

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Audit Secara Umum

2.1.1 Definisi Audit

Auditing diartikan secara lebih tepat yaitu pemeriksaan atas laporan keuangan untuk memberikan pendapat atas kewajaran terhadap penyajiannya. Namun sekarang pekerjaan audit tidak lagi hanya laporan keuangan saja melainkan juga meninjau kembali serta menilai efisiensi dan etektifitas operasional perusahaan.

Auditing di definisikan sebagai proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksudkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. (Alvin A. Arens dan Loebbeck 1997:1)

Secara umum audit dapat didefinisikan:

“Auditing adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (Pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada asas nilai manfaat.” (Willy Susilo, 2002:52).

Dari penjelasan mengenai definisi berbagai macam jenis audit, terdapat beberapa esensi penting yang perlu dijelaskan lebih rinci.

1. Audit adalah proses interaktif, artinya kegiatan audit dilaksanakan melalui proses komunikasi timbal balik antara auditor (orang yang memeriksa)

dan auditee (pihak yang diperiksa) dalam upaya mengumpulkan data-data relevan untuk diolah menjadi informasi signifikan.

2. Audit adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis, artinya audit dilaksanakan secara metodologis mengikuti kaidah-kaidah manajemen yaitu direncanakan, dikoordinasikan, dilaksanakan dan dikendalikan agar efektif dan efisien.
3. Audit dilakukan dengan azas manfaat dan tujuan, artinya audit mengacu pada pencapaian tujuan dan mengedepankan kepastian memperoleh manfaat.
4. Audit dilakukan secara objektif/independen. Objektif artinya auditor memandang objek audit dan proses audit apa adanya, tidak ada rekayasa.
5. Audit berpijak pada data/fakta dan kebenaran artinya auditor mengambil kesimpulan dalam proses auditnya secara objektif berdasarkan kenyataan atau fakta-fakta apa adanya yang dapat dianalisa dan dibuktikan kebenarannya.
6. Audit melibatkan proses analisis/evaluasi/penilaian/pengujianh, artinya auditor tidak secara otomatis memperoleh informasi yang siap dilaporkan sebagai temuan audit.
7. Audit bermuara pada pengambilan keputusan. artinya audit tidak berhenti hanya sampai pengumpulan data dan informasi serta merumuskan temuan.
8. Audit dilaksanakan berdasarkan azas-azas/ standar tertentu, artinya auditor melakukan penilaian dengan membandingkan antara kenyataan yang

ditemukan dalam audit dengan azas-azas yang telah disepakati/berlaku sebagai acuan audit.

9. Audit merupakan kegiatan berulang, artinya audit dilakukan secara berkala dengan interval waktu sesuai keperluan organisasi.
10. Audit menghasilkan laporan. Laporan audit dibuat berdasarkan temuan auditor untuk disampaikan kepada pihak-pihak berkepentingan

Jenis-Jenis Audit

1. Audit laporan keuangan (*financial Statement Audit*)

Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. Umumnya kriteria itu adalah Prinsip Akuntansi Keuangan yang berlaku secara umum.

2. Audit Operasional (*Operational audit*)

Adalah audit yang secara lebih khusus dan mendalam menyoroti aspek pengendalian pada kegiatan operasional dalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilakukan.

3. Audit ketaatan

Bertujuan mempertimbangkan apakah audit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

Jenis-jenis auditor

Auditor dapat dibedakan menjadi tiga (3) jenis yaitu:

1. Auditor eksternal / auditor independen / akuntan public

Petugas yang melakukan audit adalah para praktisi akuntansi yang umumnya tergabung dalam suatu Kantor Akuntan Publik (KAP) tertentu, serta memiliki sertifikasi sebagai auditor. Pemeriksaannya meliputi berbagai jenis audit, yang terutama adalah audit laporan keuangan. Pihak-pihak luar lebih mempercayai hasil auditor eksternal. Hal ini disebabkan karena auditor eksternal dipandang tidak memiliki kepentingan apapun atau independen terhadap perusahaan yang diauditnya itu.

2. Auditor Internal.

Auditor yang bekerja pada suatu perusahaan dan oleh karenanya berstatus sebagai pegawai pada perusahaan tersebut. Tugas audit yang dilakukan terutama ditujukan untuk membantu manajemen perusahaan tempat dimana ia bekerja. Lingkup kegiatan auditor internal umumnya meliputi audit ketaatan dan audit manajemen. Laporan hasil auditnya hanya diperuntukan pada pihak manajemen perusahaan dan sering menjadi suplemen dari hasil audit eksternal.

3. Auditor Pemerintah

Auditor yang bertugas melakukan audit atas keuangan Negara pada instansi-instansi pemerintah. Dilakukan oleh pegawai badan pemerintah yang memenuhi syarat. Kegiatan pemeriksaannya meliputi audit laporan

keuangan, audit ketaatan, dan audit manajemen / operasional. Di Indonesia, audit ini dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan (BPK). Hasil audit yang dilakukan BPK disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai alat kontrol atas pelaksanaan keuangan Negara. (Al Haryono Jusup, 2001 : 17)

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Audit

Melihat pengertian audit diatas, maka dapat disimpulkan secara umum bahwa:

Tujuan audit adalah mendapatkan informasi aktual dan signifikan berupa data hasil analisa, penelitian, rekomendasi auditor yang dapat digunakan oleh audit atau manajemen untuk berbagai keperluan misalnya sebagai dasar pengambilan keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan atau perubahan dalam berbagai aspek upaya untuk menetapkan kebijakan dan mencapai tujuan organisasi keseluruhan (Willy Susilo, 2002:57).

Manfaat yang paling sentral adalah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi.

Secara terperinci dapat dijelaskan bahwa manfaat audit dapat dirasakan oleh beberapa pihak yaitu:

1. Manfaat bagi manajemen

Informasi temuan audit yang disampaikan auditor kepada pelaku manajemen dapat membantu penyelesaian permasalahan atau hambatan yang ada pada setiap fungsi organisasi baik yang bersifat aktual maupun

bersifat potensial, baik untuk keperluan saat sekarang maupun untuk masa depan.

2. Manfaat bagi pemilik modal

Audit internal memberikan informasi yang diperlukan oleh pucuk pimpinan untuk membuat/merubah kebijakan organisasi dan menentukan strategi-strategi pengembangan jangka panjang.

3. Manfaat bagi auditor sendiri

Poses audit merupakan media pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai harganya, bagi para pelaku audit itu sendiri.

2.1.3 Standar Auditing

Standar auditing merupakan pedoman bagi auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. standar-standar ini meliputi pertimbangan mengenai kualitas professional mereka, seperti keahlian dan independensi, persyaratan pelaporan, dan bahan bukti.

Menurut IAI sejak tahun 2001, standar auditing dibagi menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. Standar Umum

- a. Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis cukup sebagai auditor.
- b. Dalam semua hal yang berhubungan dengan penugasan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.

- c. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.
2. Standar Pekerjaan lapangan
 - a. Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten dan harus disupervisi dengan semestinya.
 - b. Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan.
 - c. Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, pengajuan pertanyaan dan konfirmasi sebagai dasar yang memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.
 3. Standar Pelaporan
 - a. Laporan audit harus mengatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
 - b. Laporan audit harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada, ketidak konsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan prinsip akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya.
 - c. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan audit

- d. Laporan audit harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Maka alasannya harus dinyatakan dalam hal nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, maka laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada, dan tingkat tanggung jawab yang dipikul oleh auditor.

2.2 Sumber Daya Manusia

2.2.1 Konsep SDM

Konsep sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu asset yang paling berharga dalam perusahaan karena manusia menjadi pihak penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya.

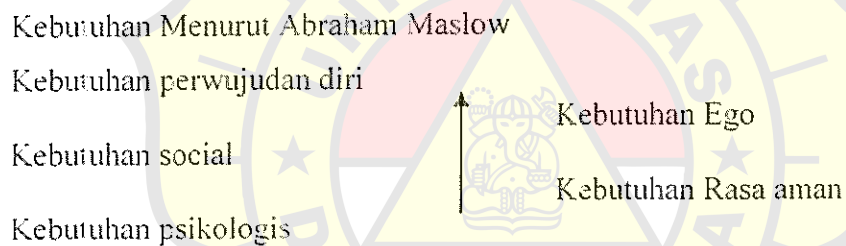
Sumber Daya Manusia mempunyai unsur-unsur atau variable yaitu meliputi:

1. Kemampuan-kemampuan (*Capability*)
2. Sikap (*Attitude*)
3. Nilai-nilai (*Value*)
4. Kebutuhan (*Needs*)
5. Dan karakteristik- karakteristik

Unsur-unsur SDM tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma- norma dan nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang yang tersedia.

Menurut teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, yang berbunyi kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis yaitu berupa material maupun non material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti.

Gambar 2.1



Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang, semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan karyawan maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

Perencanaan SDM adalah langkah – langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dalam waktu mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (S.P Siagian 1983:41).

2.2.2 Pengendalian Intern atas fungsi SDM

Pertimbangan pengawasan pada fungsi personalia atau SDM dimaksudkan untuk memastikan bahwa fungsi tersebut menjalankan kebijakan yang penting bagi pengembangan SDM yang dalam organisasi tersebut, tetapi harus diingat besarnya perusahaan, jenis industri, dan macam pekerjaan yang terdapat dalam organisasi.

Dengan adanya pengendalian atas fungsi SDM maka perusahaan dapat merencanakan dan menjalankan perusahaan dengan baik sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan. Ada beberapa unsur pengendalian intern yang diperlukan dalam hal ini yaitu:

1. Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut untuk memperoleh karyawan yang memiliki keahlian yang sesuai dengan tuntutan tanggung jawab yang dipikulnya. Manajemen harus memberikan gambaran jabatan yang ada dalam perusahaan dan menentukan syarat-syarat yang dipenuhi oleh calon karyawan untuk menduduki jabatan tersebut.
2. Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan melalui pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.
3. Adanya otorisasi pekerjaan, kesempatan promosi, jabatan, dan sistem balas jasa yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan fungsi SDM maka pengendalian intern harus di rancang dan diterapkan dengan baik agar fungsi personalia dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Tujuan Sistem Pengendalian Intern

1. Untuk melindungi harta / asset perusahaan
2. Untuk mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
3. Untuk meningkatkan efisiensi dalam seluruh operasi perusahaan
4. Untuk mendorong kepatuhan pada kebijakan dan prosedur yang telah digariskan manajemen.

2.2.3 Manajemen SDM

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright dalam bukunya "*Human Resorce management-gaining a competitive advantage*" Manajemen SDM adalah manajemen SDM yang mengacu kebijakan, pelaksanaan dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Menurut R Wayne Mondy & Robert M Noe dalam bukunya *Personel. The Management of Human Resorce* mendefinisikan manajemen SDM sebagai berikut: *Human Resorce Management is the utilization of the firms human assets* adalah pengelolaan/pemanfaatan asset manusia untuk mencapai tujuan organisasi. (Willy susilo:2002:5)

Jadi manajemen SDM adalah Proses sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan SDM dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan:10)

Manajemen SDM dalam suatu organisasi merupakan infrastruktur, bukan tujuan. Tujuan utama manajemen SDM adalah mendukung pencapaian tujuan organisasi, namun secara spesifik tujuan SDM dalam sebuah organisasi mengelola dan mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi.

Secara spesifik tujuan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah mengelola dan atau mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi.

Konsep ini dikenal sebagai Competency Based Human Resource Management, artinya semua aktivitas manajemen SDM berorientasi pada pengembangan dan pemanfaatan kompetensi karyawan, misalnya proses penilaian kinerja berdasarkan kompetensi, pelatihan berorientasi pada kompetensi, rekrutmen berdasarkan kompetensi sistem remunerasi berbasis kompetensi.

2.2.4 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Bidang-bidang utama yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Proses ketenagakerjaan yang lengkap

Bidang ini meliputi pengelolaan yang efektif atas proses perekrutan, wawancara, tes, pemeriksaan referensi, pemeriksaan fisik, penempatan, promosi, konseling dan pemberhentian karyawan.

2. Pengembangan SDM

Departemen SDM bertanggung jawab untuk pelaksanaan teknis dari pelatihan dan pendidikan para karyawan untuk membangun keterampilan dan pengalaman mereka.

3. Administrasi kompensasi

Departemen SDM harus memelihara administrasi kompensasi yang kompetitif dalam dunia kerja. Hal ini penting karena bila karyawan tidak puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, maka turn over karyawan akan mengalami peningkatan / pemogokan kerja.

4. Kesehatan

Departemen SDM harus menjamin kesehatan dari para karyawannya dengan memberikan fasilitas penggantian biaya perawatan kesehatan mereka.

5. Kesejahteraan

Perusahaan harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang menunjang kesejahteraan karyawan atas dasar prestasi dan jabatan mereka. Pengelolaannya menjadi department SDM.

6. Hubungan ketenagakerjaan

Departemen SDM harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang sehat dalam perusahaan agar terjalin hubungan yang harmonis antar karyawan.

7. Evaluasi SDM

Departemen SDM bertanggung jawab dalam mengevaluasi dan menilai kinerja SDM dalam perusahaan dan memastikan peraturan – peraturan perusahaan ditaati oleh seluruh karyawan nya serta pelaksanaan sanksi yang tegas bagi yang melanggar.

2.2.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job description, job specification, Job Requiremen, dan Job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan azas *the righ man in the right place and right man in the righ job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijaksanaan pemberi atas balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.2.6 Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia

Dampak manajemen sumber daya manusia adalah akibat yang secara langsung atau tidak langsung ditimbulkan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan dampaknya bisa dijelaskan dalam empat dimensi yang dibedakan berdasarkan keluasan akibat yang ditimbulkan.

1. Dampak yang secara langsung tercermin pada perubahan perilaku individu yang bisa dilihat pada tiga aspek yaitu perubahan aspek kognitif, perubahan aspek afektif dan perubahan psikomotorik. Dalam istilah awam dapat dijelaskan bahwa aspek kognitif adalah perubahan pada dimensi pengetahuan. Aspek afektif adalah perubahan pada dimensi sikap dan psikomotorik adalah perubahan pada dimensi keterampilan (skill).
2. Dampak yang terjadi pada perubahan perilaku kelompok yang tercermin dalam kemampuan kelompok melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

termasuk kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh kelompok tersebut di masa depan.

3. Dampak yang timbul dan dapat diukur pada skala organisasi misalnya diukur pada tingkat produktivitas, perbaikan efisiensi biaya, peningkatan volume penjualan, peningkatan laba usaha dll.
4. Dampak yang timbul pada masyarakat secara umum akibat pengaruh budaya organisasi yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan tempat tinggalnya.

2.3 AUDIT SDM

2.3.1 Pengertian Audit SDM

Audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dan pengelolaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang (Willy Susilo, 2002 : 63).

Dalam definisi diatas terdapat beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan secara lebih terperinci agar pengertian tentang audit SDM dapat lebih mudah dipahami.

1. Audit SDM adalah kegiatan pemeriksaan dan penilaian, artinya audit adalah sebuah proses mencari dan mengumpulkan data dan informasi faktual, signifikan, dan relevan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil verifikasi dan penilaian auditor.

2. Auditor memerlukan data-data adalah fakta adalah realita atau keadaan yang sebenarnya yang ada atau dapat dibuktikan benar-benar ada atau terjadi. Tidak semua fakta perlu dikumpulkan oleh seorang auditor, cukup mengumpulkan data dan fakta yang relevan dan signifikan untuk menyimpulkan suatu keadaan yang disoroti.
3. Data dan fakta yang relevan dan signifikan adalah data dan fakta yang masih ada hubungannya dengan permasalahan SDM atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dapat menjelaskan permasalahan secara lebih terarah dan mendalam.
4. Audit SDM dilakukan secara sistematis artinya proses pemeriksaan dan penilaian dilakukan dengan pola logika dan menerapkan azas-azas manajemen.
5. Audit SDM dilakukan secara objektif, artinya auditor sedapat mungkin meminimalkan subjektivitas dalam interaksi pemeriksaan tidak mencampur aduk fakta dengan opini.
6. Kegiatan audit terdokumentasi, artinya semua yang dilakukan dalam proses audit secara keseluruhan mulai dari perencanaan audit, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil audit oleh auditor harus dicatat, dan catatan dikelola dengan baik sehingga mudah ditemukan bila sewaktu-waktu diperlukan.
7. Keluaran dari kegiatan audit SDM adalah informasi yang disimpulkan dari data dan fakta yang telah dikumpulkan dan diolah sehingga menjadi

lebih informatif dan mengandung informasi penting untuk diberikan perhatian atau ditindak lanjuti oleh auditee dan atau oleh manajemen.

8. Audit SDM dilakukan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan SDM artinya audit diarahkan selain pada aspek ketaatan azas dan pencapaian tujuan juga diarahkan untuk menilai tingkat efisiensi dalam pengelolaan SDM.
9. Audit SDM dimaksudkan untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. artinya audit SDM mempunyai misi membantu pimpinan fungsi-fungsi organisasi maupun pucuk pimpinan perusahaan dengan memberikan masukan informasi signifikan hasil penilaian auditor untuk membantu mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat SDM

Tujuan Audit SDM adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektifitas, dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai

Tujuan audit menurut : Drs.H. Malayu .S.P Hasibuan adalah :

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description* nya dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagian pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
6. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).

Manfaat Audit SDM

Audit SDM dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan kepada pihak-pihak terkait.

Pengguna hasil Audit SDM terutama adalah para pemimpin Perusahaan untuk menilai sejauh mana efektifitas dan kesesuaian dalam pelaksanaan kebijakan yang telah dikeluarkan.

Contoh-contoh informasi hasil audit SDM dengan kandungan manfaat yang biasa disampaikan oleh seorang auditor adalah sebagai berikut:

1. Informasi mengenai ketidaktaatan atau penyimpangan terhadap asas regulasi pengelolaan SDM.
2. Informasi adanya pelanggaran Hak Asasi Manusia dalam pemanfaatan SDM.
3. Informasi mengenai kelemahan dan ketidakcukupan atau ketidaklengkapan dalam fungsi-fungsi manajemen SDM.
4. Informasi adanya ketidakefisienan dalam pengelolaan SDM.
5. Informasi mengenai kelemahan dan ketidakcukupan atau ketidaklengkapan dalam fungsi-fungsi manajemen SDM.
6. Informasi adanya kebijakan SDM yang tepat untuk menghadapi iklim ketenaga kerjaan aktual maupun untuk menghadapi tantangan bisnis di masa depan.
7. Informasi mengenai adanya prinsip-prinsip dan falsafah pengelolaan SDM yang sudah usang tidak relevan lagi dengan tuntutan jaman dan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan contoh informasi hasil audit diatas, maka dapat ditegaskan manfaat audit, kedalam beberapa kelompok yaitu:

1. Manfaat Bagi puncak pimpinan

Hasil audit dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil / merubah kebijakan tentang SDM sehingga pengelolaan SDM dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka panjang.

2. Manfaat bagi pimpinan Unit-unit kerja non- SDM

Adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan secara keseluruhan maupun secara spesifik yang dihadapi unit-unit operasi dilihat dari perspektif SDM.

3. Manfaat bagi Pimpinan unit pengelola SDM, sehingga setiap pimpinan

unit dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk melakukan perbaikan yang diperlukan sesuai masukan dan rekomendasi auditor. Misalnya auditor menemukan adanya situasi komunikasi internal yang tidak harmonis dalam suatu unit kerja sehingga menimbulkan berbagai eksekusi yang menghambat produktivitas kerja atau berakibat membutuhkan kinerja mutu, biaya dan waktu penyelesaian pekerjaan.

Bermanfaat untuk membantu dalam menetapkan prioritas permasalahan dan perbaikan manajemen fungsional yang berada dalam wilayah tanggung jawab unit pengelola SDM.

4. Manfaat bagi Anggota Organisasi secara keseluruhan

Audit SDM memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan.

5. Manfaat bagi Auditor sendiri

Merupakan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai harganya. Interaksi auditor dengan auditee pada berbagai fungsi dan kegiatan dan pengungkapan permasalahan dan pembahasan solusinya merupakan proses pengkaderan dan pematangan auditor sebagai tenaga profesional.

6. Manfaat bagi masyarakat secara umum.

Apakah kegiatan audit internal dapat memberi manfaat pada masyarakat umum? Jawabannya adalah dapat. Proses audit yang dilakukan disuatu organisasi, bila kegiatan itu ternyata dapat dibuktikan banyak memberikan dampak positif dan bermanfaat guna, maka akan diikuti oleh perusahaan lain. Bila pengertian masyarakat umum juga termasuk pemerintah, maka audit SDM akan membantu pemerintah dalam mengupayakan pentaatan regulasi atas kegiatan SDM di perusahaan.

2.3.3 Program Audit SDM

Pada prinsipnya Audit SDM dapat dilakukan secara terprogram maupun secara insidental atau penggabungan keduanya. Dalam audit SDM yang terencana, unit-unit yang akan di Audit dan dijadwalkan disusun dalam program audit SDM untuk masa maksimal satu tahun. Dalam program audit telah ditentukan waktu audit, lingkup audit maupun auditor yang melaksanakan tugas. Disamping dengan pendekatan program, audit SDM

dapat saja dilaksanakan diluar program atau diluar jadwal yang telah disusun, misalnya karena adanya permintaan khusus dari *Top Management* atau karena adanya kasus-kasus tertentu yang memerlukan perhatian khusus. Jadi dalam pelaksanaan audit SDM dapat dilaksanakan berdasarkan program yang telah disusun dan dapat ditambahkan dengan kegiatan audit secara insidental sesuai dengan keperluan dan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Prosedur Audit SDM

Prosedur audit SDM berisi penjelasan mengenai mekanisme atau tata cara audit SDM termasuk pengaturan perangkat audit berupa format-format standar yang akan digunakan dalam proses audit. Secara keseluruhan isi prosedur audit SDM menjelaskan bagaimana audit SDM dilaksanakan disuatu perusahaan mulai dari persiapan sampai tahap penyusunan laporan dan pemantauan tindak lanjut hasil audit atau verifikasi tindakan koreksi yang telah dilakukan oleh auditee.

Prosedur audit SDM dan kebijakan Top Management sedapat mungkin dikomunikasikan seluruh jajaran pimpinan unit-unit operasional agar dapat diketahui dan dipahami. Dengan begitu maka diharapkan tidak akan ada lagi pertanyaan dari auditee mengenai mekanisme ataupun keabsahan audit SDM dan kewajiban auditee untuk melaksanakan konsekuensi yang timbul dari kegiatan audit.

Dengan adanya prosedur audit SDM yang jelas maka akan membantu auditor untuk melaksanakan tugasnya secara konsisten dan sistematis. Kapanpun audit dilaksanakan dan siapapun yang ditunjuk menjadi auditor dapat menjalankan kegiatan audit dengan mekanisme baku dan menggunakan perangkat kerja standar.

2.3.4 Pelaksanaan audit SDM

Seorang auditor memiliki kebebasan yang cukup luas bila tidak ingin dikatakan sangat luas untuk mendapat akses informasi dengan melakukan interaksi dalam berbagai bentuk kegiatan dengan beragam tehnik dan pendekatan.

Penjelasan berikut ini adalah contoh-contoh kegiatan yang bias dan biasa dilakukan oleh auditor untuk memperoleh data dan informasi:

1. Mengamati kegiatan

Auditor dapat memulai tugasnya dengan mengamati atau melakukan observasi secara langsung atas aktivitas – aktivitas organisasi dalam perspektif manajemen SDM.

2. Meminta penjelasan atau menanyakan

Auditor dapat menggali informasi dengan cara meminta penjelasan dari auditee mengenai objek-objek audit yang telah direncanakan dalam lingkup audit. Pendekatan audit dengan meminta penjelasan adalah pendekatan audit yang paling mudah dilakukan.

3. Meminta peragaan

Dalam kasus tertentu auditor dapat meminta auditee memperagakan suatu kegiatan yang sedang diamati.

4. Menelaah dokumen

Bila perusahaan telah memiliki manual manajemen SDM yang memuat penjelasan mengenai mekanisme kegiatan manajemen SDM, termasuk program-program pengembangan SDM secara lengkap dan terdokumentasi.

5. Memeriksa dengan daftar periksa

Auditor menyiapkan daftar periksa yang mencakup objek-objek audit atau permasalahan yang ingin diketahui.

Langkah-langkah dalam proses Audit SDM

Seorang spesialis auditing (Walter R. Mahler) mengusulkan bahwa proses audit harus terdiri dari enam langkah sebagai berikut:

1. Memperkenalkan gagasan audit dan menekankan manfaat yang akan diperoleh dari audit.
2. Memilih personil dengan kisaran keterampilan yang luas untuk tim audit dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
3. Mengumpulkan data dari tingkat yang berbeda dalam organisasi.
4. Menyiapkan laporan audit untuk manajer lini dan evaluasi departemen SDM.

5. Mendiskusikan laporan dengan manajer operasi yang kemudian mengujikan penilaian mereka sendiri.
6. Mempersatukan tindakan korektif dalam proses penetapan tujuan (*objective setting process*) perusahaan yang regular.

2.3.5 Penekanan Audit SDM

Audit SDM tidak harus selalu ditekankan untuk mencari pelanggaran atau ketidaksesuaian. Secara konsep audit dapat dibedakan dalam tiga tingkatan yaitu :

1. Audit ketaatan azas

Audit ketaatan azas ditekankan untuk memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari azas-azas yang berlaku, misalnya mendeteksi apakah terjadi penyimpangan dari kebijakan, prinsip, prosedur, perencanaan kerja, anggaran, peraturan perundang-undangan dan sebagainya.

2. Audit kesehatan azas

Selain untuk mendeteksi penyimpangan, auditor perlu juga dapat menilai apakah azas yang dijadikan acuan telah cukup baik dan sesuai dengan tujuan dan rancangan pengembangan organisasi masa depan.

3. Audit Inovasi

Audit inovasi adalah audit untuk mencari terobosan dan tantangan baru. Auditor memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya untuk menggali potensi nilai dari perspektif SDM, memotivasi auditee

untuk memacu prestasi dengan melakukan berbagai perubahan atau inovasi.

2.4 Definisi Kinerja

Yang dimaksud dengan definisi kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan visi dan misi perusahaan.

2.4.1 Definisi Penilaian Kerja

Beberapa definisi penilaian kinerja

1. Pengertian penilaian kinerja menurut Lane K. Anderson dan Donald K Clancy adalah *"Feed back from the accountant to might that provides information about how well the action refresent the plans, it also identifies where managers many need to make correction or adjusment in future planning dan controlling activities"*.
2. Definisi Penilaian kinerja menurut Bambang Supomo adalah:
"Penilaian kinerja merupakan usaha untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan atau operasi yang menjadi tanggung jawab suatu unit atau bagian dalam suatu organisasi atau badan usaha".
3. Definisi penilaian kerja menurut Drs. Jhon Soeprihanto adalah Suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

4. Definisi kinerja menurut P. Siagian. (2004:30) adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan perolehan hasil dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran melalui dan orang lain yang menuntut pertanggung jawaban manajemen puncak dalam suatu organisasi termasuk perusahaan.

Dari Definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (inovasi, operasi, pemasaran, penjualan dan pelayanan pelanggan) dan merupakan suatu proses penilaian terhadap pelaksanaan suatu kegiatan yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan tugas.

Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang dilakukan suatu organisasi mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan para pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.

4. Membuat suatu tujuan strategis sehingga dapat mempercepat proses pembelanjaan organisasi.
5. Membangun konsesus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas prilaku yang diharapkan tersebut.

Alasan perusahaan dalam penilaian kinerja

1. Memotivasi manajer divisi

Agar manajer divisi dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.

2. Kesesuaian tinjauan

Sejauh mana tujuan perusahaan telah dicapai

3. Kontribusi terhadap perusahaan

Apakah laba perusahaan sudah dapat dicapai.

Syarat penilaian kinerja

Sistem pengukuran atau penilaian kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Di dasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas.
3. Menghasilkan penilaian yang komprehensif
4. Memberikan umpan balik terhadap masalah-masalah yang membutuhkan perbaikan.

Indikator Kinerja

Yang dimaksud dengan indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dan memperhitungkan indikator masukan (*input*), indikator keluaran (*out put*), indikator hasil (*out come*), dan indikator dampak (*impact*).

2.4.2 Audit SDM Terhadap Kinerja

Audit SDM diterapkan dalam sebuah perusahaan agar karyawan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja unit ataupun perusahaan, selain itu juga sebagai alat komunikasi yang efektif diantara pelaku didalam organisasi tentang arah dan tujuan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

Tujuan dari penerapan Audit SDM ini terhadap kinerja antara lain:

1. Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan kompetitif.
2. Tersedianya karyawan yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal pada perusahaan.
3. Terciptanya komunikasi efektif dan hubungan baik antara bawahan dan atasar..
4. Pertumbuhan tingkat kepuasan kerja karyawan.
5. Terciptanya budaya kerja yang efektif yang menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas individu sehingga mampu memberikan kontribusi maksimum.
6. Menjadi dasar dari pemberian gaji dan penghargaan kepada karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Di dalam pencapaian kinerja dipengaruhi oleh 2 (dua) factor yaitu:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara lebih spesifik, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reability (*knowledge and skill*) bila karyawan memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan kemampuan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaanya, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri sendiri yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara menurut Moon, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- a) Keterampilan dan pengetahuan karyawan
- b) Sumber daya yang tersedia
- c) Kualitas dan gaya manajemen yang ada
- d) Tingkat motivasi karyawan dan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan dirinya.