

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit Manajemen

2.1.1 Pengertian Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2014: 2) Audit manajemen adalah 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.

Agoes (2013: 175) menyatakan bahwa audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Menurut *Institute of Internal Auditors* (IIA) dalam Tunggal (2000: 4) menyatakan bahwa:

“Audit operasional (atau dikenal juga dengan istilah audit manajemen atau audit komprehensif) didefinisikan sebagai proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan keekonomisan operasi suatu organisasi yang berada di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.”

Menurut Sondang Siagian (2013: 353) Audit manajemen adalah suatu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk menjamin bahwa nkegiatan-kegiatan tersebut terselenggara berdasarkan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, fungsionalisasi, dan lain sebagainya.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah suatu proses untuk mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan apakah telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis

dan melaporkan kepada pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi untuk dijadikan dasar penilaian serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

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 (Bayangkara, 2014: 3)

Menurut Tunggal (2000: 5) audit manajemen memiliki dua tujuan penting yaitu untuk memberikan informasi kepada manajemen terkait efektivitas suatu unit dan pengukuran efektivitas yang didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar.

Menurut Tunggal (2000: 14) terdapat beberapa manfaat dari pelaksanaan audit manajemen, yakni:

1. Memberi informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan-kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan berdasarkan rencana-rencana, prosedur, dan persyaratan peraturan pemerintah.
3. Mengidentifikasi area masalah yang potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
4. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan, dan pengendalian dalam perusahaan.
5. Menilai efisiensi dan ekonomisasi penggunaan sumber daya, termasuk mengurangi pemborosan yang terjadi.
6. Menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Menurut Widjayanto (1985: 28), adapun manfaat dari pelaksanaan audit manajemen adalah untuk memperoleh identifikasi tujuan,

kebijaksanaan, sasaran, kriteria atas prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas dan memberikan evaluasi yang objektif atas kegiatan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen memiliki tujuan dan manfaat untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dalam organisasi yang masih memerlukan perbaikan dengan berdasarkan bukti-bukti maupun standar-standar yang ada serta memberikan evaluasi atas kelemahan-kelemahan dari aktivitas tersebut.

2.1.3 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan perusahaan. Sedangkan sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bisang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Bayangkara (2014: 15) ruang lingkup audit manajemen memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Audit Manajemen pada Fungsi Pemasaran

Menilai bagaimana setiap program atau aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang ekonomis dan efisien.

2. Audit Manajemen pada Fungsi Produksi dan Operasi

Melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan.

3. Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang ekonomis, efisien, dan efektif.

Menurut Bayangkara (2014: 8) juga terdapat 3 (tiga) elemen pokok dalam audit manajemen:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi atau sebaliknya bersifat negatif.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negative menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

2.1.4 Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan

Audit manajemen dirancang untuk menemukan penyebab dari kelemahan-kelemahan yang terjadi pada pengelolaan program/aktivitas perusahaan kemudian menentukan perbaikan (rekomendasi) terhadap kelemahan tersebut agar dicapai perbaikan pengelolaan di masa yang akan datang. Sedangkan audit keuangan lebih menekankan auditnya pada data-data transaksi, proses pencatatan, dan laporan akuntansi yang dibuat perusahaan. Audit manajemen dan audit keuangan memiliki karakteristik yang berbeda sehingga tujuan dan tujuan auditnya pun berbeda.

Menurut Bayangkara (2014: 6) perbedaan antara audit manajemen dan audit keuangan dapat dibedakan menjadi berikut:

Tabel 2.1

Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Manajemen

Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Manajemen
1. Tujuan	Dilakukan untuk mendapatkan keyakinan	Ditujukan untuk mencapai perbaikan atas beberapa

	bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut.	program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang memerlukan perbaikan.
2. Ruang Lingkup	Menekankan auditnya pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen.	Ruang lingkup audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit yang terkait.
3. Dasar Yuridis	Mengharuskan penyajian laporan keuangan.	Audit manajemen bukan suatu keharusan
4. Pelaksana Audit	Dilakukan dalam rangka mendapatkan pengesahan secara independenitas kewajaran laporan keuangan.	Dalam rangka menemukan berbagai kekurangan/kelemahan pengelolaan perusahaan
5. Frekuensi Audit	Kebutuhan audit berhubungan langsung dengan penerbitan laporan keuangan.	Tidak ada ketentuan mengikat yang harus untuk melakukan audit setiap periode tertentu.
6. Orientasi Hasil Audit	Dilakukan terhadap data-data keuangan perusahaan yang bersifat historis.	Menekankan untuk kepentingan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

7. Bentuk Laporan Audit	Bentuk laporan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.	Bentuk laporan bersifat komprehensif.
8. Pengguna Laporan	Berbagai kelompok pengguna yang berada diluar perusahaan	Ditunjukkan untuk pihak internal perusahaan

2.1.5 Standar Audit Manajemen

Tunggal (2000: 5-6) menjelaskan bahwa standar-standar yang digunakan untuk mengevaluasi audit manajemen adalah:

1. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar perusahaan:
 - a. Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c. Struktur organisasi yang sudah disetujui
 - d. Anggaran perusahaan.
 - e. Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
3. Standar dan praktik industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Praktik manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Jika tidak ada standar perusahaan yang tertulis, maka pemikiran dan filsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

Menurut Bayangkara (2014: 25-26) dalam mengembangkan kriteria awal, auditor dapat mengacu pada beberapa sumber, antara lain:

1. Undang-undang (peraturan) yang berlaku.
2. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit.
3. Norma (standar) yang sudah mendapat pengakuan (diterima) secara umum.
4. Kriteria yang digunakan pada objek audit sejenis.
5. Pengalaman auditor dalam tugas-tugas audit sebelumnya pada objek audit sejenis.

2.1.6 Karakteristik Audit Manajemen

Tunggal (2000: 2) menyatakan bahwa karakteristik audit manajemen terdiri dari:

1. Proses Sistematis

Seperti dalam kasus audit laporan keuangan, audit manajemen mencakup suatu seri dari langkah dan prosedur yang logis terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, juga termasuk mendapatkan dan secara objektif menilai bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

2. Menilai Operasi Organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam pemeriksaan operasional, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang ditetapkan manajemen. Pemeriksaan operasional mengukur tingkat korespondensi antara performa actual dengan kriteria.

3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi Operasi

Tujuan utama dari pemeriksaan operasional adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari operasi. Pemeriksaan operasional memfokuskan pada masa yang akan datang.

4. Melaporkan kepada Orang yang Tepat

Penerimaan laporan audit operasional adalah manajemen atau individu yang meminta audit.

5. Rekomendasi untuk Perbaikan

Suatu audit operasional tidak berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan. Mengembangkan rekomendasi dalam pemeriksaan operasional merupakan suatu aspek yang paling menantang.

2.1.7 Tahapan Audit Manajemen

Boynton (2003: 499) mengungkapkan bahwa audit manajemen dilakukan dengan 5 (lima) tahap, yakni:

1. Memilih *Auditee*

Seperti pada banyak aktivitas lainnya dalam suatu entitas, audit operasional biasanya terkena kendala anggaran atau kehematan. Sumber daya untuk melaksanakan audit operasional harus digunakan dengan sebaik-baiknya. Pemilihan *auditee* dimulai dengan studi atau survey pendahuluan terhadap calon-calon *auditee* untuk mengidentifikasi aktivitas yang mempunyai potensi audit tertinggi dilihat dari segi perbaikan efektivitas, efisiensi, dan kehematan operasi.

2. Merencanakan Audit

Perencanaan audit yang cermat sangat penting baik bagi efektivitas maupun efisiensi audit operasional. Landasan utama dari perencanaan audit adalah pengembangan program audit yang harus dibuat sesuai dengan keadaan *auditee* yang ditemui pada tahap studi pendahuluan audit. Seperti dalam audit laporan keuangan, program audit berisi seperangkat prosedur yang dirancang untuk memperoleh bukti yang berkaitan dengan tujuan audit. Tim audit harus terdiri dari auditor yang memiliki kemampuan teknis yang diperlukan untuk memenuhi tujuan audit. Tim audit harus selalu berkomunikasi dengan *auditee* agar ada kerja sama maksimum dari personil *auditee* selama audit.

3. Melaksanakan Audit

Dalam melaksanakan audit, auditor secara ekstensif mencari fakta-fakta yang berhubungan dengan masalah yang terjadi selama studi pendahuluan. Auditor menggunakan kuesioner kepada *auditee* dan menjadikannya sebagai dasar bahan wawancara. Hal ini dilakukan, agar tim audit memperoleh informasi yang dibutuhkan dengan akurat.

4. Melaporkan Temuan

Semua audit baik audit laporan keuangan maupun audit operasional pasti akan berujung dengan laporan audit. Isi dalam laporan audit operasional biasanya memuat tujuan dan ruang lingkup audit, uraian umum mengenai pekerjaan yang dilakukan dalam audit, ikhtisar temuan-temuan, rekomendasi perbaikan dan komentar *auditee*.

5. Melakukan tindak lanjut

Tahap tindak lanjut atau yang sering disebut *follow-up phase* dalam audit operasional adalah tahap dimana auditor menindaklanjuti tanggapan *auditee* terhadap pelaporan audit. Kebijakan entitas sebaiknya mengharuskan manajer unit yang diaudit untuk melaporkan secara rutinitas sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan.

Bayangkara (2014: 9-11) pun menjelaskan hal yang serupa mengenai tahapan yang harus dilkakukan dalam audit. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima tahapan, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai latar belakang terhadap objek yang akan diaudit. Pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. Selain itu, audit pendahuluan dilakukan untuk menganalisis berbagai informasi guna mengidentifikasi hal-hal potensial yang mengandung kelemahan pada objek yang diaudit. Beberapa hal penting yang berkaitan pada tahapan ini adalah:

- a. Pemahaman auditor terhadap objek audit
- b. Penentuan tujuan audit
- c. Penentuan ruang lingkup dan tujuan audit
- d. Penelaahan terhadap peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan objek audit
- e. Memberikan kesimpulan hasil audit pendahuluan

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Review dan pengujian pengendalian manajemen dilakukan dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu, pada tahap ini auditor juga mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini, auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan berdasarkan hasil review dan pengujian pengendalian manajemen. Auditor harus mampu mengungkap lebih lanjut dan menganalisis semua informasi yang berkaitan dengan tujuan audit, sehingga akhirnya dapat disusun suatu kesimpulan audit dan dibuat rekomendasi yang dapat diterima oleh objek audit.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang melakukan perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit merupakan hasil diskusi auditor dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.2 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sofyandi (2009: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai:

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Mangkunegara (2002: 2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko (2000: 3), Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan berbagai pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia dengan mengimplementasikan fungsi manajemen agar menghasilkan sumber daya yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sofyandi (2009: 11) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tujuan, yaitu:

1. Tujuan Operasional, yaitu manajemen sumber daya manusia pada dasarnya ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan

manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional, yaitu manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial, yaitu manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan yang positif.
4. Tujuan Personal, yaitu manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap perusahaan atau organisasi.

2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014: 16) menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan (rekrutmen) karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan penempatan
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian kinerja
7. Pengembangan karier
8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Perlindungan karyawan
10. Hubungan karyawan
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

2.3 Konsep Dasar Efektivitas

Siagian (2013: 4) berpendapat bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumberdaya manusia, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu untuk menghasilkan sejumlah barang atas ajasa kegiatan yang dijalankan sebuah organisasi.

Menurut Agoes (2013: 179) efektivitas merupakan perbandingan antara masukan dan keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas-batas waktu yang telah ditargetkan.

Dengan berdasarkan kedua pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas berkaitan dengan tercapainya suatu tujuan pada waktu yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

2.4 Konsep Dasar Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2013: 68) audit manajemen sumber daya manusia sebagai upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta mengenai sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada pelaksana tugas pokok perusahaan.

Menurut Bayangkara (2014: 60) berpendapat bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia yang dibuat oleh perusahaan.

Berdasarkan kedua definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penilaian atas program atau fungsi-fungsi sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan telah berjalan dengan baik atau tidak. Kemudian memberikan evaluasi atas fungsi-fungsi yang belum berjalan dengan baik agar fungsi-fungsi sumber daya manusia tetap berjalan searah dengan tujuan perusahaan.

2.4.2 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Tunggal (2000: 81) audit manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa kegunaan serta manfaat, seperti:

1. Mengidentifikasi kontribusi bagian sumber daya manusia terhadap organisasi.
2. Memperbaiki citra profesional dari bagian sumber daya manusia.

3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antara anggota bagian sumber daya manusia.
4. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
5. Menstimulir keseragaman kebijakan dan praktik personel.
6. Menemukan masalah personel yang kritikal.
7. Meyakinkan bahwa terdapat ketepatan waktu mentaati kebutuhan legal.
8. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personel yang lebih efektif.
9. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personel.
10. Memerlukan suatu peninjauan yang menyeluruh terhadap sistem informasi bagian.

2.4.3 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2014: 61) audit manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan:

1. Penilaian atas efektivitas fungsi sumber daya manusia.
2. Menilai apakah aktivitas atau program dari sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas sumber daya manusia.

2.4.4 Langkah-Langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014: 64) menyebutkan secara umum terdapat lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit sumber daya manusia. Tahapan tersebut meliputi:

1. Audit pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang didapatkan melalui audit pendahuluan terhadap objek yang diaudit pada tahap ini dapat membantu auditor untuk menentukan tujuan audit sementara (tentative audit objective). Tujuan audit pada tahap ini ini merupakan suatu dugaan yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan auditor. Tujuan audit tentang audit sumber daya manusia harus dirumuskan terlebih dahulu. Perumusannya memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit yang masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program sumber daya manusia.

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang berhubungan dengan system pengendalian manajemen yang harus diperhatikan auditor dalam audit sumber daya manusia antara lain:

- a. Tujuan dari program atau aktivitas sumber daya manusia harus dinyatakan dengan jelas dan tegas
- b. Kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang melaksanakan program atau aktivitas kualifikasi dari sumber daya manusia yang terlibat (menjadi sasaran) dari program atau aktivitas sumber daya manusia yang dilaksanakan.
- c. Anggaran program
- d. Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi
- e. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan
- f. Standar (ukuran) kinerja program

Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan lebih mampu dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat

ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Pada hasil review ini auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit.

3. Audit Lanjutan

Dari temuan yang diperoleh auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan audit ke dalam kelompok kriteria, penyebab, akibat. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi

4. Pelaporan

Laporan audit yang disajikan harus memuat berbagai informasi tentang perusahaan, diantaranya adalah informasi tentang latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan bukti-bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan audit harus dicantumkan rekomendasi dari auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi. Selain dituntut untuk membuat laporan audit yang memiliki isi sangat detail mengenai temuan yang didapat oleh tim audit, bahasa yang digunakan di dalam laporan audit juga harus diperhatikan. Laporan audit yang disajikan harus dapat dipahami oleh pihak terkait secara mudah. Kedua hal ini memang sangat berkaitan. Jika konten dari laporan audit terbilang baik akan tetapi bahasa yang digunakan kurang bisa dipahami dengan mudah, maka laporan tersebut juga dinilai kurang baik dan akan berdampak pada tindak lanjutnya nanti, begitupun dengan sebaliknya.

5. Tindak lanjut

Tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah didiskusikan dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan audit.