

## **BAB 2**

### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengauditan**

###### **2.1.1.1. Definisi Pengauditan**

Secara umum auditing dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis yang digunakan untuk menilai atau membandingkan apa yang terjadi berdasarkan rencana yang telah dibuat. Serangkaian aktivitas yang dimaksud antara lain mengumpulkan fakta-fakta dan bukti-bukti yang terkait dengan hal yang akan diaudit, untuk kemudian dibandingkan dengan standar, metode, dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Arens, Elder, et al (2005:11), pengauditan adalah sebuah proses pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti atas suatu informasi untuk dapat menentukan serta melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi yang ada dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Audit harus dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independen.

Sedangkan definisi audit menurut Boynton dan Kell (1996:4) yang dikutip dari *The Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association (Accounting Review, vol.47)*, definisi pengauditan adalah “*A systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria an*

*communicating the results to interested user”*

Pengauditan adalah proses yang sistematis dalam memperoleh dan mengevaluasi bukti audit berdasarkan asersi tentang kejadian dan tindakan ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan criteria yang telah ditetapkan, serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Unsur-unsur pengauditan menurut Arens dan Loebbecke (1996:1) yaitu :

1. Informasi yang dapat diukur dan kriteria yang dapat ditetapkan

Pelaksanaan proses audit membutuhkan informasi dalam berbagai bentuk yang dapat diukur serta sejumlah kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dasar pengevaluasian informasi tersebut. Auditor dan perusahaan yang diaudit, dalam hal ini khususnya pihak manajemen perusahaan bersama-sama menentukan kriteria yang akan digunakan dalam pelaksanaan proses audit.

2. Entitas ekonomi

Dalam proses audit harus jelas penetapan entitas ekonomi yang akan diaudit dan penetapan periode waktu pelaksanaan audit karena ke dua hal tersebut digunakan untuk menentukan ruang lingkup tanggung jawab auditor pada tiap kali audit dilakukan. Pelaksanaan audit biasanya dilakukan dalam periode waktu satu tahun, tetapi ada juga yang hanya satu bulan dan beberapa tahun. Hal ini sesuai dengan Teori Entitas dalam ilmu Akuntansi yang menjelaskan bahwa posisi keuangan suatu perusahaan terpisah dengan posisi keuangan pemilik perusahaan.

### 3. Pengumpulan dan pengevaluasian bukti audit

Proses audit mencakup aktivitas pengumpulan dan pengevaluasian bukti audit yang dianggap akurat dan relevan dengan proses audit yang dilakukan. Aktivitas ini diawali dengan menentukan jumlah bukti audit yang dibutuhkan sampai pada proses evaluasi atau penilaian kelayakan informasi untuk dapat mencapai sasaran pelaksanaan audit. Bukti audit merupakan seluruh informasi yang digunakan oleh auditor untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara informasi yang diaudit dengan kriteria yang telah ditetapkan. Bukti audit berupa data dan catatan akuntansi yang berupa faktur, cek, jurnal, buku besar dan buku pembantu, kertas kerja, serta informasi pendukung yang terdiri dari bukti fisik (*physical evidence*), bukti dokumenter (*documentary evidence*), konfirmasi (*confirmation*), pernyataan lisan dan tertulis (*oral and written representation*), serta observasi yang dilakukan langsung oleh auditor.

### 4. Kompetensi dan independensi auditor

Pelaksanaan audit harus dilakukan oleh seseorang atau beberapa orang auditor yang memiliki kompetensi dan kualifikasi di bidangnya. Dalam hal ini auditor harus memiliki keahlian dan kecakapan untuk memahami kriteria yang akan digunakannya serta mengetahui tipe audit dan banyaknya bukti audit yang dibutuhkan untuk membuat kesimpulan dan opini yang tepat. Seorang auditor juga dituntut untuk selalu bersikap independen, karena sikap independensi yang dimiliki auditor dapat

terlihat pada saat melakukan proses audit, apakah auditor tersebut dapat bersikap objektif atau tidak.

#### 5. Pelaporan audit

Pelaporan audit merupakan suatu cara yang digunakan oleh auditor untuk menyampaikan dan mengkomunikasikan hasil temuan audit kepada para pengguna laporan audit tersebut. Dalam hal ini, laporan hasil audit harus dapat memberikan informasi yang tepat dan akurat mengenai tingkat kesesuaian informasi yang diperiksa dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Dari berbagai uraian unsur-unsur pengauditan peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa :

1. Untuk melakukan pengauditan diperlukan informasi yang dapat diukur dan kriteria yang digunakan sebagai pedoman dasar untuk mengevaluasi informasi tersebut.
2. Penetapan entitas ekonomi dan penentuan periode audit sangat penting untuk menentukan ruang lingkup tanggung jawab auditor.
3. Dalam aktivitas pengumpulan dan pengevaluasian, bukti audit sangat penting karena merupakan pedoman yang digunakan oleh auditor untuk mengetahui tingkat kesesuaian informasi yang diaudit dengan kriteria yang telah ditetapkan.
4. Seorang auditor harus bersikap independen dalam melakukan audit. Selain itu seorang auditor harus memiliki keahlian dan kecakapan untuk memahami kriteria yang digunakannya serta menentukan

banyaknya bukti audit yang dibutuhkan untuk membuat kesimpulan dan opini audit yang tepat.

5. Pelaporan audit harus dapat memberikan informasi yang tepat dan akurat karena laporan audit digunakan untuk menyampaikan dan mengkomunikasikan hasil temuan audit kepada para pengguna laporan audit tersebut.

#### **2.1.1.2. Jenis-Jenis Audit**

Menurut Susilo (2002:53) terdapat beberapa jenis audit, antara lain :

1. Audit Manajemen (*Management Audit*)

Audit Manajemen adalah audit pada manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen, apakah yang telah direncanakan, dijalankan, dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen dapat berjalan dengan baik dan benar sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan fungsi-fungsinya. Tujuan organisasi mencakup beberapa hal, antara lain produktivitas (*productivity*), kualitas (*quality*), biaya (*cost*), waktu penyampaian (*delivey*), keselamatan kerja (*safety*), etos kerja (*morale*), lingkungan (*environment*).

2. Audit Pemasaran (*Marketing Audit*)

Audit pemasaran adalah evaluasi sistematis dan komprehensif mengenai kebijakan, tujuan, dan strategi pemasaran untuk melaksanakan tindakan perbaikan pemasaran atau dalam pengambilan keputusan dalam pemasaran.

### 3. Audit Mutu (*Quality Audit*)

Audit mutu merupakan penilaian sistematis, objektif, dan independen untuk memastikan kegiatan manajemen mutu telah sesuai dengan aturan-aturan atau sistem yang telah dirancang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan efektif.

### 4. Audit Lingkungan (*Environment Audit*)

Audit lingkungan merupakan evaluasi sistematis, terdokumentasi, periodik, dan objektif terhadap pengelolaan lingkungan, perangkat pengelolaan lingkungan serta pengaturan-pengaturan lingkungan dengan tujuan untuk dapat mengendalikan dampak dan melindungi lingkungan.

### 5. Audit Komunikasi (*Communication Audit*)

Merupakan kajian secara mendalam dan menyeluruh atas pelaksanaan sistem komunikasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

## **2.1.2. Audit Manajemen**

### **2.1.2.1. Definisi Audit Manajemen**

Menurut Susilo (2003:63) definisi audit manajemen adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen dengan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan manajemen untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun

tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Sedangkan menurut Bayangkara (2010:2) definisi audit manajemen adalah sebagai pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas (program-program yang diselenggarakan) atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumberdaya dan dana telah digunakan secara efisien. Selain itu, untuk menentukan apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar aturan serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa audit manajemen merupakan suatu proses sistematis terhadap metode dan prosedur operasi perusahaan yang bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan serta melaporkannya kepada pihak manajemen perusahaan disertai dengan saran dan rekomendasi untuk melakukan perbaikan di masa selanjutnya.

#### **2.1.2.2. Jenis-Jenis Audit Manajemen**

Audit manajemen terdiri atas 3 kategori yang memiliki manfaat dan area cakupan audit yang berbeda. Tipe audit manajemen menurut Arens dan Lobbecke

(2000:766), dibagi menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Audit manajemen yang berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Hal ini berhubungan dengan fungsi pengajian suatu divisi atau untuk perusahaan secara keseluruhan.

2. Audit Organisasional (*Organizational Audit*)

Audit manajemen yang menyangkut keseluruhan unit organisasi (departemen, cabang atau anak perusahaan). Audit organisasi menekankan seberapa efisien dan efektif interaksi antar fungsi-fungsi organisasi.

3. Penugasan Khusus (*Special Assigment*)

Merupakan hal yang timbul atas permintaan manajemen. Terdapat banyak variasi dalam audit seperti ini, antara lain mencakup penyelidikan adanya kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi serta membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

### **2.1.2.3. Karakteristik Audit Manajemen**

Menurut Tunggal (2008:5) menyebutkan karakteristik-karakteristik audit manajemen yang membedakannya dengan audit laporan keuangan maupun dengan audit lainnya adalah :

1. Memberikan informasi tentang efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasional perusahaan kepada manajemen.
2. Penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi didasarkan pada standard-standard tertentu yang telah ditetapkan.

3. Bersifat investigatif.
4. Audit manajemen dapat ditujukan ke salah satu departemen perusahaan atau pada perusahaan secara keseluruhan.
5. Audit ini dapat dilakukan oleh akuntan maupun yang bukan akuntan.
6. Hasil audit manajemen berupa rekomendasi perbaikan kepada manajemen.

#### **2.1.2.4. Tujuan Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2010:3), audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, aktivitas yang masih membutuhkan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan dan pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Terdapat tiga elemen pokok dalam tujuan audit (Bayangkara, 2010:3) yaitu

1. Kriteria

Merupakan pedoman (norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitas.

2. Penyebab

Merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas tinggi, dan bersifat sebaliknya negatif, yang menyebabkan aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standard yang telah ditetapkan.

### 3. Akibat

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan akibat positif, menunjukkan bahwa aktivitas telah berjalan dengan baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.5. Standar Audit Manajemen**

Untuk dapat mencapai tujuan audit manajemen dibutuhkan standar untuk menilai efektivitas dari sebuah fungsi. Standar ini diungkapkan oleh Gorospe yang diungkap oleh Tunggal (2008:5), yaitu :

1. Undang-undang dan peraturan pemerintah
2. Standar-standar instansi pemerintahan :
  - a. Rencana dan program yang disetujui
  - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan
  - c. Struktur organisasi yang telah disetujui
  - d. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan
3. Standar dan praktik instansi pemerintahan
4. Prinsip organisasi dan manajemen
5. Praktik manajemen yang sehat, proses, serta teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Jika tidak ada standar perusahaan yang

tertulis, maka pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk melakukan penilaian.

### 2.1.2.6. Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Laporan Keuangan

Menurut Arens dan Beasley (2005:767) mengemukakan tiga perbedaan utama pada audit manajemen dan audit laporan keuangan, yaitu :

<b>Perbedaan</b>	<b>Audit Manajemen</b>	<b>Audit Laporan Keuangan</b>
<b>1. Tujuan Audit</b>	menekankan pada efisiensi dan efektivitas serta berorientasi pada kinerja operasional yang akan datang	menekankan pada kebenaran informasi historis yang tercatat, yaitu berorientasi pada masa lampau
<b>2. Distribusi dan Laporan</b>	ditujukan pada pihak intern perusahaan, dalam hal ini manajemen puncak perusahaan	ditujukan kepada pemakai laporan keuangan, baik pihak intern maupun ekstern perusahaan
<b>3. Area Audit</b>	mencakup aspek efisiensi dan efektivitas, sehingga melibatkan berbagai kegiatan yang membutuhkan waktu yang lebih lama	dibatasi pada hal-hal yang secara langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan

### 2.1.3. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.3.1. Teori Teoritis Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya manusia mengarah pada individu-individu yang berada pada suatu organisasi. Menurut Simamora (2000), sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk menarik, mengembangkan, serta memelihara satuan kerja di dalam perusahaan.

Menurut Nawawi (2003:37), untuk dapat memahami pengertian sumber daya manusia (SDM) dapat dibedakan menjadi 2 pengertian, yakni pengertian secara makro dan pengertian secara mikro.

Pengertian Sumber Daya Manusia secara makro adalah :

1. Semua manusia sebagai penduduk atau warga suatu negara (dalam batas wilayah tertentu) yang telah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan.
2. Penduduk yang berada dalam usia produktif dan penduduk yang belum produktif karena berbagai sebab sehingga menyebabkan mereka tidak dapat memasuki lapangan pekerjaan yang ada di masyarakat.

Sedangkan pengertian Sumber Daya Manusia secara mikro adalah individu yang bekerja atau menjadi anggota dari suatu organisasi yang biasa disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dll. Lebih khusus, SDM dalam arti mikro dalam lingkungan organisasi atau perusahaan dapat dilihat melalui tiga sudut pandang, yakni :

1. SDM adalah individu yang bekerja dan berfungsi sebagai aset dari suatu organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Dalam hal ini, SDM sama dengan fungsi aset lainnya, sehingga dapat dikelompokkan dan disebut sebagai sarana produksi, sama halnya dengan sebuah mesin, komputer (sumber daya teknologi), investasi (sumber daya finansial), bangunan serta kendaraan operasional (sumber daya material), dll.
2. SDM merupakan motor penggerak dari suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi keterampilan dan keahlian SDM maka akan semakin besar penghargaan finansial yang akan diberikan oleh organisasi

atau perusahaan yang akan berpengaruh pada biaya produksi, sehingga SDM juga memiliki fungsi sebagai investasi.

3. Manusia sebagai sumber daya merupakan makhluk hidup ciptaan Tuhan YME, berfungsi sebagai penggerak organisasi atau perusahaan berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan SDM diperlakukan secara berbeda dengan sumber daya lainnya. Dalam nilai-nilai kemanusiaan terdapat potensi berupa keterampilan, keahlian, serta kepribadian termasuk harga diri, sikap, motivasi, kebutuhan yang mewajibkan (mengharuskan) dilakukan perencanaan SDM, yang memiliki tujuan agar SDM yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.3.2. Definisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Handoko (2001:225) audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan.

Menurut Daft (2002:8) manajemen merupakan usaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

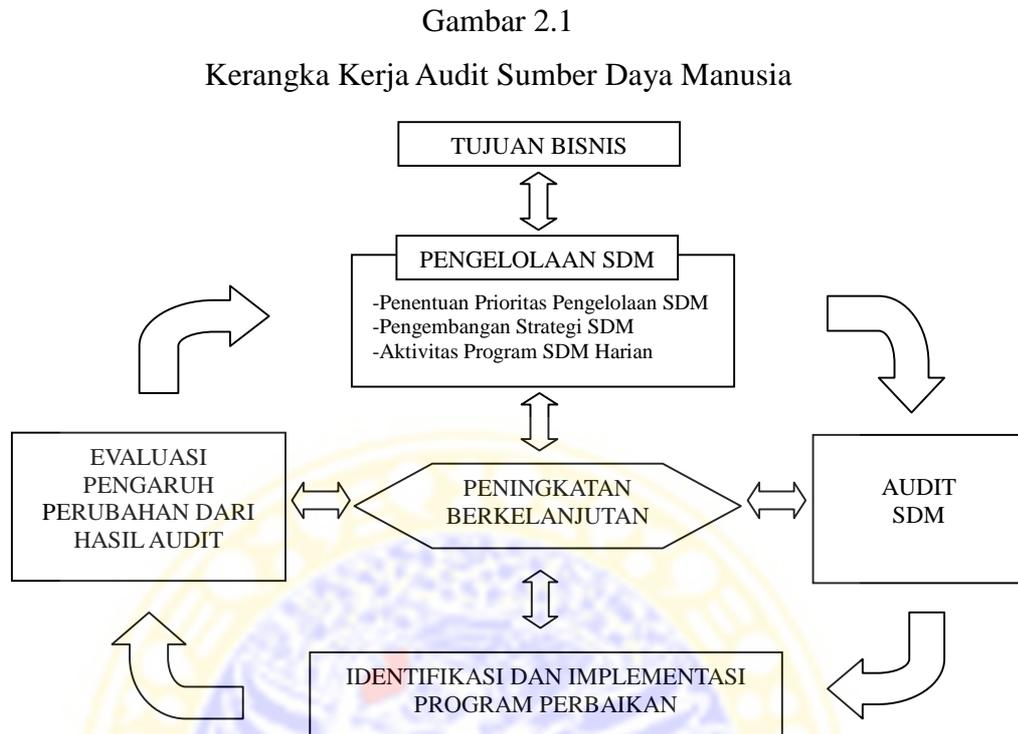
Sedangkan menurut Bayangkara (2010:16), mengungkapkan bahwa audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM (sumber daya manusia) suatu perusahaan telah dapat terpenuhi

dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia menawarkan suatu metode untuk menilai efektivitas dan program sumber daya manusia dan memperbaiki kualitas perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Audit sumber manusia digunakan untuk menentukan sejauh mana program sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap sasaran organisasional dengan melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien dengan menggunakan perhitungan biaya manfaat yang menguntungkan.

#### **2.1.3.3. Kerangka Kerja Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2010:60), kerangka kerja audit sumber daya manusia menghubungkan antara pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, audit digunakan untuk menilai dukungan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, komitmen perusahaan dalam memberdayakan dan melibatkan sumber daya manusia, serta digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dan merekomendasikan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan perusahaan.



Sumber : Bayangkara, IBK. 2010. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*.

Jakarta : Salemba

#### 2.1.3.4. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dalam pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia menurut Bayangkara (2010:61) yaitu :

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.

5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

#### **2.1.3.5. Tahapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tahapan audit manajemen sumber daya manusia menurut Bayangkara (2010:64), yaitu :

1. Audit Pendahuluan

Tahap pertama audit manajemen SDM ini menekankan auditor untuk melakukan auditnya pada pencarian latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit. Tujuan audit dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan membutuhkan suatu survei awal untuk dapat memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

2. *Review* terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahap kedua ini, auditor harus dapat memahami sistem pengendalian yang mengendalikan proses agar dapat berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil *review* dari sistem pengendalian manajemen ini, diharapkan auditor dapat lebih memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya.

### 3. Audit Lanjutan

Pada tahap audit lanjutan, auditor meringkas dan mengelompokkan temuan-temuan audit yang diperoleh dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat untuk kemudian melakukan analisis guna memahami permasalahan yang terjadi. Apakah permasalahan tersebut berdiri sendiri atau permasalahan tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya. Dengan demikian, auditor dapat mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui apabila terdapat penyimpangan, mengetahui penyebabnya, serta akibat yang akan ditanggung dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan, auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang.

### 4. Pelaporan

Laporan audit berisi tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit yang disertai dengan temuan-temuan audit yang digunakan sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga akan disajikan rekomendasi yang diusulkan oleh auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi.

### 5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diusulkan oleh auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya, keputusan untuk melaksanakan tindak lanjut atas usulan auditor

sepenuhnya berada di tangan manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, manajemen akan didampingi oleh auditor agar tindak lanjut dapat berjalan sesuai dengan rekomendasi auditor agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Hamilton (1987:9), langkah yang paling utama dalam melakukan manajemen audit adalah melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi dari manajemen sebuah perusahaan yang diaudit. Terdapat empat kerangka atau kriteria yang dapat digunakan sebagai *management tools* untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan, yaitu :

1. Pendirian Formal yang Objektif

Dalam melakukan proses pemeriksaan manajemen, hal pertama yang dilakukan adalah menganalisa tingkat kepercayaan perusahaan secara objektif. Hal ini dapat terlihat dari aktivitas perusahaan dalam periode tiga tahun terakhir, baik dalam tingkat manajemen teratas maupun pada tingkat departemen yang ada di perusahaan.

2. Peninjauan Kembali Proses Perencanaan

Setelah menilai keobjektifan perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi proses perencanaan beserta hasil yang telah dicapai. Proses perencanaan meliputi kebijakan-kebijakan, prosedur, jadwal, dan prioritas yang telah dibentuk untuk memenuhi tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen.

### 3. Mengevaluasi Proses Organisasi

Tahap ini bertujuan untuk memeriksa kinerja perusahaan apakah sudah sesuai dengan keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan. Sebaiknya organisasi didesain agar lebih mengkoordinasi kerjasama antar departemen, fungsi, dan individu agar lebih efektif dan efisien.

### 4. Menganalisa Proses Pengawasan

Pada tahap ini, staf pemeriksa manajemen mengevaluasi proses pengawasan pada seluruh organisasi. Dalam pemeriksaan manajemen, staf pemeriksa melakukan beberapa aktivitas sebagai berikut :

- a. Memberikan jaminan bahwa manajemen telah mengembangkan serta mengawasi bagian-bagian utama di perusahaan.
- b. Mengevaluasi dan mempertimbangkan dasar yang dipakai untuk meningkatkan standar pengukuran.
- c. Meninjau dasar pengukuran yang telah ditetapkan untuk menyelaraskan pekerjaan dan hasil-hasilnya.

#### **2.1.3.6. Instrumen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Instrumen yang dapat digunakan dalam pengumpulan informasi yang membantu untuk menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia (Siagian, 2004:116), antara lain :

##### 1. Wawancara

Wawancara adalah suatu sumber informasi penting mengenai aktivitas sumber daya manusia. Wawancara dapat dilakukan baik dengan karyawan

maupun dengan manajer. Komentar atau pendapat karyawan dan manajer dapat membantu tim audit dalam mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dan saran dari karyawan dapat digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan demi kemajuan perusahaan.

## 2. Kuesioner dan Survei

Tim audit dapat melengkapi hasil wawancara dengan hasil dari kuesioner dan survei. Mayoritas departemen sumber daya manusia menggunakan hasil dari kuesioner dan survei untuk memperluas lingkup risetnya. Hal ini dikarenakan wawancara memerlukan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih mahal, namun hanya terbatas pada beberapa orang saja.

## 3. Analisa Catatan

Tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap karyawan dan terkadang masalah tersebut lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. *Review* ini digunakan untuk menjamin bahwa berbagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar.

## 4. Informasi Eksternal

Informasi eksternal dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari peralatan-peralatan sebelumnya. Informasi eksternal dapat berasal dari instansi pemerintah, asosiasi perusahaan sejenis dan hasil riset universitas atau lembaga konsultan.

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang membahas topik mengenai audit manajemen, antara lain sebagai berikut :

1. “Evaluasi Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada IRJ RSUD dr. Soetomo Surabaya”, yang diteliti oleh Izzati Choirina Madjumani pada tahun 2010
2. “Evaluasi Penerapan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia untuk Penilaian Kinerja Bagian Kepegawaian pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soetomo Surabaya”, yang diteliti oleh Amri Hardiansyah pada tahun 2011
3. “Evaluasi Penerapan Audit Manajemen pada Sub Divisi Evaluasi Kinerja dan Remunerasi Bank Jatim Pusat”, yang diteliti oleh Tarita Kusuma pada tahun 2012

Persamaan dari ketiga jenis penelitian diatas adalah ketiga penelitian diatas sama-sama menggunakan topik audit manajemen dengan metode penelitian kualitatif dan rancangan penelitian evaluasi. Sedangkan perbedaan dari ketiga jenis penelitian diatas adalah objek penelitiannya, yakni penelitian pertama dan kedua menggunakan objek rumah sakit dalam penelitiannya, sedangkan penelitian ketiga menggunakan bank sebagai objek penelitiannya.