

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Rr. Indah Mustikawati dan Randi Maipan (2012) menyimpulkan bahwa pada pengelolaan aktivitas fungsi produksi di PTP. Nusantara VI Kayu Aro secara keseluruhan telah berjalan secara efektif. Namun demikian, masih terdapat beberapa permasalahan pada aktivitas jadwal induk produksi dan aktivitas perolehan bahan baku yang disebabkan oleh ketidaktercapaian perolehan bahan baku.

Dista Amalia Arifah (2012) menyimpulkan bahwa kemampuan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas) sangat tergantung pada kualitas auditor. Tanpa kualitas audit yang baik, maka akan timbul permasalahan seperti munculnya kecurangan, korupsi, kolusi dan berbagai ketidakberesan di pemerintahan. Untuk meningkatkan sikap independensi auditor, maka kedudukan auditor harus terbebas dari pengaruh dan campur tangan serta terpisah dari pemerintah, baik secara pribadi maupun kelembagaan.

Icah Cahyati (2013) menyimpulkan bahwa audit operasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan rawat inap pada Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat. Audit operasional memiliki pengaruh sebesar 53,7% dalam meningkatkan efektivitas pelayanan sementara sisanya sebesar 46,3% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak diteliti, seperti struktur organisasi, kedisiplinan pegawai dan sumber daya manusia. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan audit operasional yang diterapkan, amaka semakin efektif pula pelayanan kesehatan yang diberikan instalasi rawat inap kepada masyarakat.

Patrick taggart and F. Kienhöfer (2013) has come to the conclusion that lean manufacturing audits will only be effective in measuring improvements in operational performance if the audited lean characteristics are aligned with the organisation's environment and the objectives it aims to achieve, and if the audits are planned and executed accordingly. The proof is, however, not complete, and the next step is to conduct a longitudinal study to prove causality.

Dalam jurnal penelitiannya, Patrick Taggart menyimpulkan pelaksanaan audit akan tercapai jika pelaksanaannya sesuai dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Dalam artian bahwa audit lean manufacturing hanya akan efektif dalam mengukur

peningkatan kinerja operasional jika karakteristiknya diaudit selaras dengan lingkungan organisasi dan hal itu bertujuan untuk tercapainya goal perusahaan.

Dr. Okoli Margaret Nnenna (2012) has come to the conclusion that despite the widespread agreement that internal audit indeed has an important role to play and contributes to the performance of an organization, there is a possibility that this view may not represent the true state of affairs in our organizations. There is no doubt that internal audit contributes to the overall performance of organizations but whether this contribution is significant or not remains a question.

Dalam jurnal penelitiannya, Dr. Okoli Margaret Nnenna menyimpulkan bahwa meskipun kesepakatan luas bahwa audit internal memang memiliki peran penting dalam kontribusi kinerja organisasi, ada kemungkinan bahwa pandangan ini mungkin tidak mewakili kondisi sebenarnya urusan dalam organisasi. Tidak ada keraguan bahwa audit internal memberikan kontribusi terhadap kinerja keseluruhan organisasi tapi apakah kontribusi ini signifikan atau tidak tetap pertanyaan.

2.2. Kerangka Teori

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 perusahaan 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.

2.3. Identifikasi Variabel-Variabel Penelitian

Dalam mengadakan suatu penelitian, terlebih dahulu harus diperhatikan variabel-variabel yang berhubungan dengan masalah penelitian yang akan dilakukan, sesuai dengan topik penulisan skripsi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dua variabel pokok yaitu :

1. Audit Operasional (Variabel Bebas)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat (dependent variable). Pada penelitian ini diidentifikasi audit operasional sebagai variabel bebas (Independent Variable).

2. Kinerja Pelayanan (Variabel Terikat)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independent variable). Pada penelitian ini diidentifikasi kinerja pelayanan sebagai variabel terikat (Dependent Variable).

Dalam penelitian ini audit operasional sebagai variabel bebas yang memengaruhi kinerja pelayanan sebagai variabel terikat. Jika variabel bebas yaitu audit operasional dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar audit maka variabel terikat yaitu kinerja pelayanan perusahaan juga akan meningkat. Hubungan antara variabel adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1. Hubungan Antar Variabel

Keterangan : Variabel bebas : Audit Operasional
 Variabel terikat : Kinerja Pelayanan
 ───────────────────▶ : Arah Pengaruh/Kaitan

2.4. Audit

2.4.1. Pengertian Audit

Auditing merupakan kegiatan pemeriksaan dan pengujian suatu pernyataan, pelaksanaan dari kegiatan yang dilakukan oleh pihak independen guna memberikan suatu pendapat. Pihak yang melaksanakan auditing disebut dengan auditor.

Pengertian auditing semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan yang meningkat akan hasil pelaksanaan auditing.

Menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley (2010:4) definisi auditing adalah sebagai berikut :

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent person”.

Sedangkan pengertian audit menurut Sukrisno Agoes (2006:3) dalam bukunya yang berjudul Auditing adalah sebagai berikut :

“Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”.

Dari definisi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

2.4.2 Jenis – Jenis Audit

Pengauditan dapat dibagi dalam beberapa jenis. Pembagian ini dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan adanya pengauditan tersebut.

Menurut (Sukrisno Agoes, 2006:17), ditinjau dari luasnya pemeriksaan, maka audit dapat dibedakan atas:

1. Pemeriksaan Umum (*General Audit*), yaitu suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang independen dengan maksud untuk memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.
2. Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*), yaitu suatu bentuk pemeriksaan yang hanya terbatas pada permintaan auditee yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan memberikan opini terhadap bagian dari laporan

keuangan yang diaudit, misalnya pemeriksaan terhadap penerimaan kas perusahaan.

Masih menurut sumber yang sama, menurut (Sukrisno Agoes , 2006:18), ditinjau dari jenis pemeriksaan maka audit dapat dibedakan atas:

1. Audit Operasional (*Management Audit*), yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan maksud untuk mengetahui apakah kegiatan operasi telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.
2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*), yaitu suatu pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan telah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak ekstern perusahaan.
3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*), yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan yang mencakup laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan yang bersangkutan serta ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.
4. Audit Komputer (*Computer Audit*), yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) terhadap perusahaan yang melakukan proses data akuntansi dengan menggunakan sistem *Elektronic Data Processing* (EDP)..

Sedangkan menurut Mulyadi (2010 : 30-32) menyatakan auditing umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu audit laporan keuangan, audit kepatuhan, dan audit operasional.

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.

2. Audit Kepatuhan (Compliance Audit)

Audit kepatuhan adalah audit yang tugasnya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (Operational Audit)

Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

2.4.3 Audit Operasional

2.4.3.1 Pengertian Audit Operasional

Salah satu kegiatan mengevaluasi kinerja sebuah departemen didalam sebuah perusahaan adalah dengan melakukan audit terhadap kinerja departemen tersebut. Audit dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu departemen menjalankan tugasnya sesuai visi dan misi perusahaan. Audit ditinjau dari jenis pemeriksaan, salah satunya yaitu audit operasional. Audit yang dilakukan untuk menilai efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dari fungsi yang terdapat dalam perusahaan.

Menurut Caler dan Crockett yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2012:13) pengertian audit operasional adalah sebagai berikut :

“Operational auditing is a systematic process of evaluating an organisation’s effectiveness, efficiency, and economy of operation under management’s control and reporting to appropriate person the result of the evaluation along with recommendations for improvement”.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:2) pengertian audit operasional adalah sebagai berikut :

“Audit operasional (audit manajemen) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan”.

Dari pengertian di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa audit operasional merupakan pengkajian terhadap kegiatan operasi suatu organisasi untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kinerja suatu bagian dalam perusahaan.

2.4.3.2 Tujuan Audit Operasional

Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya memiliki tujuan, begitupun audit operasional yang akan dilaksanakan terhadap suatu kegiatan. Menurut IBK. Bayangkara (2008:3) tujuan dari audit operasional (audit manajemen) yaitu :

“Audit operasional (audit manajemen) bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut”.

Dalam mengadakan pemeriksaan, titik berat perhatian utama diarahkan kepada kegiatan-kegiatan yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang. Tujuan audit operasional tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan perbaikan tetapi juga untuk menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan atau kelemahan di masa yang akan datang.

Ada beberapa tujuan dari audit operasional menurut Widjayanto, Nugroho (2007 : 30-37):

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

2.4.3.3 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 an 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.

2.4.3.4 Karakteristik Audit Operasional

Audit operasional memiliki karakteristik tertentu yang membedakan dengan audit lainnya. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:37), mengemukakan karakteristik audit operasional yaitu :

1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif.
2. Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi.
3. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya).
4. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan/ unit/ fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggungjawab, dan tugasnya.
5. Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti/ data dan standar.

6. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, suatu unitmm atau suatu fungsi. Diagnosis tentang permasalahan dan sebab – sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah – langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.

2.4.3.5. Jenis – Jenis Audit Operasional

Pengauditan dapat dibagi dalam beberapa jenis. Pembagian ini dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan adanya pengauditan tersebut.

Menurut (Sukrisno Agoes, 2006:17), ditinjau dari luasnya pemeriksaan, maka audit dapat dibedakan atas:

1. Pemeriksaan Umum (*General Audit*), yaitu suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang independen dengan maksud untuk memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.
2. Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*), yaitu suatu bentuk pemeriksaan yang hanya terbatas pada permintaan audit yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan memberikan opini terhadap bagian dari laporan keuangan yang diaudit, misalnya pemeriksaan terhadap penerimaan kas perusahaan.

Masih menurut ahli Audit dapat dibagi menjadi beberapa tipe. Pembagian ini dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan diadakannya suatu kegiatan audit tersebut.

Mulyadi (2010 : 30-32) menyatakan auditing umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu audit laporan keuangan, audit kepatuhan, dan audit operasional.

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.

2. Audit Kepatuhan (Compliance Audit)

Audit kepatuhan adalah audit yang tugasnya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (Operational Audit)

Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

2.4.3.6. Pelaksana Audit Operasional

Dalam bukunya Arens et al (2008 : 845-846) mengemukakan bahwa :

“Operational audit are usually performed by one of three group; internal auditors, government auditor, CPA firms”.

Audit operasional dapat dilaksanakan oleh pihak sebagai berikut :

1. Auditor Internal

Auditor internal memiliki posisi yang unik untuk melaksanakan audit operasional. Manfaat yang diperoleh jika auditor internal melakukan audit operasional adalah bahwa mereka menggunakan seluruh waktu kerja untuk perusahaan yang mereka audit. Untuk memaksimalkan efektivitasnya, bagian audit internal harus melapor kepada dewan direksi atau direktur utama. Auditor internal juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan dengan komite auditor dewan direksi. Struktur organisasi ini membantu auditor agar tetap independen.

2. Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah melaksanakan audit operasional yang seringkali merupakan bagian dari pelaksanaan audit keuangan. Auditor pemerintahan terdiri dari para akuntan dari Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dahulu Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (Departemen Keuangan). Auditor pemerintah biasanya memberi perhatian pada kedua macam pemeriksaan baik untuk keuangan maupun audit operasional.

3. Auditor Eksternal

Pada waktu akuntan publik melakukan audit atas laporan keuangan historis, sebagian dari audit itu biasanya terdiri dari pengidentifikasian masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang dapat bermanfaat bagi klien audit. Rekomendasi itu dapat dikatakan secara lisan, tetapi biasanya menggunakan surat manajemen. Pengetahuan dasar mengenai bisnis klien yang dimiliki auditor eksternal dalam melaksanakan audit seringkali memberikan informasi yang berguna dalam memberikan rekomendasi-rekomendasi operasional. Auditor yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien dengan rekomendasi operasional yang relevan dibandingkan dengan yang tidak mempunyai kualitas seperti itu.

2.4.3.7. Hal – Hal Yang Membatasi Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:43) hal – hal yang membatasi audit operasional yaitu :

1. Waktu

Berkaitan dengan kekomprehensifan audit tersebut.

2. Pengetahuan

Karena orang tidak bisa ahli dalam setiap aspek perusahaan maka auditor hanya akan sensitif terhadap masalah – masalah yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki saja, dan kurang memberi perhatian pada masalah lain diluarnya.

3. Biaya

4. Data

5. Standar – standar

Bidang – bidang yang berada di luar standar atau kriteria keefektifan adalah di luar ruang lingkup audit operasional.

6. Orang

Tidak boleh menyinggung soal ketidakmampuan seseorang dalam melakukan fungsinya, tetapi hanya menunjukkan bahwa suatu pekerjaan atau tugas dilaksanakan dengan tidak efektif.

7. Entitas audit (audit entity)

Pembatasan audit operasional pada suatu fungsi tertentu atau unit dalam beberapa hal yang menyampingkan aspek – aspek yang mempengaruhi audit entity tetapi aspek – aspek tersebut berada dalam cakupan/ lingkup suatu fungsi atau unit lain.

2.4.3.8 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 sebagai berikut:

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 dipercayanya 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.

2.4.3.9. Tahap – Tahap Audit Operasional

Tahap – tahap audit operasional menurut IBK. Bayangkara (2008:178-180) sebagai berikut :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan diawali dengan pengenalan antara pihak auditor dengan organisasi auditee. Pertemuan ini juga bertujuan untuk mengkonfirmasi scope audit, mendiskusikan rencana audit dan penggalian informasi umum tentang organisasi auditee, objek yang akan diaudit , mengenal lebih lanjut kondisi perusahaan dan prosedur yang diterapkan pada proses produksi dan operasi.

Pada tahap ini auditor melakukan overview terhadap perusahaan secara umum, produk yang dihasilkan, proses produksi dan operasi yang dijalankan, melakukan peninjauan terhadap pabrik (fasilitas produk), layout pabrik, sistem komputer yang digunakan dan berbagai sumber daya penunjang keberhasilan fungsi ini dalam mencapai tujuannya.

Setelah melakukan tahapan audit ini, auditor dapat memperkirakan (menduga) kelemahan – kelemahan yang mungkin terjadi pada fungsi produksi dan operasi perusahaan auditee. Hasil pengamatan pada tahapan audit ini dirumuskan ke

dalam bentuk tujuan audit sementara yang akan dibahas lebih lanjut pada proses audit berikutnya.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap beberapa perubahan yang terjadi pada struktur perusahaan, sistem manajemen kualitas, fasilitas yang digunakan dan/atau personalia kunci dalam perusahaan, sejak hasil audit terakhir. Berdasarkan data yang diperoleh pada audit pendahuluan, auditor melakukan penilaian terhadap tujuan utama fungsi produksi dan operasi serta variabel – variabel yang mempengaruhinya. Variabel – variabel ini meliputi berbagai kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan untuk setiap program / aktivitas, praktik yang sehat, dokumentasi yang memadai dan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam menunjang usaha pencapaian tujuan tersebut.

Di samping itu, pada tahap ini auditor juga mengidentifikasi dan mengklasifikasikan penyimpangan dan gangguan – gangguan yang mungkin terjadi yang mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan produksi dan operasi. Review terhadap hasil audit terdahulu juga dilakukan untuk menentukan berbagai tindakan korektif yang harus diambil.

Berdasarkan review dan hasil pengujian yang dilakukan pada tahap ini, auditor mendapat keyakinan tentang dapat diperolehnya data yang cukup dan kompeten serta tidak terhambatnya akses untuk melakukan pengamatan yang lebih dalam terhadap tujuan audit sementara yang telah ditetapkan pada tahapan audit sebelumnya. Dengan menghubungkan permasalahan yang dirumuskan dalam bentuk tujuan audit sementara dan ketersediaan data serta akses untuk mendapatkannya. Auditor dapat menetapkan tujuan audit yang sesungguhnya yang akan dialami pada audit lanjutan.

3. Audit Lanjutan (Terinci)

Pada tahap ini auditor melakukan audit yang lebih dalam dan pengembangan temuan terhadap fasilitas, prosedur, catatan – catatan yang berkaitan dengan produksi dan operasi. Konfirmasi kepada pihak perusahaan selama audit dilakukan untuk mendapatkan penjelasan dari pejabat yang berwenang tentang adanya hal – hal yang merupakan kelemahan yang ditemukan auditor. Di samping itu, analisis terhadap hubungan kapabilitas potensial yang dimiliki dan utilisasi kapabilitas tersebut di dalam perusahaan sangat penting dalam proses audit.

Untuk mendapatkan informasi yang lengkap, relevan dan dapat dipercaya, auditor menggunakan daftar pertanyaan yang ditujukan kepada berbagai pihak yang berwenang dan berkompeten berkaitan dengan masalah yang diaudit. Dalam wawancara yang dilakukan, auditor harus menyoroti keseluruhan dan ketidaksesuaian yang ditemukan dan menilai tindakan–tindakan korektif yang telah dilakukan.

4. Pelaporan

Hasil dari keseluruhan tahapan audit sebelumnya yang telah diringkaskan dalam kertas kerja audit (KKA), merupakan dasar dalam membuat kesimpulan dan rumusan rekomendasi yang akan diberikan auditor sebagai alternatif solusi atas kekurangan–kekurangan yang masih ditemukan. Pelaporan menyangkut penyajian hasil audit kepada pihak–pihak yang berkepentingan terhadap hasil audit tersebut. Laporan audit disajikan dengan format sebagai berikut :

1. Informasi Latar Belakang

Menyajikan gambaran umum fungsi produksi dan operasi dari perusahaan yang diaudit, tujuan dan strategi pencapaiannya serta ketersediaan sumber daya yang mendukung keberhasilan implementasi strategi tersebut.

2. Kesimpulan Audit dan Ringkasan Temuan Audit

Menyajikan kesimpulan atas hasil audit yang telah dilakukan auditor dan ringkasan temuan audit sebagai pendukung kesimpulan yang dibuat.

3. Rumusan Rekomendasi

Menyajikan rekomendasi yang diajukan auditor sebagai alternatif solusi atas kekurangan – kekurangan yang masih terjadi. Rekomendasi harus didukung hasil analisis dan menjelaskan manfaat yang diperoleh jika rekomendasi ini diterapkan serta dampak negatif yang mungkin terjadi di masa depan jika rekomendasi ini tidak diterapkan.

4. Ruang Lingkup Audit

Ruang lingkup audit menjelaskan tentang cakupan (luas) audit yang dilakukan, sesuai dengan penugasan yang diterima (disepakati) dengan pemberi tugas audit.

5. Tindak Lanjut

Rekomendasi yang disajikan auditor dalam laporannya merupakan alternatif perbaikan yang ditawarkan untuk meningkatkan berbagai kelemahan (kekurangan) yang masih terjadi pada perusahaan. Tindak lanjut (perbaikan) yang dilakukan merupakan bentuk komitmen manajemen untuk menjadikan

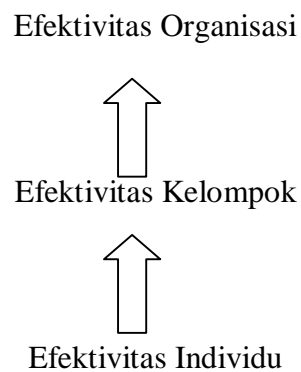
organisasinya menjadi lebih baik dari yang sebelumnya. Dalam rangka perbaikan ini auditor mendampingi manajemen dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan program-program perbaikan yang dilakukan agar dapat mencapai tujuannya efektif dan efisien.

2.4.4. Efektivitas Kinerja

2.4.4.1. Pengertian Efektivitas Kinerja

Efektivitas menurut James I. Gibson (1989:30) adalah menggambarkan seluruh siklus input-proses-output. Sedangkan Walker (1992:45) mengatakan kinerja adalah pencapaian tugas-tugas individu dan tujuan. Adapun efektivitas kinerja menurut E.M. Agus D, dkk (2001: 36) mengatakan di dalam melakukan pekerjaan, pada hakekatnya para pekerja memerlukan rasa aman, yang mempunyai kaitan dengan (1). Jaminan masa depan, (2). Suasana organisasi yang memberikan kesempatan untuk berkembang, tanpa adanya acaman-acaman, (3). Hubungan antara atasan dan bawahan yang manusiawi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kinerja merupakan susunan dari beberapa individu secara struktural yang menggambarkan seluruh siklus input-proses-output untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini merupakan pencapaian tujuan atau hasil yang dikerjakan oleh setiap individu secara bersama-sama. Adapun pandangan efektivitas kinerja organisasi sebagaimana gambaran di bawah ini :



Gambar 2.2 Tiga Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi

Hubungan antara ketiga pandangan mengenai efektivitas diperlihatkan dalam gambar 2.5. Anak panah yang menghubungkan setiap tingkat tidak menunjukkan bentuk khusus dari hubungan tersebut. Yakni efektivitas individual merupakan sebab dari kelompok, begitu pula tidak dapat dikatakan bahwa efektivitas kelompok adalah

jumlah dari efektivitas individu. Hubungan antara pandangan-pandangan tersebut berubah-ubah tergantung dari faktor-faktor seperti jenis organisasi, pekerjaan yang dilaksanakan, teknologi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

2.4.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja

Menurut Richard M. Steers (1985:9-11) ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja, yaitu:

1. Karakteristik organisasi mempengaruhi efektivitas kerja, karena karakteristik organisasi ini menggambarkan struktur yang harus dilalui oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Struktur organisasi merupakan cara untuk menempatkan manusia sebagai bagian dari pada suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola-pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik lingkungan yang secara keseluruhan berada dalam lingkungan organisasi seperti peralatan, perlengkapan, hubungan diantara pegawai dan kondisi kerja. Ciri lingkungan ini selalu mengalami perubahan artinya memiliki sifat ketidakpastian karena selalu terjadi proses dinamisasi.
3. Karakteristik pekerja: faktor inilah yang paling berpengaruh terhadap efektivitas kerja, karena betapapun lengkapnya sarana dan prasarana, betapapun baiknya mekanisme kerja tanpa dukungan kualitas sumber daya yang mengisinya tidak akan ada artinya.
4. Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen; praktek manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang dalam mengkondisikan semua hal ada didalam organisasi. Kebijakan dan praktek manajemen ini harus memperhatikan juga unsur manusia sebagai individu yang memiliki perbedaan bukan hanya mementingkan strategi mekanisme kerja saja. Mekanisme kerja ini meliputi penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya dan menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana, adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan inovasi organisasi.

Selain kriteria-kriteria tersebut di atas, efektivitas juga menekankan pada segi efek atau akibatnya dan segi hasilnya, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi (1988:2) "Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya dan tanpa kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh

hasil tersebut”. Efektif tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuannya tidak terlepas dari keefektivan individu yang ada didalam organisasi itu sendiri, berikut ini disajikan gambar mengenai hubungan ketiga perspektif tersebut.

Dari gambar diatas penulis dapat simpulkan bahwa dari 3 perspektif keefektivan, yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah keefektivan individu, karena penyebab keefektivan individu seperti yang tertulis dalam gambar merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja karyawan.

2.4.4.3. Kriteria-kriteria Efektivitas Kerja

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa pembahasan efektivitas kerja tidak terlepas dari aktivitas-aktivitas karyawan secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dengan berbagai kemampuan serta tingkat keberhasilan yang dicapai.

Dengan demikian maka untuk mencapai tingkat efektivitas kerja yang tinggi, tentunya harus memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas kerja baik yang berasal dari para karyawan itu sendiri dengan berbagai kemampuan dan kelemahannya maupun dari lingkungan mereka bekerja baik dengan teman sejawat ataupun dengan pimpinannya.

Richard M.Steers (1985:206) mengemukakan lima kriteria yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja karyawan yaitu, “Efektifitas kerja dalam suatu organisasi memiliki beberapa kriteria yang harus diperhatikan yaitu kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas, Kepuasan kerja, Kemampuan berlaba, Pencarian sumber daya”.

Agar dapat lebih dipahami, penulis akan kemukakan aspek-aspek pengukuran efektivitas kerja secara terperinci. Faktor pertama yaitu kemampuan menyesuaikan diri yaitu suatu kemampuan dan kesanggupan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, yang meliputi:

- a. Hubungan sesama karyawan termasuk sikap terhadap pimpinan.
- b. Kemampuan untuk menerima dan memahami pekerjaan yang dilimpahkan dengan cepat.
- c. Kemampuan untuk mempergunakan mesin-mesin atau teknologi yang digunakan dalam lingkungan organisasi

- d. Kemampuan untuk menyesuaikan diri yang dimiliki setiap karyawan ini dapat menentukan tingkat pencapaian efektivitas kinerja

Faktor kedua yang harus diperhatikan adalah produktivitas kerja. Richard M. Steers (1985:192) mengemukakan bahwa

“Produktivitas kinerja adalah bagaimana pemanfaatan yang dilakukan oleh karyawan atas sumber-sumber yang ada dalam organisasi secara keseluruhan adalah apa yang disebut man, money, material, machine, method and market. Apabila karyawan dapat memanfaatkan dan memadukan sumber-sumber tersebut yang pada akhirnya tercapai tujuan organisasi, ini berarti efektivitas kinerja tercapai.”

Faktor ketiga adalah kepuasan kerja. Richard M. Steers (1985:192) mengemukakan bahwa “Kepuasan tinggi dapat menyenangkan para pekerja, sehingga para pekerja cenderung bekerja dalam kondisi yang positif yang diinginkan bersama”. Dengan kondisi kerja yang positif, berarti para karyawan bekerja sesuai dengan prosedur, mereka tidak menyepelkan pekerjaannya, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga akhirnya akan mencapai efektivitas yang tinggi pula.

Faktor keempat kemampuan berlabar sebenarnya merupakan kondisi sejauh mana faktor pertama yaitu kemampuan menyesuaikan diri, faktor kedua yaitu produktivitas kerja, dan faktor ketiga yaitu kepuasan kerja telah dimiliki oleh para karyawan sehingga terlihat hasil kerja mereka. Kemampuan berlabar yang tinggi akan memperlihatkan tingkat efektivitas kerja yang tinggi pula, sehingga pada akhirnya menjadi ciri tercapainya tujuan organisasi.

Faktor terakhir yang harus diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja adalah pencarian sumber daya. Richard M. Steers (1985:192) mengemukakan bahwa pencarian sumber daya mencakup tiga bidang yang saling berhubungan yaitu:

1. Kemampuan mengintegrasikan berbagai sub sistem sehingga mampu mengkoordinasikan dengan tepat dan mengarah pada tujuan organisasi dengan efektif.
2. Penetapan dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan yang mendukung peningkatan efektivitas kerja mereka.
3. Penelaahan organisasi itu sendiri dengan mengadakan umpan balik dan pengendalian.

Ketiga bidang tersebut tidak dapat terpisah satu sama lain, tetapi harus dilakukan ketiga-tiganya dengan seiring dan sejalan ketiganya merupakan usaha pemanfaatan sumber daya sehingga pada akhirnya akan mencapai efektivitas kerja yang diharapkan.

2.4.4.4. Aspek - Aspek Pengukuran Efektivitas Kinerja

Untuk mendapatkan tingkatan-tingkatan efektifitas kerja, diperlukan pengukuran terhadap aspek-aspek dasar yang mengakibatkan dihasilkannya efektivitas kinerja.

Pengukuran efektivitas kinerja didasarkan pada beberapa hal seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1985:32) bahwa:

“Efektivitas kerja karyawan dapat diukur dari beberapa hal yaitu: kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik.”

Untuk memahami aspek-aspek dari pengukuran efektivitas kerja di atas, penulis menguraikan sebagai berikut:

- a. Proses pencapaian tujuan organisasi; akan lebih lancar, tertib, dan efektif apabila dalam pribadi anggota organisasi, telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya berarti tercapainya pula tujuan mereka secara pribadi.
- b. Strategi pencapaian tujuan; merupakan langkah kedua dari pimpinan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien tentunya sangat ditentukan oleh efektivitas kerja karyawan. Sedangkan efektivitas kerja karyawan itu sendiri sangat mengharapkan kejelasan strategi pencapaian tujuan, sehingga hal itu menjadi salah satu aspek dasar pengukuran efektivitas kerja.
- c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap; untuk mencapai efektivitas kerja memerlukan job deskripsi yang tegas dengan job analisa yang jelas, sehingga proses memanage karyawan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat.

- d. Perencanaan yang matang merupakan acuan kerja setiap organisasi bila perencanaannya matang, maka pelaksanaan yang dilakukan memungkinkan lancarnya proses kerja yang efektif dan efisien.
- e. Penyusunan program yang tepat; pada hakekatnya adalah merumuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh orang dimasa depan.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja. Karena hal tersebut dapat menunjang terciptanya efektivitas kinerja.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien; kejelasan tujuan, tepatnya strategi, efektivitas proses perumusan kebijakan, matangnya rencana, kelengkapan sarana memadai, semua itu akan sangat kurang berarti bila pelaksanaan kerja secara operasional tidak efektif dan tidak efisien. Karena dengan pelaksanaan itulah yang akan mendekatkan suatu rencana atau harapan pada tujuan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan yang efektif dan efisien dapat dikatakan sebagai salah satu kunci yang akan menentukan efektifitas kerja karyawan dalam pencapaian tujuan yang tinggi.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik; merupakan aspek terakhir yang mudah diucapkan tetapi sukar dilaksanakan oleh seorang pimpinan.

Aspek aspek yang dibutuhkan di atas harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sebab aspek-aspek tersebut sangat menentukan berhasil tidaknya efektivitas kerja.

2.4.5. Pelayanan Publik

2.4.5.1. Pengertian Pelayanan Publik

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, pelayanan publik dapat diartikan sebagai berikut :

“Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan perundang–undangan”.

Menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2009:5) pengertian pelayanan publik adalah :

“Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan , baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di Lingkungan Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya

pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Dimana hakikat pelayanan publik memberikan pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi dan berbagai pungutan lainnya.

Namun penyelenggaraan pelayanan publik tidak hanya dilakukan oleh instansi pemerintah saja melainkan pelayanan publik dapat diselenggarakan oleh organisasi privat. Maksud dari penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh organisasi privat ini adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta.

2.4.5.2. Standar Pelayanan Publik

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan. Menurut Keputusan Menteri Aparatur Pemberdayaan Negara Nomor 63 Tahun 2004 dalam buku Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2009:23), standar pelayanan sekurang – kurangnya meliputi :

1. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

2. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

3. Biaya pelayanan

Biaya/ tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

4. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Sarana dan prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

2.4.5.3 Asas Pelayanan Publik

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas – asas pelayanan. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004, yaitu:

1. Transparansi

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

2. Akuntabilitas

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.

3. Kondisional

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

4. Partisipatif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

5. Kesamaan Hak

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.

6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing – masing pihak.

2.4.5.4. Prinsip Pelayanan Publik

Di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 dalam buku Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2009:21) disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit – belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan

Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:

- a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik.
- b. Unit kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

3. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggung Jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

7. Kelengkapan Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

8. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain – lain.

2.4.5.5. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004 dalam buku Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2009:24) menyatakan adanya empat pola pelayanan, yaitu :

1. Fungsional

Pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.

2. Terpusat

Pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.

3. Terpadu

Pola penyelenggaraan pelayanan publik terpadu dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Terpadu Satu Atap

Pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatupadukan.

b. Terpadu Satu Pintu

Pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.

4. Gugus Tugas

Petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

2.4.5.6. Kualitas Pelayanan Publik

Untuk memberikan pelayanan yang bermutu, menurut Denhardt yang dikutip oleh Icah Cahyati (2013:43) ada delapan dimensi kualitas pelayanan publik yaitu:

1. Convenience (kemudahan)

Ukuran yang menunjukkan tingkat sejauhmana pelayanan yang diberikan pemerintah dapat diakses dan tersedia mudah oleh warga.

2. Security (keamanan)

Ukuran yang menunjukkan tingkat sejauhmana pelayanan – pelayanan yang diberikan menjadi warga merasa aman dan yakin bila menggunakannya.

3. Reliability (kehandalan)

Menilai tingkat sejauhmana pelayanan pemerintah dapat disediakan secara benar dan tepat waktu.

4. Personality attention (perhatian kepada orang)

Mengukur sejauhmana pelayanan pemerintah dapat diinformasikan oleh aparat dengan tepat kepada warga dan aparat bisa bekerja sama dengan mereka untuk membantu memenuhi kebutuhannya.

5. Problem solving approach (pendekatan pemecahan masalah)

Mengukur tingkat sejauh mana aparat pelayanan mampu menyediakan informasi bagi warga untuk mengetahui masalahnya.

6. Fairness (perlakuan adil)

Ukuran untuk menilai sejauhmana warga percaya bahwa pemerintah telah menyediakan pelayanan dengan cara yang adil bagi semua orang.

7. Fiscal responsibility (tanggungjawab keuangan)

Ukuran untuk menilai sejauhmana warga percaya bahwa pemerintah telah menyediakan pelayanan dengan cara menggunakan uang publik dengan penuh tanggungjawab.

8. Citizen Influence (pengaruh masyarakat)

Mengukur sejauh mana warga merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang mereka terima dari masyarakat.

2.4.5.7. Tantangan Dan Kendala Dalam Pelayanan Publik

Tantangan dan kendala yang mendasar dalam pelayanan publik dalam buku penyusunan standar pelayanan publik LAN RI yang dikutip oleh Icah Cahyati (2013:44), yaitu :

1. Kontak antara pelanggan dengan penyedia layanan.
2. Variasi pelayanan.
3. Para petugas pelayanan.
4. Struktur organisasi.
5. Informasi.
6. Kepekaan permintaan dan penawaran.
7. Prosedur.
8. Ketidakpercayaan publik terhadap kualitas pelayanan.

2.4.5.8. Kriteria Pelayanan Publik

Efektivitas kerja organisasi sangat tergantung dari efektivitas kerja dari orang-orang yang bekerja di dalamnya. Sangat sulit untuk mengukur efektivitas kerja karena penilaiannya sangat subjektif dan sangat tergantung pada orang yang menerima pelayanan tersebut. Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kerja dari organisasi yang memberikan pelayanan. Menurut Sondang P. Siagian (2007:60) kriteria pelayanan publik antara lain :

“Kriteria efektivitas pelayanan publik yang harus diberikan oleh tiap organisasi adalah pelayanan yang terstruktur diantaranya adalah faktor waktu, kecermatan dan pemberian pelayanan”.

Berikut akan diuraikan mengenai faktor waktu, kecermatan dan pemberian pelayanan :

1. Faktor waktu

Maksud dari faktor waktu disini adalah ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan, hanya saja menggunakan ukuran waktu tepat atau tidaknya, cepat atau tidaknya pelayanan yang diberikan. Terlepas dari penilaian subjektif yang demikian maka jelas faktor waktu dapat dijadikan sebagai salah satu ukuran kriteria efektifitas pelayanan.

2. Faktor kecermatan

Faktor kecermatan dapat dijadikan ukuran untuk menilai kriteria efektivitas kerja organisasi yang memberikan pelayanan. Faktor kecermatan disini adalah faktor ketelitian dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Pelanggan akan cenderung

memberi nilai yang tidak terlalu tinggi kepada pemberi pelayanan apabila terjadi banyak kesalahan selama proses pelayanan.

3. Faktor gaya pemberian pelayanan

Gaya pemberi pelayanan merupakan salah satu ukuran yang dapat dan biasa digunakan dalam mengukur kriteria efektivitas kerja. Yang dimaksud dengan gaya disini adalah cara dan kebiasaan pemberi pelayanan dalam memberikan jasa kepada pelanggan yang tidak terlepas dengan nilai sosial.

2.4.5.9 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelayanan Publik

Faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan publik yaitu :

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang disusun untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, akan tercipta dengan baik bila disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi untuk menjalankan mekanisme pelayanan dengan efisien dan efektif. Dengan demikian, struktur organisasi memegang peranan yang penting dalam hal pemberian pelayanan kepada jamaah. Karena struktur organisasi yang jelas akan mempermudah setiap organisasi untuk memahami posisinya. Pihak / bagian mana yang akan membantu dalam melaksanakan tugas, dan kepada siapa harus memberikan pertanggungjawaban atas tugas yang jelas serta didukung dengan tenaga ahli dan terampil. Peraturan juga memegang peranan utama serta jumlah pegawai yang memadai akan menambah terciptanya efektivitas kerja yang diharapkan.

2. Kedisiplinan Pegawai

Disiplin dalam bekerja sangat dibutuhkan karena kedisiplinan dapat mempengaruhi efektivitas hasil kerja. Hal utama yang harus dimiliki dalam pelayanan publik adalah menanamkan rasa disiplin dan rasa tanggungjawab atas tugas yang diberikan. Tanpa kehadiran kedisiplinan maka pelayanan dapat terbengkalai.

3. Sumber Daya Manusia

Untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada jamaah sangat dibutuhkan pekerja yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang handal, untuk itulah kemudian dapat dikatakan keberhasilan suatu pelayanan salah satunya sangat ditentukan oleh kualitas pekerja yang ditunjuk sebagai pelayanan publik. Kemampuan dalam hal itu yaitu baik dari segi kemampuan keilmuan atau wawasan maupun dari segi kemampuan yang dimiliki.