

# IMPLEMENTASI AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGENDALIAN INTERNAL PADA ORGANISASI NIRLABA Studi Kasus pada Unit Kelompok Studi – Universitas “X”

Ita Megasari

Program Studi Akuntansi, Politeknik NSC Surabaya  
nscita@gmail.com

---

## ABSTRACT

*This study aims to determine how the operational audit applied to the Unit Study Group - University “X”, thus helping the management in solving various problems faced and provide recommendations for improvements required by the organization. This study is a qualitative study using a case study approach. Operational audit is done through 4 (four) stages, namely a preliminary survey to gain an overview of the organization in general, then do the analysis and verification of the evidence, evaluating the results of the audit, and the last stage is to report the results of the audit. The results of this study indicate that the internal control system at Unit Study Group - University “X” is still need for improvement, namely the need to complete the organizational structure to the job description, the internal control of the supporting evidence, making policy in writing related to calculation of salary expenditure implementing the project, to resume cooperation networks with the media to improve the image Unit Study Group- University “X”, as well as adding staff to assist in the areas of administration and finance.*

**Keywords:** operational audit, nonprofit organization, effectiveness and efficiency

---

## 1 Pendahuluan

Menghadapi berbagai perubahan di era globalisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul. Pendidikan merupakan kunci utama dalam perkembangan sumber daya manusia berkualitas, dan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia serta mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur. Penyelenggaraan sebuah institusi perguruan tinggi, perlu mulai ditelaah secara mendalam, termasuk menumbuhkan sumber-sumber pendanaan baru yang produktif, pengelolaan keuangan, merumuskan kurikulum dan hal-hal lain yang terkait dengan bidang akademis, akuntabilitas publik dan sebagainya.

Universitas merupakan salah satu dari banyak lembaga nirlaba yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dalam bidang pendidikan tinggi. Dalam melaksanakan aktivitasnya, Universitas selalu berusaha untuk mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tri Dharma pertama yaitu pendidikan, tercermin secara jelas dalam aktivitas rutin pendidikan tinggi. Sedangkan Tri Dharma yang kedua dan ketiga berupa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penerapan praktis/aplikatif setiap ilmu pengetahuan yang ada. Unit Kegiatan Strategis (UKS) merupakan wadah yang dibentuk oleh Universitas “X” untuk melakukan penelitian terhadap fenomena berbagai cabang keilmuan serta mengaplikasikan setiap ilmu bagi masyarakat. Salah satu UKS yang berada dibawah naungan Universitas “X” ini adalah Unit Kelompok Studi. Unit Kelompok Studi dibentuk sebagai

wadah untuk mengaktualisasikan potensi yang ada pada Fakultas Psikologi agar terwujud kontribusi yang nyata kepada masyarakat luas dan secara khusus kepada masyarakat yang sadar akan penting dan perlunya informasi dan konsultasi, pelatihan, penelitian dan kesehatan gender.

Setiap aktivitas dan pemakaian sumber daya yang dilakukan oleh Unit Kelompok Studi harus dipertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel. Untuk memonitoring pertanggungjawaban aktivitas Unit Kelompok Studi tersebut, Universitas “X” menugaskan divisi Audit Internal dalam melakukan audit secara sistematis dan periodik. Dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian, auditor tidak hanya menekankan pada bagaimana pengendalian tersebut disusun, tetapi juga pada implementasi atas pengendalian dalam praktek untuk mencapai tujuan pengendalian yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan definisi dari audit internal dalam Standar Profesi Audit Internal (2004) adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah (*value added*) dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi.

Agar Unit Kelompok Studi dapat lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan, maka Unit Kelompok Studi perlu melaksanakan audit operasional. Audit operasional lebih ditekankan kepada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Unit Kelompok Studi yang bertujuan untuk memeriksa kebijakan (*policy*), prosedur, dan kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya audit operasional maka akuntabilitas dan transparansi Unit Kelompok Studi semakin baik. Selain itu audit operasional juga dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi, dengan melihat apakah organisasi telah menjalankan operasionalnya sesuai dengan prosedur dan kebijakan (*policy*) yang telah ditetapkan.

Penelitian ini membahas mengenai audit operasional untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di Unit Kelompok Studi, dan akan diberikan

rekomendasi untuk perbaikan atas permasalahan yang dapat menghambat tercapainya tujuan pengendalian internal. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Obyek dari penelitian ini penulis menggunakan salah satu unit kegiatan strategis yang berada dibawah Fakultas Psikologi - Universitas “X” tepatnya Unit Kelompok Studi. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya terkait dengan obyek penelitian dimana pada penelitian ini akan dilakukan pada salah satu fakultas di universitas. Tujuan primer universitas adalah pendidikan, keilmuan, penelitian, dan pengamalan ilmu. Universitas dikelola dan dikembangkan dengan orientasi *non-profit*, artinya pengelolaan universitas tidak berbeda dengan pengelolaan lembaga bisnis. Namun dengan syarat absolut, keuntungan tidak boleh masuk ke kantong pengelola.

## 2 Tinjauan Teoritis

### Konsep Audit

Arens *et al.* (2008) menyatakan bahwa, audit merupakan proses akumulasi dan evaluasi dari bukti-bukti yang dikumpulkan mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan apakah informasi tersebut telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Bukti-bukti yang dikumpulkan dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu (1) keterangan langsung dari auditee; (2) keterangan tertulis dari pihak eksternal atau pihak ketiga; (3) pengamatan atau observasi secara langsung; (4) data lainnya seperti data elektronik yang terkait dengan transaksi organisasi.

Audit dilaksanakan untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tujuan dilakukannya audit adalah untuk memastikan bahwa laporan keuangan telah disajikan secara relevan, reliable dan bebas salah saji material.

Ditinjau dari tujuan audit menurut Arens *et al.* (2008) bahwa, audit dibagi menjadi tiga yaitu (1) audit operasional (*operational audit*); (2) audit kepatuhan (*compliance audit*); dan (3) audit

laporan keuangan (*financial statement audit*). Audit operasional merupakan jenis audit yang menilai efisiensi dan efektivitas prosedur dan kegiatan yang dijalankan oleh organisasi. Sedangkan audit kepatuhan merupakan jenis audit yang memastikan bahwa auditee telah mematuhi prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak yang mempunyai wewenang lebih tinggi. Audit laporan keuangan merupakan jenis audit yang memastikan bahwa laporan keuangan telah disajikan sesuai dengan kriteria yang berlaku umum.

### **Konsep Audit Operasional**

Audit operasional membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi dan memberikan berbagai rekomendasi, agar tindakan korektif dapat segera dilakukan oleh pihak manajemen. YPIA (2008: 7) menyatakan bahwa, audit operasional lebih dimaksudkan untuk melakukan review terhadap aktivitas operasi dan mengembangkan suatu program untuk penerapan praktik-praktik yang sehat dan baik dari aktivitas operasi serta peningkatan aktivitas operasi secara positif dan kontinyu.

Audit operasional dapat dilaksanakan, baik secara keseluruhan atau bagian tertentu pada suatu organisasi atau sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Menurut YPIA (2008: 8) pelaksanaan audit operasional sangat tergantung dari bagaimana membangun kerjasama yang aktif dan positif diantara pihak-pihak yang terlibat, antara lain: auditor, auditee dan manajemen (*process-owners*), serta pihak-pihak lain untuk terciptanya pelaksanaan audit operasional yang efektif.

Guy *et al.* (2003: 421) menyatakan bahwa, audit operasional dirancang untuk memenuhi satu atau lebih tujuan berikut: (1) menilai kinerja; (2) mengidentifikasi peluang perbaikan; (3) mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Arens *et al.* (2008) membagi audit operasional menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu (1) fungsional. Pemeriksaan fungsional ini berhubungan dengan satu atau lebih fungsi dari suatu

organisasi; (2) organisasi. Pemeriksaan ini berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan contohnya: departemen, cabang anak badan usaha; (3) penugasan khusus. Pemeriksaan ini dilakukan berdasarkan perintah dari pihak manajemen untuk tujuan tertentu, contohnya pemeriksaan kemungkinan terjadinya penyelewengan dalam suatu divisi. Proses audit operasional disusun menggunakan pendekatan teknis (YPIA, 2008 : 16) terdiri atas tahapan: (1) Pengenalan dan pemahaman obyek audit oleh auditor; (2) Analisis dan verifikasi bukti-bukti; (3) Evaluasi atas hasil audit; (4) Pelaporan hasil audit.

### **Pengertian Efektivitas dan Efisiensi**

Menurut Arens *et al.* (2000: 798) dalam Priyatmoko (2005: 17) menyatakan “*effectiveness refers to the accomplishment of objectives where as efficiency refersto the resources used to achive those objectives*”. Pengertian ini menyatakan bahwa efektivitas lebih menekankan pada tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisiensi menekankan pada kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

### **Konsep Pengendalian Internal**

Sistem pengendalian internal tidak hanya mencakup kegiatan akuntansi dan keuangan saja tetapi meluas ke segala aspek aktivitas organisasi. Sawyer *et al.* (2005: 62) menyatakan bahwa, keberhasilan pengendalian internal ditentukan oleh lima komponen yang dikembangkan oleh COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) yaitu (1) Lingkungan pe-ngendalian (*control environment*); (2) Penentuan risiko (*risk assessment*); (3) Kegiatan kontrol dan pemisahan tugas (*control activities*); (4) Informasi dan komunikasi (*information and communications*); (5) Kegiatan pemantauan dan perbaikan control yang lemah (*monitoring*).

Adapun prosedur pengendalian dapat digolongkan menjadi 5 (lima) yaitu (1) Pemisahan fungsi yang memadai; (2)

Prosedur otorisasi yang memadai; (3) Perancangan dan Penggunaan dokumen dan catatan yang cukup; (4) Pengendalian fisik atas kekayaan dan catatan; (5) Pemeriksaan secara independen atas kinerja; (6) Review atas kinerja oleh manajemen; (7) Hubungan antara ukuran badan usaha dengan sistem pengendalian.

Menurut Romney and Steinbart (2003) dalam Rachmawati (2010: 26-27) menyatakan bahwa, pengendalian internal dikatakan efektif jika organisasi telah memenuhi 6 (enam) hal yaitu (1) semua transaksi yang terjadi sudah diotorisasi oleh bagian yang berwenang; (2) semua transaksi yang bersifat valid (benar-benar terjadi); (3) transaksi yang diotorisasi dan valid telah dicatat; (4) semua transaksi telah dicatat dengan akurat; (5) aset dilindungi atau diamankan dari kerugian ataupun pencurian; (6) aktivitas bisnis organisasi menunjukkan kinerja yang efisien dan efektif.

### **Organisasi Nirlaba**

Menurut Mardiasmo (2004) dalam Satrio (2012: 24-25) menyatakan bahwa, organisasi sektor publik dibedakan menjadi dua, yaitu organisasi nirlaba dan organisasi pemerintah. Kedua organisasi tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu mewujudkan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat umum, sehingga setiap keuntungan dari organisasi nirlaba ini akan digunakan untuk memenuhi biaya operasional organisasi tersebut.

### **Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang dilakukan oleh Vinantius Hendy Priyatmoko (2005) menyatakan, bahwa perlu dilakukan audit operasional agar aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas di Universitas “X” menjadi lebih efektif dan efisien. Adapun kesamaan dengan penelitian yang dilakukan yaitu mempelajari tentang penerapan audit operasional pada universitas. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait dengan fokus penelitian, dimana pada penelitian ini difokuskan pada kinerja organisasi nirlaba.

Penelitian yang dilakukan oleh Satrio (2012) menyatakan, bahwa pengendalian internal yang ada di Yayasan Abdi Asih yang berhubungan dengan aktivitas operasional khususnya aktivitas departemen IMS – HIV/AIDS telah berjalan dengan efektif dan efisien, akan tetapi ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian organisasi agar dapat dilakukan perbaikan terkait dengan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi aktivitas organisasi tersebut. Adapun kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu mempelajari tentang penerapan audit operasional. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada obyek penelitiannya. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait dengan obyek penelitian, dimana pada penelitian ini akan dilakukan pada salah satu unit kegiatan strategis dibawah fakultas di universitas. Tujuan primer universitas adalah pendidikan, keilmuan, penelitian, dan pengamalan ilmu. Universitas dikelola dan dikembangkan dengan orientasi *non-profit*, artinya pengelolaan universitas tidak berbeda dengan pengelolaan lembaga bisnis. Namun dengan syarat absolut, keuntungan tidak boleh masuk ke kantong pengelola.

## **3 Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa, pengetahuan atau obyek studi melalui pengamatan di lapangan. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, yaitu mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, serta kasus yang dipelajari berupa peristiwa, aktivitas atau individu.

Penelitian dilakukan pada salah

satu Unit Kegiatan Strategis (UKS) dibawah Fakultas Psikologi - Universitas “X”, yaitu UKS - Kelompok Studi.

### **Satuan Kajian**

Dalam penelitian kualitatif ini yang menjadi satuan kajian yang akan diteliti adalah implementasi audit operasional yang merupakan suatu metodologi audit yang dijalankan oleh departemen audit internal, dimana fokus audit ditekankan pada penerapan audit operasional untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dari kinerja Unit Kelompok Studi di Universitas “X”.

Tahapan audit operasional dimulai dari perencanaan, pengumpulan dan evaluasi bukti, serta pelaporan dan tindak lanjut. Hasil akhir *field work* berupa temuan audit akan dikomunikasikan kepada manajemen dalam bentuk laporan audit.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode yang dilakukan pada saat pengumpulan data yakni melalui *Pertama*, survey pendahuluan yang dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan dan segala aktifitas perusahaan secara umum. Setelah mengetahui gambaran umum tersebut penulis dapat mencari penyebab-penyebab yang mengakibatkan adanya masalah dalam perusahaan yang berhubungan dengan siklus pendapatan. *Kedua*, survey lapangan yang dilakukan dengan peninjauan secara langsung ke perusahaan sebagai suatu obyek penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data terbagi menjadi dua, yaitu (1) data primer dan (2) data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari obyek penelitian, yaitu (1) *interview* dengan Direktur, Wakil Direktur, dan Kepala Divisi; (2) observasi untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi di lapangan; (3) kuesioner untuk mendukung data yang diperoleh dari *interview*. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai referensi, yaitu buku atau literatur, dan dokumen.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dilakukan dalam penelitian ini meliputi beberapa tahap yaitu (1) mengumpulkan data internal dari Unit Kelompok Studi - Universitas “X”, misalnya: visi dan misi, bagan dan struktur organisasi, kebijakan-kebijakan pimpinan, dan laporan pertanggungjawaban keuangan 2014-2015. (2) Mempelajari sistem dan prosedur organisasi.

(3) Mengevaluasi pengendalian internal aktivitas organisasi berdasarkan hasil wawancara kepada pihak yang berwenang. (4) Mengaitkan hasil evaluasi dengan landasan teori yang digunakan sebagai dasar pemecahan masalah.

## **4 Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

### **Gambaran Umum Entitas**

Kelompok Studi didirikan dengan Surat Keputusan Dekan Fakultas Psikologi Universitas “X” tentang Pembentukan Kelompok Studi Fakultas Psikologi Universitas “X”. Kelompok Studi – Fakultas Psikologi dibentuk sebagai wadah untuk mengaktualisasikan potensi yang ada pada Fakultas Psikologi agar terwujud kontribusi yang nyata kepada masyarakat luas dan secara khusus kepada masyarakat yang sadar akan penting dan perlunya informasi dan konsultasi, pelatihan, penelitian dan kesehatan gender.

Visi Kelompok Studi adalah masyarakat yang sehat yang berpihak pada keadilan dan kesetaraan gender. Sedangkan misi Kelompok Studi adalah (1) membangun kepekaan masyarakat terhadap persoalan kesehatan yang berkeadilan dan berkesetaraan gender; (2) berperan aktif dalam mereformasi kebijakan berkaitan dengan kesehatan; (3) memastikan pelaksanaan kebijakan yang non diskriminatif. Prinsip kerja Kelompok Studi adalah mandiri, otonom, kooperatif, akurat, dan mendalam. Sedangkan sasaran Kelompok Studi ini adalah kepentingan dan kebutuhan masyarakat perkotaan yang termarginalisasi oleh proses pembangunan.

Jenis kegiatan yang dilakukan oleh Kelompok Studi adalah (1) penelitian; (2) *workshop* dan seminar. Sumber dana yang diperoleh dari kegiatan Unit Kelompok Studi ini adalah (1) penerimaan pendaftaran peserta; (2) sponsorship; (3) donasi; (4) kerjasama dengan lab. Psikologi sosial; dan (5) Fakultas Psikologi.

**Tabel 1**  
**Audit Program**

| No | Temuan   | Risiko  | Kontrol   | Pengujian Rekomendasi  | WP   |
|----|--|---|---|--|------|
| 1. | Terjadinya perangkapan jabatan dalam struktur organisasi               | Aktivitas operasional organisasi terganggu dan kinerja kurang optimal   | Melakukan rekrutmen staf untuk membantu aktivitas operasional sehari-hari   | - Periksa struktur organisasi dan <i>job description</i><br>- Melakukan <i>interview</i> terkait dengan <i>job description</i>   | WP A |
| 2. | Aturan honor pelaksana kegiatan/ <i>project</i> masih secara lisan     | Penetapan honor diatas standar yang telah ditentukan atau diatas ketentuan yang berlaku umum  | Membuat kebijakan honor diluar aturan universitas secara tertulis yang disetujui dan atau diketahui oleh Dekan/Direktur/Pimpinan.   | - Periksa notulen dan <i>interview</i> terkait kesepakatan pemberian honor pelaksana kegiatan/ <i>project</i> diluar aturan universitas<br>- Periksa bukti pengeluaran honor | WP B |
| 3. | Adanya bukti kas keluar (BKK) yang tidak diberi nomor urut             | Kredibilitas atau Validitas terhadap BKK rendah/kurang dapat dipertanggungjawabkan  | Bukti - bukti pendukung seperti kuitansi diberi nomor urut dan tercetak secara <i>prenumbered</i>   | - Periksa dan <i>observasi</i> bukti kas masuk dan bukti kas keluar  | WP C |
| 4  | Belum adanya prosedur terkait dengan pengelolaan sediaan buku          | Kemungkinan terjadinya penyalahgunaan sediaan, sediaan tidak sampai ke pihak yang membutuhkan, dan pengendalian internal sediaan yang lemah | Membuat prosedur terkait pengambilan sediaan, menggunakan kartu stock sediaan untuk pengendalian internal, dan menunjuk satu staf untuk diberi wewenang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sediaan   | - Periksa dokumen terkait dengan sediaan, observasi tempat penyimpanan sediaan, dan melakukan <i>interview</i> terkait dengan pengambilan sediaan                            | WP D |
| 5. | Unit Kelompok Studi masih dikenal terbatas pada kalangan tertentu saja | Pendapatan <i>project</i> dari pihak luar menurun.  | Untuk meningkatkan citra Unit Kelompok Studi agar lebih dikenal oleh masyarakat luas maka sebaiknya melanjutkan kembali jejaring kerjasamanya dengan TV lokal Jawa Timur melalui acara <i>talkshow</i> , menjalin kerjasama pula dengan radio-radio sebagai narasumber, dan dengan media-media yang lain seperti media cetak atau media <i>online</i> . | - Melakukan observasi terhadap website Unit Kelompok Studi yang ada, dan <i>interview</i> dengan pihak eksternal   | WP E |

6. CPA: Promosi yang Gencar

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| Keberadaan Unit Kelompok Studi - Universitas "X" kurang dikenal oleh masyarakat luas, selama ini Unit Kelompok Studi kerjasama dengan pihak eksternal masih terbatas pada kalangan tertentu saja | Keberadaan Unit Kelompok Studi - Universitas "X" kurang dikenal oleh masyarakat luas, selama ini Unit Kelompok Studi menjalin kerjasama dengan pihak eksternal masih terbatas pada kalangan tertentu saja | Saat ini media promosi yang dilakukan Unit Kelompok Studi atau belum gencar. Media promosi hanya dilakukan melalui situs website, namun sebelumnya Unit Kelompok Studi pernah melakukan kerjasama dengan TV lokal Jawa Timur dalam acara <i>talkshow</i> . | Tidak bisa dipastikan pertumbuhan pendapatan yang diterima oleh Unit Kelompok Studi dari kerjasama dengan pihak eksternal. | Untuk meningkatkan citra Unit Kelompok Studi - Universitas "X" agar lebih dikenal oleh masyarakat luas maka sebaiknya Unit Kelompok Studi melanjutkan kembali jejaring kerjasamanya dengan TV lokal Jawa Timur melalui acara <i>talkshow</i> , menjalin kerjasama pula dengan radio-radio sebagai narasumber, dan dengan media-media yang lain seperti media cetak atau media <i>online</i> . |
|--|---|--|--|---|

Sumber : Data yang diolah

5 Pembahasan

Implementasi Audit Operasional pada Unit Kelompok Studi - Universitas "X"

1. Tahap Perencanaan atau Survey Pendahuluan (*Planning Phase*)

Tahap awal yang dilakukan yaitu memperoleh pemahaman mengenai gambaran organisasi secara umum, antara lain struktur organisasi, *job description*, kebijakan atau *policy*, dan prosedur-prosedur terkait dengan aktivitas program organisasi. Berikut ini hasil pengujian terhadap pengendalian internal di Unit Kelompok Studi - Universitas "X" berdasarkan pengendalian COSO adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)  
 Nilai utama yang telah ditekankan di Unit Kelompok Studi ini adalah kejujuran, kepercayaan, kesopanan, dan bertanggung jawab. Direktur selalu berkoordinasi dengan karyawannya untuk memotivasi dalam peningkatan kinerjanya, dan pemantauan terhadap kinerja aktivitas unit ini tidak hanya dilakukan oleh fakultas, tetapi dilakukan juga oleh audit internal universitas.
- b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)  
 Unit Kelompok Studi belum pernah melakukan identifikasi risiko secara mendalam untuk

mencegah terjadinya risiko di kemudian hari.

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activity*)

Unit Kelompok Studi memiliki organisasi yang sederhana dan disesuaikan dengan kebutuhan. Namun *job description* belum dibuat secara terperinci. Terkait dengan dokumentasi, khususnya Bukti Kas Masuk (BKM) dan Bukti Kas Keluar (BKK) sudah dibuat secara *prenumbered*, namun masih secara manual. Adanya brankas untuk menyimpan uang tunai dan almari untuk menyimpan sediaan buku.

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Tugas dan tanggung jawab dikomunikasikan secara langsung untuk semua divisi, namun belum dibuat secara tertulis. Sedangkan masing-masing divisi membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan dan diserahkan kepada wakil direktur.

e. Pengawasan (*Monitoring*)

Pengawasan terhadap laporan pertanggungjawaban kegiatan dilakukan oleh auditor internal universitas dan dilaksanakan sekali dalam satu tahun.

2. Tahap Audit Program (*Work Program Phase*)

Setelah melakukan pengenalan dan pemahaman obyek audit dan mengetahui apa yang menjadi *Critical Problem Area* (CPA), selanjutnya auditor membuat program kerja audit (*auditor program*) yang bertujuan untuk menyusun langkah-langkah yang dilakukan dalam pekerjaan lapangan.

3. Tahap Audit Lapangan (*Field work Phase*)

Tahap pekerjaan lapangan (*field work phase*) merupakan tahap kelanjutan dari tahap audit program (*work program phase*), yaitu tahap untuk membuktikan *critical problem area* (CPA) yang terdapat pada Unit Kelompok Studi. Setelah mendapatkan data-data dari hasil kuesioner, auditor juga melakukan *interview*, pengujian dokumen dan observasi untuk mendukung pelaksanaan audit operasional di Unit Kelompok Studi.

4. Tahap Temuan Audit (*Audit Finding Phase*)

Temuan audit dimulai dari penjelasan risiko yang potensial terjadi di Unit Kelompok Studi, kriteria yang seharusnya, penyebab terjadinya risiko, dampak jika risiko terjadi, rekomendasi yang diambil oleh manajemen untuk perbaikan dan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya risiko. Berikut ini daftar temuan pada Unit Kelompok Studi - Universitas "X"

5. Tahap Pelaporan Audit (*Reporting Phase*)

Tahap ini merupakan tahap akhir dari pelaksanaan audit operasional dan ditujukan kepada pihak manajemen. Auditor akan melaporkan hasil auditnya berupa simpulan dan

rekomendasi. Rekomendasi yang diajukan oleh auditor sebagai tindakan korektif untuk ditindaklanjuti dan selanjutnya pihak manajemen melaksanakan tindakan korektif sesuai dengan kesepakatan waktu yang telah ditetapkan. Laporan audit akan berisikan mengenai tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan, prosedur-prosedur yang digunakan oleh auditor, temuan-temuan yang dari hasil pemeriksaan di lapangan, dan rekomendasi. Temuan mengandung unsur-unsur kejelasan antara lain kondisi, kriteria, sebab, akibat, dan rekomendasi.

## 6. Simpulan Dan Keterbatasan

### Simpulan

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan dari implementasi audit operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian internal pada Unit Kelompok Studi - Universitas "X" antara lain: (a) masih terdapat kelemahan pada sistem administrasi dan keuangan terutama pada bukti pendukung, seperti penomoran pada kuitansi masih secara manual; (b) Unit Kelompok Studi belum mempunyai kebijakan secara tertulis yang dapat digunakan sebagai dasar perhitungan pengeluaran honor pelaksana *project*; (c) Terkait dengan peningkatan citra Unit Kelompok Studi agar lebih dikenal oleh masyarakat luas maka sebaiknya Unit Kelompok Studi melanjutkan kembali jejaring kerjasamanya dengan TV lokal Jawa Timur melalui acara *talkshow*, menjalin kerjasama pula dengan radio-radio, dan dengan media-media yang lain seperti media cetak atau media *online*; (d) belum adanya staf yang membantu dalam bidang administrasi dan keuangan.



### Keterbatasan

Kecenderungan bias dalam menginterpretasikan makna dalam *interview* masih tetap ada dalam peneliti. Untuk hal ini peneliti melakukan proses triangulasi dalam mengurangi bias tersebut, yaitu dengan triangulasi metode dan sumber data. Triangulasi metode dilakukan melalui *interview* mendalam dan *observasi*, sedangkan triangulasi sumber data dilakukan dengan cara *cross ceck* data dengan informan yang berbeda dan hasil penelitian lain.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A, R.J. Elder, dan M.S. Beasley. 2008. *Auditing an Assurance Service: Integrated Approach*. 12<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Avellanet, A.W. 2009. The COSO Guidance on Monitoring Internal Control. *Journal of Internal Auditing* 24 (2): 3.
- Boynton, C.W., dan R.N. Johnson. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services, And The Integrity of Financial Reporting*. 8<sup>th</sup> ed. John Welly and Sons Ltd. United State of America.
- Bungin, M.B. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Ketiga. Prenada Media Group. Jakarta.
- Burnaby, P. dan S. Hass. 2011. Internal Auditing is in Americans. *Journal of Managerial Auditing* 26(8): 734-756.
- Dennis, C. dan D. Brown. 2006. Using Internal Audit to Manage Contract Risk. *Journal of Internal Auditing* 21 (2): 3.
- Dietrich, B., G.A. Paleologo, dan L.Wynter. 2008. Revenue Management in Business Services. *Journal of Production and Operation Management Vol.* 17(4): 475-480.
- Efferin, S, S.H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi. Mengungkapkan Fenomena dengan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Guy, D.M, C.W. Alderman, dan A.J. Winters. 2003. *Auditing Jilid 2*. Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handayani, S. 2014. Evaluasi Pengendalian Internal Sediaan Barang Pada Toko Kesongo Tuntang. *Eprints.dinus.ac.id/8854/1*. 26 Februari 2016 (15:41).
- Koentjaraningrat. 2004. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Edisi Kelima. PT. Gramedia. Jakarta.
- Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal. 2004. *Standar Profesi Audit Internal*. Yayasan Pendidikan Internal Audit. Jakarta.
- McNally, J.S. 2013. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. One Approach to An Effective Transition. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_McNally\\_Transition\\_Article-Final\\_COSO\\_VersionProof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_McNally_Transition_Article-Final_COSO_VersionProof_5-31-13.pdf). Diakses tanggal 17 Juni 2013.
- Megasari, I. 2014. Audit Berbasis Risiko Dalam Pengujian Atas Pengendalian Intern Pada Siklus Pendapatan (Studi Kasus pada Fakultas Psikologi – Universitas Surabaya). *Tesis*. Universitas Surabaya.
- Moeller, R.R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body Knowledge*. 7<sup>th</sup> ed. John Wiley and Sons Inc. New Jersey.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Priyatmoko, V.H. 2005. Penerapan Audit Operasional untuk Mencapai Efektivitas dan Efisiensi Pengendalian Internal Bagian Keuangan Universitas X di Surabaya. *Skripsi*. Universitas Surabaya. Surabaya.
- Satrio, D.N. 2012. Penerapan Audit Operasional untuk Mengevaluasi Efektivitas, Efisiensi, Ekonomisasi, dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja

- Organisasi Nirlaba (LSM Yayasan Abdi Asih) di Surabaya. *Skripsi*. Universitas Surabaya. Surabaya.
- Sawyer, L.B., M.A.Dittenhofer, dan J.H.Scheiner. 2003. *Sawyer's Internal Auditing*. 5<sup>th</sup> ed. Vol.1. The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs Florida. Terjemahan D. Adhariani. 2005. *Audit Internal Sawyer*. Salemba Empat. Jakarta.
- Stone, R.J. 2005. *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Tim Yayasan Pendidikan Internal Audit. 2008. *Audit Operasional & Kinerja*. Yayasan Pendidikan Internal Audit. Jakarta.
- Tjuwandi, F.T. 2011. Audit atas Unit Kegiatan Strategis pada Lembaga Pendidikan X. *Laporan Akhir*. Universitas Surabaya. Surabaya.
- Wilson, J.D dan J.B. Campbell. 1997. *Controllership: Tugas Akuntansi Manajemen*. Dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendera. Erlangga. Jakarta.

•••