

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh:

Qomariah (2016) Dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak efektifnya pada proses rekrutmen sumber daya manusia yaitu mutu karyawan yang akan diterima tidak sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM yang sesuai, proses seleksi dan penempatan sumber daya manusia belum sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen personalia Kopma UNY dalam memperkerjakan dan menempatkan pelamar pada jabatan yang tidak sesuai dengan minat dari pelamar tersebut, keselamatan dan kesehatan kerja tidak adanya peraturan atau kriteria yang mengatur sewa secara khusus, serta tidak ada peraturan atau kriteria yang mengatur secara khusus mengenai penilaian kepuasan kerja karyawan pada Kopma UNY.

Papina (2014) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM, untuk menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada Lottemart Wholesale Yogyakarta dan kemudian memberikan saran atau rekomendasi untuk pengelolaan fungsi sumber daya manusia yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian fungsi SDM pada Lottemart Wholesale Yogyakarta masih adanya yang belum efektif dalam proses perencanaan sumber daya manusia, penempatan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan penilaian kepuasan karyawan.

Putra (2013) Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan Hasil penelitian, diketahui 1 dari 9 fungsi SDM belum berjalan dengan efektif, yaitu perencanaan SDM. Tidak efektifnya perencanaan SDM karena tidak fleksibelnya sistem perencanaan pegawai yang dilakukan pertahun, sehingga bila ada tenaga kerja yang mengundurkan diri, tenaga kerja yang ada harus mengimbangi target penjualan tanpa adanya tambahan personil.

Charisma (2013) Penelitian tersebut memakai metode deskriptif . Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan fungsi kompensasi tidak berjalan dengan efektif karena adanya indikasi penyelewengan absensi karyawan.

Rahma (2013) Metode penelitian ini bersifat deskriptif. Hasil dari penelitiannya adalah secara keseluruhan aktivitas pada fungsi sumber daya manusia di AdiTV sudah berjalan secara efektif. Namun fungsi SDM pada ADiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan. Promosi jabatan belum dilaksanakan untuk karyawan tetap karena masing-masing divisi mempunyai kemampuan dan minat di bidang masing-masing sehingga pekerjaannya bersifat tetap. Keselamatan dan kesehatan kerja belum dikatakan efektif karena tidak tersedianya perlengkapan pencegahan dan penanggulangan bencana dan kotak P3K.

Alhajri (2015) Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ukuran fungsi audit internal (IAFs) secara signifikan terkait dengan faktor-faktor yang didokumentasikan oleh penelitian audit sebelumnya, yaitu, difusi kepemilikan, ukuran perusahaan, afiliasi terhadap industri jasa keuangan, proporsi aset dalam bentuk piutang dan persediaan, ukuran komite audit dan adanya komite manajemen risiko. Hasil penelitian saat ini memberikan bukti hubungan positif yang signifikan antara ukuran IAF dan afiliasinya perusahaan terhadap sektor keuangan, ukuran komite audit dan adanya komite manajemen risiko yang terpisah. Bukti empiris semacam itu, yang berasal dari pasar Kuwait, diharapkan bermanfaat bagi regulator dan pembuat kebijakan serta peneliti audit yang tertarik untuk menghubungkannya dengan temuan empiris internasional mengenai masalah ini yang didokumentasikan di pasar audit lainnya.

Sarens, Abdolmohammadi, Lenz. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menyelidiki beberapa variabel yang secara teoritis diasosiasikan dengan fungsi

audit internal (IAF) yang memiliki peran aktif dalam corporate governance. Ditemukan bahwa IAF yang memiliki peran aktif dalam tata kelola perusahaan secara signifikan dan positif terkait dengan penggunaan rencana audit berbasis risiko, adanya program penjaminan mutu dan perbaikan, dan masukan komite audit terhadap rencana audit. Hasilnya berimplikasi pada CAE yang ingin meningkatkan kesempatan bagi IAF mereka untuk berperan aktif dalam tata kelola perusahaan. IIA dapat mengambil manfaat dari hasil ini dalam peran pendukungnya dalam profesi audit internal. Studi ini melengkapi literatur tentang keberadaan dan ukuran IAF dan mengungkapkan beberapa jalan untuk penelitian lebih lanjut.

Ukil, 2015. Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dari suatu organisasi, yang membantu dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam rangka menanggapi lingkungan kerja berubah, personel sumber daya manusia harus menentukan cara untuk membenarkan kinerja mereka dan beban kerja operasional. Audit sumber daya manusia mendukung sebuah organisasi untuk meninjau dan menganalisis secara kritis kinerja yang efektif dari karyawan dan fungsi sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia adalah proses metodis yang bertujuan untuk menyelidiki mendasari kebijakan, strategi, sistem, teknik, dokumen, fungsi, dan praktek-praktek organisasi sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meninjau konsep dan penting dari audit sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan data sekunder, upaya untuk meninjau literatur yang ada audit sumber daya manusia dari sudut pandang yang berbeda. Audit sumber daya manusia memiliki aplikasi yang berbeda di beragam organisasi seperti fungsi sumber daya manusia, keoatuhan manajerial, kepuasasn karyawan, strategi perusahaan dan iklim sumber daya manusia. Organisasi harus melakukan audit sumber daya manusia secara teratur pengaturan dan mengikuti serangkaian prinsip, dimana auditor akan menikmati kebebasan penuh dalam proses audit keseluruhan. Evaluasi menyeluruh dan tujuan audit sumber daya manusia dapat menghasilkan informasi yang diperlukan untuk perbaikan sukses dari seluruh sumber daya manusia dari suatu organisasi.

2.2. Analisis

2.2.1. Pengertian Analisis

Analisis menurut Wiradi (2009:20) adalah “serangkaian perbuatan meneliti, mengurai, membedakan, memilih sesuatu untuk digolongkan serta dikelompokkan berdasarkan keterkaitan serta penafsiran makna dari setiap kriteria.”

Berdasarkan pengertian diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan meneliti, mengurai, dan menelaah hasil laporan audit manajemen sumber daya manusia PT. Marintur Indonesia, dan membandingkan kesesuaiannya dengan keadaan nyata yang ada di perusahaan. Sehingga dapat memperoleh penafsiran dan pemahaman atas materi penelitian

2.3. Landasan Teori

2.3.1 Pengertian Audit

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

Menurut (Arens, Elder, & Beasley, Auditing dan Jasa Assurance, 2015, hal. 2) “Audit adalah pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.”

Dapat disimpulkan bahwa pengertian auditing secara umum adalah suatu proses untuk mendapatkan berbagai bukti audit dan kemudian melakukan proses pemeriksaan terhadap berbagai bukti audit tersebut melalui metode sampling kemudian menginformasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.4. Audit Manajemen

2.4.1. Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen dilakukan untuk menilai efektifitas operasi suatu perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen. Audit manajemen juga dapat menjadi alat kontrol bagi perusahaan, sebab audit manajemen tidak hanya melakukan audit atas hasil-hasil yang telah dicapai, tapi juga meningkatkan kesigapan dalam menghadapi terjadinya masalah-masalah serta melihat peluang-peluang baru dan dapat memonitor jalannya operasional perusahaan.

Dalam penulisan skripsi ini digunakan istilah audit manajemen, tidak dibedakan antara audit operasional dan audit manajemen karena keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menilai efektifitas suatu perusahaan.

Pengertian audit manajemen menurut beberapa ahli pun berbeda-beda antara lain :

Menurut Bayangkara (2008) dalam bukunya mendefinisikan audit manajemen sebagai berikut:

“Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi”.

Menurut Bayangkara (2015) memberikan penjelasan tentang audit operasional (*operational auditing*) memfokuskan penilaiannya pada efisiensi dan efektivitas operasi suatu entitas. Apabila definisi ini dihubungkan dengan audit manajemen, tampak audit operasional identik dengan audit manajemen. Namun dengan menggunakan istilah audit manajemen untuk menghindari penyempitan makna operasional yang identik dengan produksi, karena saat ini berkembang paradigma baru tentang manajemen produksi menjadi manajemen operasional. Sementara makna operasional dalam audit operasional memiliki cakupan yang luas yaitu setiap program atau aktivitas dan atau entitas yang bisa diaudit.

Menurut Sukrisno (2013) “Audit Manajemen disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *system audit*, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Dapat disimpulkan, Audit manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengumpulan, dan proses pengevaluasian secara teratur dan sistematis terhadap bukti-bukti yang ada untuk menilai efisiensi dan efektifitas kegiatan operasi perusahaan atau organisasi kemudian melaporkannya kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan disertai dengan rekomendasi atau saran-sarantentang kemungkinan adanya perbaikan kepada manajemen yang bersangkutan demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.4.2 Tujuan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008) bahwa audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Tujuan lain audit manajemen menurut Sukrisno (2013 hal. 172) yaitu sebagai berikut:

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

4. Memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

2.4.3. Manfaat Audit Manajemen

Menurut Tunggal (2008, hal. 42) manfaat dilaksanakannya audit manajemen dalam perusahaan adalah:

1. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan dan laporan.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai aktifitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam sebuah fase operasi perusahaan.

Audit manajemen dilakukan untuk meyakinkan suatu organisasi telah berjalan dengan baik dan merupakan teknik pengendalian yang dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi keefektifan prosedur kegiatan dan pengendalian intern. Karenanya agar memberikan manfaat yang optimal kepada perusahaan maka pelaksanaan audit manajemen harus mendapatkan dukungan dari semua pihak yang ada pada perusahaan tersebut.

2.4.4. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Menurut Bhayangkara (2015) Ruang lingkup audit manajemen meliputi semua kegiatan yang ada di setiap departemen dalam perusahaan atau hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Risiko dan kesempatan kerja pada setiap sektor aktivitas harus dimuat berdasarkan prioritas untuk menentukan di area mana saja audit manajemen tampaknya dapat memberikan kontribusi yang paling efektif. Adapun ruang lingkup yang dilakukan dapat meliputi:

1. Pemeriksaan secara keseluruhan (*full audit*)

Pemeriksaan secara keseluruhan meliputi pemeriksaan terhadap semua kegiatan atau aktifitas pada departemen-departemen yang ada dalam perusahaan yang memperlihatkan tata cara kerjanya melalui proses pemeriksaan yang dilaksanakan.

2. Pemeriksaan sebagian (*partial, mini or phased audit*)

Pemeriksaan secara sebagian hanya meliputi pada aktifitas atau kegiatan pada departemen tertentu saja.

2.4.5. Sasaran Audit Manajemen

Menurut Sukrisno Agoes (2013) Sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan, baik dari segi ekonomis, dan efektifitas. Sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi tiga elemen penting, yaitu:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan.

2. Penyebab (*cause*)

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

sebaliknya bersifat negatif, program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektifitas 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. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

2.4.6. Tahapan Audit Manajemen

Agar pemeriksaan manajemen dapat mencapai tujuannya, maka setiap tahap pemeriksaan hendaknya dirancang dengan baik. Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar, Bayangkara (2015 hal. 11) mengelompokkan menjadi lima tahapan, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Tahap ini merupakan tahap awal bagi auditor dalam melaksanakan audit manajemen. Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. *Review* dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini, auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengevaluasi dan menguji efektifitas dari pengendalian manajemen yang terdapat

di perusahaan biasanya digunakan *internal control questionnaires* (ICQ), dan penjelasan naratif serta dilakukan pengujian atas beberapa transaksi (*walk through the documents*). Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit manajemen sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini, auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditemukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam satu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan yang disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan

dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.4.7. Tipe Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008), terdapat tiga kategori audit manajemen, yaitu:

1. Audit Fungsional (*functional audit*)

Suatu audit fungsional berhubungan dengan satu atau fungsi yang lebih banyak dalam suatu organisasi. Mungkin berhubungan dengan fungsi upah untuk suatu divisi perusahaan secara keseluruhan. Suatu audit fungsional mempunyai keuntungan memungkinkan spesialisasi oleh auditor. Kelemahan dalam audit fungsional ialah kealpaan dalam menilai fungsi yang saling berhubungan.

2. Audit Organisasi (*organizational audit*)

Suatu unit organisasional berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Tekanan dalam audit organisasi adalah bagaimana efektif dan efisiennya fungsi-fungsi berinteraksi.

3. Penugasan Khusus (*special assignment*)

Penugasan khusus audit manajemen timbul karena permintaan manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk audit demikian.

2.4.8. Prinsip Dasar Audit Manajemen

Menurut Sukrisno Agus (2013) Prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yaitu:

1. Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.

Prinsip audit ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaiantujuan yang tidak efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkanberbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.

Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang saksama. Dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi, atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Jadi dengan demikian audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.

3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.

Di samping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program atau aktivitas dalam operasinya. Hal ini

dilakukan untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap objek yang diaudit.

4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.

Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat.

5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.

Walaupun auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahanyang terjadi, tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pihak yang lebih tinggi dari petugas yang bersangkutan.

6. Pelanggaran hukum

Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan aset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok. Walaupun bukan tugas utama auditor untuk melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran tersebut.

7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

2.4.9. Yang Melakukan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008), bahwa pihak-pihak yang bisa melakukan audit manajemen antara lain:

1. Internal Auditor

Suatu keuntungan internal auditor melakukan audit manajemen adalah bahwa mereka menghabiskan semua waktu mereka bekerja untuk perusahaan yang mereka periksa. Sebab itu, mereka mengembangkan pengetahuan yang baik tentang perusahaan dan usahanya, yang penting sekali untuk melakukan audit manajemen audit yang efektif dalam rangka kemajuan perusahaan tersebut.

2. Akuntan Pemerintah

Akuntan pemerintah dapat juga diminta untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Mereka biasanya memberi perhatian kedua-duanya, baik audit keuangan dan audit manajemen.

3. Kantor Akuntan Publik

Perusahaan juga biasa menunjuk sebuah kantor akuntan publik untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Hal ini biasanya terjadi apabila perusahaan ingin mengetahui kemampuan perusahaan sehubungan dengan permasalahan tertentu dimana internal audit tidak memiliki keahlian dalam lingkup audit tersebut.

2.4.10. Keterbatasan Audit Manajemen

Meskipun audit manajemen memiliki banyak manfaat, namun audit manajemen juga memiliki beberapa keterbatasan. Menurut Bayangkara(2008) bahwa audit manajemen dilaksanakan pihak eksternal bukannya tidak memiliki hal yang negatif, diantaranya:

1. Sulitnya memperoleh data yang diperlukan,
2. Waktu yang terbatas,
3. Biaya.

Kurangnya pengetahuan audit manajemen terhadap teknik audit dan obyek yang diperiksa merupakan salah satu keterbatasan penting audit manajemen. Untuk mengatasi keterbatasan ini perlu pendidikan dan pelatihan bagi pemeriksa manajemen. Biasanya keterbatasan ini telah tampak dalam pemeriksaan yang dilakukan oleh akuntan publik.

Waktu merupakan faktor yang sangat mempengaruhi hasil dari pemeriksaan manajemen. Hal ini disebabkan karena auditor dapat memberikan informasi pada manajemen mengenai masalah perusahaan yang ada dan cara-cara yang tepat dalam mengatasi masalah tersebut. Oleh karena itu, sangat penting bahwa pemeriksa manajemen harus terarah untuk menjamin saran dari auditor manajemen dapat memberikan solusi dari masalah tersebut.

Seorang auditor harus memahami bahwa biaya merupakan salah satu faktor keterbatasan dalam melaksanakan pemeriksaan. Oleh karena itu, auditor harus menghemat waktu sehingga obyek pemeriksaan dapat lebih luas. Keterbatasan biaya yang tersedia ini mengharuskan auditor untuk menentukan skala prioritas pemeriksaannya.

2.5. Efektifitas

2.5.1. Pengertian Efektifitas

Menurut Hans Kartihadi yang dikutip oleh Sukrino Agoes pengertian efektifitas adalah :

Efektifitas merupakan produk akhir dari suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuan yang baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan.

Efektifitas mengacu pada pencapaian suatu tujuan. Sebelum audit operasi untuk efektifitas dapat dilaksanakan, harus ada kriteria tertentu mengenai apa yang dimaksud dengan efektifitas.

Pengertian efektifitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apabila perusahaan sudah berhasil

mencapai target yang telah ditentukan maka perusahaan tersebut sudah dapat dikatakan bekerja secara efektif.

2.5.2. Objek Pemeriksaan Efektifitas

Objek pemeriksaan efektifitas menurut Sukrisno Agus (2013) sebagai berikut:

1. Menilai apakah tujuan dan sasaran program sudah selesai, relevan dengan keinginan pembuat undang-undang yang berlaku.
2. Menetapkan sampai sejauh mana hasil dari suatu program mencapai suatu tingkat yang diinginkan.
3. Megidentifikasi cara-cara untuk membuat program yang lebih berhasil.
4. Menilai cukup tidaknya sistem manajemen dalam mengukur dan melaporkan efektifitasnya.

2.5.3. Penilaian Efektifitas

Menurut Sukrisno Agus (2013) Penilaian efektifitas atas proses pembelian menyangkut hal-hal sebagai berikut :

1. Pembelian dilakukan sesuai dengan kebijakan manajemen tentang aktivitas pembelian.
2. Prosedur pembelian dapat berjalan dengan rencana.
3. Menghindari adanya tugas rangkap.

2.6. Produktivitas

2.6.1. Pengertian Produktivitas

Masalah produktivitas adalah masalah yang sangat penting untuk saat ini. Masyarakat semakin sadar bahwa produktivitas dapat meningkatkan kesejahteraan manusia. Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal seperti produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas pemasaran dan sebagainya. Secara umum, pengertian produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan. Istilah produktivitas sering kacau dengan istilah produksi. Banyak yang berpendapat bahwa semakin besar produksinya, semakin besar produktivitasnya. Para pakar pada umumnya

sependapat bahwa produktivitas ialah output per unit, atau output dibagi input, atau rasio antara output dengan input.

Menurut Sinungan (2014:17) mengemukakan bahwa Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa yang akan digunakan oleh banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit.

Mathis and Jackson (2006:69) mendefinisikan produktivitas sebagai pengukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerja yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan. Menurut Sutrisno (2009:99) produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang).

Beberapa pengertian lain mengenai produktivitas menurut beberapa ahli:

Tohardi yang dikutip oleh Sutrisno (2011:100) mengungkapkan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Pendapat Tohardi didukung juga oleh Ravianto yang dikutip oleh Sutrisno (2011:100) yang menyatakan produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari ini. Sikap ini mendorong agar seseorang tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

2.6.2. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin,

sikap dan etiket kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sara produksi, manajemen, dan prestasi seperti yang dikatakan Ravianto yang dikutip oleh Sutrisno (2011:102).

Menurut Simanjuntak yang dikutip oleh Sutrisno (2011:103) , ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

2.6.3. Indikator Produktivitas

Menurut Sutrisno (2011:104) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

2 Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.6.4. Upaya Peningkatan Produktivitas

Untuk meningkatkan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal tersebut perlu pemahaman yang tepat terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas. Menurut Siagian yang dikutip oleh Sutrisno (2011:105) adapun faktor-faktor tersebut, yaitu :

1. Perbaikan terus-menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan terus-menerus. Suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Tambahan pula, ada ungkapan yang menyatakan bahwa satu-satunya hal yang konstan di dunia adalah perubahan.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksanaan tugas pokok, maupun pelaksanaan tugas penunjang dalam organisasi.

3. Pemberdayaan SDM

SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua jabatan manajemen dalam hierarki organisasi.

2.7. Audit Sumber Daya Manusia

2.7.1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disebut audit sumber daya manusia, Menurut Bayangkara (2011:60) adalah : “Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi

pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam rangka memastikan apakah tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.”

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:1040) audit sumber daya manusia adalah :

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan.

2.7.2. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia menurut pendapat IBK Bayangkara (2011:61) mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan 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 menunjukkan kontribusi terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi , dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

Menurut IBK Bayangkara (2011:65) ada beberapa elemen pokok dalam tujuan audit, yaitu :

1. Kriteria

Kriteria (criteria) merupakan standar yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam berorganisasi. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit.

Kriteria dapat berupa :

1. Rencana SDM.
2. Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM.
3. Tujuan setiap program SDM.
4. Standard Operating Procedure (SOP) yang dimiliki perusahaan.
5. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan.
6. Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
7. Peraturan pemerintah.
8. Standar (norma) yang merupakan best practice yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (benchmark).
9. Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

2. Penyebab

Penyebab (cause) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada pada saat ini. Penyebab ini dimana kativitas yang 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 (dalam pelatihan karyawan) yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya (meningkatkan keterampilan, dan disiplin karyawan).

3. Akibat

Akibat (effect) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan

(berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan oleh setiap komponen dalam organisasi).

2.7.3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat hasil audit sumber daya manusia dapat dirasakan baik oleh pihak intern dan pihak ekstern perusahaan. Manfaat audit sumber daya manusia menurut William B Werther, Jr. Dan Keith Davis yang dikutip oleh IBK Bayangkara (2011:61) adalah sebagai berikut :

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 dan praktik-praktik SDM.
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM.
8. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih aktif.
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

2.7.4. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup audit sumber daya manusia, menurut IBK Bayangkara (2011:67) adalah :

Ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya yaitu perolehan, pembangunan dan penghentian penggunaan sebagai berikut :

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelompokan 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 aturan perusahaan.

2.7.5. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia, menurut IBK Bayangkara (2011:64) dibagi menjadi beberapa langkah, antara lain :

Langkah-langkah audit sumber daya manusia meliputi :

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada rumusan sementara (tentative audit objective).

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 ditetapkan.

3. Audit lanjutan

Berdasarkan temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut.

4. Pelaporan

Agar informasi dapat bermanfaat, perlu diwujudkan menjadi laporan audit. Laporan audit sumber daya manusia adalah deskripsi komprehensif yang berisi mengenai hasil olahan temuan audit sumber daya manusia. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan oleh auditor mengenai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi, bukan hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat.

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 untuk melakukan tindak lanjut audit sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang dilanjutkan dan dapat dicapai tujuannya.

2.7.6. Kriteria Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK Bayangkara (2011:65) kriteria audit sumber daya manusia yang dipakai, dapat berupa :

1. Rencana SDM.
2. Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM.
3. Tujuan setiap program SDM.
4. Standard Operating Procedure (SOP) yang dimiliki perusahaan.
5. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan.
6. Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
7. Peraturan pemerintah.
8. Standar (norma) yang merupakan best practice yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (benchmark).
9. Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti membuat kesimpulan untuk membuat penelitian audit manajemen sumber daya manusia yang terbatas pada perencanaan sumber daya manusia yang mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengembangan tenaga kerja, dan penilaian kinerja.

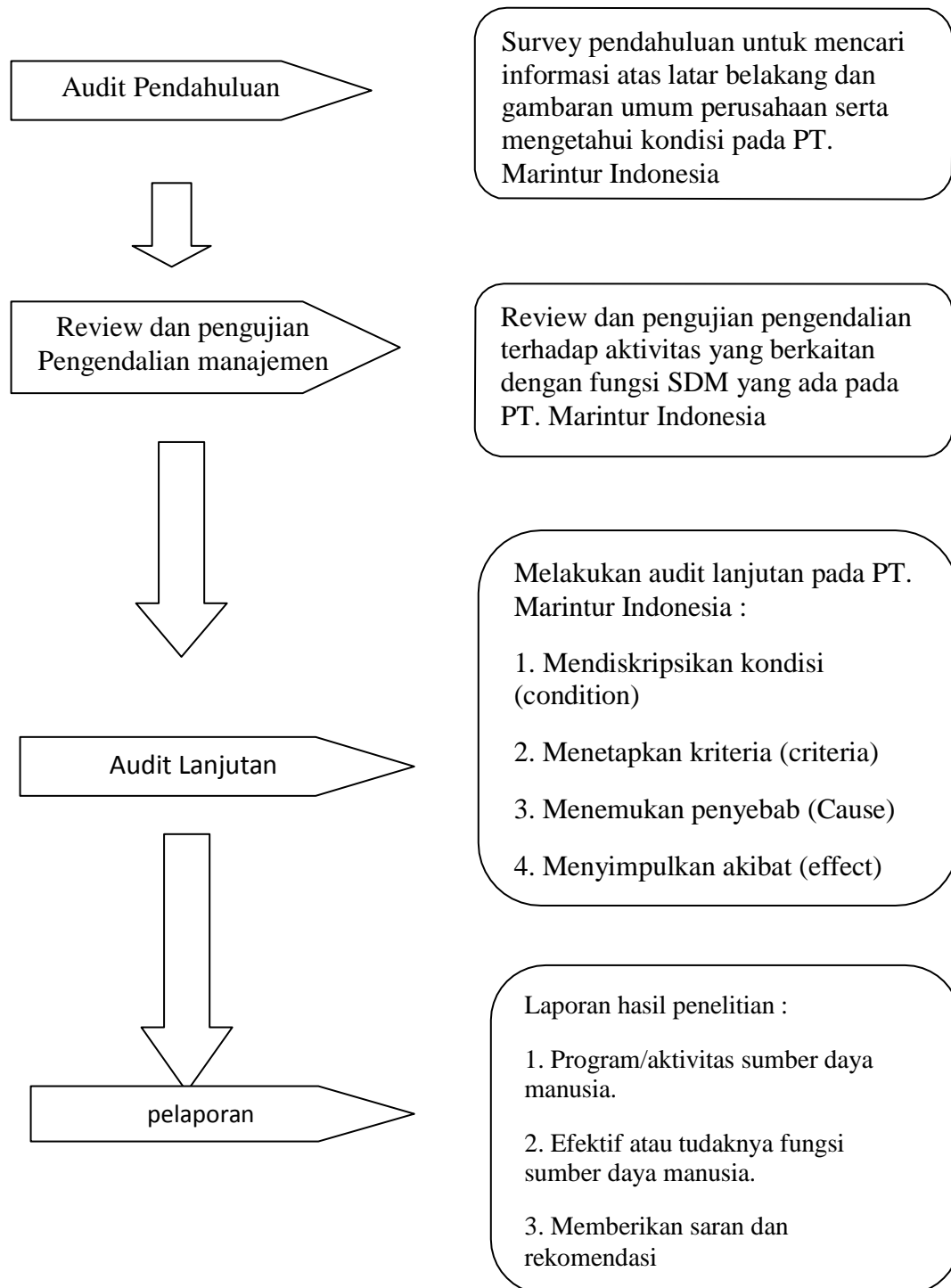
2.8. Kerangka Konseptual

Audit manajemen sumber daya manusia 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. Dengan proses audit yang penulis lakukan ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya. Proses audit manajemen yang harus dilakukan adalah dengan cara tahap survei pendahuluan, tahap review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci (kriteria, kondisi, penyebab, akibat), tahap pelaporan dan tahap tindak lanjut.

Gambar. 2.1.

Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Data yang diolah oleh peneliti, 2018