

## ANALISIS LANJUTAN

### ANALISIS MANAJEMEN SECARAN UMUM

#### MAKSUD DAN TUJUAN

Analisis manajemen secara umum yang dilakukan oleh auditor dimaksudkan untuk menilai efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Fungsi manajemen dalam suatu perusahaan, merupakan unsur kunci dalam seluruh aspek kehidupan perusahaan yang dipimpinnya. Berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya dalam berbagai bentuk dan manifestasinya ditentukan oleh kinerja mereka. Sebaliknya kegagalan dan kurangberhasilan perusahaan mencapai tujuannya dan berbagai sasarannya harus dilihat sebagai kegagalan kelompok manajemen atau manajemen puncak untuk menampilkan kinerja yang memuaskan yang menuntut pertanggungjawaban. Dari sudut pandang itu maka analisis manajemen secara umum diperlukan untuk mengukur kinerja manajemen. Dalam menganalisis fungsi manajemen secara umum auditor akan menilai efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen secara umum dalam perencanaan strategik dan anggaran, pengorganisasian, mengukur kinerja manajemen serta menilai kemampuan manajemen dalam mengkomunikasikan tujuan dan hasil perusahaan baik kepada pihak intern maupun ekstern perusahaan.

#### PENDEKATAN YANG DILAKUKAN

Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh auditor dalam rangka analisis fungsi personalia dalam perusahaan adalah antara lain :

**a. Pendekatan Perbandingan (*Comparative approach*)**

Pendekatan ini dilakukan dengan cara membandingkan data dan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan dengan data lain yang relevan. Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis yang dipandang meraih keberhasilan.

**b. Pendekatan Otorisasi Pihak Luar (*Outside authority approach*)**

Auditor dapat mempercayakan pada konsultan ahli atau temuan penelitian sejenis yang dipublikasikan sebagai standar terhadap kinerja manajerial yang di analisis untuk memperkirakan penyebab masalah yang dihadapi.

**c. Pendekatan Statistik (*Statistical approach*)**

Dari data statistik, auditor membuat standar statistik yang digunakan untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuannya. Data tersebut antara lain pencapaian sasaran penjualan dan laba, pertumbuhan perusahaan dan lain-lain untuk beberapa periode.

**d. Pendekatan Ketaatan (*Compliance approach*)**

Auditor harus mencari penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh fungsi manajemen terhadap ketentuan perundang-undangan maupun anggaran dasar dan tujuan perusahaan. Bila terdapat penyimpangan dari ketentuan-ketentuan diatas, maka harus juga dipelajari penyebab atau alasan terjadinya penyimpangan tersebut.

**e. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective Approach*)**

Auditor dapat membandingkan hasil-hasil aktual pada kinerja manajemen dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk menemukan area pelaksanaan yang tidak memadai.

Sesuai dengan pendekatan yang di gunakan dalam analisis, auditor harus mengumpulkan data mengenai fungsi manajemen dalam perusahaan. Beberapa teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. **Wawancara** (*interview*). Wawancara dengan para manajemen puncak merupakan salah satu sumber informasi yang baik bagi aktivitas manajerial perusahaan.
2. **Kuesioner dan survai** (*questionnaire and Survey*). Melalui survai terhadap manajemen puncak dan manajemen tingkat menengah, dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pelaksanaan fungsi manajerial dalam perusahaan.
3. **Analisis catatan** (*Record analysis*). Review terhadap catatan dan dokumen diperlukan dalam rangka memastikan bahwa semua keputusan telah didasarkan pada prosedur yang telah ditetapkan.

## **UNSUR-UNSUR YANG DIANALISIS**

### **A. Perencanaan Strategik dan Penyusunan Anggaran**

Perencanaan strategik merupakan unsur manajemen yang penting dalam analisis manajemen secara umum yang harus dilakukan oleh auditor. Auditor harus memperoleh keyakinan bahwa proses perencanaan strategik dan penyusunan anggaran telah dilaksanakan dengan baik dengan mempertimbangkan tujuan , sasaran dan sumber daya yang

dimiliki perusahaan. Pentingnya fungsi perencanaan sangat besar bila dilihat bahwa suatu rencana sebagai hasil perencanaan merupakan dasar mengambil langkah-langkah selanjutnya dalam menjalankan roda perusahaan.

1. Pendekatan dalam Membuat Perencanaan.

Proses pembuatan suatu rencana dapat dilakukan dengan beberapa alternatif pendekatan. Berikut adalah empat macam pendekatan utama dalam pembuatan suatu perencanaan :

- a. **Pendekatan Atas-Bawah (Top-Down)**, perencanaan oleh pimpinan perusahaan, bagian-bagian yang ada dibawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan.
- b. **Pendekatan Bawah-Atas (Bottom-Up)**, pimpinan puncak memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Langkah selanjutnya memberikan kewenangan kepada manajemen di tingkat bawahnya untuk menyusun perencanaan.
- c. **Pendekatan Campuran**, pimpinan perusahaan memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar sedangkan perencanaan detailnya diserahkan kepada unit perusahaan dibawahnya dengan mematuhi aturan yang ada.
- d. **Pendekatan Kelompok**, perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan, misalnya dibentuk biro khusus seperti Biro Perencanaan.

2. Fungsi Perencanaan

2. Penerjemah kebijakan umum, di mana perencanaan akan menerjemahkan secara lebih konkret, jelas, komprehensif dan bertahap melalui proses perencanaan.
3. Berupa perkiraan yang bersifat ramalan, apa yang akan terjadi dimasa depan harus diramalkan dengan analisis ilmiah serta berdasarkan fakta dan data masa lalu dan masa sekarang.
4. Berfungsi ekonomi, karena kemampuan sumber daya yang tersedia terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaknya direncanakan melalui perhitungan yang matang agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan.
5. Memastikan suatu kegiatan, karena dengan adanya rencana yang jelas, setiap orang dalam perusahaan akan bekerja dengan penuh kepastian.
6. Alat koordinasi, dimana agar koordinasi dapat berjalan lancar maka salah satu alat yang dapat membantu kegiatan ini adalah perencanaan. Dengan perencanaan ini setiap orang dalam perusahaan mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing, bagaimana kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan dan seterusnya sehingga masing-masing kegiatan dalam perusahaan terjalin dalam kesatuan atau keterpaduan untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Alat atau Sarana Pengawasan, yaitu untuk mengukur apakah suatu realisasi kerja telah sesuai atau belum, maka rencana dapat di pakai sebagai tolok ukur dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.

3. **Macam-macam Perencanaan**

Proses perencanaan untuk menghasilkan suatu rencana dapat dilihat dari beberapa sisi penting, antara lain yaitu dari sisi jangka waktu manfaat rencana serta dari sisi tingkatan manajemen, yaitu dari sisi strategis dan operasional. Penjelasannya disajikan sebagai berikut :

a. Sisi Jangka Waktu, ada tiga bentuk perencanaan :

1. Perencanaan Jangka Panjang (lebih dari 5 tahun), rencana masih berbentuk garis-garis besar yang bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat langsung dipakai sebagai pedoman kerja, sehingga perlu dijabarkan dalam bentuk perencanaan jangka menengah.
2. Perencanaan Jangka Menengah (1-5 tahun), dimana perencanaan jangka panjang akan dipecah-pecah menjadi beberapa kali pelaksanaan perencanaan jangka menengah, sehingga setiap tahap hendaknya disesuaikan dengan prioritas.
3. Perencanaan Jangka Pendek (satu tahun atau kurang), dimana perencanaan ini lebih konkret dan lebih rinci, lebih terukur dan lebih jelas sasarannya, termasuk dalam hal penggunaan sumber daya, metode pelaksanaan serta waktuperiode waktu pelaksanaannya.

b. Sisi Tingkatan Manajemen,

1. Perencanaan Strategis, yaitu perencanaan yang lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Perencanaan Operasional, yaitu perencanaan yang berfungsi untuk memperjelas makna suatu strategi utama dengan

mengidentifikasi rincian yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek, yang memiliki program-program kerja yang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan usaha sehari-hari.

#### 4. Anggaran

Anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode tertentu dimasa yang akan datang (umumnya untuk periode satu tahun). Anggaran sering disebut pula sebagai rencana keuangan. Didalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting karena segala kegiatan akan dikuantitatifkan dalam bentuk uang. Manfaat anggaran bagi perusahaan antara lain :

- ◆ Membuktikan adanya perencanaan perusahaan yang terpadu
- ◆ Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan
- ◆ Alat koordinasi kerja
- ◆ Alat pengawasan kerja
- ◆ Alat evaluasi kegiatan perusahaan

Dengan semua manfaat ini diharapkan anggaran dapat membantu manajemen melaksanakan dan mengendalikan operasi perusahaan. Akan tetapi hendaknya dalam penyusunannya anggaran bersifat realistis, fleksibel dan dipantau secara kontinyu agar kegunaanya dapat optimal. Beberapa anggaran yang umumnya ada dalam suatu perusahaan (manufaktur) antara lain :

1. Anggaran penjualan dan pendapatan
2. Anggaran produksi
3. Anggaran pemakaian bahan baku langsung
4. Anggaran pembelian bahan baku langsung
5. Anggaran tenaga kerja langsung pabrik

6. Anggaran overhead pabrik
7. Anggaran persediaan akhir
8. Anggaran harga pokok penjualan
9. Anggaran biaya riset
10. Anggaran biaya pemasaran
11. Anggaran biaya distribusi
12. Anggaran biaya pelayanan konsumen
13. Anggaran biaya Administrasi

## **B. Pengorganisasian**

Auditor selanjutnya akan menganalisis mengenai pengorganisasian oleh manajemen, dimana untuk fungsi ini maka manajemen akan menentukan tugas dan kewajiban setiap fungsi dalam perusahaan. Untuk itu auditor akan menentukan apakah langkah-langkah dalam perorganisasian telah dilakukan, bagaimana azas organisasi yang hendak dipilih, bagaimana struktur organisasi yang dirancang dan apakah susunan organisasi perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan yang harus dicapai.

### **▣ Langkah Pengorganisasian**

Secara garis besar langkah-langkah dalam melakukan proses pengorganisasian mulai dari merencanakan, melaksanakan dan memantau kerja organisasi perusahaan secara garis besar dipaparkan berikut ini:

- a. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan perusahaan agar sesuai dengan misi dan visinya.
- b. Membagi beban kerja kedalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang

- c. Mengkombinasikan pekerjaan karyawan perusahaan dengan cara yang logis dan efisien
- d. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan karyawan perusahaan dalam suatu kesatuan yang harmonis
- e. Memantau efektifitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas

▣ Asas Organisasi

Asas-asas organisasi merupakan berbagai pedoman yang secara maksimal hendaknya dilaksanakan agar diperoleh suatu struktur organisasi yang baik dan kativitas organisasi dapat berjalan dengan baik. Rincian asas organisasi adalah :

- a. **Perumusan tujuan perusahaan.** Jika rumusan tujuan utama perusahaan didirikan telah dibuat dengan jelas ini akan mempermudah:
  - Penetapan haluan perusahaan
  - Pemilihan bentuk organisasi perusahaan
  - Pembentukan struktur organisasi perusahaan
  - Kebutuhan para pejabat
  - Penyumbangan pengalaman, kecakapan, kreativitas dan lain-lain
- b. **Departemenisasi,** merupakan aktivitas menyusun satuan-satuan atau unit-unit organisasi yang diperlukan dalam rangka melaksanakan fungsi yang ada. Hal-utama yang perlu diperhatikan yaitu :
  - Jumlah unit organisasi yang dibuat hendaknya sesuai dengan kebutuhan

- Perluasan aktivitas hendaknya ditampung dulu pada unit organisasi yang sudah ada sehingga tidak tergesa-gesa membentuk unit yang baru.
  - Nama satuan organisasi hendaknya tertib sehingga dapat diketahui fungsinya melalui nama itu
- c. **Pembagian Kerja.** Asas ini dikaitkan dengan pejabat yang akan menempati jabatan dalam satuan atau unit perusahaan agar roda perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dalam melakukan pembagian kerja yang harus diperhatikan adalah :
- Tiap unit organisasi harus mempunyai rincian aktivitas yang jelas
  - Pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat yang berkedudukan paling bawah harus mempunyai tugas yang jelas
  - Variasi tugas bagi seseorang pejabat hendaknya yang sejenis atau yang erat hubungannya
  - Beban tugas setiap pejabat hendaknya merata atau adil
  - Penempatan pejabat hendaknya dilaksanakan secara tepat
  - Penambahan atau pengurangan pejabat harus berdasarkan volume kerja
  - Apembagian kerja para pejabat dalam unit atau satuan organisasi jangan sampai timbul nepotisme
- d. **Koordinasi.** Asas ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki keselarasan aktivitas diantara satuan unit atau organisasi atau diantara pejabatnya. Dengan keselarasan ini

dapat dihindari terjadinya konflik, rebutan sumber atau fasilitas, kekembaran pekerjaan, kekosongan pekerjaan dan merasa lepas satu sama lain. Disamping itu koordinasi dapat lebih menjamin kesatuan sikap, tindakan, kebijakan dan implementasi.

e. **Pelimpahan Wewenang**, merupakan penyerahan sebagian hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab tetap dapat dilaksanakan dengan baik oleh seorang pejabat ke pejabat yang lain. Ahl ini dapat terjadi karena seorang atasan tidak mungkin memimpin bawahan dengan jumlah terlalu banyak karena kemampuan seseorang terbatas. Manfaat pelimpahan wewenang:

- Pimpinan dapat melakukan pekerjaan yang pokok-pokok saja.
- Tiap tugas dapat dikerjakan pada tingkat yang tepat
- Keputusan-keputusan dapat dibuat dengan lebih tepat
- Meningkatkan inisiatif dan rasa tanggung jawab
- Mengurangi sikap selalu menunggu perintah
- Pelayanan terus dapat dilaksanakan walaupun pejabat yang berwenang berhalangan

f. **Rentang kendali**, merupakan jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan, sedangkan bawahan langsung merupakan sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan dibawah seorang atasan tertentu.

g. **Jenjang organisasi**, merupakan tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya serta fungsi

satuan organisasi. Pejabat yang berkedudukan pada tingkat yang lebih tinggi mengawasi para pejabat tingkat yang lebih tinggi mengawasi para pejabat pada tingkat dibawahnya, sehingga hubungan-hubungan yang dilakukan antara pejabat hendaknya selalu melewati tingkat-tingkat yang telah ditentukan itu.

- h. **Kesatuan perintah.** Asas ini menyatakan bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya mendapat perintah dan tanggung jawab kepada seorang atasan tertentu. Organisasi yang tidak memiliki kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dari para bawahan.
- i. **Fleksibilitas.** Asas ini menyatakan bahwa struktur organisasi hendaknya mudah diubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan dapat terjadi karena pengaruh luar organisasi dan atau pengaruh dalam organisasi.

#### ▣ Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktifitas tersebut sampai batas-batas tertentu. Selain itu, struktur organisasi memeperlihatkan tingkat spesialisasi aktivitas tersebut. Struktur organisasi juga menjelaskan hirarki dan susunan kewenangan,serta hubungan pelaporan (siapa melapor kepada siapa). Dengan adanya struktur organisasi stabilitas dan komunitas organisasi tetap bertahan. Seseorang yang mewakili perusahaan akan menyusun

struktur organisasi dan subunitnya sedemikian rupa agar sesuai dengan tujuan dan kemampuan organisasi. Pada kenyataannya struktur organisasi sangat kompleks untuk dijelaskan secara lisan, oleh karena itu perlu dibuatkan dalam bentuk bagan organisasi yang menggambarkan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi dalam organisasi, serta hubungan seluruh fungsi, departemen atau posisi tersebut.

#### ▣ Bentuk Organisasi

Di dalam organisasi dikenal beberapa bentuk organisasi atau lebih tepat disebut struktur organisasi, yaitu :

- *Organisasi Garis*. Bentuk organisasi ini merupakan bentuk yang paling sederhana.
- *Organisasi Fungsional*. Ciri struktur organisasi ini adalah bahwa setiap atasan mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada setiap bawahan yang ada sepanjang perintah itu masih ada hubungannya dengan fungsi yang dimiliki atasan. Dalam praktek, struktur organisasi ini kadang-kadang menimbulkan kerancuan bagi bawahan dalam menjalankan perintah.
- *Organisasi Garis dan Staf*. Jika suatu organisasi telah berkembang semakin besar, mungkin sekali akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pemimpin untuk mengambil keputusan, sehingga ia merasa perlu meminta bantuan kepada orang lain yang merasa lebih mampu. Oleh sebab itu, dibentuklah staf penasihat yang merupakan kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang-bidang tertentu. Didalam organisasi yang begitu kompleks, pimpinan biasanya mendelegasikan wewenang kepada para staf sesuai dengan bidang masing-masing untuk memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan atas nama pimpinan.

- *Organisasi Gabungan.* Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk strukturnya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiganya. Mengenai kebaikan dan kelemahan bentuk organisasi campuran atau gabungan ini akan mengikuti kebaikan dan kelemahan organisasi-organisasi yang dibawa dalam rangka penggabungan tersebut.
- *Organisasi Matriks.* Secara nyata dapat terlihat bahwa dalam menangani suatu proyek yang cukup besar dengan permasalahannya yang sangat kompleks, diperlukan upaya penyelesaian yang tepat, baik ditinjau dari segi waktu, tenaga, maupun biaya yang dibutuhkan. Karena struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya dianggap tidak dapat menyelesaikan berbagai masalah tersebut, maka dibentuklah suatu organisasi matriks ini, yang pada dasarnya mempunyai tujuan memadukan berbagai bentuk struktur organisasi yang telah ada serta unsur personalia yang ada dalam organisasi dengan berbagai spesialisasinya guna menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan. Dalam organisasi matriks, seseorang bawahan mempunyai lebih dari satu, misalnya dua orang atasan, sehingga mereka dibawah dua jalur wewenang atau dengan kata lain mempunyai dua rantai perintah, yang satu secara vertikal (bersifat fungsional), sedangkan yang lainnya secara horisontal yang berasal dari perintah pimpinan proyek. Bila kedua jalur perintah ini digabungkan, akan terlihat bentuk sebuah matriks, sehingga disebut Organisasi Matriks.

### C. Penilaian Kinerja Manajemen

Analisis terhadap penilaian kinerja manajer dilaksanakan untuk mengetahui apakah program untuk menilai kinerja manajemen telah ada dan dijalankan dengan efektif. Untuk itu auditor harus memperoleh keyakinan yang memadai mengenai program penilaian kinerja manajer agar program penilaian kinerja tersebut memungkinkan untuk perkembangan bagi manajer yang produktif, penilaiannya wajar dan adil serta apakah para manajer puas dengan program tersebut. Dalam penilaian kinerja manajer ada tiga hal penting yang harus ada, yaitu : kriteria, hasil aktual dan standar. Tidak sebagaimana penilaian kinerja karyawan biasa yang standarnya merupakan hasil penelitian tertentu, maka standar bagi penilaian kinerja manajer adalah berhasil atau tidaknya sasaran perusahaan yang dibebankan kepadanya. Jadi Unsur penilaian kinerja manajer adalah :

- a. **Kriteria** yaitu keberhasilan mencapai tujuan sasaran unit yang menjadi tanggung jawabnya
- b. **Hasil aktual** adalah berhasil atau tidaknya manajer mencapai sasaran unit kerja dibawahnya
- c. **Standar** adalah hasil aktual mencapai sasaran.

Ukuran keberhasilan seorang manajer adalah ketika hasil aktual dari unitnya mencapai sasaran yang dibebankan kepadanya. Sedangkan bila tidak berhasil, maka sejauh mana ketidakberhasilan itu menjadi ukuran penilaian kinerja ketidakberhasilan manajer.

Tiga aspek yang bermuara pada kinerja manajerial yang menjadi sasaran penilaian auditor adalah :

1. Kemampuan manajer memainkan perannya secara efektif, misalnya peranannya selaku atasan, peranannya yang bersifat informasional yaitu mengendalikan informasi dalam perusahaan, dan peranannya selaku juru bicara perusahaan yang mewakili perusahaan dalam menghadapi berbagai pihak diluar perusahaan seperti instansi pemerintah, asosiasi perusahaan sejenis, penyandang dana, dan pihak-pihak lainnya.

Peranan itu dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang :

- a. Rencana kerja perusahaan
  - b. Kebijakan yang sudah ditetapkan, sedang ditempuh dan akan dirumuskan di masa depan
  - c. Situasi yang dihadapi oleh perusahaan
  - d. Kondisi yang diperkirakan akan dihadapi dimasa mendatang
  - e. Hasil-hasil yang telah diraih
2. Ketanggahan manajemen menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial.

Keterampilan memimpin perusahaan yang dihadapkan kepada berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal.

## **SIMPULAN ANALISIS**

Dari analisis manajemen secara umum diatas auditor harus memperoleh keyakinan yang memadai tentang :

1. Efektivitas manajemen secara umum dalam mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
2. Adanya perencanaan yang memadai atau tidak.
3. Anggaran yang disusun adalah anggaran yang realistis, fleksibel dan terpantau dengan baik
4. Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang efektif dan deskripsi yang jelas atau belum.
5. Program penilaian kinerja manajer telah berjalan baik dan memungkinkan memberikan umpan balik yang memadai atau tidak.
6. Secara keseluruhan apakah manajemen telah mencapai sasaran perusahaan atau tidak. Dan bila sasaran tidak tercapai, penyebabnya dapat diidentifikasi dengan baik atau tidak.