

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Auditing

1. Pengertian Audit

Menurut Messier, Glover, dan Prawitt yang diterjemahkan oleh Hinduan,(2005,16) mendefinisikan, “Audit adalah suatu proses sistematis mendapatkan dan mengevaluasi bukti – bukti secara objektif sehubungan dengan asersi atas tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian asersi – asersi tersebut dan menetapkan kriteria serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Menurut Arens dan Lobbecke yang sudah diterjemahkan oleh jusuf,(1996,1) mendefinisikan, “Audit adalah proses pengumpulan dan pengefaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomiyang dilakukan seseorang yang kompeten dan independent untuk melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan.”

2. Jenis-jenis Audit

Menurut Messier, Glover, dan Prawitt yang diterjemahkan oleh Hinduan,(2005,60-61) bahwa jenis jasa audit disamping audit laporan keuangan , terdapat 4 (empat) jenis utama dari audit yaitu:

a. Audit Pengendalian Internal

Audit laporan keuangan selalu memiliki pilihan untuk menguji pengendalian dalam mendapatkan bukti tidak langsung mengenai kewajaran laporan keuangan dimana mereka telah ditugaskan untuk menyampaikan pendapat.

b. Audit Kepatuhan

Audit Kepatuhan menentukan sejauh mana peraturan, kebijakan, hukum, perjanjian, atau peraturan pemerintah di patuhi oleh entitas yang sedang di audit

c. Audit Operasional

Melibatkan pengajian sistematis atas aktivitas organisasi atau bagian dari itu, sehubungan dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif.

d. Audit Forensik

Tujuan dari audit forensik adalah mendeteksi atau mencegah berbagai jenis kecurangan (*fraud*), penggunaan auditor untuk melaksanakan audit forensik telah tumbuh dengan pesat belakangan ini

Menurut Sukrisno Agoes (2004, 10-12), ditinjau dari segi pemeriksaan, audit dapat dibedakan atas 4 (empat) yaitu :

a. *Managemenet Audit*

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan operasional yang telah ditetapkan oleh manajemen, untuk

mengetahui apakah kegiatan operasional tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

b. *Compliance Audit* (Pemeriksaan Ketaatan)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan dan kebijakan yang berlaku, baik yang diterapkan oleh perusahaan (manajemen dan dewan komisaris) maupun oleh pihak ekstern (pemerintah, BAPEPAM, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan dilakukan oleh KAP maupun bagian *Internal Audit*.

c. *Internal Audit* (Pemeriksaan Intern)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian *Internal Audit* perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Laporan internal auditor biasanya berisi temuan pemeriksaan mengenai penyirapangan dan kecurangan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikan.

d. *Komputer Audit*

Pemeriksaan KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya menggunakan EDP (Elektronik Data Processing) sistem.

Menurut Arens dan Lobbecke yang sudah diterjemahkan oleh Jusuf (1996,4-5), menjelaskan jenis-jenis audit terdiri dari 3 (tiga) yaitu:

a. *Audit Laporan Keuangan*.

Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan

sesuai dengan kriteria-kriteria yang berlaku. Umumnya, kriteria itu adalah prinsip akuntansi yang berlaku umum.

b. Audit Operasional

Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efektifitas dan efisiensi. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalanya operasional perusahaan.

c. Audit Ketaatan

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

2.2. Audit Operasional

Audit operasional sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan untuk menilai efektifitas dan efisiensi dari setiap dan seluruh kegiatan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Efektifitas berhubungan dengan hasil akhir dari suatu kegiatan yang telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan.

Efisiensi berhubungan dengan kemampuan untuk meminimalkan kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.

Ekonomis berhubungan dengan penggunaan sumber daya secara berhati -- hati dan bijak, agar diperoleh hasil yang baik.

1. Pengertian Audit Operasional

Menurut Boynton, Jhonson, dan Kell yang diterjemahkan oleh Budi, Sumiharti, (2003,498) mendefinisikan, "Audit operasional adalah suatu proses sistematis yang mengevaluasi efektifitas, efisiensi dan kehematan operasi organisasi berada dalam pengendalian manajemen serta melaporkan kepada orang -- orang yang tepat hasil -- hasil operasi tersebut beserta rekomendasi perbaikan.

Menurut Sukrisno Agoes (2004,175) menyatakan, "*Management Audit* disebut juga operasional audit, fungsional audit, sistem audit adalah suatu pemeriksaan terhadap suatu organisasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah di tentukan oleh Manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasional tersebut sudah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis

Menurut Guy, Alderman, dan Winters yang diterjemahkan oleh Rajoe, Budi (2003,419) menyatakan, "Audit operasional merupakan penelaahan atas prosedur dan metode operasi entitas untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Pada kesimpulan tentang audit operasional, rekomendasi, yang umumnya diberikan adalah memperbaiki prosedur.

2. Tujuan dan Manfaat Audit Operasional

Menurut Messier, Glover, dan Prawitt yang diterjemahkan oleh Hinduan (2005,61), menyatakan, “Tujuan audit operasional adalah untuk menilai kinerja, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan mengembangkan rekomendasi.

Menurut Guy, Aldermen, dan Winters yang diterjemahkan oleh Rajoe, Budi (2004,421), tujuan audit operasional terdiri atas 3, yaitu :

a. Menilai kerja

Setiap audit operasional meliputi penilaian kerja organisasi yang ditelaah. Penilaian kerja dilakukan dengan membandingkan kegiatan organisasi dengan (1) tujuan, seperti kebijakan, standar dan sasaran organisasi yang ditetapkan manajemen atau pihak yang menugaskan serta, dengan (2) kriteria penilaian lain yang sesuai.

b. Mengidentifikasi untuk perbaikan

Peningkatan efektifitas, efisiensi, dan ekonomis merupakan kategori luas dari pengklasifikasian sebagian besar perbaikan

c. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Sifat dan luas rekomendasi akan berkembang secara beragam selama pelaksanaan audit operasional.

Menurut Sukrisno Agoes (2004,175), tujuan umum dari audit operasional dibagi menjadi 4 (empat) adalah :

- a. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dari perusahaan
- b. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta, lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- c. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top manajemen*.
- d. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top manajemen* untuk memperbaiki kelemahan – kelamahan yang terdapat pada penerapan *intern*, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2003,14-15), menjelaskan manfaat dari audit operasional adalah :

- a. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan
- b. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan – laporan dan pengendalian
- c. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana – rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.

- d. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan *preventif* yang akan diambil
- e. Menilai ekonomis dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk memperkecil pemborosan
- f. Menilai efektifitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang ditetapkan
- g. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

3. Karakteristik Audit Operasional

Menurut Amin Wijaya Tunggal, (2001,9) bahwa karakteristik audit operasional antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif.
- b. Mencakup semua aspek perusahaan unit atau fungsi.
- c. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya, atau suatu fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya.
- d. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau mutu dari unit fungsi yang diaudit dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- e. Pengukuran terhadap mutu didasarkan pada bukti data dan standard audit.
- f. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi. Diagnosis tentang permasalahan, sebab-sebabnya, dan

rekomendasi tentang langkah-langkah korektif atau perbaikan bagi perusahaan.

4. Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Arens dan Lobbecke yang sudah diterjemahkan oleh Jusuf, (2000,766-767), ada (3) tiga jenis audit operasional terdiri dari:

a. Fungsional

Fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan perusahaan, seperti fungsi penerimaan kas atau fungsi produksi. Ada beberapa cara untuk menggolongkan dan membagi lagi fungsi yang ada. Keunggulan audit operasional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor tertentu dalam staff auditor internal dapat mengembangkan banyak keahlian dalam suatu bidang. Kekurangan audit operasional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

b. Organisasional

Organisasional audit operasional atas suatu organisasi menyangkut seluruh unit organisasi, seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektifitasnya fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada.

c. Penugasan Khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti ini. Contohnya mencakup penentuan tidak efektifnya sistem PDE, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi dan membuat rekomendasi perbaikan.

5. Tahapan Audit Operasional

Menurut Sukrisno Agoes (2004 : 75), tahapan audit operasional ada lima yaitu :

a. Memillih Auditee / Preliminary Survei (Survey Pendahuluan)

Tujuan survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang, dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertahankan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan, informasi umum, dan latar belakang yang diperlukan. Pemahaman calon auditee diperoleh dengan :

- 1) Mereview data arsip latar belakang setiap auditee.
- 2) Meninjau fasilitas auditee
- 3) Mempelajari dokumentasi yang relevan tentang operasi auditee, seperti buku petunjuk kebijakan dan prosedur, bagan arus, standar kinerja, pengendalian mutu, serta deskripsi tugas.

- 4) Mewawancarai manajer aktivitas tersebut mengenai bidang – bidang permasalahan tertentu sering disebut *entry review*.
- 5) Menetapkan prosedur analitis untuk mengidentifikasi trend atau hubungan yang tidak biasa.
- 6) Melakukan pemeriksaan (atau pengujian) audit ini untuk menegaskan atau menjernihkan pemahaman auditor tentang masalah yang potensial.

b. Merencanakan Audit.

Perencanaan audit yang cermat sangat penting untuk mencapai efektifitas, efisien, ekonomis audit operasional. Meliputi :

- 1) Pengembangan program audit yang terdiri dari tujuan audit dan prosedur audit.
- 2) Penggunaan sampling audit untuk pengumpulan bukti.
- 3) Pemilihan team audit yang memiliki keahlian teknik.

c. Melaksanakan audit / Detailed Examination (Pengujian Terinci)

Pelaksanaan audit adalah tahap memakan waktu dalam audit operasional. Dalam tahap ini sering disebut sebagai melakukan audit yang mendalam (*in – depth audit*), meliputi :

- 1) Mengembangkan kuesioner untuk mewawancarai pegawai inti yang terkait dengan unit yang diperiksa dan berharap mendapatkan pendapatan, komentar dan usulan tentang pemecahan masalah.
- 2) Pengamatan terhadap personil *auditee* untuk mendeteksi efisiensi atau tidaknya dan kondisi – kondisi lainn yang ikut menyebabkan.

- 3) Menggunakan prosedur analitis untuk mengukur kinerja aktual dalam hubungannya dengan dengan kriteria tertentu, seperti sasaran produktivitas dan anggaran yang ditetapkan atau standar industri sejenis.
- 4) Dokumentasi temuan dan rekomendasi dalam kertas kerja.

d. Melaporkan Temuan

Audit operasional serupa dengan jenios – jenis audit lainnya karena produk akhir dari audit ini adalah laporan audit. Akan tetapi, ada banyak situasi unik yang berkaitan dengan pelaporan audit operasional.

Laporan itu harus memuat :

- 1) Suatu pernyataan tentang tujuan dan ruang lingkup audit
- 2) Uraian umum mengenai pekerjaan yang dilakukan dalam audit
- 3) Ikhtisar temuan – temuan audit
- 4) Rekomendasi perbaikan
- 5) Komentar *auditee*

e. Melakukan tindak lanjut

Tahap terakhir atau tahapan tindak lanjut (*follow up phase*) dalam audit: operasional adalah tahap bagi auditor untuk menindaklanjuti tanggapan *auditee* terhadap laporan audit. Idealnya, kebijakan entitas sebaiknya mengharuskan manajer unit yang diaudit untuk melaporkan secara tertulis selama periode waktu yang ditentukan. Akan tetapi, tindak lanjut ini juga harus mencakup penentuan kelayakan tindakan yang diambil oleh *auditee* dalam mengimplementasikan rekomendasi.

Menurut Sukrisno Agoes (2004: 180 -181) menjelaskan tentang *audit objective* bahwa setelah melakukan *preliminary survei*, kemudian melakukan *review* dan *testing management control system* (penealahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen) untuk memastikan apakah *tentative audit objective* (tujuan pemeriksaan yang bersifat sementara) dapat dijadikan *firm audit objective* (tujuan pemeriksaan yang pasti). *Audit objective* mencakup 3 elemen, yakni :

- 1) *Criteria*, merupakan standar yang harus di patuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Standar dapat berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan sejenis atau kebijakan industri atau kebijakan pemerintah
- 2) *Causes*, adalah tindakan – tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan, termasuk tindakan – tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan. Dengan kata lain, *causes* adalah tindakan – tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.
- 3) *Effects*, adalah akibat dari tindakan – tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

2.3. Pengendalian Internal.

Pengendalian internal memiliki peranan penting di dalam sebuah perusahaan dalam hal tanggung jawab yang dapat dipenuhi oleh manajemen, tanggung jawab atas pengelolaan dan kegunaan. Pengendalian internal yang tepat tidak hanya memastikan aktiva dan catatan-catatan dijaga, tetapi juga menciptakan lingkungan dimana efisiensi dan efektifitas untuk meningkatkan mutu atau kualitas dari sumber daya manusia yang didorong dan dimonitor. Pengendalian internal juga dapat membantu manajemen untuk mengambil suatu keputusan.

1. Pengertian Pengendalian Intern.

Menurut Messier, Glover, dan Prawitt yang diterjemahkan oleh Budi, Sumiharti,(2005, 250) mendefinisikan,"Pengendalian intern (*Internal Control*) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel entitas lainnya yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan."

Menurut Sukrisno Agoes (2004,79-80), pengendalian intern terdiri dari lima komponen yang saling berkaitan yaitu:

- a. Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian sumber daya manusia yang

terdapat didalamnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian.

- b. Penaksiran resiko adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap resiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana resiko yang harus dikelola.
- c. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.

2. Tujuan Pengendalian Intern

Menurut Messier, Glover, dan Prawitt yang ditrejemahkan oleh Hinduan, (2005,251) tujuan pengendalian internal terbagi menjadi tiga yaitu :

- a. Keandalan pelaporan keuangan.
- b. Efektifitas dan efisiensi operasi.
- c. Kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku.

Menurut mulyadi (2001, 163) tujuan pengendalian intern terbagi menjadi empat yaitu :

- a. Menjaga kekayaan organisasi.
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.
- c. Mendorong efisiensi,dan
- d. Mendorong dipenuhi kebijakan manajemen.

Menurut Arrens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Jusuf, (2000,258-259), manajemen setidaknya memiliki lima kepentingan berikut dalam merancang struktur pengendalian intern yang efektif yaitu :

a. Keandalan laporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab dalam menyampaikan laporan keuangan bagi investor, kreditor, dan pengguna lainnya. Manajemen mempunyai kewajiban hukum dan profesional dalam menjamin bahwa informasi telah di siapkan sesuai dengan standar pelaporan, misalnya prinsip akuntansi berlaku umum.

b. Mendorong efisiensi dan efektifitas operasional

Pengendalian dalam suatu organisasi adalah alat untuk mencegah kegiatan dan pemborosan yang tidak perlu dalam segala aspek usaha, dan untuk mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan efisien. Bagian yang terpenting dari efektifitas dan efisiensi adalah penggunaan aktiva dan catatan aktiva fisik perusahaan yang dapat dicuri, disalahgunakan atau dirusak kalau tidak dilindungi oleh pengendalian yang tidak memadai.

c. Ketaatan hukum dan peraturan

Banyak sekali hukum dan peraturan yang harus diikuti oleh perusahaan, misalnya : UU Perpajakan dan UU Perseroan Terbatas No.40 tahun 2007.

d. Keandalan laporan keuangan

Untuk memenuhi standar pekerjaan lapangan kedua, auditor berkepentingan terutama terhadap pengendalian intern berkaitan dengan kepentingan manajemen yang pertama atas pengendalian intern, keandalan laporan keuangan.

e. Penekanan pada pengendalian atas golongan transaksi

Hal yang harus ditekankan oleh auditor adalah pengendalian atas golongan transaksi bukan saldo akun. Alasannya adalah bahwa keakuratan dari hasil sistem akuntansi (saldo akun) sangat tergantung pada keakuratan masukan dan pemrosesan (transaksi).

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia.

1. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu dan kualitas ke arah yang lebih baik dan mencapai tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur manusia (*men*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *men power management.* Manajemen yang mengatur unsur manusia itu biasa disebut juga dengan manajemen personalia (*personeel management*).

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal dan adapat meningkatkan kualitas atau mutu. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planing*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan meningkatkan kualitas dan mutu perusahaan.

2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

Mengacu pada pendapat Hasibuan (2000, 10) pengertian “ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan utama perusahaan”.

Sedangkan menurut pendapat Marihot (2002, 3) mendefinisikan,” Sumber daya manusia sebagai keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas dan program yang bertujuan mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha

meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara yang etis dan dapat dipertanggung jawabkan”.

Dari definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan semaksimal mungkin sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

3. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan menjadi tiga komponen, yaitu:

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada hal yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan.

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan yang dimaksud dengan karyawan itu sendiri adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan tugas dan

tanggung jawab yang diberikan dan berhak menerima kompensasi sesuai dengan perjanjian.

c. Pemimpin dan Manajer.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2000,15) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in thr right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.

- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa.
- g. Memonitor kebijakan teknis dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melakukan pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan dan meningkatnya kualitas atau mutu sumber daya yang ada, akan tetapi untuk mengaturnya sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kesungguhan mereka untuk meningkatkan kualitas dan mutu secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak didukung dengan moral kerja dan kedisiplinan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2000,20) perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, ilmu pengetahuan dan tuntunan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

Para ahli mengembangkan MSDM menjadi satu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik, dan sosial.

Masalah-masalah ekonomi yang dihadapi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan dapat meningkatkan kualitasnya.
- b. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kualitas kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja dari pekerjaannya.
- d. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas diantara perusahaan.
- e. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonomisnya pada masa depan.

Masalah-masalah politis yang dihadapi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi.
- b. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia.

- c. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan atau ketenagakerjaan semakin banyak.

Masalah-masalah sosial yang dihadapi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
- b. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerja, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.

Manajemen sumber daya manusia ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan yang berlaku di negara-negara dunia.

6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2000, 25) fungsi sumber daya manusia meliputi:

- a. Perencanaan.

Perencanaan (human resource planing) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuannya. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dan untuk meningkatkan mutu perusahaan. Organisasi yang baik dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

c. Pengarahan.

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian.

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya mutu dan tujuan perusahaan. Dalam suatu pengadaan (*procurement*), sumber dari internal dan eksternal sangat menunjang untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan handal, dimana juga pengadaan ini harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan pada *job analysis, job description* yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek – aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi, *job specification, job requirement, job evaluation, job enrichment, job enlargement* dan *work simplification*.

f. Pengembangan

Pengembangan development adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan . pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun masa depan. Dalam hal pengembangan dan mutasi yaitu suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal didalam suatu organisasi. Sedangkan promosi yaitu perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan

ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar.

g. Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan sebagai memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan

sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci wujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial. Dalam kedisiplinan terdapat hal yang memuat mengenai sanksi hukuman dimana hal tersebut sangat penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang berat , karyawan akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan perusahaan, sikap dan perilaku *indisipliner* karyawan akan semakin berkurang.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab - sebab lainnya.

2.5 Audit Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi – fungsi organisasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan tujuan memastikan terdapatnya asas kesesuaian, efektifitas dan efesiensi dalam pengelolaan

sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran – sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Willy Susilo (2002,64), mendefinisikan, “Audit sumber daya manusia adalah kegiatan pemeriksaan dan penilaian, artinya audit adalah proses untuk mencari dan mengunpulkan data serta informasi aktual, signifikan dan relevan sampai tahap pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil verifikasi dan penilaian auditor.

Menurut Siagian (2001,68) dalam buku audit manajemen, yang dimaksud dengan audit sumber daya manusia adalah “ Seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia, untuk mencari dan menemukan serta mengevaluasi fakta tentang sejauh mana telah berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

2. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit, sehingga manajemen dapat memberikan perhatian dan tindakan koreksi yang dapat segera diambil. Bila informasi temuan audit ditindak

lanjuti maka diharapkan dampaknya adalah perolehan nilai manfaat bagi organisasi,

Tujuan audit sumber daya manusia menurut Hasibuan (2000,65-66) secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Untuk mengetahui apakah seluruh karyawan dapat menyelesaikan *job-description*-nya dengan baik dan tepat waktu.
- c. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- d. Untuk menjadi dasar pertimbangan pemberian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- e. Untuk menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal, horizontal, dan alih tugas bagi karyawan.
- f. Untuk memotivasi peningkatan mutu kerja bagi karyawan.
- g. Untuk menghindari kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya.
- h. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan dan pendidikan).
- i. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
- j. Sebagai pedoman yang efektif dalam proses perekrutan karyawan di masa yang akan datang.

- k. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu di sempurnakan.

3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2000, 51) manfaat audit sumber daya manusia yaitu:

- a. Mengidentifikasi kontribusi bagian sumber daya manusia terhadap organisasi.
- b. Memperbaiki citra profesional dari bagian sumber daya manusia.
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antar anggota bagian sumber daya manusia.
- d. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
- e. Menemukan masalah personel yang kritikal.
- f. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur yang lebih efektif.

Secangkan menurut Hasibuan (2000,70) manfaat audit sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- b. Untuk menetapkan besarnya kompensasi karyawan bersangkutan.
- c. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- d. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lain.
- e. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi atau diberhentikan.

4. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2000,55) ruang lingkup audit sumber daya manusia mencakup :

a. Audit Strategi Perusahaan

Audit sumber daya manusia dapat mempelajari tentang strategi perusahaan melalui wawancara dengan pihak eksekutif, menelaah rencana usaha jangka panjang dan pengamatan lingkungan yang didesain untuk mengungkapkan kecenderungan perubahan.

b. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan audit sumber daya manusia, tim audit harus :

- a). Mengidentifikasi siapa yang bertanggungjawab terhadap aktifitas
- b). Menentukan tujuan yang dicari setiap aktivitas.

c. Audit Ketaatan Manajerial

Suatu audit juga menelaah bagaimana baiknya manajer mentaati kebijakan dan prosedur sumber daya manusia. Jika manajer mengabaikan atau melanggar peraturan hubungan industrial, audit harus mengungkapkan kesalahan ini agar tindakan koreksi dapat dipenuhi. Selain meyakinkan ketaatan , audit dapat memperbaiki citra dan kontribusi departemen kepada perusahaan.

d. Audit Kepuasan Karyawan

Untuk mempelajari agar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, tim audit mengumpulkan data diri pekerja, kelompok mengumpulkan informasi

tentang gaji, imbalan (benefit), bantuan perencanaan karir, dan umpan balik karyawan yang diterima mengenai pekerjaan mereka.

5. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia menurut Hasibuan (2000, 75), dilakukan oleh atasan langsung atau manajer sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia ini dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (tertulis). Audit formal dilakukan oleh manajemen atau pihak yang dapat memberika sanksi, sedangkan audit informal dilakukan oleh masyarakat, sehingga tidak dapat dikenai sanksi akan tetapi penilaiannya sangat objektif dan dapat dijadikan sebagai masukan. Audit sumber daya manusia, akan berarti apabila ada tindak lanjut dari hasil audit yang dilakukan. Hal ini sangat penting, agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, dan perilakunya guna meningkatkan mutu atau kualitas kinerja ke arah yang lebih baik. Audit sumber daya manusia dapat ditindak lanjuti sebagai berikut:

- a. Apabila hasil penilaian auditnya baik dapat diberikan kenaikan balas jasa (kenaikan gaji, dan kesejahteraan karyawan), dipromosikan untuk kenaikan jabatan dan penghargaan seperti bintang jasa, piagam dan lain sebagainya.
- b. Dan apabila hasil penilaian audit menunjukkan nilai yang kurang baik, dikenakan sanksi atau hukuman seperti tidak adanya kenaikan gaji, tidak adanya promosi kenaikan jabatan dan sampai tahap pemutusan hubungan kerja.

2.6 Pengertian Outsourcing

Pengertian outsourcing menurut Sapto Satrioyudo (2000, 10) adalah pengalihan sebuah fungsi pekerjaan dalam suatu perusahaan kepada pihak ketiga. Model pertama itu penempatan tenaga kerjanya. Ini yang namanya *Labour Supply*. Model seperti ini biasanya kita sebut dengan PEO atau *Personal Employment Outsourcing*. Model yang kedua adalah model pemborongan pekerjaan atau dalam bahasa Inggris, praktik di luar negeri, kita sebut *business process outsourcing*.

Jenis sistem outsourcing dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Sistem Transfer

Yaitu dimana para calon tenaga kerja di kirim berdasarkan permintaan dari perusahaan maka calon tenaga kerja tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab perusahaan yang bekerja sama. Calon karyawan yang diterima hanya bertanggung jawab pada pelunasan *fee management* kepada perusahaan pada gaji pertama sesuai dengan perjanjian yang tertera didalam SPPK.

b. Sistem outsourcing penuh.

Yaitu dimana para calon tenaga kerja yang dikirim adalah sepenuhnya tanggung jawab perusahaan. Mulai dari penggajian, tunjangan kesejahteraan dan lainnya, dan perusahaan hanya mengirimkan tagihan berupa invoice kepada perusahaan tersebut.

2.7 Pengertian Perekrutan.

Menurut Moh. Agus Tulus (2000,60) perekrutan bertujuan untuk memperoleh suatu persediaan tenaga kerja seluas mungkin dari calon-calon tenaga kerja sedemikian rupa sehingga organisasi mempunyai kesempatan untuk melakukan pilihan tenaga kerja bermutu dan berkualitas.

Agar tenaga kerja yang akan diterima bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan, harus ditentukan standar tenaga kerja lebih dahulu. Penentuan standar ini meliputi:

- a. Desain pekerjaan.
- b. Tugas dan kewajiban untuk menentukan kemampuan tenaga kerja yang diperlukan.

