

## **TEMUAN KEKURANGAN (*DEFICIENCY FINDINGS*) DAN PELAPORAN HASIL AUDIT MANAJEMEN**

Defisiensi atau kekurangan dalam hal ini adalah kekurangan yang dimiliki oleh manajemen. Audit manajemen dilakukan untuk melakukan peningkatan kinerja manajemen atau dengan kata lain menemukan adanya defisiensi atau kekurangan yang dimiliki oleh manajemen (Herbert, 1979). Defisiensi merupakan salah satu aspek dari audit manajemen.

# Jenis-jenis defisiensi

Jenis-jenis defisiensi yang terdapat pada organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu defisiensi atau kekurangan dalam sistem dan defisiensi atau kekurangan dalam operasi.

1. Defisiensi atau kekurangan dalam sistem. Contoh-contoh dari defisiensi ini, yaitu
  - Desain atau sistem yang tidak memadai atas pengendalian internal.
  - Dokumentasi yang tidak memadai dari komponen pengendalian internal.
  - Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tidak memiliki kualifikasi dan pelatihan untuk fungsi yang ditugaskan.
2. Defisiensi atau kekurangan dalam operasi. Contoh-contoh dari defisiensi ini, yaitu
  - Kegagalan atas informasi dan komunikasi dalam sistem untuk memberikan *output* yang lengkap dan akurat atas operasi organisasi.
  - Kegagalan kontrol dalam melindungi aset atau aktiva organisasi dari kehilangan, kerusakan, atau penyalahgunaan. Kondisi ini mungkin perlu pertimbangan yang matang sebelum dievaluasi sebagai kekurangan signifikan atau kelemahan yang material (Tugiman, 1997).

# Temuan audit

Temuan audit merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pernyataan tentang fakta baik yang bersifat positif maupun negatif.

Temuan audit yang bersifat negatif (eksepsi/defisiensi) merepresentasikan area yang memiliki tingkat risiko yang tinggi, sehingga auditor menyertakan rekomendasi untuk memperbaiki pengendalian/sistem/operasional organisasi. Dalam pelaporan hasil audit, baik temuan yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif harus disajikan secara berimbang/proporsional.

Menurut Sawyer *et al.* (2005), audit manajemen diperlukan untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi yang membutuhkan tindakan perbaikan. Penyimpangan-penyimpangan dari norma-norma atau kriteria-kriteria yang dapat diterima disebut temuan audit (*audit findings*).

# Temuan audit bisa memiliki bermacam-macam bentuk dan ukuran

Misalnya, temuan-temuan tersebut dapat menggambarkan:

- Tindakan-tindakan yang seharusnya diambil, tetapi tidak dilakukan, seperti pengiriman yang dilakukan tetapi tidak ditagih.
- Tindakan-tindakan yang dilarang, seperti pegawai yang mengalihkan sewa dari perlengkapan perusahaan ke perusahaan kontrak pribadi untuk kepentingannya sendiri.
- Tindakan-tindakan tercela, seperti membayar barang dan perlengkapan pada tarif yang telah diganti dengan tarif yang lebih rendah pada kontrak yang lebih menguntungkan.

Sistem yang tidak memuaskan, seperti diterimanya tindak lanjut yang seragam untuk klaim asuransi yang belum diterima padahal klaim tersebut bervariasi dalam jumlah dan signifikansinya.

- Eksposur-eksposur risiko yang harus dipertimbangkan.
- Meskipun temuan-temuan audit sering kali disebut sebagai “kekurangan” (*deficiency*), banyak organisasi merasa bahwa istilah tersebut terlalu negatif. Dalam kenyataannya, bahkan istilah “temuan” dianggap terlalu negatif di beberapa tempat. Kata-kata seperti “kondisi” dianggap lebih nyaman dan tidak memberi ancaman, serta tidak menimbulkan tanggapan defensif di pihak klien (Sawyer *et al.*, 2005).

# Temuan audit negatif/eksepsi/defisiensi

- Karakteristik temuan audit negatif/eksepsi/defisiensi yang layak untuk dilaporkan, yaitu sebagai berikut:
- 1) Signifikan dan didukung oleh bukti audit (fakta dan bukan opini),
- 2) Objektif dan relevan dengan masalah yang dihadapi,
- 3) Mendukung kesimpulan yang logis, beralasan, dan dapat mendorong manajemen untuk melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil audit,
- 4) Mungkin tidak signifikan, tetapi menunjukkan gejala masalah yang potensial terjadi di masa depan. Pelaporan secara lisan, diskusi dengan manajemen *auditee* dan memastikan tindak lanjut manajemen sebagai langkah preventif atau detektif, merupakan bentuk penanganan yang dapat diterima atas temuan audit yang dimaksud.

# TEMUAN DEFICIENCY

- Bentuk temuan kekurangan
- Usulan untuk perbaikan
- Karakteristik kekurangan
- Pendekatan
- Tingkat signifikan
- Unsur-unsur temuan kekurangan
- Pengaruh (*effect*)
- Rekomendasi
- Diskusi kekurangan
- Menjual temuan audit

# Unsur temuan audit

## Kondisi

- Kondisi adalah keadaan atau kejadian sebenarnya yang ditemukan auditor selama proses audit dilaksanakan dan diselesaikan. Keadaan atau kejadian yang dimaksud di atas dapat berupa pelaksanaan prosedur kerja secara aktual, situasi operasional, kondisi aset, jumlah yang sebenarnya tercatat, dan lain-lain. Kondisi merupakan inti dari temuan audit, oleh karena itu harus didasarkan kepada bukti audit yang kompeten, relevan, lengkap, dan bermanfaat. *Auditee* mungkin dapat tidak setuju dengan kesimpulan dan interpretasi auditor, tetapi *auditee* tidak dapat menyangkal fakta yang mendasari suatu kondisi.

## Kriteria (praktek yang diharapkan)

- Kriteria menggambarkan kebijakan, prosedur, standar, hukum, atau regulasi yang ditetapkan dan harus dipatuhi oleh *auditee*. Kriteria yang digunakan harus menggambarkan (a) tujuan yang ingin dicapai manajemen, dan (b) kualitas pencapaiannya. Praktek yang diharapkan mengacu kepada prosedur kerja yang lengkap dan dirancang untuk mencapai tujuan, serta bersifat mengikat untuk dipatuhi.



## Penyebab

- Penyebab dari suatu kondisi mengindikasikan mengapa masalah tersebut terjadi (atau alasan yang rasional atas terjadinya perbedaan antara kondisi dengan kriteria). Bila penyimpangan dapat diidentifikasi, dan penyebabnya diketahui, maka solusi alternatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi dapat disusun, sehingga tindakan korektif oleh manajemen terfokus kepada upaya mengatasi masalah tersebut.

- **Akibat**

- Akibat merupakan dampak aktual atau potensial yang berkenaan dengan kondisi yang ditemukan (terutama kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria). Unsur temuan audit ini diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa bila kondisi yang tidak diinginkan dibiarkan akan mengakibatkan kerugian yang signifikan, sehingga manajemen terdorong atau memiliki dasar untuk melakukan tindakan korektif.

## Rekomendasi

- Rekomendasi audit merupakan solusi atau saran alternatif untuk menyelesaikan atau mengatasi masalah tertentu yang dideskripsikan dalam setiap unsur temuan audit. Rekomendasi harus bersifat :
  - dapat dilaksanakan,
  - operasional,
  - spesifik, dan
  - mengidentifikasi subjek yang bertanggungjawab untuk melakukan tindak lanjut.

# PERAN LAPORAN AUDIT MANAJEMEN

- NILAI LAPORAN AUDIT MANAJEMEN
- TUJUAN LAPORAN AUDIT
- STANDAR KUALITAS UNTUK LAPORAN AUDIT MANAJEMEN
  - Langsung
  - Ringkas
  - Tepat
  - Persuasif
  - Konstruktif
  - Berorientasi Hasil
  - Mengundang Perhatian
  - Tepat Waktu

# PERAN LAPORAN AUDIT MANAJEMEN

- KOMPONEN BIAYA LAPORAN AUDIT MANAJEMEN
- MENGEMBANGKAN BIAYA dan KUALITAS LAPORAN