

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti mengenai sumber daya manusia, seperti penelitian Baiq Setiani (2013) dalam jurnal “Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan” dengan no jurnal ISSN 2338-3221. Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui proses dan tujuan serta kendala dalam rekrutmen tenaga kerja di perusahaan. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Dapat disimpulkan bahwa: (1) Strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, (2) Agar produktifitas perusahaan lancar dan berhasil, diperlukan sejumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen (3) Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. (4) Berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak

Penelitian yang dilakukan oleh Luh Gede Dea Putri Maharani dan Maria M Ratna Sari (2014) dalam judul “Persepsi Karyawan atas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan” dengan no jurnal ISSN 2302-8556. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh persepsi karyawan atas audit sumber daya manusia pada kinerja karyawan Hotel The Haven Bali Seminyak. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, intervalisasi data, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dalam penelitian Lusi Anawati dan Sutjipto Ngumar (2016) dengan judul “Audit Manajemen untuk Mengevaluasi Efektivitas dan Efisiensi Rekrutmen Sumber Daya Manusia “ dengan no jurnal ISSN 2460-8505. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuisioner, dan observasi (pengamatan) langsung di PT Prima Persada Nusantara. Hasil dari penelitian menunjukkan pada PT Prima Persada Nusantara belum memiliki perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi dengan jelas dan pada tahap akhir seleksi tidak hanya bagian personalia yang mempunyai wewenang meloloskan calon karyawan tetapi juga setiap manajer divisi. Implikasi penerapan audit manajemen diharapkan mampu menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia, menilai apakah aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, efisien dan dapat menjadi alat bantu untuk merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat bagi perusahaan.

Sementara penelitian Nurjanah Savitri, Petra Paulus Tarigan dan Refdilzon Yasra (2013), dalam jurnal “ Analisa Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Study kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia)” dengan jurnal no 2301-7244. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan, mengetahui manakah faktor yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dan mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi selama proses rekrutmen dan seleksi sehingga mempengaruhi kinerja karyawan di PT SIIX Electronics Indonesia. Berdasarkan hasil analisis, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi, alasannya karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel rekrutmen, sehingga hipotesis kedua dapat dikatakan terbukti.

Dalam penelitian Jesica Sendow dan Peggy A. Mekel (2015) dalam jurnal “Pengaruh Perekrutan, Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah SulutTenggo” dengan no. ISSN 2303-1174. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah perekrutan, motivasi,

pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Jenis penelitian asosiatif, dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan perekrutan, motivasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya dalam penelitian Osama Shaban (2012) dalam judul “ *Auditing Human Resources as a Method to Evaluate Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check*” yang dikeluarkan oleh International Business Research dengan ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012. Penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif yang menganalisis hasil data dari wawancara dan kuisioner. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa audit SDM dapat dijadikan pedoman dalam mengukur tingkat efektivitas fungsi SDM dalam suatu organisasi. Selain itu, kondisi manajemen sumber daya manusia memberikan efek terhadap motivasi, moral dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian, Oeri Lydia Moke dan Dr. Willy Muturi (2015) dalam judul “ *Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya, A Case of Non Teaching staff in Secondary School in Nymache Sub Country*” dengan online ISSN 2222-288X dan print ISSN 0975-5896, penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif karena menilai sifat kondisi yang berlaku. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif khusus frekuensi, persentase dan analisis skala likert. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Ghulam Nabi, Song Wei, Muhammad Shabbir, Muhammad Altaf, dan Shuliang Zhao (2014) dalam judul “ *Effective Recruitment and Selection Procedures : an Analytical Study Based on Public Sector Universities of Pakistan*” dengan print ISSN 2224-5731 dan online ISSN 2225-0972. Data dianalisis melalui SPSS dengan menerapkan analisis regresi dan beberapa statistik deskriptif diperlukan. Penelitian ini menemukan bahwa politik organisasi dan manajemen lini memiliki pengaruh yang lebih besar pada efektivitas keadilan dalam proses

rekrutmen dan seleksi. Kedua, keadilan prosedur rekrutmen dan seleksi terbukti saling berhubungan dan saling terkait

Dari beberapa penelitian di atas, penelitian yang dilakukan oleh penulis relevan dengan penelitian terdahulu dilakukan oleh Baiq Setiani (2013) serta Luh Gede Dea Putri Maharani dan Maria M Ratna Sari (2014), yaitu audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia, dengan menggunakan metode kualitatif deskripsi. Pengumpulan data dilakukan dengan dua metode penelitian yaitu kepustakaan dan lapangan.

Dari penjelasan beberapa *review* hasil penelitian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Baiq Setiani / 2013	Kajian Sumber daya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan.	Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif eksploratif	(1)Strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, (2) Agar produktifitas perusahaan lancar dan berhasil, diperlukan sejumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen (3) Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. (4) Berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.
2	Luh Gede Dea Putri Maharani dan Maria M Ratna Sari / 2014	Persepsi Karyawan atas audit manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan	Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, intervalisasi data, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Sambungan)		berganda	
3	Lusi Anawati dan Sutjipto Ngumar / 2016	Audit Manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan efisien rekrutmen sumber daya manusia	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuisioner, dan observasi (pengamatan) langsung di PT Prima Persada Nusantara	Hasil dari penelitian menunjukkan pada PT Prima Persada Nusantara belum memiliki perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi dengan jelas dan pada tahap akhir seleksi tidak hanya bagian personalia yang mempunyai wewenang meloloskan calon karyawan tetapi juga setiap manajer divisi. Implikasi penerapan audit manajemen diharapkan mampu menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia, menilai apakah aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, efisien dan dapat menjadi alat bantu untuk merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat bagi perusahaan
4	Nurjanah Savitri, Petra Paulus Tarigan dan Refdilzon Yasra / 2013	Analisa pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. (Study kasus di PT. SIXX Electronics Indonesia)	Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dan study kelapangan.	Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya di PT. SIXX Electronics Indonesia, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi, alasannya karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Sambungan)			terbesar jika dibandingkan dengan variabel rekrutmen, sehingga hipotesis kedua dapat dikatakan terbukti.
5	Jesica Sendow dan Peggy A. mekel / 2015 (Sambungan)	Pengaruh perekrutan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (persero) wilayah suluttenggo	Jenis penelitian asosiatif, dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan perekrutan, motivasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pihak manajemen PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo sebaiknya meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, pelatihan, serta karyawan baru yang potensial.
6	Osama Shaban / 2012	<i>Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities</i>	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang menganalisis hasil data dari wawancara dan kuisioner	Penelitian ini menyimpulkan bahwa audit dapat digunakan untuk mengevaluasi kegiatan personel, keadaan dan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.
7	Oeri Lydia Moke dan Dr.	<i>Effects of Human Resource Audit on</i>	Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif	Penelitian ini juga menetapkan bahwa karyawan yang sesuai dengan kebijakan manajerial, prosedur dan ketentuan hukum yang disediakan

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Willy Muturi / 2015 (Sambungan)	<i>Employee Performance in Secondary Schools in Kenya, A Case of Non Teaching staff in Secondary School in Nymache Sub Country</i>	karena dinilai sifat kondisi yang berlaku	oleh pemerintah. Peneliti menemukan bahwa kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti merekomendasikan bahwa harus ada pelatihan program di sekolah-sekolah untuk memastikan bahwa semua karyawan dalam organisasi dilatih keterampilan baru dan kompetensi ditingkatkan agar tampil lebih baik
8	Ghulam Nabi, Song Wei, Muhammad Shabbir, Muhammad Altaf, Shuliang Zhao / 2014	<i>Effective Recruitment and Selection Procedures : an Analytical Study Based on Public Sector Universities of Pakistan</i>	Penelitian ini menggunakan SPSS dengan menerapkan analisis regresi dan beberapa statistik deskriptif.	Peneliti akhirnya menyimpulkan bahwa universitas tidak efektif dalam mengelola rekrutmen dan seleksi karena adanya campur tangan / kontrol manajemen lini dalam hal rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini sejalan dengan tidak adanya orang yang relevan untuk menangani sumber daya manusia yang ditugaskan khusus untuk rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan kondisi yang seperti ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Audit

2.2.1.1 Pengertian Audit

Secara umum auditing 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 (Mulyadi, 2014:9).

Menurut Agoes (2012:4) auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independent, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan, pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Menurut Konrath (2002:5) dalam Agoes (2012:2) auditing adalah suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa auditing adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independent untuk mengumpulkan dan mengevaluasi pernyataan kegiatan dan kejadian ekonomi yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan kesesuaian dengan kriteria sebagai hasil pemeriksaan dan laporan kepada pihak yang berkepentingan.

2.2.1.2 Jenis-Jenis Audit

Menurut Bayangkara (2015:4), terdapat 4 tipe audit, yaitu :

1. Audit Laporan Keuangan

Dalam audit laporan keuangan pelaksana audit dilakukan oleh auditor eksternal yang bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan auditee telah di susun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi berterima umum. Hasil dari audit ini ditujukan kepada orang-orang yang berkepentingan seperti investor dan kreditor.

2. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan dilaksanakan oleh auditor eksternal atau auditor internal yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur. Hasil dari audit kepatuhan diserahkan kepada manajemen entitas yang bersangkutan dan pemerintah.

3. Audit Internal

Audit internal dilakukan oleh auditor internal yang mempunyai tujuan untuk menilai keandalan laporan keuangan, menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijaksanaan, rencana, dan prosedur, menilai pengendalian internal organisasi, menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya, dan program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi. Hasil dari audit ini diserahkan kepada manajemen dari suatu entitas yang bersangkutan.

4. Audit Operasional (Manajemen)

Audit operasional atau manajemen dapat dilaksanakan oleh auditor eksternal maupun internal. Audit manajemen ditujukan untuk menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Hasil dari audit ini diserahkan kepada manajemen dari entitas yang bersangkutan.

Dari beberapa penjelasan diatas, audit memiliki beberapa jenis audit sesuai dengan fungsi dan kegunaannya. Karena penulis membahas tingkat efektivitas dari fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, maka jenis audit yang digunakan adalah audit manajemen yang memang ditujukan untuk menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

Tabel 2.2

Perbandingan Audit Manajemen dan Audit Laporan Keuangan

Audit Manajemen	Audit Laporan Keuangan
1. Bisa dilakukan oleh internal auditor atau <i>management consultant</i> . Selain itu di Indonesia, management audit dapat dilakukan oleh BPKP dan BPK	1. Harus dipimpin oleh seorang <i>registered accountant</i> dari sebuah kantor akuntan publik
2. Pada akhir pemeriksaan auditor memberikan laporan kepada manajemen berupa temuan-temuan audit mengenai efektivitas sistem pengendalian manajemen, apakah kegiatan operasi perusahaan sudah dijalankan dengan secara efisien, ekonomis, dan efektif, beserta saran-saran untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama pelaksanaan <i>management audit</i> .	2. Pada akhir pemeriksaannya, auditor harus memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan yang telah disusun manajemen. Selain itu, memberikan <i>management letter</i> yang memberitahukan kepada manajemen mengenai kelemahan-kelemahan dalam pengendalian <i>interen</i> dan saran-saran perbaikannya.
3. Biasanya dilakukan jika manajemen merasakan adanya kebutuhan (misalnya jika laba terus menurun, biaya terus meningkat, terasa banyak terjadi pemborosan dan kecurangan, tujuan perusahaan yang sudah ditentukan tidak tercapai).	3. Dilakukan secara rutin (setiap tahun)
4. Ikatan Akuntan Indonesia belum menyusun standar pemeriksaan untuk <i>management audit</i> , namun BPKP dan BPK sudah memiliki pedoman <i>management audit</i> .	4. Pemeriksaan dilakukan dengan berpedoman terhadap Standar Profesional Akuntan Publik yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia.
5. Kriteria dalam suatu <i>management audit</i> bisa berupa kebijakan yang ditentukan manajemen, peraturan pemerintah, peraturan asosiasi dan lain-lain.	5. Kriteria dalam <i>financial audit</i> sudah jelas, yaitu ETAP/PSAK/EMKM/Syariah.

Sumber : Sukrisno Agoes (2013 :173)

2.2.2 Audit Manajemen

2.2.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. (IBK Bayangkara, 2015:2)

Audit manajemen disebut juga audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. (Sukrisno Agoes, 2013:172).

Sehingga dari dua definisi di atas dapat disimpulkan audit manajemen adalah pemeriksaan atas kegiatan dan kebijakan operasional yang telah ditentukan dengan ukuran efektif, efisien dan ekonomis.

2.2.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2015:5), Tujuan audit manajemen 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. Berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping itu mencegah kemungkinan terjadi berbagai kerugian.

Menurut Sukrisno Agoes (2013:172), terdapat beberapa tujuan umum dari audit manajemen, yaitu :

1. Menilai kinerja (performance) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objective) yang telah ditetapkan oleh top manajemen.

4. Dapat memberikan rekomendasi kepada top manajemen untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

Sehingga, maksud dari tujuan manajemen audit adalah seperti pemeriksaan umum yang dilakukan secara berkala untuk mendeteksi potensi terjadinya penyimpangan sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi, preventif, dan selanjutnya.

2.2.2.3 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit

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. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun kedepan, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sementara yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan / peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Bayangkara (2015:5) ada tiga elemen pokok dalam sasaran audit, yaitu :

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, program

/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (effect)

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

Sementara menurut Agoes (2013:177), terdapat tiga element dalam *management audit*, yaitu :

1. *Criteria*

Merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Standar bisa berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan sejenis atau kebijakan industri dan peraturan pemerintah

2. *Causes*

Tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan termaksud tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan.

3. *Effects*

Akibat dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang telah berlaku.

Sehingga, untuk menentukan rekomendasi sebagai usulan perbaikan maka kita perlu memperhatikan penyebab dari suatu penyimpangan pelaksanaan kegiatan.

2.2.2.4 Tahap – Tahap Audit Manajemen

Menurut Arens (2011:828) dalam buku Sokrisno Agoes (2013:175), ada tiga (3) tahapan dalam *management audit*, yaitu :

1. *Planning*
2. *Evidence accumulation and evaluation*
3. *Reporting and follow up*

Sedangkan menurut Leo Herbert (1979) dalam buku Sukrisno Agoes (2013:175), Tahapan dalam management audit terdiri atas :

1. *Preliminary Survey* (Survei Pendahuluan)

Tujuan dari *Preliminary Survey* adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dalam organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang mempertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran mengenai objek pemeriksaan.

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

Review and Testing of Management Control System digunakan untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari *tentative audit objective* dengan melakukan pengentesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Selain itu, untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam *detail examination* (pemeriksaan secara rinci).

- a. *Detailed Examination* (Pengujian Terinci)

Dalam tahap ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material, dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap *criteria* dalam *firm audit objective*, dan bagaimana *effects* dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecilnya *effects* tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

- b. *Report Development* (Pengembangan Laporan)

Dalam tahap ini, temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan harus di-*review* oleh audit manger sebelum didiskusikan

dengan *auditee*. Dalam tahap ini bisa saja *auditee* berbeda pendapat mengenai temuan dan perbedaan pendapat itu harus dicantumkan dalam laporan audit.

2.2.3 Fungsi Sumber Daya Manusia

2.2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Kasmir (2016:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan kerja, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Noe dalam Kasmir (2016:6), manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Dessler dalam Kasmir (2016:7), manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan, pelatihan, penilaian, kompensasi, hubungan kerja, kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM.

Sehingga penulis dapat mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan manusia melalui beberapa tahapan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Analisis Jabatan

Menurut Kasmir (2016:26), analisis jabatan adalah proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya.

Dengan kata lain, analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan untuk pencapaian standar perusahaan dengan pemahaman yang lebih akan informasi suatu pekerjaan

Tujuan melakukan analisis jabatan adalah untuk memudahkan dalam memetakan kebutuhan sumber daya sekarang dan dimasa yang akan datang.(Kasmir, 2016:35).

Perencanaan Sumber Daya Manusia / Tenaga Kerja

Perencanaan sumber daya manusia secara umum adalah proses meramalkan dan merencanakan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu.(Kasmir, 2016:58)

Menurut Wether & Davis (Kasmir, 2016:59), menyebut perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan masa yang akan datang dalam suatu organisasi.

Menurut John M. Ivancevich (Kasmir, 2016:59) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan tersedia dan permintaan tenaga kerja yang akan diminta dimasa yang akan datang.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dimana fungsi divisi sumber daya manusia diharuskan dapat memprediksi dan merencanakan kebutuhan karyawan dalam suatu periode tertentu dalam perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:63) dalam praktiknya secara umum tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah :

1. Menyiapkan sumber daya manusia

Artinya perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendadak, terutama jika ada karyawan yang keluar tanpa permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal dunia. Ketersedian tenaga kerja seperti ini harus segera diatasi, karena akan mengganggu proses operasional perusahaan. Biasanya untuk menjaga hal tersebut diperlukan karyawan cadangan yang mampu menggantikan posisi tersebut minimal untuk beberapa saat.

2. Kebutuhan Rekrutmen

Artinya untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan. Penarikan pegawai atau rekrutmen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat tidak mendesak, karena kebutuhan tenaga kerja sudah diprediksi sebelumnya. Namun tetap saja hal ini dilakukan karena berkaitan dengan berbagai hal seperti anggaran.

3. Untuk memperbaiki kualitas

Artinya sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini terjadi karena biasanya ada karyawan yang sulit untuk menguasai suatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan. Karyawan seperti ini perlu dimasukkan ke lembaga pelatihan terlebih dahulu untuk ditingkatkan kemampuan dan perilakunya. Dan kalau ternyata tetap tidak mampu maka perlu dipertimbangkan untuk diganti dengan karyawan baru.

4. Penghematan biaya

Artinya perlu adanya efisien pengguna sumber daya manusia terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, seseorang bekerja disesuaikan dengan beban kerjanya, jangan sampai ada yang kekurangan atau kelebihan beban kerja.

5. Menjaga agar loyalitas

Artinya loyalitas karyawan kepada perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Caranya adalah dengan memberikan perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, lingkungan kerja. Kemudian juga mengenai hak-hak karyawan agar dapat dipenuhi disesuaikan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian terjadinya turnover (keluar masuknya karyawan di perusahaan dalam waktu tertentu) dengan berbagai alasan dapat diminimalkan.

Dalam praktiknya selain mempunyai tujuan perusahaan akan mendapat manfaat dari perencanaan tenaga kerja. Adapun manfaat dari perencanaan tenaga kerja menurut Kasmir (2016:70), yaitu :

1. Antisipasi terhadap pembukaan cabang baru / penambahan kapasitas, dimana kita akan membutuhkan tenaga kerja yang relatif banyak dengan berbagai kualifikasi yang diinginkan. Dalam kondisi seperti ini perlu direncanakan secara matang jumlah, kualifikasi biaya dan sumber tenaga kerja.
2. Antisipasi terhadap karyawan yang dipromosikan, mutasi dan demosi
Artinya dengan adanya kegiatan tersebut ada pekerjaan yang harus ditinggalkan, sehingga perlu penggantian dengan tenaga baru segera, agar tidak jadi kekosongan.
3. Antisipasi adanya pension karyawan, hal ini merupakan kegiatan rutin yang dapat diprediksi secara mudah terutama untuk pension normal bagi mereka yang sudah memasuki usia pension.
4. Antisipasi permintaan berhenti, artinya kondisi permintaan berhenti sendiri atas permintaan sendiri dengan berbagai sebab.
5. Antisipasi karyawan yang akan diberhentikan oleh perusahaan, karena karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan, berkhianat terhadap perusahaan, berbuat curang, tidak patuh kepada perintah perusahaan atau tidak mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
6. Antisipasi adanya karyawan meninggal dunia atau mengalami kecelakaan, hal ini agak sulit dilakukan, mengingat kondisi seperti ini bukan suatu yang pasti, akan tetapi kita dapat memperkirakan hanya dengan melihat gejala orang sakit atau lainnya.

Dengan penjelasan mengenai tujuan dan manfaat perencanaan tenaga kerja di atas, perencanaan tenaga kerja dalam suatu perusahaan sangat penting, dengan menggunakan perencanaan tenaga kerja hal-hal yang dapat mengganggu proses produktivitas yang disebabkan oleh masalah tenaga kerja dapat segera diselesaikan. Hal ini karena fungsi SDM sudah menganalisis dan memprediksi tentang kebutuhan karyawan dalam perusahaan.

Penarikan pegawai (Rekrutmen)

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. (Kasmir, 2016:93)

Menurut Kasmir (2016:95), tujuan dalam pelaksanaan perekrutan karyawan, yaitu :

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial
2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar
4. Untuk kebutuhan seleksi

Dengan kata lain, rekrutmen dilakukan untuk mencari, memperoleh, dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang diinginkan yang selanjutnya akan dilakukan proses seleksi.

Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. (Kasmir, 2016:101).

Secara umum tujuan seleksi menurut Kasmir (2016:102) adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Selain tujuan umum, Kasmir (2016:104) menyebutkan tujuan khusus dari seleksi karyawan, yaitu :

1. Untuk merebut karyawan pesaing
2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman

Dengan tujuan-tujuan seleksi tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan suatu proses perekrutan dan seleksi yang panjang guna mendapatkan karyawan yang terbaik yang akan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik, walaupun terdapat

tujuan khusus yang mungkin terasa kurang fair namun hal itu tetap dilakukan demi kemajuan perusahaan.

Dalam proses seleksi terdapat beberapa jenis metode yang sering dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. Legalitas Dokumen
2. Melakukan wawancara
3. Memberikan tes-tes
4. Memberikan tes tentang pekerjaan
5. Tes jiwa dan fisik

Biasanya perusahaan hanya melakukan salah satu dari jenis metode tes diatas, ada pula yang melakukan dengan kombinasi. Metode proses tes diatas sangat penting dilakukan secara keseluruhan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang diinginkan. Namun hal tersebut sering terkendala oleh jumlah biaya yang lebih besar apabila melakukan keseluruhan metode seleksi diatas.

Menurut Kasmir (2016:107) terdapat tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. Seleksi surat lamaran
2. Wawancara awal
3. Tes Terlulis Umum
4. Tes psikotes
5. Wawancara kedua
6. Tes kesehatan
7. Wawancara atasan langsung
8. Keputusan penerimaan
9. Penempatan

Dari tahap-tahap seleksi diatas, dapat dilihat bahwa, perusahaan melakukan sejumlah rangkaian tahapan seleksi karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan menyeleksi dan mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan persyaratan dan standar perusahaan mereka.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan suatu proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. (Kasmir, 2016:126)

Sedangkan Pengembangan merupakan proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan. (Kasmir, 2016:140).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan guna membentuk dan membangun karyawannya untuk menjadi lebih baik.

Evaluasi Kinerja / Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu. (Kasmir, 2016:185).

Menurut Handoko (2014:135) penilaian prestasi kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara dari perusahaan atau organisasi untuk menilai atau mengevaluasi kinerja karyawannya dengan jangka waktu penilaian tertentu.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Kasmir (2016:197), yaitu :

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkam sanksi

Dari tujuan-tujuan penilaian kerja di atas secara keseluruhan untuk kemajuan dan keuntungan semua pihak, baik perusahaan maupun karyawan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. (Kasmir, 2016:233). Artinya perusahaan akan memberikan balas jasa kepada seluruh karyawan terlibat di dalamnya. Balas jasa yang diberikan merupakan kewajiban perusahaan atas jerih payah yang diberikan perusahaan selama bekerja. Sebaliknya bagi karyawan, kompensasi adalah hak karyawan atas beban dan beban dan tanggung jawab yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan kompensasi bagi perusahaan adalah sebagai kewajiban yang wajib diberikan, sedangkan bagi karyawan adalah hak yang harus diterimanya.

Jenis-jenis pemberian kompensasi secara garis besar terbagi menjadi dua macam, yaitu :

1. Kompensasi Keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan, atau tahunan).

Jenis kompensasi keuangan dapat berupa :

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Bonus
- d. Komisi
- e. Insentif

2. Kompensasi Bukan Keuangan

Kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik berupa fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari :

- a. Tunjangan Kesehatan

- b. Tunjangan Anak / Istri
- c. Tunjangan Perumahan
- d. Tunjangan Kendaraan
- e. Tunjangan Komunikasi
- f. Tunjangan Kemahalan
- g. Tunjangan Pendidikan
- h. Tunjangan Liburan
- i. Tunjangan Hari Tua
- j. Tunjangan Hari Raya
- k. Serta fasilitas kesejahteraan lainnya

Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Menurut Kasmir (2016:266) Keselamatan kerja adalah aktivitas perlindungan karyawan secara menyeluruh. Sedangkan Kesehatan kerja adalah upaya yang menjaga agar karyawan tetap sehat selama bekerja. Sehingga keselamatan dan kesehatan kerja adalah fasilitas atau upaya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, agar dalam bekerja karyawannya tetap dalam kondisi sehat dan menjamin keselamatan kerja karyawannya.

Tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja, yaitu :

- a. Membuat karyawan merasa aman
- b. Memperlancar proses kerja
- c. Agar karyawan berhati-hati dalam bekerja
- d. Mematuhi aturan dan rambu-rambu kerja
- e. Tidak mengganggu proses kerja
- f. Menekan biaya
- g. Menghindari kecelakaan kerja
- h. Menghindari tuntutan pihak-pihak tertentu

Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan / pekerja secara resmi sejak dikeluarkan surat pemberhentian kerja yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing-masing pihak. (Kasmir, 2016:324).

Sedangkan menurut UU no.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pengertian pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja / buruh dan pengusaha.

Menurut Kasmir (2016:326), pemutusan hubungan kerja ditinjau dari jumlah yang diberhentikan, yaitu :

1. Pemutusan hubungan kerja individu
2. Pemutusan hubungan kerja kelompok
3. Pemutusan hubungan kerja massal

Pemutusan hubungan kerja bisa terjadi dengan berbagai alasan, berikut alasan pemutusan hubungan kerja menurut Kasmir (2016:327):

1. Telah memasuki usia pensiun
2. Permintaan pengunduran diri
3. Diberhentikan karena lalai dan berbuat kecurangan
4. Diberhentikan karena mengalami kondisi cacat fisik / mental
5. Adanya program rasionalisasi.

2.2.4 Konsep Efektivitas

2.2.4.1 Pengertian Efektivitas

Menurut Bhayangkara (2015:17) efektivitas dalam dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau dengan kata lain efektivitas merupakan ukuran dari hasil / output.

Sedangkan, menurut Ruchyat Kosasih (1990) dalam buku Agoes (2013:179) Efektivitas dapat diartikan sebagai perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, ditinjau dari kuantitas (volume) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu target.

Berdasarkan pengertian di atas, efektivitas dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai tingkat keberhasilan suatu proses hingga mendapatkan output dari kegiatan tersebut. Dimana output tersebut dapat mencapai tujuan atau sasara yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.5.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. (Bayangkara, 2015:106)

Audit sumber daya manusia sering disebut juga audit personalia. Audit personalia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan.(Handoko, 2014:225)

2.2.5.2 Tujuan Audit SDM

Menurut Bayangkara (2015:108), ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui Audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain :

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

2.2.5.3 Manfaat Audit SDM

William B Wertther, Jr. dan Keith Davis dalam Bayangkara (2016:108) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain :

STEI Indonesia

1. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi
2. Meningkatkan citra profesional Departemen SDM
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan praktik-praktik SDM
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum, peraturan dalam praktik SDM
8. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM

2.2.5.4 Pendekatan Audit SDM

Menurut Bayangkara (2016:108) terdapat tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu :

1. Menentukan kekuatan pada hukum dan peraturan yang berlaku
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi
3. Mengukur kinerja program

2.2.5.5 Langkah – Langkah Audit SDM

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi :

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program / aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh dalam tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan

(kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menetapkan prosedur audit yang telah ditetapkan.

Audit Keuangan memiliki tujuan audit yang sudah jelas, yaitu bukti-bukti transaksi dan laporan keuangan yang dibuat auditee. Sementara tujuan audit dalam SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program / aktivitas yang diaudit serta masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termaksud hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri dari tiga elemen, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

a. Kriteria

Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program / aktivitas yang diaudit. Kriteria yang dimaksud seperti hal-hal berikut :

- 1) Rencana SDM
- 2) Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM
- 3) Tujuan setiap program SDM
- 4) *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan
- 5) Peraturan Pemerintah
- 6) Standar (norma) yang merupakan *best practice* yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (*benchmark*).
- 7) Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

b. Penyebab

Penyebab merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang positif, dimana aktivitas yang

terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan serta manfaat dari program / aktivitas yang dilaksanakan tersebut. Selain itu, penyebab juga ada yang negatif, dimana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program / aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial.

c. Akibat

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan.

2. **Review terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam audit SDM, auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM antara lain :

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

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang sedang

terjadi. Dengan demikian, auditor mampu memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit sesungguhnya.

3. Audit Lanjutan

Dalam audit lanjutan, 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 dimasa yang akan datang.

4. Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam pelaporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan yang masih terjadi.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dan rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan tersebut 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 tujuan.

2.2.5.6 Ruang Lingkup Audit SDM

Peluang audit SDM pada dasarnya adalah untuk memastikan apakah kebutuhan potensial SDM bagi perusahaan telah terpenuhi secara ekonomi, efektif dan efisien. Kebutuhan SDM menyangkutnya besarnya

kapasitas SDM yang harus tersedia dalam operasional perusahaan. Audit SDM mengevaluasi program / aktivitas SDM secara komprehensif, maka ruang lingkup audit ini meliputi seluruh proses SDM, baik secara parsial maupun secara keseluruhan, sesuai dengan kebutuhan dari hasil audit, baik dilakukan hanya pada satu departemen (divisi) maupun pada perusahaan secara keseluruhan.

SDM harus dikelola sebagaimana halnya aset yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, pola pikir dan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) harus menjadi dasar dalam pengelolaan SDM. Ruang lingkup audit SDM dibagi menjadi tiga kelompok sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran atauran perusahaan.

Pengelompokan audit SDM dan sumber informasi yang bisa digunakan sebagai acuan oleh auditor dikelompokkan seperti tersaji dibawah ini.

Tabel 2.3

Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasinya

No.	Ruang Lingkup Audit	Sumber Informasi
Rekrutmen SDM		
1	Perencanaan SDM	Anggaran SDM
2	Rekrutmen	Data (catatan) biaya rekrutmen
3	Seleksi dan Penempatan	Uraian dan spesifikasi pekerjaan
4	Orientasi dan Penempatan	Tingkat penerimaan karyawan
		Catatan wawancara karyawan
		Catatan lamaran yang ditolak
		Permintaan transfer
Pengelolaan SDM		
1	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Data biaya pelatihan

No.	Ruang Lingkup Audit	Sumber Informasi
	(Sambungan)	
2	Keselamatan dan kesehatan kerja	Catatan produksi
3	Kesejahteraan karyawan	Catatan kecelakaan kerja
	(sambungan)	
4	Hubungan kerja	Catatan pengendalian kualitas
5	Penilaian kinerja	Catatan produktivitas karyawan
		Catatan penilaian kinerja
		Catatan kegagalan produk
		Catatan kehadiran karyawan
		Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan
		Data gaji dan tunjangan karyawan
		Laporan survei penggajian
		Catatan perputaran karyawan
		Laporan survei biaya hidup
		Catatan keluhan karyawan
		Tuntutan serikat pekerja
Pemutusan Hubungan Kerja		
1	Memasuki usia pensiun	Aturan pensiun
2	Pengunduran diri karyawan	Aturan mengenai kompensasi karyawan
3	Pelanggaran disiplin	Aturan disiplin karyawan
4	Karyawan meninggal	Aturan sanksi karyawan
		Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja

Sumber : Bayangkara (2016:115)

2.2.5.7 Program Kerja Audit

Program kerja audit, atau cukup disebut program audit, merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan. Program kerja audit ini memuat beberapa pertanyaan dan langkah kerja untuk memperoleh temuan audit, sesuai dengan tahapan-tahapan audit. Pada bagian ini diuraikan program audit secara umum untuk keseluruhan proses SDM mulai dari penerimaan karyawan sampau dengan pemutusan hubungan kerja.

2.2.5.8 Kerangka Pemikiran

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 manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas produksi sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif yang dapat dilihat dari kesesuaian antara target produksi tahunan perusahaan dengan aktual produksi tahunan perusahaan serta mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan dalam tahun tersebut.

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 manajemen juga sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas SDM melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Audit pendahuluan

Melakukan observasi PT. Nusa Toyotetsu untuk mengetahui latar belakang perusahaan dan mengidentifikasi masalah untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

2. *Review* dan Pengujian pengendalian sumber daya manusia fungsi SDM

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 SDM.

3. Audit lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh auditor mengelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

- a. Kriteria adalah standar, aturan atau norma yang ada di dalam PT. Nusa Toyotetsu
- b. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut
- c. Akibat adalah akibat yang harus dipertanggungjawabkan karena terjadinya perbedaan aktual dengan kriteria yang telah ditetapkan

4. Pelaporan

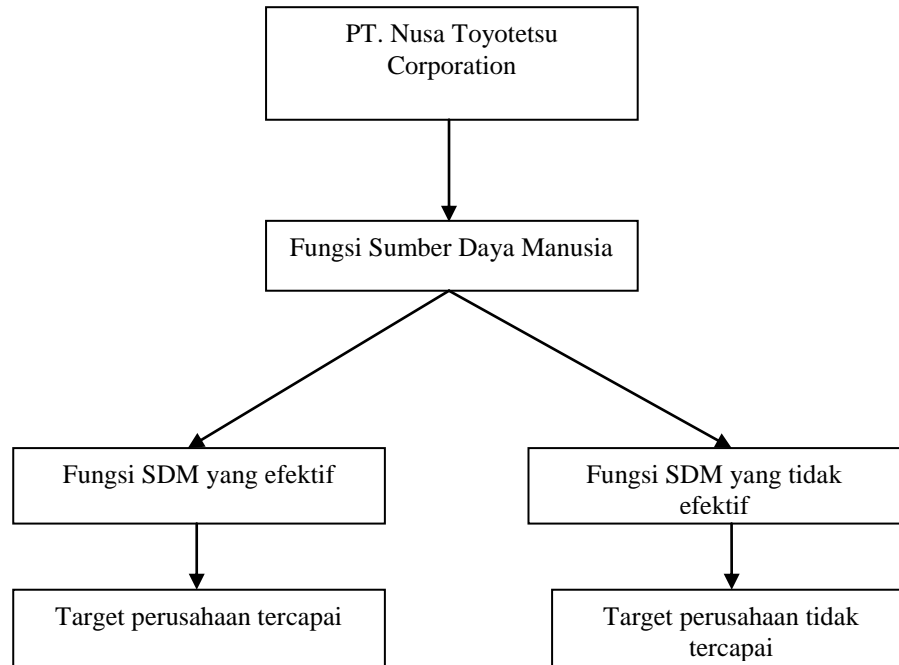
Laporan adalah hasil audit yang harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan juga harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit, rekomendasi dan disertai temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dan rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut.

Pada dasarnya keputusan tersebut 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 tujuan.

Dengan pemikiran dimana SDM memiliki peranan yang penting dalam peningkatan dan kemajuan perusahaan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Suatu perusahaan memiliki fungsi SDM yang bertugas melakukan perencanaan SDM, perekrutan SDM dan seleksi SDM agar mendapat SDM yang terbaik dan apabila semua tugas / fungsi SDM itu berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan maka akan membantu perusahaan untuk terus maju dan berkembang. Namun sebaliknya apabila dalam menjalankan tugasnya fungsi SDM tidak dapat mencapai tujuan perusahaan maka hal itu akan berdampak buruk terhadap kondisi perusahaan. Berikut bagan atas penjelasan kerangka pemikiran peneliti.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran