

MANAGEMENT AUDIT

Strategi dan Perencanaan Organisasi yang Efektif

Neni Meidawati¹

Abstrak

Management audit merupakan suatu alat yang secara teratur dan sistematis dapat digunakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas unit-unit dalam suatu organisasi. Dengan memanfaatkan informasi yang dihasilkan management audit manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap hasil operasionalnya. Hal ini sesuai dengan tujuan management audit berdasarkan ISO 10011, yaitu menentukan ketidaksesuaian, menentukan efektivitas sistem mutu, memberikan peluang untuk perbaikan sistem, memenuhi persyaratan peraturan, memudahkan registrasi atas sistem mutu, menilai pemasok dan memverifikasi sistem mutu pemasok serta menilai dan memverifikasi sistem mutu perusahaan itu sendiri.

Strategi dan perencanaan yang efektif harus dilakukan oleh auditor, untuk mencapai tujuan tersebut di atas. Karena strategi merupakan pendekatan yang bersifat management oriented yang diarahkan pada peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya dalam upaya untuk mencapai "goal" dan "objective". Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam menentukan strategi adalah teknik dan prosedur organisasi, kebijakan manajemen yang menyangkut perencanaan strategi, teknik administrasi, metode pelaporan, fleksibilitas departemen dan tindakan atau rekomendasi manajemen. Agar pelaksanaan management audit mencapai sasarannya, maka diperlukan pula suatu perencanaan pelaksanaan audit agar pemeriksaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan dan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Dengan adanya strategi dan perencanaan yang baik dalam melaksanakan management audit, maka seorang internal auditor dapat memberikan bukti yang obyektif mengenai informasi yang berkaitan dengan operasional perusahaan apakah sesuai dengan standar atau tidak, hal tersebut sesuai dengan ciri utama Quality audit berdasarkan The International Audit Standard ISO 10011. Oleh karena itu bukti audit yang dihasilkan management audit dapat digunakan oleh manajemen untuk memperbaiki sistem mutu dan kinerja perusahaan.

Pendahuluan

Peranan management audit semakin meningkat secara tajam dalam dua dekade terakhir, terutama karena peningkatan ukuran dan kompleksitas pada banyak perusahaan. Dalam management audit peran seorang internal auditor sangat penting, terutama untuk memahami

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada DR. AKHYAR ADNAN yang telah memberikan arahan dan komentar terhadap penulisan ini dan kepada Ir. Kadir Aboe, M.Si. yang telah membantu selesainya tulisan ini.

¹ Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta

fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut perlu dipahami oleh internal auditor karena management audit menyangkut penilaian terhadap manajemen dalam usahanya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang diketahui bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari fungsi perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengawasan. Oleh karena itu dalam management audit akuntan harus memeriksa dan menilai apakah fungsi-fungsi tersebut telah dilaksanakan sebagaimana mestinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan management audit lebih memberikan penekanan pada efisiensi, efektivitas, atau ekonomisasi atau performa suatu kesatuan usaha.

Agar tujuan tersebut mencapai sasarannya, maka diperlukan suatu strategi dan perencanaan dalam mengorganisir fungsi management audit. Oleh karena itu seorang internal auditor harus dapat membuat suatu perencanaan yang berarti harus dapat memproyeksikan arah mana yang akan dituju, kemudian merencanakan cara yang dapat membawanya untuk mencapai tujuan. Sehingga perencanaan merupakan strategi, kebijakan, prosedur dan program yang dapat memastikan bahwa tindakan yang diambil akan membawa ke arah pencapaian tujuan. Karena dengan berhasilnya seorang internal auditor dalam mengevaluasi fungsi-fungsi manajemen, akan membantu manajemen dalam melakukan fungsi pengawasan .

Tujuan penulisan ini dimaksudkan untuk menjelaskan pentingnya membuat strategi dan perencanaan yang efektif dalam management audit, agar bukti dan informasi yang dihasilkan dapat digunakan oleh manajemen dalam menilai efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan.

Pengertian Management Audit

Management audit adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen

bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan . (Wijaya, 1995)

Dari pengertian tersebut tujuan management audit untuk menilai berbagai sumber yang memberikan data keuangan. Management audit dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga tujuannya untuk menilai efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan management audit dapat ditentukan apakah transaksi-transaksi penting telah dikendalikan dengan baik, sehingga dapat menyediakan data yang tepat dan terpercaya baik untuk pihak intern maupun ekstern. Oleh karena itu teknik management audit meliputi berbagai bidang yang luas tentang prosedur, metode penilaian, kebijaksanaan ataupun pendekatan yang digunakan.

Berdasarkan karakteristiknya management audit mempunyai tujuan (Permadi, 1995)

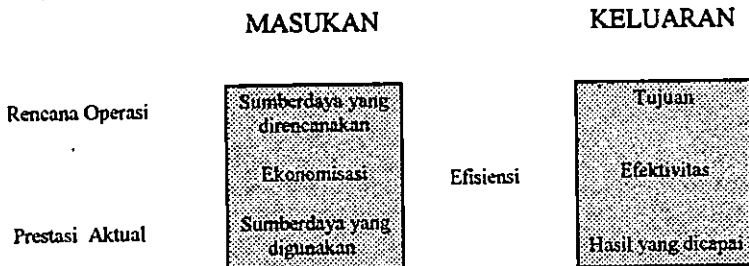
- Memberikan informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu unit atau fungsi
- Mengukur efektivitas yang didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar.
- Menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- Menilai apakah catatan dan laporan serta data lainnya telah
- menggambarkan kegiatan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- Menilai apakah setiap unit atau bagian telah melaksanakan rencana, kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggungjawabnya.
- Meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara hemat dan efisien.
- Menilai apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan ISO 10011 maksud dan tujuan dari audit adalah sebagai berikut:

- Menentukan ketidaksesuaian (Non-conformities)
- Menentukan efektivitas sistem mutu
- Memberikan peluang untuk perbaikan sistem
- Memenuhi persyaratan peraturan
- Memudahkan registrasi/pendaftaran atas sistem mutu
- Menilai pemasok dan memverifikasi sistem mutu pemasok
- Menilai dan memverifikasi sistem mutu perusahaan sendiri

Perencanaan dan Mengorganisir Fungsi Management Audit

Peranan seorang internal auditor sangat penting dalam melaksanakan perencanaan dan mengorganisir manajemen audit. Agar tujuan manajemen audit tercapai, maka peran auditor sebaiknya bersifat dinamis, fleksibel dan dapat menyesuaikan diri sesuai dengan kebutuhan organisasi secara profesional. Disamping itu juga harus dapat membuat suatu perencanaan yang membawanya kearah pencapaian tujuan. Oleh karena itu harus dapat membuat suatu perencanaan yang mencakup strategi, kebijakan, prosedur dan program yang dapat menilai efektivitas dan efisiensi suatu unit usaha (Harahap, 1991). Karena manajemen audit berhubungan dengan pencarian ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas diseluruh operasi. Ekonomisasi merupakan ukuran masukan (measure of input), efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran (measure of output). Konsep tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Wijaya, 1995):



Dalam penetapan tujuan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Jenis bantuan manajerial yang diperlukan.

Harus ada pengertian yang jelas tentang jenis bantuan manajerial yang akan diberikan oleh departemen internal audit. Apakah hanya terbatas pada jasa compliance atau lebih dari itu. Sehingga ada kejelasan penugasan, dan jika ada sesuatu yang ditemukan dalam melaksanakan tugasnya, dapat segera memberikan usulan untuk perbaikan.

- Tingkat independensi.

Perlu dipertimbangkan tingkat independensi internal auditor dalam hal tertentu dalam kaitannya dengan pencapaian "goal" dan "objective", yang dibuat. Untuk memberikan jasa manajemen yang maksimal, auditor sebaiknya memiliki wewenang penuh untuk dapat memeriksa ke semua bagian dalam operasi perusahaan.

- Sumber daya yang disediakan.

Perlu dipertimbangkan komposisi personel dan anggaran untuk menentukan besar/kecilnya departemen.

- Keahlian staff dan jasa.

Dalam menetapkan "goal" dan "objective", harus dipertimbangkan tingkat pengembangan staff yang diinginkan, karena kualifikasi staff akan menentukan produktivitas suatu audit.

Strategi merupakan pendekatan yang bersifat management oriented yang diarahkan pada peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya dalam upaya mencapai "goal" dan "objective". Beberapa pertimbangan yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi bagi internal auditor adalah:

Teknik dan prosedur organisasi.

Cara internal auditor mengorganisir staffnya akan banyak membantu pencapaian "goal" dan "objective", terutama dalam hal pembagian tugas dan wewenang secara desentraliasi.

Kebijakan menyangkut staff.

Kebijakan ini menyangkut kualifikasi dan jumlah staff yang diperlukan dalam departemen internal audit.

Teknik administrasi.

Strategi utama yang perlu diperhatikan adalah mengatur aktifitas internal audit, yaitu menyangkut bagaimana menetapkan instruksi, mengkoordinasikan masing-masing individu dan memberikan kepemimpinan yang efektif, dimana hal tersebut akan dapat tercapai jika dilakukan oleh akuntan yang senior.

Metode pelaporan.

Mengatur bagaimana agar temuan-temuan yang dihasilkan dari audit dapat dibagikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan agar dapat digunakan sebagai evaluasi, karena hal tersebut memerlukan waktu dan substansi yang tepat, sehingga metode pelaporannya juga harus dibuat agar yang berkepentingan dapat mengerti dan memahami hasil temuan tersebut.

Fleksibilitas departemen.

Perubahan program sesuai dengan permintaan manajemen dan audit memerlukan adanya pendekatan yang efektif demi tersedianya jasa yang maksimal dengan sumber daya yang terbatas.

Tindakan atas rekomendasi manajemen.

Disini strateginya ditujukan untuk memperoleh kesediaan manajemen menerima temuan-temuan, dan mengambil tindakan koreksi serta pengimplementasian rekomendasi yang diusulkan.

Strategi tingkat yang lebih tinggi dan kebijakan utama harus ditopang oleh prosedur operasi dan kebijakan tambahan. Pertama yang harus diperhatikan adalah dalam merencanakan pekerjaan audit (*advance planning*). Unsur utama *advance planning* adalah pengembangan skedul tahunan oleh chief internal auditor sebelum awal tahun fiskal. Skedul tersebut dikoordinasikan dengan anggaran dan berisikan cadangan dalam bentuk orang dan jumlah hari yang belum terskedul yang kelak akan digunakan untuk tugas khusus atau untuk audit yang memakan waktu lebih lama dari yang diperkirakan. Karena situasinya sulit diperkirakan, biasanya jarang ada departemen internal audit yang dapat mengikuti *advance skedul* yang tepat. Sehingga skedul ini dapat digunakan sebagai standar atau anggaran, dan harus terus diperbarui sesuai dengan kondisi. Hal kedua yang harus diperhatikan adalah frekwensi dan luas audit. Karena frekwensi dan luas audit cenderung bervariasi dalam upaya melakukan internal audit dengan jumlah waktu dan uang yang minimal.

Perencanaan Audit

Dalam standar pekerjaan lapangan yang pertama disebutkan (Standar profesioanal Akuntan Publik):

“Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya”.

Dari standar dapat kita ketahui bahwa auditor harus benar-benar merencanakan pelaksanaan audit agar pemeriksaan efektif dan efisien. Pemeriksaan berarti pemeriksaan yang dilakukan telah mampu memberikan pendapat mengenai laporan yang diperiksa sesuai dengan penugasannya, tanpa menimbulkan efek negatif dimasa yang akan datang, sehingga tujuan audit telah tercapai. Efisiensi pemeriksaan berarti bahwa pemeriksaan yang dilakukan telah mempertimbangkan dan menggunakan dana serta tenaga yang sehemat mungkin tanpa mengurangi tujuan audit itu sendiri dan bahkan dapat memberikan nilai tambah bagi yang menerima jasa audit. Berikutnya yang dapat kita lihat

adalah perlunya pengawasan terhadap staf pemeriksa yang diterjunkan oleh penanggungjawab pemeriksa yang terdiri dari tenaga-tenaga akuntan, tenaga ahli dan ajun akuntan. Pengawasan ini sangat penting apalagi sering terjadi dalam pemeriksaan memerlukan pertimbangan ahli yang belum tentu dimiliki oleh seorang staf akuntan yang diterjunkan dilapangan.

Percanaan audit meliputi pengembangan strategi menyeluruh pelaksanaan dan lingkup audit yang diharapkan. Sifat, luas, dan saat perencanaan bervariasi menurut tugas yang diemban. Dalam menyusun rencana strategis, auditor harus menganalisa dan melakukan pemilihan alternatif yang strategis dengan memperhatikan:

- Kebijakan umum departemen
- Strategic manajemen departemen
- Falsafah perusahaan
- Aspirasi manajemen
- Maksud dan tujuan perusahaan.
- Kondisi intern perusahaan (Strengths dan Weaknesses)
- Faktor lingkungan (Opportunities dan Threats)

Dalam buku Standar Profesional Akuntan Publik, untuk perencanaan audit, auditor harus mempertimbangkan antara lain:

- Masalah yang berkaitan dengan bisnis satuan usaha tersebut dan industri yang satuan usaha tersebut beroperasi di dalamnya.
- Kebijakan dan prosedur akuntansi satuan usaha tersebut
- Metode yang digunakan oleh satuan usaha tersebut dalam mengolah informasi akuntansi yang signifikan, termasuk penggunaan organisasi jasa dari luar untuk mengolah informasi akuntansi pokok perusahaan.
- Penetapan tingkat resiko pengendalian yang direncanakan
- Pertimbangan awal tentang tingkat materialitas untuk tujuan audit
- Pos laporan keuangan yang memungkinkan penyesuaian

- Kondisi yang mungkin memerlukan perluasan atau perubahan pengujian audit, seperti risiko kekeliruan dan ketidakberesan yang material atau adanya transaksi antar pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa
- Sifat laporan audit yang diharapkan akan diserahkan kepada pemberi tugas.

Setelah menganalisa hal-hal tersebut di atas, auditor dapat menentukan arah dan sasaran fungsional sebagai dasar untuk membuat target tahunan serta strategi tahunan, kemudian disusun program tahunan. Dan auditor dalam membuat perencanaan audit, berdasarkan ISO 10011, harus memperhatikan hal ini: 1) Rencana audit harus disetujui oleh klien dan dikomunikasikan kepada auditor dan auditee, 2) Rencana audit harus memungkinkan perubahan-perubahan atas informasi yang dikumpulkan selama audit dan memungkinkan penggunaan yang efektif atas sumber daya. Dan perencanaan audit harus memasukkan (Wijaya, 1995):

- Tujuan dan ruang lingkup audit
- Identifikasi partisipan audit
- Identifikasi dari dokumen referensi seperti standar sistem mutu yang berlaku dan manual mutu auditee
- Bahasa audit
- Tanggal dan tempat audit
- Unit organisasional yang diaudit
- Waktu yang diharapkan dan durasi dari audit serta aktivitas audit
- Jadwal pertemuan manajemen
- Persyaratan kerahasiaan
- Distribusi laporan audit dan tanggal penerbitan yang diharapkan.

Audit Meningkatkan Efektivitas Sistem

Berdasarkan The International Audit Standard ISO 10011, ciri utama Quality audit (audit mutu), adalah memberikan bukti obyektif mengenai non konfirmasi. Manajemen dapat menggunakan hasil audit untuk memperbaiki sistem mutu dan kinerja perusahaan.

Dalam manajemen audit hasil yang ditemui pada akhir proses adalah menyangkut biaya operasi perusahaan. Operasi perusahaan yang tidak efisien secara langsung/tidak langsung akan mempengaruhi laba perusahaan, demikian juga kinerja yang tidak efektif akan menurunkan prestasi dan selanjutnya akan berdampak pada penurunan mutu produk. Efektivitas dapat diukur dalam arti reduksi proporsional dalam kegagalan biaya (failure cost). Oleh karena itu audit harus mempunyai suatu dampak positif atas reduksi, melalui segala jenis tindakan korektif dan perbaikan sistem. Suatu audit dasar (Baseline audit) membangun efektivitas yang ada dengan audit berikutnya, yang dijadwalkan dalam interval yang reguler. Karena tujuan audit manajemen adalah untuk menilai kinerja perusahaan bila dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, maka pada saat yang bersamaan juga menilai efektivitas standar dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Laporan audit untuk manajemen level yang lebih tinggi akan menghasilkan berbagai alternatif penyelesaian masalah yang akan memberikan informasi kepada manajemen untuk menilai, mengevaluasi operasional perusahaan.

Penerapan Managemet Audit di Indonesia.

Indonesia merupakan negara berkembang, yang masih memerlukan berbagai upaya untuk merebut pangsa pasar yang "Go International". Salah satu upaya untuk mencapai hal tersebut manajemen harus benar-benar dapat memenuhi standar minimal yang ditetapkan oleh negara lain, sehingga dapat melakukan ekspor di dalam berbagai hal. Untuk itu manajemen

harus dapat mengelola perusahaannya secara efektif dan efisien. Salah satu harapan yang ada yaitu perusahaan harus dapat menciptakan management audit yang memenuhi kualifikasi berdasarkan ISO 10011. Pertanyaan bagi kita semua apakah sudah seluruh perusahaan yang berskala Internasional di Indonesia, memiliki management audit berdasarkan ISO 10011 yang dapat memenuhi Quality audit berdasarkan The International Audit Standard.

Penutup

Manajemen audit sangat membantu perusahaan dalam menganalisa, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu dalam perencanaan audit, harus memperhatikan berbagai macam faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Tunggal Amin Widjaya, 1995. "Audit Manajemen Kontemporer", Harvarindo, Cetakan pertama, Jakarta.
- Modern Business Report, 1987. "Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Perusahaan Anda Setinggi Mungkin," Restu Agung, Jakarta.
- Harahap Sofyan Safri, 1991. "Auditing Kontemporer", Erlangga, Cetakan pertama, Jakarta,
- Ikatan Akuntan Indonesia, 1994. Standar profesional Akuntan Publik, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Cetakan pertama, Yogyakarta,
- Joewono Gatot Permadi, 1995. "Internal Audit Strategi dan Perencanaan Organisasi yang efektif", Salemba Economic and Business Institute, Jakarta.