

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Bisnis

Bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau badan yang meliputi aktivitas produksi, pembelian, penjualan, atau bahkan pertukaran barang atau jasa dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Di dalam perekonomian, suatu bisnis mempunyai karakteristik tertentu di antara lain sebagai berikut :

- a) Lembaga, institusi atau organisasi sosial serta ekonomi.
- b) Berhubungan dengan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia.
- c) Bertujuan mencari keuntungan atau laba.
- d) Menentukan suatu harga yang paling sesuai.
- e) Adanya kemungkinan mengalami kerugian.

Berdasarkan dari konsep bisnis, suatu usaha dapat berjalan dengan baik apabila memiliki komponen – komponen utama sebagai berikut :

- a) Strategi inti (*core strategy*), yaitu visi dan misi bisnis meliputi beberapa hal yang diharapkan dari bisnis tersebut dan bersifat ideal.
- b) Sumber daya strategis (*strategic resources*) meliputi kompetensi inti, aset strategis dan proses utama.
- c) Perantara pelanggan (*customer interface*), yaitu meliputi dukungan dan pemenuhan, informasi yang mendalam. Dinamika hubungan, dan struktur harga.
- d) Jaringan nilai (*value network*), yaitu jaringan nilai yang ada di lingkungan perusahaan sehingga memperkuat dan melengkapi sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Aktivitas bisnis adalah fungsi untuk menghasilkan sesuatu yang sebelumnya kurang bernilai, lebih berharga atau bahkan lebih berharga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setelah dilakukan pengolahan (produksi). Berikut ini adalah beberapa fungsi bisnis :

- a) *Form utility*, merupakan fungsi produksi dari suatu bisnis untuk menghasilkan suatu barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- b) *Place utility*, merupakan fungsi distribusi suatu usaha dengan mengantarkan barang dan jasa (jasa) ke lokasi yang lebih dekat yang mudah dijangkau oleh konsumen.
- c) *Possessive utility*. Merupakan fungsi penjualan di dalam bisnis.
- d) *Time utility*, merupakan fungsi penyimpanan dan pemasaran dalam suatu perusahaan, sehingga barang-barang yang kurang bermanfaat sekarang dilepaskan ketika barang-barang itu lebih bermanfaat.

Tujuan utama dari suatu bisnis adalah untuk memperoleh laba dengan cara memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen atau pelanggan. Beberapa tujuan bisnis lainnya adalah sebagai berikut :

- a) Untuk memperoleh keuntungan dari seluruh aktivitas kegiatan bisnis.
- b) Untuk pengadaan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- c) Untuk mencapai kesejahteraan bagi pemilik faktor produksi serta masyarakat.
- d) Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat banyak.
- e) Menunjukkan eksistensi sebuah perusahaan dalam jangka Panjang.
- f) Meningkatkan kemajuan serta pertumbuhan ekonomi masyarakat secara umum.
- g) Untuk menunjukkan prestise serta prestasi

Dilihat dari motifnya, bisnis dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut :

- a) Bisnis yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*), yaitu bisnis yang didirikan semata bertujuan memperoleh keuntungan untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawannya serta untuk mengembangkan usaha lebih lanjut. Contohnya perusahaan perorangan, CV, firma, PT, dan lain sebagainya.
- b) Bisnis yang tidak berorientasi keuntungan atau disebut sebagai bisnis nirlaba (*non profit oriented*), yaitu suatu kegiatan bisnis yang tujuan utamanya tidak bersifat komersial namun mendukung berbagai hal yang menarik perhatian dan manfaat untuk publik. Contohnya adalah kegiatan

yang dilaksanakan oleh yayasan, organisasi sosial, lembaga keagamaan, lembaga swadaya masyarakat, dan lain sebagainya.

Ditinjau dari bentuk kegiatannya, bisnis dapat dibedakan menjadi 4 jenis yaitu sebagai berikut :

- a) Bisnis industri, yaitu bisnis yang bergerak di bidang industri manufaktur seperti industri mesin, tekstil, garmen dan lain sebagainya.
- b) Bisnis jasa, yaitu bisnis yang bergerak di bidang jasa untuk menghasilkan suatu produk yang tidak berwujud. Contohnya adalah jasa layanan perbankan, kecantikan dan lain – lain.
- c) Bisnis ekstraktif, yaitu bisnis yang bergerak dalam kegiatan pertambangan dengan cara menggali bahan tambang yang terkandung dalam perut bumi. Contohnya adalah pabrik semen, pabrik timah, tambang minyak, batu bara dan lain sebagainya.
- d) Bisnis agraris, yaitu bisnis yang bergerak di bidang pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan, dan juga bidang kehutanan.

2. Pengertian Audit Operasional

Standar auditing merupakan pedoman umum untuk membantu auditor dalam memenuhi tanggung jawab profesionalnya sehubungan dengan audit yang dilakukan atas laporan keuangan historis klien-nya. Standar ini mencakup pertimbangan mengenai kualitas profesional, seperti kompetensi dan independensi, persyaratan pelaporan, dan bahan bukti audit (Hery 2011:1).

Auditing menurut Jusuf (2001:11) adalah proses yang sistematis untuk memperoleh evaluasi yang objektif atas bukti yang terkait dengan dugaan kegiatan dan peristiwa ekonomi untuk menentukan apakah tuduhan tersebut memenuhi kriteria yang ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan di perusahaan. Audit Operasional adalah proses penelaahan atas kegiatan operasional perusahaan, mulai dari standar akuntansi hingga kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen, untuk menentukan apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis..

Menurut pendapat Arens dan Loebbecke (2001), audit operasional dibagi menjadi tiga jenis, antara lain sebagai berikut:

- a) Audit Fungsional (*functional audit*) adalah pemeriksaan satu atau lebih fungsi organisasi. Adapun pengertian fungsi adalah cara mengklasifikasikan aktivitas perusahaan. Keuntungan dari tinjauan operasional ini adalah spesialisasi auditor yang memungkinkannya untuk mengembangkan keahlian dalam bidang tertentu sementara kesulitan yang mungkin dihadapi terkait dengan evaluasi kegiatan terkait.
- b) Audit Organisasi (*Organizational Audit*) adalah jenis audit yang organisasinya mempengaruhi semua unit organisasi seperti departemen dan cabang. Dalam tinjauan ini, fokusnya adalah interaksi efisiensi dan efektivitas masing-masing fungsi, dan juga perlu memperhatikan rencana organisasi dan metode koordinasi kegiatan.
- c) Penugasan Khusus (*Special Assignment*) adalah penugasan audit operasional khusus muncul atas permintaan manajemen. Ada banyak jenis audit semacam ini. Contohnya termasuk menentukan akar penyebab sistem PDE yang tidak efisien

Bukti audit merupakan informasi yang akan digunakan oleh auditor untuk menentukan kesesuaian antara yang di audit dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan menurut Heri (2011:51). Terdapat lima tahap dalam audit operasional menurut Boynton, Johnson, Kell (2003:499). Berikut adalah Tahapan audit operasional:

- a) Memilih Auditee
Pemilihan auditee dimulai dengan survei awal/wawancara calon auditee dalam entitas untuk mengidentifikasi operasi yang memiliki potensi audit terbesar untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan profitabilitas operasional. Titik awal studi pendahuluan ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang struktur organisasi perusahaan dan karakteristik operasionalnya. Selain itu, perhatian difokuskan pada kegiatan, unit atau fungsi yang ditinjau.
- b) Merencanakan Audit Operasional
Pada tahap ini, auditor merencanakan audit operasional. Dasar utama perencanaan audit adalah pengembangan program audit, yang harus dilaksanakan pada tahap auditee yang ditemui pada tahap studi pendahuluan

audit. Sama halnya dengan audit laporan keuangan, program audit mencakup sejumlah prosedur yang tujuannya adalah untuk mendapatkan bukti yang berkaitan dengan satu atau lebih tujuan.

c) Melaksanakan Audit Operasional

Pada tahap ini auditor mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan valid untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan selama pemeriksaan pendahuluan. Pada tahap ini, pengamatan yang cukup, relevan dan valid disajikan dalam kertas kerja audit untuk mendukung kesimpulan dan rekomendasi penjaminan yang dibuat.

d) Melaporkan Temuan

Pada tahapan ini, tujuannya adalah mengkomunikasikan hasil pemeriksaan, termasuk rekomendasi kepada berbagai pemangku kepentingan. Dalam beberapa kasus, rekomendasi yang diberikan mungkin hanya menunjukkan bahwa masalah tersebut memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Hal ini penting untuk meyakinkan manajemen bahwa hasil pemeriksaan adalah benar dan mendorong otoritas untuk memperbaiki kekurangan yang ditemukan.

e) Melakukan Tindak Lanjut

Tahap tindak lanjut dalam audit operasional adalah tahap di mana auditor menindaklanjuti tanggapan entitas yang diaudit terhadap laporan audit. Fase pemantauan ini juga harus mencakup penentuan kelayakan tindakan yang diambil oleh yang dipantau untuk mengimplementasikan rekomendasi. Standar Praktik 440 IIA menyatakan bahwa auditor internal harus menindaklanjuti untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil berdasarkan temuan yang dilaporkan.

Tinjauan ini berfokus pada operasi yang cenderung membaik di masa depan. Tujuan audit operasional ini adalah untuk menilai apakah kinerja kegiatan operasional telah dilaksanakan secara efektif, efisien dan ekonomis. Apabila kegiatan operasional belum terlaksana dengan baik, maka auditor membuat rekomendasi atau saran agar kegiatan produksi juga dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan ekonomis di masa yang akan datang. Beberapa tujuan dari review, menurut Amin Wijaya Tunggal (2001):

- a) Objek dari audit operasional adalah menunjukkan kekurangan dan ketidakberesan pada setiap elemen yang diuji oleh auditor dan perbaikan apa yang dapat dilakukan untuk mendapatkan hasil terbaik dari kegiatan ini.
- b) Membantu manajemen mencapai manajemen operasional yang efisien.
- c) Memberikan saran tentang metode dan alat manajemen untuk mencapai tujuan, jika manajemen organisasi itu sendiri tidak memiliki pengetahuan tentang manajemen yang efektif dan efisien, saran tentang metode dan alat manajemen untuk mencapai tujuan.
- d) Tujuan audit operasional adalah untuk mencapai efisiensi dari manajemen.
- e) Untuk mendukung tahap administrasi, audit, atau operasional kegiatan usaha yang menjadi dasar pelayanan administrasi.
- f) Mendukung manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan tujuan dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien.

Auditor harus memperoleh bukti audit yang cukup guna mendukung semua asersi manajemen yang terkait dengan laporan keuangan. Menurut Bayangkara (2015:5) sasaran audit operasional berfokus pada aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan dari hal ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Terdapat lima jenis sasaran audit, yaitu sebagai berikut :

- a) Kriteria (*Criteria*) merupakan standar (prosedur) bagi individu/kelompok di dalam organisasi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.
- b) Kondisi (*Condition*) merupakan kegiatan yang benar-benar terjadi di dalam lingkungan perusahaan.
- c) Penyebab (*Cause*) merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap orang/kelompok di dalam lingkungan perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, artinya program/aktivitas dilaksanakan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negative, artinya program/aktivitas dilaksanakan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.
- d) Akibat (*Effect*) merupakan perbandingan penyebab dengan kriteria terkait. Negatif menunjukkan bahwa program/aktivitas tersebut bekerja pada tingkat di bawah standar yang ditetapkan. Sebaliknya, hasil yang positif

menunjukkan bahwa program/aktivitas dilaksanakan dengan baik dan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan.

- e) Rekomendasi (*Recommendation*) merupakan usulan perbaikan atau pemecahan masalah yang diuraikan dalam setiap unsur hasil evaluasi dan secara khusus diuraikan dan diidentifikasi oleh penanggung jawab tindakan selanjutnya.

Perencanaan audit yang dilakukan dengan baik dapat menciptakan audit yang efisien dan efektif. Perencanaan audit meliputi pengembangan strategi secara menyeluruh atas pelaksanaan dan lingkup audit yang diharapkan. Dari hasil perencanaan yang maksimal akan menciptakan hasil yang bermanfaat untuk perusahaan. Menurut Nugroho Widjayanto (2001:28) manfaat yang dapat diperoleh dari audit operasional antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi tujuan, kebijakan operasional, tujuan dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.
- b) Mengidentifikasi kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi dan mengevaluasi kegiatan manajemen yang independen dan objektif atas suatu aktivitas tertentu.
- c) Pencapaian apakah organisasi sudah mengikuti prosedur, peraturan, kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan.
- d) Menentukan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen.

3. Audit Operasional terhadap Siklus Penjualan Obat dan Alat Kesehatan PT. Indofarma Global Medika

Definisi penjualan menurut Mulyadi (2010: 202) adalah sebagai aktivitas penjual, menjual barang atau jasa dengan harapan mendapatkan keuntungan dari transaksi tersebut. Menurut William dan George (2000: 6) Penjualan adalah aktivitas yang melibatkan penjualan barang dan jasa ke perusahaan lain dan pengumpulan pembayaran yang sesuai. Kesimpulan pernyataan dari Mulyadi, William dan George penjualan merupakan tahap lanjutan dari kegiatan pemasaran, yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam mencapai tujuan memperoleh laba.

Arens, Elder, dan Beasley (2014:6) mendefinisikan bahwa siklus penjualan mencakup proses pengambilan keputusan penting dalam memindahkan kepemilikan barang dan jasa kepada pelanggan setelah mereka ditawarkan untuk dijual. Ini dimulai dengan permintaan pelanggan dan diakhiri dengan konversi barang atau jasa tersebut menjadi uang tunai. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan. Menurut Basu (2008: 406), faktor yang mempengaruhi penjualan antar lain:

- a) Kondisi dimana penjual mampu memahami permasalahan penting yang berkaitan dengan produk, jumlah dan sifat dari tenaga penjual.
- b) Kondisi pasar, penjual dapat memahami sasaran dalam produknya.
- c) Kondisi organisasi perusahaan,

Basu (2008:404) berpendapat tentang tujuan utama penjualan perusahaan ada 3, antara lain sebagai berikut:

- a) Tercapainya volume penjualan.
- b) Tercapainya laba perusahaan.
- c) Mendorong proses pertumbuhan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya tidak terlepas dari adanya pengendalian yang efektif atas seluruh aktivitas yang ada di perusahaan, perusahaan harus berusaha untuk menghindari kecurangan karyawan, kecurangan dalam hal-hal yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Perlu dilakukan upaya untuk memantau efektivitas pelaksanaannya. Manfaat audit operasional untuk penjualan dalam hubungannya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi (3E) perusahaan meliputi seluruh aspek dan kegiatan yang bersangkutan dengan penjualan.

4. Audit Operasional terhadap Siklus Penjualan Obat dan Alat Kesehatan yang memenuhi 3E (Efektif, Efisien dan Ekonomi)

Menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2009:179) Konsep efektivitas merupakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya berupa tujuan, sasaran jangka panjang dan misi organisasi. Namun, pencapaian tujuan tersebut

juga harus dikaitkan dengan visi organisasi. Terdapat beberapa ukuran efektivitas menurut Nadia Azlin (2013:18) antara lain sebagai berikut:

- a) Kualitas adalah kualitas yang diciptakan organisasi.
- b) Produktivitas adalah kuantitas dari jasa yang dihasilkan.
- c) Kesiagaan adalah penilaian komprehensif atas kemampuan untuk melakukan tugas tertentu dengan benar.
- d) Efisiensi adalah perbandingan berbagai aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- e) Penghasilan adalah jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban terpenuhi.
- f) Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi.
- g) Stabilitas adalah pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya dari waktu ke waktu.
- h) Kecelakaan adalah frekuensi perbaikan yang menyebabkan waktu terbuang sia-sia.
- i) Semangat kerja adalah adanya perasaan terikat untuk mencapai tujuan yang membutuhkan usaha ekstra, tujuan bersama dan rasa memiliki.
- j) Motivasi adalah suatu kekuatan yang terpancar dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
- k) Kepaduan yaitu ketika anggota organisasi menyukai satu sama lain, yang berarti mereka bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan berkoordinasi.
- l) Keluwesan adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya yang bertujuan mencegah pembekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Menurut pendapat Edy Sutrisno (2010:125) Ada tujuh variabel yang mempengaruhi organisasi terhadap Efektivitas yaitu:

- a) Struktur.
- b) Teknologi
- c) Lingkungan internal dan eksternal.
- d) Keterkaitan karyawan pada organisasi
- e) Prestasi karyawan
- f) Kebijakan manajemen

Sesuai dengan pendapat para ahli efektivitas digunakan untuk mengevaluasi dan menggambarkan seberapa baik kebijakan organisasi mencapai tujuan dari aktivitas yang dilaksanakan. Penjualan yang efektif dapat dicapai melalui penerapan berbagai aktivitas pemasaran, pengembangan produk, penetapan harga dan saluran penjualan yang efektif sehingga dapat meningkatkan penjualan (Kumaat, 2011:120). Menurut Sedarmayanti (2014:22) Efisiensi adalah ukuran sejauh mana sumber daya digunakan dalam suatu proses. Semakin efisien atau sedikit sumber daya yang digunakan, semakin efisien prosesnya. Proses yang efisien ditandai dengan perbaikan proses, membuatnya lebih murah dan lebih cepat. Efisiensi mengukur seberapa baik sumber daya organisasi digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efisiensi dan efektivitas merupakan dua hal yang saling berkaitan erat. Politik organisasi bisa sangat efektif tetapi tidak efektif, begitu pula sebaliknya.

Manajemen dapat menggunakan audit kinerja untuk mengevaluasi semua kegiatan operasional yang dilakukan oleh organisasi. Audit ini dapat dilakukan oleh auditor internal maupun oleh auditor eksternal yang telah ditunjuk untuk mengaudit kegiatan organisasi. Suatu organisasi dengan banyak kegiatan yang berbeda membutuhkan kepemimpinan dan pengawasan agar kegiatan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Hubungan antara audit operasional dengan penjualan, memiliki manfaat untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan ekonomi (3E) yang mencakup aspek dan kegiatan yang berkaitan dengan penjualan. Melalui pelaksanaan audit operasional berupa tahap pengujian, pendeteksian, pemantauan dan evaluasi, dapat ditemukan kendala-kendala yang membuat operasional pelayanan tidak efisien sehingga dapat ditemukan solusi preventif dan mengatasi hambatan tersebut.

B. Sistem Pengendalian Internal Secara Umum

Penerapan sistem pengendalian intern yang baik dalam suatu perusahaan akan menciptakan proses kerja yang sistematis dan menyeluruh sesuai dengan aturan berlaku umum di seluruh perusahaan. Menurut Mulyadi (2016:129), definisi pengendalian internal yaitu mencakup struktur organisasi, metode, dan

tindakan terkoordinasi untuk melindungi aset organisasi, mengontrol keakuratan dan keandalan informasi akuntansi, meningkatkan efisiensi, dan mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajemen.

Menurut Eko Sudarmanto, dkk (Sistem Pengendalian Internal 3-6) Perusahaan harus memiliki pengendalian internal untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan oleh pemilik perusahaan terpenuhi. Untuk mencapai tujuan ini, pelaksanaan kegiatan yang direncanakan harus diawasi dan sumber daya keuangan yang berdedikasi harus dimobilisasi dan digunakan dengan bijaksana. Tidak hanya pemilik atau pengelola organisasi yang bertanggung jawab untuk menerapkan pengendalian internal, tetapi semua anggota organisasi di dalamnya, bahkan jika pengendalian internal pada awalnya diterapkan dan disetujui oleh dewan direksi atau pimpinan. Terdapat konsep dasar dari struktur pengendalian internal, antara lain sebagai berikut :

- a) Melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan. Pengendalian internal melibatkan seluruh anggota organisasi, secara struktural manajemen bertanggung jawab atas pelaksanaan pengendalian internal.
- b) Memberikan kepercayaan dan jaminan yang masuk akal tetapi tidak mutlak.
- c) Terdapat keterbatasan yaitu pengendalian intern tidak selalu efektif tetapi tergantung pada kapasitas dan keandalan pelaksanaannya.
- d) Sistem pengolahan data tersebut akan sangat berguna untuk dapat lebih mengembangkan informasi terkait pengendalian internal.

Tujuan utama pengendalian internal adalah membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan mempertahankan peluang dan manfaat serta mencegah risiko kerugian, termasuk mencegah kecurangan karyawan seperti administration fraud atau financial fraud. Berikut adalah tujuan lainnya dari pengendalian internal :

- a) Menghasilkan informasi seperti laporan keuangan yang bisa dipercaya dan dipertanggungjawabkan.
- b) Memastikan segala aktivitas perusahaan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
- c) Meningkatkan efisiensi dan mencegah adanya pemborosan pengelolaan sumber daya perusahaan.

- d) Memastikan segala anggota perusahaan atau organisasi mengetahui dan mematuhi kebijakan yang telah dibuat.
- e) Menjamin keamanan operasional perusahaan.

Berdasarkan tujuannya, pengendalian internal dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis yaitu sebagai berikut :

- a) Pengendalian internal akuntansi, yaitu pengendalian yang meliputi persetujuan, keandalan data, pemisahan fungsi operasi, penyimpanan, pencatatan, hingga pengawasan asset atas kekayaan.
- b) Pengendalian internal administrasi, yaitu pengendalian yang meliputi efisiensi usaha, kebijakan direksi, analisis resiko, manajemen sumber daya hingga pengendalian mutu.

Menurut Mulyadi (2016:130) unsur sistem pengendalian internal terbagi menjadi empat (4) yaitu:

- a) Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional antar unit organisasi yang dibentuk untuk memenuhi fungsi pokok perusahaan.
- b) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang secara memadai melindungi asset, kewajiban, pendapatan dan beban. Di dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut.
- c) Praktek yang baik dalam melaksanakan tugas dan kegiatan masing-masing unit organisasi. Pembagian tanggung jawab fungsional yang telah ditetapkan, serta sistem kewenangan dan prosedur pencatatan, tidak akan terlaksana dengan baik jika sumber daya tidak disiapkan untuk memastikan praktek yang tepat dalam pelaksanaannya.
- d) Karyawan yang kualitasnya sesuai dengan tanggung jawabnya
Unsur mutu karyawan merupakan unsur sistem pengendalian internal yang paling penting, karena jika perusahaan memiliki karyawan yang berkompeten dan jujur, maka unsur pengendalian lainnya dapat ditekan seminimal mungkin dan perusahaan tetap dapat berproduksi. tanggung jawab keuangan yang dapat diandalkan.

Peran dan tanggung jawab pengendalian internal dalam suatu organisasi:

a) Manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan dan memelihara pengendalian internal organisasi mereka secara efektif. Dalam hal ini, manajer puncak bertanggung jawab atas pembuatan atmosfer pengendalian tingkat puncak, agar kesadaran terhadap pengendalian internal menjadi tumbuh di seluruh organisasi.

b) Dewan Komisaris dan Komite Audit

Dewan komisaris bertanggung jawab untuk memastikan bahwa manajemen memenuhi tanggung jawab mereka dalam mengembangkan dan menyelenggarakan pengendalian internal. Tugas komite audit berdampak terhadap auditor adalah penunjukkan auditor, pembahasan ruang lingkup audit dengan auditor, meminta auditor melaporkan hasil audit, dan melaporkan hasil audit yang telah dilakukan auditor. Personel lain entitas, personel ini memiliki peran dan tanggung jawab menyediakan dan menggunakan informasi yang dihasilkan pengendalian internal dan harus mengkomunikasikannya secara tepat untuk menghindari masalah yang timbul karena ketidakpatuhan terhadap pengendalian internal.

c) Auditor internal, harus secara teratur meninjau dan menilai kecukupan sistem pengendalian internal perusahaan dan memberikan saran untuk perbaikan,, tetapi mereka tidak memiliki tanggung jawab utama untuk menciptakan dan memelihara sistem pengendalian internal.

d) Personel entitas lainnya, peran dan tanggung jawab dari semua personel lain yang memberikan informasi atau menggunakan informasi yang disediakan oleh sistem yang berisi pengendalian internal harus memahami bahwa mereka memiliki kewajiban untuk melaporkan setiap masalah yang bertentangan dengan pengendalian, atau aktivitas ilegal apa pun yang terkait dengannya mendorong laporan kepada seseorang tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.

e) Auditor independen sebagai bagian dari prosedur audit. Namun, auditor independen tidak dapat diharapkan untuk menyatakan pendapat atas keefektifan pengendalian internal klien mereka. Pihak eksternal lainnya yang bertanggung jawab atas pengendalian internal perusahaan adalah

regulator seperti Bank Indonesia dan Bapepam. Badan ini mengatur persyaratan pengendalian internal minimum yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan dan memverifikasi bahwa perusahaan memenuhi persyaratan tersebut. (sumber : <https://spi.uin-alauddin.ac.id/>)

Pengendalian internal yang terbatas merupakan salah satu kelemahan pengendalian internal. Efektivitas sistem pengendalian sangat bergantung pada jenis dan dukungan manajemen serta faktor lainnya. Artinya, keberadaan dan peran pengendalian internal tidak secara ajaib mengubah sistem manajemen atau keberhasilan organisasi. Keterbatasan lain yang sulit untuk dikendalikan oleh sistem pengendalian internal antara lain sebagai berikut :

- a) Hubungan nepotisme dalam membangun sistem pengendalian yang sering kali menimbulkan ketidakadilan atau kerugian pada karyawan perusahaan.
- b) Praktik kolusi yang dilakukan oleh sekelompok orang, baik konsumen maupun karyawan dan penjual yang bekerja sama untuk melakukan kecurangan.
- c) Anomali kebijakan pemerintah dan kondisi social politik dan budaya di wilayah atau negara dimana perusahaan berada.
- d) Aktivitas pesaing yang di luar kendali perusahaan.
- e) Perubahan perilaku konsumen, misalnya konsumen tidak mau lagi membeli produk perusahaan karena nilai manfaatnya yang berkurang.
- f) Dan hal lainnya yang berada di luar kendali perusahaan.

C. Sistem Pengendalian Operasional Secara Umum

Standard Operational Prosedure (SOP) adalah panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar. (Sailendra, 2015:11). *Standard Operational Prosedure* (SOP) menjadi jalan atau jembatan penghubung antara satu titik dengan titik lainnya, karena dengan standar tersebut akan menentukan apakah tujuan dapat dicapai secara efektif, efisien dan ekonomi. Menurut Yusar Sagara (2021 : 6) Proses pengendalian manajemen adalah proses di mana manajer di semua tingkatan

memastikan bahwa personel yang mereka awasi melaksanakan strategi yang direncanakan.

Salah satu pandangan adalah bahwa sistem pengendalian manajemen harus konsisten dengan strategi perusahaan. Artinya strategi dirumuskan terlebih dahulu melalui proses yang formal dan rasional, baru kemudian strategi ini menentukan rancangan sistem manajemen perusahaan. Sudut pandang lain adalah bahwa strategi dihasilkan melalui eksperimen dan dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan. Tujuan *Standard Operasional Prosedure* (SOP) menurut Hartatik (2014:30) adalah sebagai berikut:

- a) Digunakan untuk mempertahankan hasil kerja yang konsisten atau kondisi tertentu.
- b) Untuk referensi dalam pelaksanaan beberapa kegiatan tertentu bagi rekan kerja dan supervisor.
- c) Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan, keraguan, duplikasi dan pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- d) Parameter untuk menilai mutu pelayanan.
- e) Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga kerja maupun sumber daya secara efisien dan efektif.
- f) Untuk menjelaskan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang bersangkutan.
- g) Sebagai dokumen yang menjelaskan dan mengevaluasi pelaksanaan proses kerja ketika terjadi kesalahan atau dugaan penyalahgunaan dan kesalahan administratif lainnya.
- h) Digunakan sebagai dokumen untuk pelatihan.
- i) Sebagai dokumen sejarah jika dilakukan revisi untuk standar operasional yang baru.

Bagi para manajer untuk memberlakukan kebijaksanaan yang diinginkan, Sistem Pengendalian Manajemen adalah satu-satunya elemen yang mereka gunakan dalam menjalankan strategi yang diinginkan di organisasi masing-masing. Menurut Tathagati, (2013), manfaat SOP dalam aktivitas unit kerja diantara lain sebagai berikut:

- a) Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

- b) Mempermudah dan menghemat waktu maupun tenaga dalam program pelatihan karyawan.
- c) Sebagai sarana komunikasi pelaksanaan pekerjaan.
- d) Sebagai referensi dalam melakukan penilaian terhadap proses pelayanan.

Langkah penting dalam pembuatan SOP adalah kinerja analisis sistem dan analisis alur kerja, analisis tugas dan analisis alur kerja. Analisis sistem dan prosedur kerja adalah aktivitas yang mengidentifikasi aktivitas utama dan langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Sistem dalam kesatuan unsur-unsur itu begitu saling berhubungan dan mempengaruhi sehingga tampak dalam bentuk keseluruhan karya. Analisis tugas merupakan proses manajemen kerja karena analisis tugas diperlukan dalam perencanaan organisasi. Alur kerja dirumuskan sebagai rangkaian langkah kerja yang saling terkait yang biasanya dilakukan oleh lebih dari satu orang. Adapun beberapa karakteristik sistem pengendalian manajemen, menurut Murhaban dan Adnan (2020 : 5) sebagai berikut :

- a) Sistem pengendalian manajemen diharuskan selaras dengan strategi dan tujuan dari sebuah organisasi.
- b) Sistem kontrol manajemen harus dibuat dengan sesuai struktur organisasi dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan manajer individual.
- c) Sistem pengendalian manajemen harus efektif yang memotivasi seorang manajer dan karyawan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan dari sebuah organisasi dengan cara berbagai penghargaan berhubungan dengan pencapaian tujuan tersebut

Menurut Yusar Sagara (2021 : 18) Kerangka konseptual yang menetapkan isu pengendalian memiliki empat aspek, yaitu empat paradigma pengendalian. Hal ini memerlukan pemahaman lingkungan di mana organisasi beroperasi (internal dan eksternal) dan dampaknya terhadap struktur pengendalian organisasi. Keempat paradigma tersebut adalah:

- a) Adaptasi,
- b) Integrasi antar-organisasi,
- c) Integrasi pengendalian dan koordinasi yang optimal,
- d) Penguatan kerja sama

Pengendalian memiliki hakikat kewajiban wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tidak lanjutnya apa yang mau dilakukan oleh pengendali. Menurut Murhaban dan Adnan (2020 : 9), asas dari fungsi pengendalian ada delapan yaitu :

- a) Asas tercapainya tujuan (*Principle of assurance of objective*).

Pengendalian harus tertuju kearah tercapainya tujuan dengan melaksanakan perbaikan untuk menghindari suatu penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan.

- b) Asas efisiensi pengendalian (*Principle of efficiency of control*).

Pengendalian itu efisien atau bersifat mudah, bila dapat menghindari penyimpangan dari suatu rencana, sehingga tidak menimbulkan hah hal lain yang di luar dugaan.

- c) Asas tanggung jawab pengendalian (*Principle of control responsibility*).

Pengendalian hanya dapat di laksanakan jika seorang manajer dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

- d) Asas pengendalian terhadap masa depan organisasi (*Principle of future control*).

Pengendalian yang efektif harus tertuju kearah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang bakal terjadi, baik sekarang maupun yang akan datang.

- e) Asas pengendalian langsung (*Principle of direct control*).

Teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya seorang manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian ini dilakukan oleh seorang manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat khilaf atau salah. Cara yang paling cepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan semaksimal mungkin kepada para petugas yang memiliki rencana yang baik.

- f) Asas refleksi rencana (*Principle of reflection plans*).

Perusahaan harus tersusun dengan baik sesuai dengan karakternya.

- g) Asas penyesuaian dengan organisasi (*Principle of organization suitability*).

Pengendalian harus dilakukan dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Pengendalian yang mudah disesuaikan besarnya oleh kekuasaan manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.

h) Asas pengendalian individual (*Principle of individual control*).

Teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan dari seorang manajer. Teknik pengendalian ditunjukkan kepada kebutuhan akan informasi disetiap manajer.

Sistem pengendalian operasional berfungsi dalam pengendalian organisasi, sebagai proses untuk mengimplementasikan strategi dan pengendalian operasional (*task control*) yang dilakukan secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian mempunyai keterbatasan dalam pengoperasiannya, berikut menurut Murhaban dan Adnan (2020 : 16) beberapa keterbatasan sistem pengendalian yang dapat diidentifikasi antara lain, sebagai berikut :

- a) Kurang matangnya suatu perkembangan yang
- b) Kegagalan menjalankan suatu perintah.
- c) Pengabaian manajemen.
- d) Adanya kelusi

D. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai rujukan penelitian

Para peneliti terdahulu melakukan penelitian terpisah tentang peranan audit operasional terhadap penjualan. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan diteliti

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Kesimpulan
1	Analisa Penerapan Audit Operasional Terhadap Fungsi Penjualan Untuk Mengukur Efisiensi dan Efektifitas Pada Tunas Auto. Maulan Irwadi (2016)	Kuantitatif - Deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Tunas Auto dapat disimpulkan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Audit operasional pada Tunas Auto efektivitas dan efisiensi penjualan. 2. Fungsi Penjualan Tunas Auto Efektif dan efisien setelah diadakan audit
2	Peranan Audit Operasional Terhadap Kegiatan Penjualan (2017) CV. Citra Rajawali Computer	Kualitatif-Deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Tahapan verifikasi fungsional yang dilakukan pada CV. Citra Rajawali Komputer tidak lengkap. Hal ini tercermin dari langkah-langkah yang diambil, yang hanya mencakup pemeriksaan pendahuluan dan tinjauan menyeluruh serta rekomendasi atas masalah tanpa langkah pelaporan 2. Peran audit operasional kegiatan penjualan yang dilakukan oleh CV. Citra Rajawali Komputer bekerja dengan efisien dan bisa disebut berhasil. Melihat data analitik perkembangan penjualan perusahaan, yang tumbuh dari tahun ke tahun dan hasilnya mencapai maksimal

No	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Kesimpulan
3	Pengaruh Audit Internal Terhadap Operasi Penjualan (Studi Kasus pada PT Selamat Lestari Mandiri) Yunia Sari, Gatot Wahyu Nugroho (2017)	Kuantitatif - Deskriptif	Hasil penelitian yang telah dilakukan disimpulkan sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan Audit Internal pada PT Selamat Lestari Mandiri telah dilakukan dengan baik. Hal tersebut didukung oleh indicator audit internal diantaranya adanya kualifikasi, tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan dan adanya wewenang dan tanggung jawab masing-masing auditor 2. Pelaksanaan operasi penjualan berjalan dengan efektif.

Sumber : Data diolah penulis, 2022

E. Kerangka pemikiran

