tidak ada keselarasan antar bagian dalam memberikan layanan.
13. Kurang control sehingga petugas agak 'nakal'
14. Ada diskriminasi dalam memberikan pelayanan.
15. Belum ada system informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi.

2.4 Pengaruh Audit Operasional terhadap Peningkatan Kualitas Jasa Pelayanan

Sektor jasa saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Sehingga banyak berkembang perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industry jasa. Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan diperlukan rencana pelayanan pelanggan sehingga perusahaan memiliki standar pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Penetapan standar pelayanan dapat dilakukan dengan berbagai tahapan, yaitu :

- a. Menetapkan berbagai visi, misi dan elemen-elemen sistem kualitas (*infrastruktur*)
- b. Melakukan evaluasi (audit)
 1. Evaluasi eksternal : mempelajari seluruh aspek kualitas yang berkaitan dengan hubungan antara personel organisasi dengan pelanggan eksternal.

2. Evaluasi internal : mempelajari seluruh aspek kualitas yang berkaitan dengan hubungan diantara pelanggan internal. Hal ini berkaitan dengan departemen yang akan terlibat dalam pelayanan pelanggan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan audit manajemen.

c. Melakukan audit dan analisis perbandingan

Salah satu tujuan audit operasional menurut Amin Wijaya Tunggal (2001) adalah membantu manajemen organisasi yang diaudit untuk dapat memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomi operasi organisasinya. Dengan berkembangnya suatu perusahaan diikuti dengan semakin kompleksnya aktivitas yang dijalankannya, hal ini menuntut pelaksanaan aktivitas yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Standar pelayanan merupakan tingkat keberhasilan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan termasuk pedoman-pedoman untuk seluruh komponen-komponen produk tidak nyata yang selanjutnya dapat menghasilkan kepuasan bagi pelanggan.

Karena jasa merupakan *intangibile*, konsumen akan cenderung melihat aspek fisik dan harga untuk memperoleh informasi kualitas pelayanan yang akan mereka terima. Aspek fisik seperti bangunan kantor, penampilan fisik, penataan fasilitas fisik dan harga jasa yang mengandung janji perusahaan kepada konsumen.

Sistem prosedur kerja disini adalah sistem yang digunakan untuk memuaskan pelanggan. Misalkan, dengan peningkatan teknologi maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen dapat dilakukan dengan waktu

yang lebih singkat, dan para personel pun lebih kompeten dalam melakukan tugas-tugas mereka. Hasil dari audit manajemen ini hendaknya dilaporkan kepada pihak manajemen perusahaan agar dapat digunakan sebagai masukan dalam pengambilan tindakan perbaikan atau pengembangan yang diperlukan.

Dari uraian di atas sudah jelas bahwa pengaruh audit operasional terhadap kualitas pelayanan jasa merupakan salah satu usaha yang dilakukan dengan tujuan untuk membantu manajemen dalam rangka usaha kualitas pelayanan jasa sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan audit operasional dan efektifitas pelayanan publik, yaitu :

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Agung Firma	Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Manajemen terhadap Kualitas Pelayanan Jasa	Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Manajemen telah dilaksanakan dengan baik maka tercipta Kualitas Pelayanan Jasa yang baik pula pada PT INTI (Persero) Bandung.
2	Antonius Effendi (2004)	Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas Penjualan	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Audit Operasional atas kegiatan penjualan yang dilaksanakan dengan

			memadai, berperan dalam menunjang efektivitas penjualan dapat diterima
3	Icah Cahyati (2013)	Pengaruh Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Di Rumah Sakit.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara audit operasional terhadap efektivitas pelayanan kesehatan rawat inap di RSUD Cibabat.
4	Divianto (2012)	Peranan Audit Operasional terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bunda Palembang)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa audit operasional memiliki peranan yang signifikan dalam menunjang efektivitas pelayanan kesehatan rawat inap

2.6 Kerangka Pemikiran

Dengan semakin meluasnya ruang lingkup aktivitas yang dilakukan suatu organisasi, maka tingkat pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh pihak manajemen akan semakin bertambah. Oleh karena tingkat aktivitas yang semakin tinggi ini maka diharapkan pihak manajemen mampu untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan perusahaan ini secara efektif dan efisien.

Audit operasional dapat dilakukan oleh manajemen dalam hal ini audit internal atau dapat juga dilakukan oleh pihak luar yang ditunjuk untuk memeriksa kegiatan dari PDAM tersebut. Audit operasional juga bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi operasi dan melaporkan hasilnya kepada orang yang tepat

disertai rekomendasi perbaikan. Audit operasional dapat juga dipandang sebagai suatu bentuk kritik membangun disertai rekomendasi yang dapat diterapkan pada perusahaan secara keseluruhan atau bagian tertentu suatu perusahaan untuk meningkatkan proses operasi kearah yang diharapkan. Audit operasional ini lebih ditekankan pada kegiatan pelayanan publik yang bertujuan untuk memeriksa apakah kebijakan, prosedur, dan kegiatan pelayanan publik sudah mencapai tujuan yang diterapkan manajemen dan apakah tujuan tersebut dicapai dengan cara yang terbaik dan ekonomis. Pada akhir audit operasional biasanya dimuat beberapa rekomendasi untuk mengatasi beberapa kelemahan yang ada serta kemungkinan – kemungkinan untuk menuju perbaikan yang diharapkan dapat membantu manajemen dalam melaksanakan operasi perusahaan, khususnya pelayanan publik ini dengan lebih efektif dan efisien.

Hubungan audit operasional dengan kegiatan pelayanan di PDAM adalah audit operasional sebagai suatu pendekatan yang dilaksanakan untuk memeriksa, mengevaluasi, mendeteksi, dan menelaah metode, prosedur, kebijakan dan kegiatan pengelolaan pelayanan publik, dan umumnya auditor memberikan rekomendasi.

Audit akan kurang bermanfaat apabila hasil temuan dan rekomendasi yang ada tidak ditindaklanjuti oleh pihak dari objek pemeriksaan. Masalah tindak lanjut ini tidak akan terlepas dari pelaksanaan tahap audit sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas dibicarakan, termasuk rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek pemeriksaan akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut. Tindak lanjut ini harus mencakup penentuan kelayakan tindakan yang akan diambil oleh auditee dalam mengimplementasikan rekomendasi.

Auditor juga harus menetapkan suatu prosedur tindak lanjut untuk memonitor dan meyakinkan bahwa tindakan manajemen telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rekomendasi atau manajemen yang bersangkutan menerima resiko apabila tidak menindaklanjuti rekomendasi penugasan audit.

Sementara itu, sektor jasa pada saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Pada perusahaan jasa, kualitas pelayanan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas perusahaan, karena kualitas pelayanan jasa merupakan sumber utama perusahaan dalam mendatangkan keuntungan.

Sedangkan pengertian jasa menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Buchari Alma (2002 : 243) adalah sebagai berikut : Jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah, tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda tidak berwujud.

Perusahaan berusaha memberikan manfaat ataupun pelayanan tambahan dari produknya (*jasa*) sehingga diharapkan produknya (*jasa*) dapat lebih memuaskan konsumen, dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan jasa menjadi lebih tinggi.

Menurut Fandi Tjiptono (2004 : 54) menyatakan bahwa :

Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama mengenai harapan dan kebutuhan pelanggan.

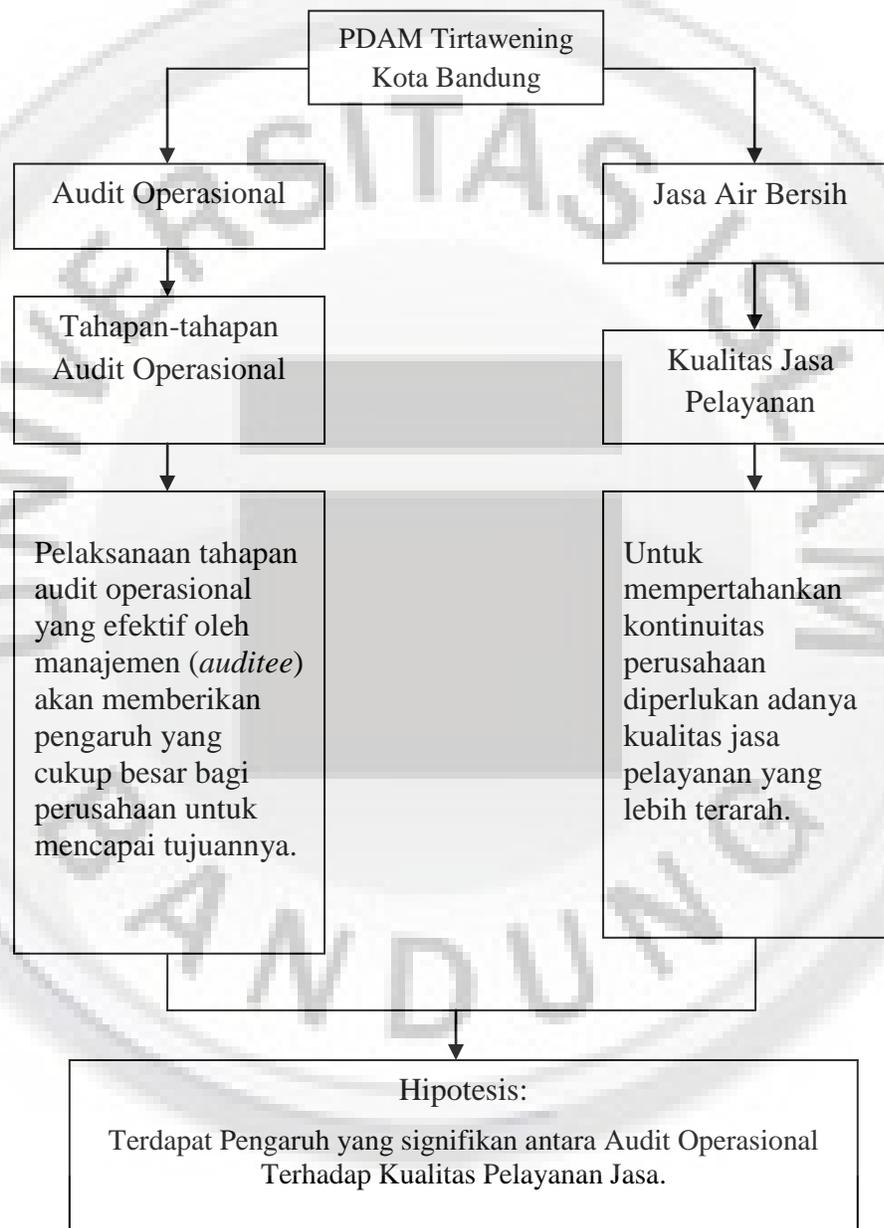
Pengertian kualitas menurut Zulian Yamit (2004: 7) adalah Kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Sedangkan pengertian pelayanan jasa menurut Zulian Yamit (2004 : 22) adalah : “Pelayanan jasa adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atau kemudahan untuk mendapatkan barang maupun pelayanan jasa.”

Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Jadi pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk mempertahankan kontinuitas perusahaan diperlukan adanya peningkatan kualitas pelayanan jasa yang lebih terarah. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanan jasa agar lebih unggul dan mampu bersaing dengan tingkat perusahaan sejenisnya, serta dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

2.6.1 Skema Kerangka Pemikiran



2.7 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan hasil pemikiran di atas maka penulis menyimpulkan hipotesisnya adalah: “Seberapa besar pengaruh dari Audit Operasional yang dalam hal ini merupakan variabel X terhadap Kualitas Jasa Pelayanan yang merupakan variabel Y pada PDAM Kota Bandung”.

Hipotesis yang dikemukakan diuji dengan menggunakan parameter sebagai berikut,

$H_0 : \mu = \mu_0$ Berarti tidak ada pengaruh signifikan antara audit operasional terhadap kualitas jasa pelayanan

$H_a : \mu > \mu_0$ Berarti ada pengaruh signifikan antara audit operasional terhadap kualitas jasa pelayanan