

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1 Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Lintoman Sagala. (2015). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia pada PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia dengan nilai koefisien korelasi 0,82 yang termasuk ke dalam kategori sangat kuat karena berada di antara nilai koefisien korelasi 0,80-1,00. Hal ini menyatakan bahwa keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh dalam meningkatkan Prouktivitas Sumber Daya Manusia dengan tingkat keeratan sangat kuat.

Muh. Ichsan. (2016) Audit Manajemen atas Fungsi Keuangan Pada PT. Sermani Steel Makassar. Audit manajemen atas fungsi keuangan yang dimaksudkan untuk menilai efisiensi dan efektivitas terhadap aktivitas perusahaan. Perusahaan sebenarnya sudah mempunyai struktur organisasi yang baik, *job description* yang jelas serta memadai, walaupun begitu pada kenyataannya di lapangan masih terjadi banyak rangkap jabatan. Satu orang karyawan biasa merangkap dua atau tiga jabatan sekaligus, misalnya seorang manajer divisi keuangan dan akuntansi juga merangkap sebagai manajer departemen keuangan. Kondisi ini biasanya memberikan peluang untuk melakukan fraud dan meningkatkan beban stres kerja. Perusahaan tidak mengadakan sistem pelatihan karyawan yang memadai bagi karyawan. Hal ini dapat menghambat peningkatan kualitas dan daya kerja karyawan serta sekaligus meningkatkan mutu perusahaan. Tidak dilakukannya sistem rotasi karyawan secara berkala sehingga memberikan peluang bagi karyawan untuk melakukan fraud serta banyak karyawan yang merasa jenuh dengan tugas-tugas yang dikerjakan. Adanya staf bagian keuangan belum melaksanakan tugasnya dengan baik.

Muliana. (2015) Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulsel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Bank Sulsel telah berjalan cukup efektif, namun masih membutuhkan berbagai perbaikan dan pengawasan yang lebih memadai oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Siti Nurjannah Saleba. (2017) Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah. Sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengendalian intern pemerintah yang diterapkan maka efektivitas pengelolaan keuangan daerah juga akan semakin baik sebaliknya semakin buruk sistem pengendalian intern pemerintah yang diterapkan maka efektivitas pengelolaan keuangan daerah juga akan semakin buruk. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kompeten sumber daya manusia maka efektivitas pengelolaan keuangan daerah semakin baik sebaliknya kompetensi sumber daya manusia yang buruk mengakibatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah juga akan buruk. Hal ini didukung oleh pengetahuan, perilaku, dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas.

Rosita Febri Trisetyowati (2018) dengan judul “Evaluasi Sistem Pengelolaan SDM dan Kepuasan Karyawan pada PT. PLN (Persero) Penelitian dan Pengembangan Ketenagalistrikan Jakarta”. Hasil dari penelitian menunjukan bahwa sistem pengelolaan SDM yang dilihat dari sistem rekrutmen hingga sistem kompensasi telah baik dan memadai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pada penilaian kepuasan karyawan, bahwa karyawan sudah merasa puas terhadap sistem pengelolaan SDM yang telah dijalankan oleh perusahaan. Sistem pengelolaan SDM yang berjalan telah cukup mengakomodir kebutuhan karyawan dan departemen SDM cukup

berhasil untuk melakukan pengelolaan SDM secara memadai dan berkesinambungan.

Yosia Ratrika Ruri Utami (2018) dengan judul “Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) APJ Yogyakarta tidak memiliki salinan perencanaan SDM, tidak pernah mengadakan evaluasi yang memadai bagi perkembangan program pelatihan dan pengembangan SDM dan juga tidak pernah membandingkan kinerja para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti diklat, tidak melakukan evaluasi program perencanaan dan pengembangan karier karyawan secara periodik, tidak adanya petugas penilaian khusus yang independen, kebijakan kompensasi dan balas jasa tidak terlalu menarik dan juga tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, tidak adanya pelatihan P3K kepada karyawan, tidak memiliki indikator-indikator kepuasan kinerja karyawan, tidak adanya evaluasi yang memadai mengenai kebijakan pemutusan hubungan kerja, serta PT. PLN (persero) APJ Yogyakarta kurang efisien dalam pengoptimalan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Weber dan Moenir dalam Ruswati (2015) bahwa efektivitas pelayanan dari birokrasi pemerintah dapat dipengaruhi oleh kepuasan masyarakat yang dilayani dan juga tingkat kedisiplinan pegawai dengan mentaati peraturan dan prosedur yang ada sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kotler dalam Ruswati (2015) berpendapat bahwa efektivitas suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh iklim kerja, manajemen, pemasaran, lingkungan dan kinerja organisasi tersebut.

Hasibuan dalam Zulkarnain (2017) juga menjelaskan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, kesungguhan, pengalaman, serta waktu. Proses kinerja secara optimal yang

di lakukan oleh pegawai yang sesuai dengan prosedur kerja yang ada di instansi itu sendiri.

1.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Audit

Menurut Arens, Elder, dan Beasley (2014:2) Audit adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Menurut Mulyadi (2014:9) Audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan- pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Sedangkan menurut Agoes (2012:4) audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses sistematis yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian menyampaikan pendapatnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

1.2.2 Jenis-Jenis Audit

Menurut Arens, Elder, dan Beasley (2014:12) akuntan publik melakukan tiga jenis utama audit, yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*).

Audit laporan keuangan adalah audit terhadap laporan keuangan yang dilakukan oleh auditor independen untuk menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan yang dimiliki oleh kliennya tersebut. Auditor menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan ini berdasarkan prinsip akuntansi berterima umum, kemudian melaporkan hasil audit tersebut dalam bentuk laporan audit.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*).

Audit kepatuhan adalah audit yang dilakukan dengan menilai kesesuaian antara peraturan atau kebijakan pada suatu organisasi dengan keadaan sebenarnya. Hasil dari audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai pada sektor pemerintahan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*).

Audit operasional merupakan audit mengenai kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu. Menilai apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan standar, prosedur, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

1.2.3 Tujuan Audit

Tujuan audit umum berkait transaksi menurut Arens dan Loebbecke (2010:127) adalah sejalan dan berkaitan erat dengan asersi atau penyertaan manajemen. Tujuan audit berkait transaksi diterapkan kepada jenis atau golongan transaksi yang material dalam audit seperti transaksi pembelian atau transaksi pengeluaran kas.

1.3 Audit Operasional

2.3.1 Pengertian Audit Operasional

Audit Operasional menurut Tunggal A.W (2010) adalah audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dari setiap dan seluruh operasi, terbatas hanya kepada keinginan manajemen.

Menurut Sukrisno Agoes (2012:11) audit operasional merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2.3.2 Tujuan Audit Operasional

Audit operasional dimaksudkan terutama untuk mengidentifikasi kegiatan, program, aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan dengan bertujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan struktur dan pencapaian hasil dari objek yang efisien, efektif dan ekonomis.

1. Menilai kinerja manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
5. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
6. Untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan

prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisien, ke ekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasional perusahaan.

2.3.3 Jenis-Jenis Audit Operasional

Menurut Arens dkk (2010: 825) dalam Agoes (2012:159) Audit Operasional terdiri atas tiga kategori utama yaitu:

1. Audit Fungsional adalah kategori aktivitas dalam suatu bisnis yang berhubungan dengan satu atau lebih fungsi dalam suatu organisasi, misalnya tentang efisiensi dan efektivitas dari suatu fungsi.
2. Audit Organisasional menekankan pada seberapa efisiensi dan efektif masing-masing fungsi berinteraksi dalam organisasi. Rencana organisasi dan metode untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan sangat penting dalam audit organisasional.
3. Penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen, misalnya untuk memeriksa penyebab tidak efektifnya sistem IT, menginvestigasi kemungkinan fraud di suatu divisi dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi.

2.3.4 Kriteria yang digunakan dalam Audit Operasional

Kriteria yang spesifik biasanya diinginkan dalam manajemen audit, terdapat beberapa sumber untuk mengembangkan kriteria penilaian yang spesifik dalam manajemen audit menurut Amin Widjaya Tunggal (2010:39), yakni:

1. Performa Historis (*Historical Performance*)

Kumpulan kriteria yang sederhana dapat didasarkan pada hasil aktual dari periode sebelumnya. Latar belakang dari kriteria ini yaitu untuk melihat apakah suatu hal telah menjadi "lebih baik" atau "lebih buruk". Keuntungannya yaitu mudah mereka diperoleh.

2. Performa yang dapat dibandingkan (*Comparable Performance*)

Kebanyakan perusahaan yang akan dilakukan manajemen audit itu tidak unik Terdapat banyak perusahaan yang sama dalam organisasi

secara keseluruhan atau organisasi yang diluar. Dalam kasus demikian, data performa dan perusahaan yang dapat dipertimbangkan merupakan sumber yang terbaik untuk mengembangkan sumber kriteria. Untuk usaha yang dapat dipertimbangkan secara internal, data biasanya sudah tersedia.

3. Standar teknik (*Engineered Standards*)

Pada beberapa penugasan manajemen audit, mungkin tepat untuk mengembangkan kriteria berdasarkan standar teknik. Kriteria biasanya menghabiskan waktu dan mahal untuk dikembangkan, karena memerlukan keahlian yang baik. Namun demikian kriteria ini sangat efektif dalam memecahkan masalah utama operasi dan sebanding dengan nilai biayanya. Beberapa standar telah dikembangkan industri, sehingga mengurangi biaya untuk setiap anggota yang berpartisipasi.

4. Diskusi dan persetujuan

Kadang kriteria yang objektif sulit dan mahal diperoleh, maka kriteria dikembangkan melalui diskusi yang sederhana dan persetujuan. Pihak yang terlibat dalam proses ini harus termasuk manajemen perusahaan yang diaudit, manajemen auditor, dan perusahaan atau orang-orang pada siapa temuan dilaporkan.

2.3.5 Tahap -Tahap Audit Operasional

Secara umum ada empat tahap audit operasional menurut Sukrisno Agoes (2012), yaitu:

1. *Preliminary Survey* (Survei Pendahuluan)

Tahap survey pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan auditor secara teratur. Selain itu, tujuan dari tahap survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi secara umum dan latar belakang dalam waktu relative singkat, atau system yang dipertimbangkan untuk diperiksa agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

2. *Review and Testing of Management Control System* (Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen).

Untuk mengevaluasi dan menguji efektifitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan. Biasanya digunakan *internal control (ICQ)*, *flowchart*, dan penjelasan naratif, serta dilakukan pengetesan atas beberapa transaksi (*walkthrough document*).

3. *Detaile Examination* (Pengujian Terinci)

Melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen. Dalam hal ini auditor harus melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi-fungsi yang terdapat di perusahaan.

4. *Report Development* (Pengembangan Laporan)

Dalam menyusun laporan pemeriksaan, auditor tidak memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan perusahaan, laporan yang dibuat mirip dengan management letter karena berisi *audit findings* (temuan pemeriksaan) mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria (standar) yang berlaku menimbulkan inefisiensi, inefektifitas, dan ketidak hematian (pemborosan) dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang terdapat di perusahaan. Selain itu auditor juga memberikan saran-saran perbaikan.

2.3.6 Ruang lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional menurut Amien Widjaja Tunggal (2010) terdiri dari :

1. Struktur Organisasi Perusahaan

Penelitian dilakukan atas struktur organisasi perusahaan, apakah seluruh tanggung jawab dan wewenang yang ada telah jelas pendelegasiannya dan juga menilai pengendalian intern atas sistem akuntansi dan administrasi perusahaan.

2. Personalia

Mencakup penilaian atas jumlah dan kualitas pegawai. Hubungan antara manajemen dan pegawai serta pola penempatan pegawai dan pembagian tugas.

3. Kebijakan Dan Prosedur Yang Ditetapkan Perusahaan

Meliputi lingkungan intern dan ekstern perusahaan yang memiliki pengaruh yang baik dalam kegiatan perusahaan serta pengendalian intern yang cukup untuk mencapai tujuan perusahaan,

4. Lingkup Perusahaan

Meliputi lingkungan intern dan ekstern perusahaan yang memiliki pengaruh bagi kegiatan perusahaan, lingkup intern perusahaan seperti pelanggan, pemasok, dan pesaing. Sedangkan lingkup ekstern perusahaan diantaranya terdapat hukum yang ditetapkan pemerintah, lingkungan sosial, budaya dan teknologi.

5. Fasilitas Fisik Perusahaan

Meliputi tinjauan atas pengelolaan bahan, pengendalian atas fasilitas, dan aktivitas tetap perusahaan yang digunakan.

2.3.7 Karakter Audit Operasional

Karakteristik audit operasional menurut Amien Widjaja Tunggal (2010:37) sebagai berikut:

1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif.
2. Mencakup semua aspek perusahaan, unit, atau fungsi.
3. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi, dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai, dan sebagainya).
4. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan atau unit atau fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab, atau tugasnya.

2.3.8 Keterbatasan Audit Operasional

Audit operasional tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan yang ada, keterbatasan utamanya menurut Amien Widjaja Tunggal (2010) adalah:

1. Waktu

Faktor waktu sangatlah membatasi audit operasional karena pemeriksaan harus dengan segera mungkin melaporkan hasil

pemeriksaan kepada manajemen agar masalah yang dihadapi dapat segera dipecahkan.

2. Kurangnya Pengetahuan Pemeriksaan

Seorang auditor tidak mungkin memiliki keahlian dalam semua bidang usaha. Oleh karena itu, terkadang pengetahuan dan keahlian audit bidang tertentu yang harus diperiksanya bisa menghasilkan hasil pemeriksaan tersebut tidak optimal.

3. Keterbatasan Biaya Pemeriksaan

Audit operasional harus dapat menentukan suatu skala prioritas dalam pemeriksaannya, dalam arti audit operasional harus dapat menghemat biaya yang harus dikeluarkan perusahaan misalnya pemeriksaan mengabaikan situasi permasalahan yang lebih kecil dan tidak material karena jika diselidiki lebih lanjut akan membutuhkan biaya yang lebih besar.

1.4 Konsep Dasar Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk diperhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat

digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Menurut Herman Sofyandi (2013:6) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM 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 ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

1.4.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantupencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Menurut Hasibuan, S.P (2014), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, intergensi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

1.5 Konsep Dasar Sistem Penggajian

2.5.1 Pengertian Sistem Penggajian

Hasibuan (2012) “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”.

Menurut Mulyadi (2016) pengertian gaji dan upah yaitu gaji pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, umumnya gaji di bayarkan secara tetap per-bulan.

Sedangkan Moch Tofik (2010) mengemukakan pengertian gaji adalah semua gaji yang dibayarkan perusahaan kepada karyawannya. Para manajer, pegawai administrasi, dan pegawai penjualan, biasanya mendapat gaji dari perusahaan yang jumlahnya tetap. Tarif gaji biasanya dinyatakan dalam gaji per-bulan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan gaji adalah pembayaran atas penyerahan jasa kepada karyawan yang dibayar tetap setiap bulan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan telah membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga perusahaan perlu memberi gaji kepada karyawan dan dibayar setiap bulannya.

2.5.2 Ruang Lingkup Sistem Penggajian

Dalam sistem penggajian terdapat beberapa fungsi yang terkait dalam pencatatan dan pemberian gaji karyawan. Fungsi tersebut saling bekerja sama dan saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk tujuan tertentu.

Menurut Mulyadi (2003: 382) fungsi yang terkait dalam sistem akuntansi gaji adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Kepegawaian

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencari karyawan baru, menyeleksi calon karyawan, memutuskan penempatan karyawan baru,

membuat surat keputusan tarif gaji karyawan, kenaikan pangkat dan golongan gaji, mutasi karyawan dan pemberhentian karyawan.

2. Fungsi Pencatatan Waktu

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menyelenggarakan catatan waktu hadir bagi semua karyawan perusahaan. Fungsi pencatatan waktu hadir karyawan tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi atau oleh fungsi pembuat daftar gaji.

3. Fungsi Pembuat Daftar Gaji

Fungsi pembuat daftar gaji bertanggung jawab untuk membuat daftar gaji yang berisi penghasilan bruto yang menjadi hak dan berbagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan selama jangka waktu pembayaran gaji. Daftar gaji diserahkan oleh pembuat daftar gaji kepada fungsi akuntansi guna pembuatan bukti kas keluar yang dipakai sebagai dasar pembayaran gaji.

4. Fungsi Akuntansi

Fungsi akuntansi bertanggung jawab untuk mencatat kewajiban yang timbul dalam hubungannya dengan pembayaran gaji karyawan (misalnya utang gaji karyawan, utang pajak, utang dana pensiun). Fungsi akuntansi yang menangan sistem akuntansi penggajian dan pengupahan berada ditangan bagian utang, bagian kartu biaya, dan bagian jurnal.

5. Fungsi Keuangan

Fungsi keuangan bertanggung jawab untuk mengisi cek guna pembayaran gaji dan menguangkan cek tersebut ke bank. Uang tunai tersebut kemudian dimasukkan ke dalam amplop gaji setiap karyawan untuk selanjutnya dibagikan kepada karyawan yang berhak.

Fungsi-fungsi tersebut, saling bekerja sama dan terkait satu dengan yang lainnya sehingga membentuk suatu sistem penggajian dan pengupahan yang baik.

1.6 Audit Operasional Sistem Kepegawaian dan Sistem Penggajian

2.6.1 Tujuan Audit Operasional Sistem Kepegawaian dan Sistem Penggajian

Tujuan pemeriksaan kepegawaian dan sistem penggajian adalah :

1. Untuk memeriksa apakah terdapat pengendalian intern yang baik atas fungsi kepegawaian dan sistem penggajian serta sudah berjalan sebagaimana mestinya
2. Untuk memeriksa bahwa tidak terdapat kesalahan dan kecurangan dalam proses kepegawaian dan penggajian.
3. Untuk memastikan bahwa keefektifan pemeriksaan operasional atas fungsi kepegawaian dan sistem penggajian telah berjalan dengan baik.
4. Untuk memeriksa apakah sistem penggajian yang ditetapkan sesuai dengan peraturan hak-hak pegawai.

2.6.2 Prosedur Audit Operasional Sistem Kepegawaian dan Sistem Penggajian

Prosedur pemeriksaan untuk pemeriksaan operasional kepegawaian dan sistem penggajian adalah sebagai berikut:

1. Meminta daftar pegawai dan memeriksa apakah daftar tersebut sesuai dengan jumlah pegawai yang bekerja.
2. Memeriksa dan menganalisis beban kerja pegawai untuk menentukan apakah setiap pegawai telah melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsinya masing-masing.
3. Memeriksa hasil pekerjaan pegawai apakah pegawai telah sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan.
4. Meneliti apakah penerimaan pegawai baru telah sesuai dengan prosedur perusahaan.
5. Dapatkan dan pelajari kriteria penempatan pegawai apakah telah sesuai dengan criteria yang telah ditetapkan.
6. Menelusuri kebijaksanaan yang ditetapkan benar-benar dilaksanakan.
7. Melihat apakah diklat telah dirancang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

8. Periksa apakah diklat yang diberikan sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya.
9. Meminta daftar absensi kehadiran pegawai.
10. Mengamati kehadiran pegawai apakah mereka datang tepat waktu, mereka benar-benar hadir dikantor.
11. Teliti apakah alat kendali absensi benar-benar memadai.
12. Dapatkan dan pelajari ketentuan pemberhentian pegawai atau pensiun.
13. Periksa apakah hak-hak pension telah diberikan sesuai dengan ketentuan.
14. Menelusuri apakah dana pensiun telah diberikan sesuai dengan ketentuan.
15. Telusuri apakah perusahaan memiliki jaminan sosial untuk pegawai.
16. Memeriksa apakah gaji dibayarkan setiap waktu.
17. Melakukan pengawasan terhadap bukti pengambilan gaji.
18. Meminta *copy* daftar gaji apakah setiap gaji yang diberikan telah diotorisasi dengan benar.
19. Meminta rician daftar gaji untuk satu bulan, bandingkan dengan *personnel file* untuk mengetahui apakah jumlah gaji, status keluarga sama atau tidak.
20. Melakukan observasi pada saat pembayaran gaji, untuk mengetahui apakah ada pegawai yang fiktif.
21. Melakukan dokumentasi atas setiap temuan pemeriksaan yang diperoleh selama pemeriksaan dan membuat rekomendasi perbaikan.
22. Membuat laporan hasil pemeriksaan operasional atas fungsi kepegawaian dan sistem penggajian.

1.7 Langkah-Langkah Audit Operasional Sistem Kepegawaian dan Sistem Penggajian

Secara umum ada 5 (lima) tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit sistem kepegawaian dan penggajian mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah-langkah (tahapan) tersebut meliputi:

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sistem kepegawaian dan penggajian yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Audit keuangan memiliki tujuan auditnya sudah jelas, yaitu bukti-bukti transaksi dan laporan keuangan yang dibuat auditee, sedangkan tujuan dalam audit sistem kepegawaian dan penggajian harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit sistem kepegawaian dan penggajian, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu:

A. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit. Kriteria dapat berupa:

- a) Rencana dan program sistem kepegawaian dan penggajian.
- b) Berbagai kebijakan dan peraturan tentang sistem kepegawaian dan penggajian.

- c) Tujuan setiap program sistem kepegawaian dan penggajian.
- d) *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan.
- e) Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan.
- f) Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
- g) Peraturan pemerintah.
- h) Standar (norma) yang merupakan best practice yang diterapkan. oleh perusahaan sejenis dalam bidang sistem kepegawaian dan penggajian dapat digunakan sebagai acuan.
- i) Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki kriteria, karena kriteria inilah yang menjadi pedoman dalam beraktivitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh kriteria ini sebagai pedoman bertindak. Tetapi pada kenyataannya kadang-kadang perusahaan tidak memiliki kriteria yang secara lengkap terdokumentasi. Terhadap permasalahan ini, sebelum audit dilanjutkan kepada tahap berikutnya, auditor harus menawarkan terlebih dahulu kepada manajemen untuk bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar (pedoman) beraktivitas oleh semua komponen di dalam perusahaan dan juga sebagai dasar melakukan evaluasi oleh auditor.

B. Penyebab (*Cause*)

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, di mana aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan tutor yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya. Di samping itu, penyebab ada juga yang bersifat negatif,

di mana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial seperti penetapan kompensasi karyawan yang tidak berdasarkan survei pengupahan menyebabkan tidak tercapainya keadilan internal dan eksternal dalam kompensasi yang diterima karyawan penyebab.

C. Akibat (*Effect*)

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi dilapangan(dilakukan setiap komponen dalam organisasi). Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan. Akibat ini ada yang dapat diukur secara finansial maupun nonfinansial.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Sistem Kepegawaian dan Penggajian

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. Di samping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada audit sistem kepegawaian dan penggajian, auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sistem kepegawaian dan penggajian. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit sistem kepegawaian dan penggajian antara lain:

- A. Tujuan dari program/aktivitas sistem kepegawaian dan penggajian harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
- B. Kualitas dan kuantitas dari sistem kepegawaian dan penggajian yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari sistem kepegawaian dan penggajian yang terlibat (menjadi sasaran) dari program/aktivitas sistem kepegawaian dan penggajian yang dilaksanakan.
- C. Anggaran program.
- D. Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- E. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- F. Standar dan ukuran kinerja program.

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, (karena cukup bukti yang mendukung permasalahan yang disoroti auditor yang tertuang dalam tujuan audit sementara), atau diabaikan karena terjadi sebaliknya. Di samping itu, berdasarkan hasil *review* ini auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

3. Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan sistem kepegawaian dan penggajian yang ditetapkan perusahaan. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma, dan standar sebagai pedoman berindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sistem kepegawaian dan penggajian. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sistem kepegawaian dan penggajian yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan

auditor, sedangkan akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

4. Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latarbelakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

1.8 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia dianggap penting karena mempengaruhi efektivitas organisasi, serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan nilai tambah perusahaan. Secara umum fungsi sumber daya manusia memegang peranan dan tanggung jawab penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan keunggulan bersaing sebuah usaha. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya dapat bekerja. Bagian fungsi sumber daya manusia dituntut mengambil tindakan atau pemilihan yang cermat dan tepat untuk mencapai suatu sasaran dan target yang telah ditentukan.

Audit operasional sistem kepegawaian dan penggajian bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan. Adanya proses audit SDM yang penulis lakukan ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya. Penelitian hanya berfokus pada fungsi sumber daya manusia untuk menilai dan menganalisis program-program pada fungsi tersebut serta menindaklanjuti masalah-masalah yang ada sehingga auditor dapat menentukan rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada manajemen. Ruang lingkup penelitian ini akan dititikberatkan pada aktivitas-aktivitas seperti; perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, sistem penilaian kinerja karyawan, kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Audit operasional juga sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas Sumber Daya Manusia melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Melakukan observasi ke Unit Pengelola Sampah Terpadu Pada Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta untuk mengetahui latar belakang perusahaan dan mengidentifikasi masalah untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

2. Review dan Pengujian pengendalian sistem kepegawaian dan penggajian

Menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menentukan apakah tujuan audit sementara dapat dilanjutkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Dalam hal ini auditor lebih memahami bukti-bukti yang ada terutama yang berkaitan dengan pengelolaan kepegawaian dan penggajian.

3. Audit Lanjutan

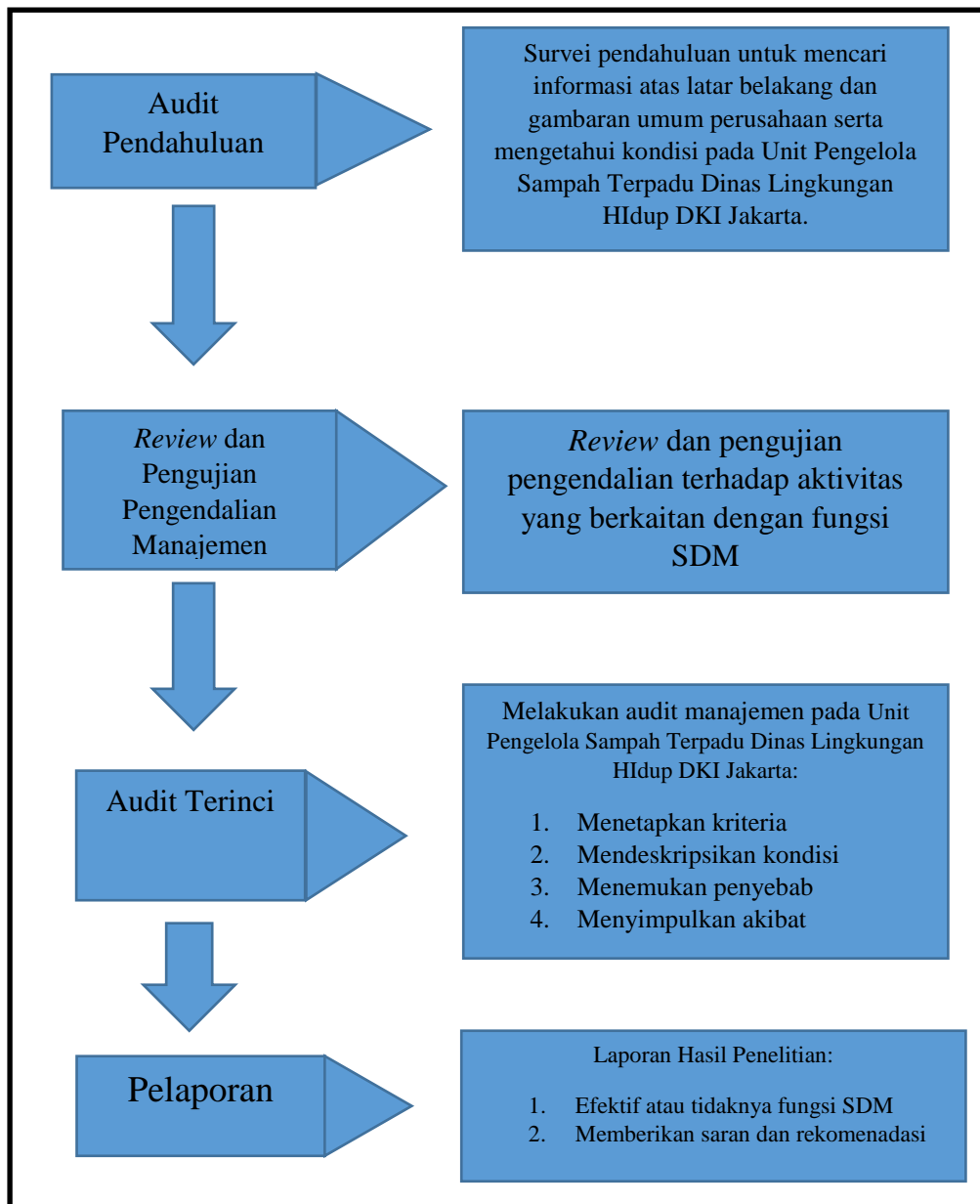
Dari temuan audit yang diperoleh auditor mengelompokkan menjadi 4 (empat) bagian yaitu:

- a. Kondisi adalah hasil aktual yang ditemukan auditor selama melakukan observasi.
- b. Kriteria adalah standar, aturan, atau norma yang ada dalam Unit Pengelola Sampah Terpadu Pada Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta
- c. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani kepegawaian dan penggajian yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut.
- d. Akibat adalah akibat yang harus dipertanggungjawabkan karena terjadinya perbedaan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

4. Pelaporan

Laporan hasil audit harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan juga harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit, rekomendasi dan disertai temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah peneliti