

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut memberikan hasil yang bervariasi. Tabel berikut berisi tentang uraian penelitian-penelitian terdahulu tentang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.

| No | Judul | Pengarang | Metode | Hasil Penelitian |
|----|---|------------------------------------|---|--|
| 1. | Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Selecta Batu) | Laurnagisca Citraning Setya (2013) | Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data dengan deskriptif yang | Penerapan kebijakan dan prosedur dengan pengelolaan SDM dari hasil fungsi kerja audit sudah berjalan dengan efektif. Namun, terdapat kelemahan pada pengambilan keputusan di hampir seluruh aspek masih berpusat pada direksi sehingga tidak semua hal yang berhubungan dengan SDM ditangani oleh fungsi SDM (memiliki rangkap |

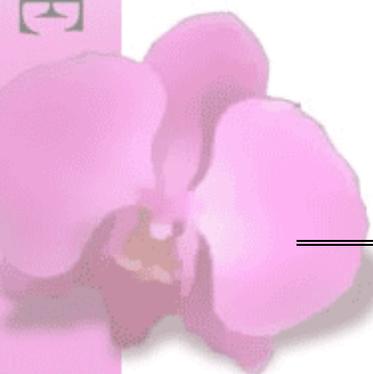
| | | | | |
|----|--|-----------------|---|---|
| | | | membandingkan data yang terkumpul dilapangan dengan memasukkan tiga elemen yaitu kriteria, penyebab, akibat. | jabatan). |
| 2. | Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT Stlaftindo Energi) | Anindita (2013) | Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, kuisisioner, dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif | Terdapat fungsi yang tidak efektif yaitu perencanaan SDM tidak terdapat keterangan mengenai subjek pelaksana dari setiap rincian perencanaan SDM yang tertulis dalama target dan sasaran HRD 2013, sehingga tidak ada pihak yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan perencanaan. Perekrutan SDM dikarenakan publikasi rekrutmen tidak memberi keterangan |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | secara lengkap untuk persyaratan. Seleksi man power tidak melibatkan klien. Orientasi tidak efektif karena karyawan baru dalam masa orientasi hanya dibekali prosedur tertulis. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan juga tidak efektif karena pemberian kompensasi kepada man power melalui supervisor sangat rawan terkena tindakan fraud. |
|--|--|--|--|---|

2. Konsep Dasar Audit Secara Umum

a. Pengertian Audit

Perusahaan memiliki tujuan untuk dapat memberikan pengaruh besar dan nilai tambah terhadap laporan keuangan. Oleh karena itu perusahaan sangat penting untuk melakukan audit. Seiring berjalannya waktu audit tidak hanya dilakukan untuk menemukan kesalahan dan kecurangan di dalam perusahaan tetapi audit berkembang menjadi suatu proses pemeriksaan laporan keuangan yang memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan yang disajikan perusahaan. Menurut Agoes (2012:4) audit adalah :

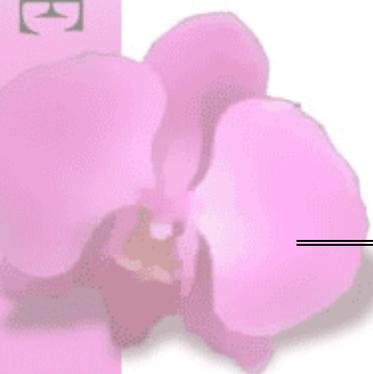


“Suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.”

Tingkat kewajaran keuangan sebagai tujuan pemeriksaan audit yang dilakukan oleh pihak yang independen berhubungan dengan kondisi obyektif perusahaan. Sehingga dengan pelaksanaan audit, kondisi perusahaan dapat diketahui dengan pasti. dapat diketahui dengan pasti. Peran penting Audit sebagai salah satu proses yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan harus berdasarkan indikator-indikator yang pasti pula, untuk menjamin diperolehnya kondisi perusahaan yang valid. Seperti yang terdapat dalam definisi Mulyadi (2011:4) audit adalah :

“Suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa audit dilaksanakan untuk mengevaluasi bukti yang ditemukan dalam proses pemeriksaan laporan yang disusun oleh pihak perusahaan. Dalam mengevaluasi bukti dibutuhkan orang-orang yang kompeten dan independen demi mendapatkan hasil yang obyektif dengan tujuan memberikan pendapat dan penilaian bahwa laporan yang dibuat telah disajikan secara wajar sesuai dengan standar yang berlaku atau sebaliknya.



b. Jenis-jenis Audit

Audit dikelompokkan menjadi beberapa jenis audit berdasarkan tujuannya. Menurut Agoes (2012:11), audit dibedakan atas:

1) Management Audit (*Operational Audit*)

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.

2) Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

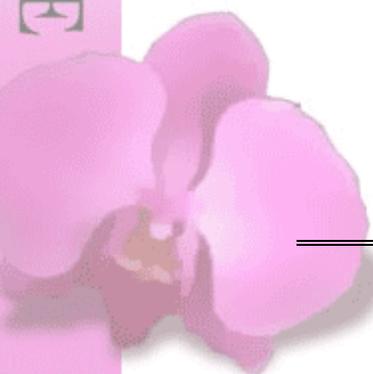
Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan bisa dilakukan oleh KAP maupun bagian internal audit.

3) Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan intern merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian *internal audit* perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.

4) *Computer Audit*

Computer Audit merupakan pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing (EDP) system*.



Dari berbagai jenis audit diatas secara keseluruhan kecuali audit laporan keuangan memiliki tujuan dan manfaat yang hampir sama yaitu menilai kegiatan operasional perusahaan, dan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan efektif dan efisien sesuai dengan peraturan yang diterapkan oleh perusahaan.

3. Audit Manajemen

a. Pengertian Audit Manajemen

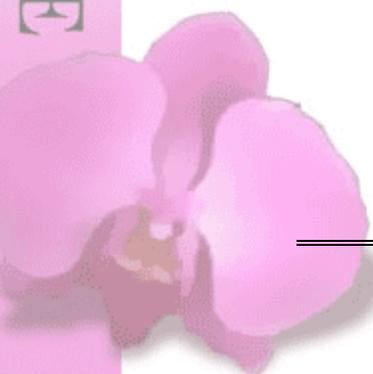
Fungsi audit semakin penting bagi pemerintah dan dunia ekonomi untuk mengevaluasi atau menilai kualitas manajemen perusahaan. Oleh karena itu, dikembangkanlah audit manajemen untuk membantu perusahaan dalam memberikan penilaian serta rekomendasi terhadap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Ada beberapa pengertian audit manajemen yang dijelaskan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut:

Menurut Bayangkara (2013:2) audit manajemen (*management audit*) adalah

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

Menurut Agoes (2012:11) audit manajemen (*management audit*) adalah

“Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan



operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.”

Beberapa definisi tersebut menjelaskan bahwa audit manajemen dilakukan secara kritis dan sistematis dalam mengevaluasi kegiatan yang ada di perusahaan dan melaporkan apakah sumber daya yang digunakan sudah memenuhi standar dari kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan atau belum memenuhi.

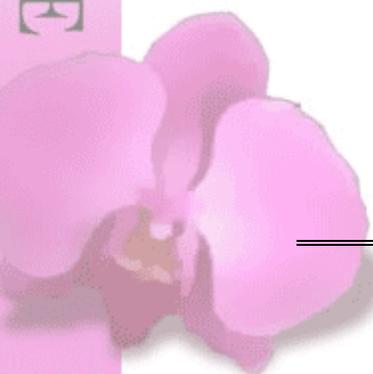
b. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Audit manajemen banyak memberikan manfaat bagi dunia bisnis saat ini. Tujuan dan manfaat audit manajemen sangat penting untuk mengevaluasi seluruh kegiatan, program dan aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Ada beberapa ahli yang menjelaskan mengenai tujuan dan manfaat dilakukannya audit manajemen.

Tujuan dan manfaat audit manajemen menurut Bayangkara (2013:3) adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengolahan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Dengan demikian maka audit manajemen dapat menambah produktivitas perusahaan.

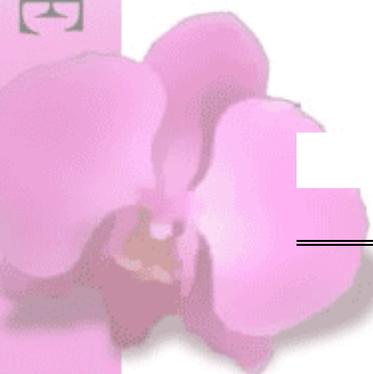
Untuk meningkatkan produktivitas melalui proses audit manajemen dapat dilakukan dengan melihat kondisi organisasi/perusahaan dan mencari jalan keluar dari masalah perusahaan yang ditemukan. Siagian (2001:13) dalam penelitiannya menyebutkan tujuan dan manfaat penelitian sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan manajemen mengidentifikasikan kegiatan operasional dalam perusahaan yang tidak memberikan kontribusi dalam perolehan keuntungan.



- 2) Membantu manajemen dalam peningkatan produktifitas kerja dari berbagai komponen organisasi.
- 3) Memungkinkan manajemen mengidentifikasi hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan mengambil langkah strategik untuk mengatasi dan menghilangkannya.
- 4) Memantapkan penerapan pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi.
- 5) Memungkinkan manajemen pada berbagai tingkat menentukan strategi yang tepat.
- 6) Membantu manajemen merumuskan pedoman teknis operasional bagi para pelaksana berbagai kegiatan dalam perusahaan yang akan membantu para tenaga kerja operasional melakukan kegiatan masing-masing dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang lebih tinggi.
- 7) Mengidentifikasi dengan tepat berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia.
- 8) Membantu manajemen menilai perilaku bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan.

Dari penjelasan tujuan dan manfaat audit manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, dan membandingkan hasil kerja perusahaan dengan standar yang telah ditentukan. Audit manajemen dapat membantu manajemen dalam melakukan perbaikan atas kegiatan dalam pengelolaan perusahaan yang memerlukan perbaikan dengan mengetahui kendala yang terjadi dalam perusahaan.



c. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen (Bayangkara 2013:4). Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau hanya mencakup bagian tertentu dari aktivitas yang dilakukan.

Audit manajemen bertujuan untuk menganalisis dan menilai aktivitas yang memerlukan perbaikan, sehingga dengan adanya solusi yang diberikan dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan dari berbagai aktivitas perusahaan. Ada 3 elemen pokok dalam tujuan audit, antara lain:

1) Kriteria (*criteria*)

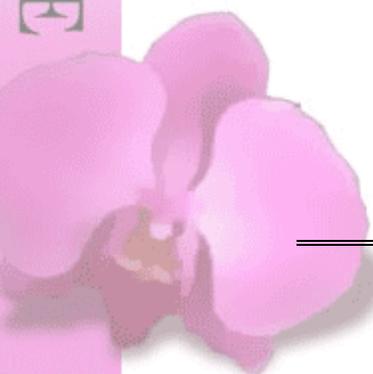
Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2) Penyebab(*causes*)

Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negative, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3) Akibat (*effect*)

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



d. Tahap-tahap Pelaksanaan Audit Manajemen

Pada dasarnya pelaksanaan audit manajemen adalah untuk memastikan apakah sumber daya manusia yang dibutuhkan telah terpenuhi secara efektif, efisien dan ekonomis. Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen pada perusahaan. Bayangkara (2013:9), membagi audit manajemen menjadi 5 tahapan antara lain:

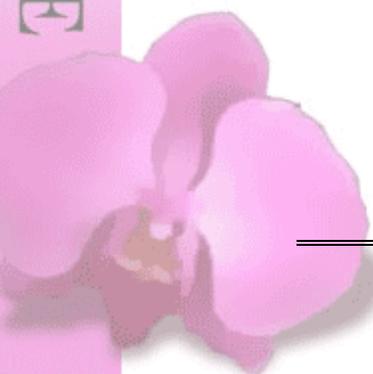
1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek audit yang dilakukan. 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, dapat ditentukan tujuan audit sementara. Beberapa hal penting yang berkaitan dengan audit pendahuluan ini, menurut Bayangkara (2013:21) antara lain:

- a) Pemahaman auditor terhadap objek audit
- b) Penentuan tujuan audit
- c) Penentuan ruang lingkup dalam tujuan audit
- d) Review terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan objek audit
- e) Pengembangan kriteria awal dalam audit

2) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hasil pengujian



pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara menjadi tujuan audit sesungguhnya.

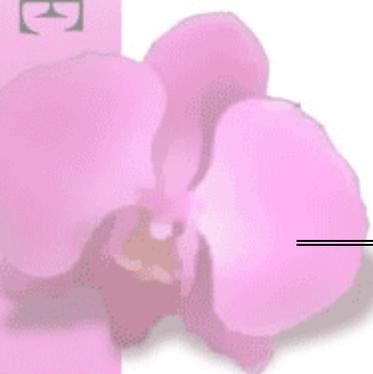
3) Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah dilakukan. 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. Langkah-langkah audit pada tahap ini menurut Bayangkara (2013:30) antara lain:

- a) Mengumpulkan tambahan informasi latar belakang objek audit yang diperlukan
- b) Memperoleh bukti-bukti yang relevan, material, dan kompeten
- c) Membuat ringkasan atas buku yang telah diperoleh dan mengelompokkannya kedalam kelompok kriteria, penyebab dan akibat
- d) Menyusun kesimpulan atas dasar ringkasan bukti yang telah diperoleh dan mengidentifikasi bahwa akibat yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian antara kondisi dan kriteria cukup penting dan material. Kesimpulan ini merupakan pemantapan temuan hasil audit.

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 dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif



(menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi).

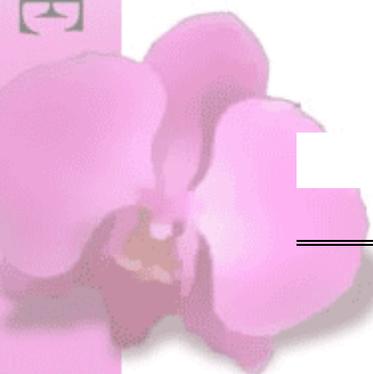
5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

e. Kriteria Audit Manajemen

Kriteria audit manajemen memiliki peranan penting dalam pelaksanaan audit manajemen. Kriteria dijadikan untuk menilai pelaksanaan dan pengendalian dari berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan. Menurut Bayangkara (2013:25), karakteristik kriteria audit manajemen yang baik adalah

- 1) Realistis
- 2) Dapat dipercaya
- 3) Bebas dari pengaruh kelemahan manusia
- 4) Mengarah pada temuan-temuan dan kesimpulan untuk memenuhi kebutuhan informasi pemberi tugas audit
- 5) Dirumuskan secara jelas dan tidak mengandung arti ganda yang dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda
- 6) Dapat dibandingkan
- 7) Diterima semua pihak
- 8) Lengkap Memperhatikan adanya rentang waktu pada saat suatu kegiatan berlangsung



4. **Konsep Dasar Efektivitas dan Efisiensi**

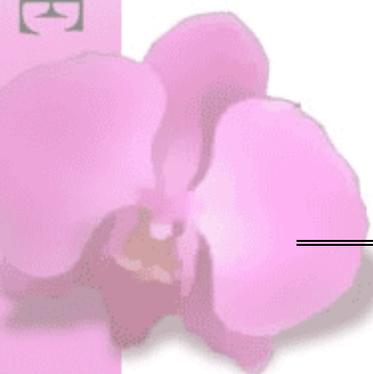
Dilaksanakannya audit manajemen adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Bayangkara (2013:14) menjelaskan bahwa efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Said (2009:9), efektivitas berarti berusaha untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dan rencana, baik dalam penggunaan data, sarana, maupun waktunya atau berusaha melalui aktivitas tertentu baik secara fisik maupun non fisik untuk memperoleh hasil yang maksimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Mulyadi (2007:63) menjelaskan mengenai efisiensi yang dimana efisiensi adalah ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Efisiensi juga berarti rasio *input* dan *output* atau biaya dan keuntungan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan salah satu bagian terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena efektivitas dan efisiensi berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan tujuan-tujuannya. Keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi dipengaruhi oleh audit manajemen perusahaan. Sehingga pengaruh audit manajemen yang baik akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi sehingga hasil atau output perusahaan akan semakin meningkat.

5. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

a. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

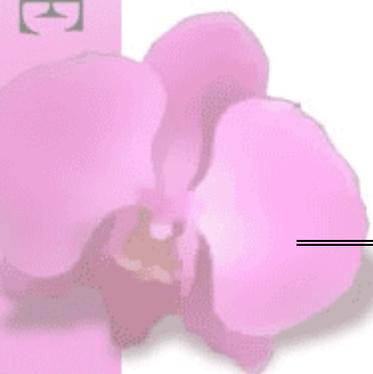
Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang aktivitas perusahaan demi mencapai tujuan yang diharapkan. Alwi (2012:3) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas memberdayakan,



mengembangkan dan mempertahankan SDM dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan pendapat tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Untuk dapat meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi harus ditempuh dengan berbagai langkah, termasuk pengadaan sistem yang menjadi acuan dalam mengembangkan sumber daya manusia. Mathis dan Jackson (2009:3) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Sistem formal yang digunakan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia harus tetap memperhatikan keberlangsungan dan keadilan bagi individu, organisasi dan masyarakat. Sutrisno (2009:4) dalam penelitiannya mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa MSDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. MSDM menekankan pentingnya tenaga kerja namun dengan tetap mempertimbangkan kepentingan individu, organisasi dan masyarakat sebagai elemen penting dalam perusahaan. Terjaminnya kepentingan berbagai pihak dalam melaksanakan manajemen organisasi akan



berdampak positif terhadap efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Definisi dan pendapat yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan untuk memajukan suatu perusahaan. Dalam memajukan perusahaan maka berbagai faktor dalam manajemen sumber daya manusia harus diatur menggunakan sistem yang menjadi acuan. Berbagai faktor yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kesejahteraan, perekrutan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan. Rivai (2009:8) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Sedangkan menurut Simamora (2004:37) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

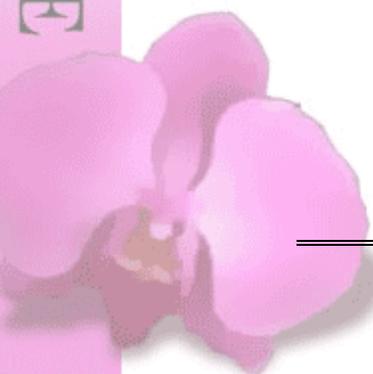
1) Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

3) Tujuan sosial



Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi

4) Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terwujudnya tujuan perusahaan dapat ditentukan oleh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai (2009:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1) Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial terdiri dari:

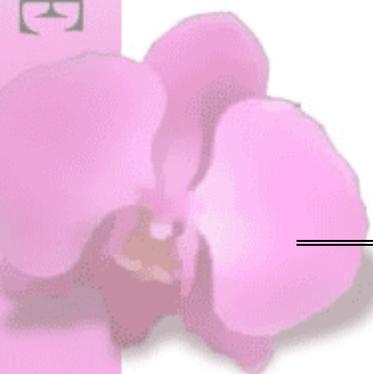
- a) Perencanaan (*planning*)
- b) Pengorganisasian (*organizing*)
- c) Pengarahan (*directing*)
- d) Pengendalian (*controlling*)

2) Fungsi Operasional

Fungsi operasional terdiri dari:

- a) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- b) Pengembangan
- c) Kompensasi
- d) Pengintegrasian
- e) Pemeliharaan
- f) Pemutusan hubungan kerja

Selanjutnya Rivai (2009:14) mengelaskan bahwa pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia bukan



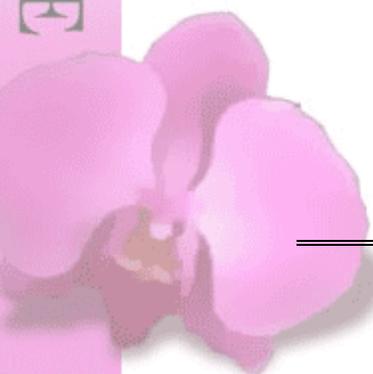
hanya dapat menciptakan SDM yang produktif untuk mendukung tujuan perusahaan, tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya.

6. **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

a. **Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang perlu diterapkan dalam setiap organisasi atau perusahaan. Definisi mengenai audit manajemen sumber daya manusia dijelaskan oleh beberapa ahli. Rivai (2009:1040) menjelaskan audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan/perbaikan kegiatan.

Disamping pemeriksaan kualitas SDM, penilaian yang terstruktur juga menjadi bagian penting dalam audit sumber daya manusia. Penilaian aktivitas SDM secara efisien, ekonomis dan efektif menjadi faktor penting yang harus diketahui. Bayangkara (2013:60) menjelaskan bahwa audit sumber daya manusia adalah penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

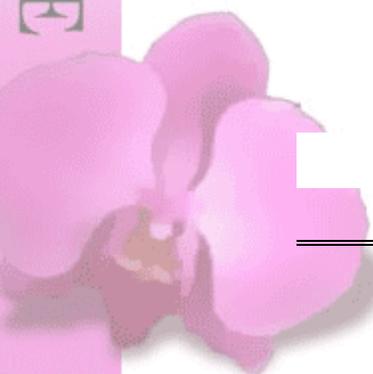


Audit manajemen sumber daya manusia berhubungan erat dengan penilaian aktivitas dalam mencapai tujuan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia. Berbagai faktor dalam audit manajemen manusia menjadi bagian dari audit manajemen manusia berhubungan dengan ekonomis, efisien dan efektif. Selain itu, perbaikan dan rekomendasi aktivitas sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peran penting audit manajemen sumber daya manusia.

b. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan audit manajemen sumber daya manusia harus diketahui agar pelaksanaan audit dan prosesnya dapat selaras dengan tujuan yang akan dicapai. Bayangkara (2013:61) menjelaskan tujuan audit manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

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

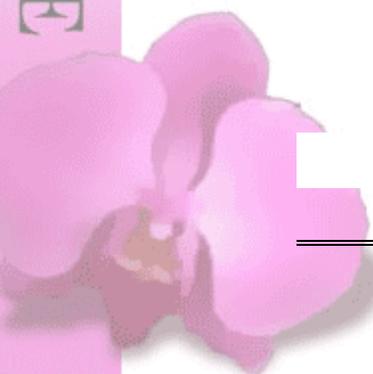


c. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit SDM adalah suatu cara untuk mengidentifikasi proses internal di dalam perusahaan. Manfaat audit SDM akan dijelaskan oleh William B Wertther, Jr. Dan Keith Davis dalam Bayangkara (2013:61) antara lain:

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

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat utama dari audit sumber daya manusia adalah untuk mengetahui proses-proses yang belum berjalan secara efektif.



d. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia seluruhnya terkait dengan fungsi manajemen dan unit-unit yang ada didalamnya. Ruang lingkup yang dimaksud disini adalah semua aktivitas sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan. Menurut Bayangkara (2013:67), ruang lingkup audit sumber daya manusia dibagi menjadi 3 kelompok yaitu:

1) Perolehan

Rekrutmen atas perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan

2) Penggunaan

Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan

3) Penghentian penggunaan

Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

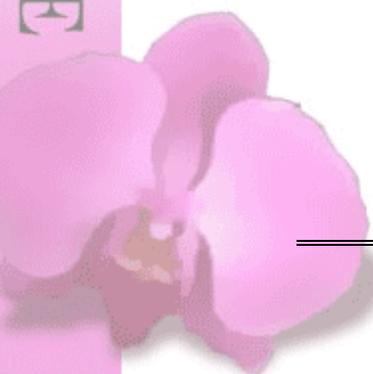
e. Program Kerja Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2013:68) menguraikan program audit sebagai berikut.

1) Audit atas perolehan sumber daya manusia

a) Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam



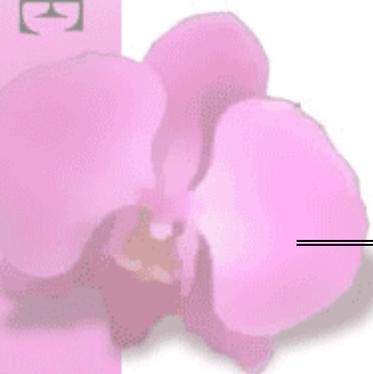
mencapai tujuannya. Tanggung jawab perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya terletak pada seluruh manajer yang membutuhkan SDM dan departemen SDM sebagai koordinator yang menangani bidang SDM. Tahapan dalam proses perencanaan SDM diawali dengan mempertimbangkan tujuan dan strategi perusahaan.

b) Rekrutmen

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Rekrutmen harus memberikan kesempatan yang sama untuk setiap calon tenaga kerja untuk masuk ke dalam perusahaan (tidak diskriminatif).

c) Seleksi dan penempatan

Seleksi merupakan proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa saja yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan (*placement*) berhubungan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Proses seleksi melibatkan beberapa tahapan sesuai dengan kebharian perusahaan (berpedoman pada prediktor yang digunakan), untuk meyakinkan bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang paling sesuai dengan kebutuhan kinerja pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya.



2) Audit atas pengelolaan sumber daya manusia

a) Pelatihan dan pengembangan karyawan

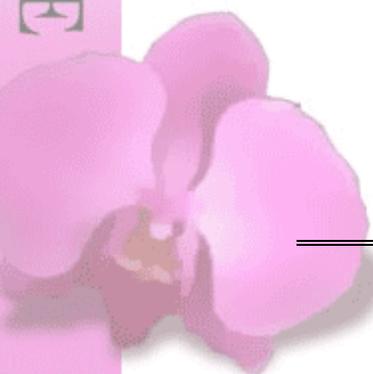
Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan karyawan menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di masa yang akan datang.

b) Perencanaan dan pengembangan karir

Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Tujuan karir adalah positif dimasa depan yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Pengembangan karir karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Tujuan dasar dari program perencanaan dan pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan.

c) Penilaian kinerja

Penilaian kinerja karyawan adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Hasil



penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan dari kinerja perusahaan.

d) Kompensasi dan balas jasa

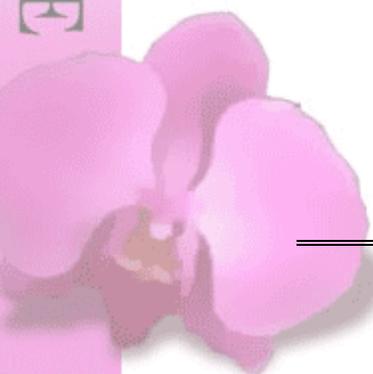
Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi kompensasi finansial dan nonfinansial. Tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal

e) Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan dengan baik program keselamatan dan kesehatan kerja secara signifikan dapat mencegah berbagai kecelakaan kerja atau menderita penyakit tertentu pada karyawannya. Program keselamatan dan kesehatan kerja harus dikelola sebagai suatu strategi perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja.

f) Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Untuk menilai apakah karyawan telah mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, perlu dilakukan pengukuran terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Selain itu, pengukuran kepuasan kerja karyawan juga bermanfaat untuk



memetakan faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

3) Audit atas pengurangan sumber daya manusia

Pengurangan tenaga kerja merupakan keputusan yang tidak berdiri sendiri. Pengurangan tenaga kerja yang dilakukan perusahaan berdampak pada finansial maupun nonfinansial. Pengurangan tenaga kerja terutama dalam bentuk pemutusan hubungan kerja juga melibatkan berbagai permasalahan hukum yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan hak-hak tenaga kerja yang terkena PHK tersebut.

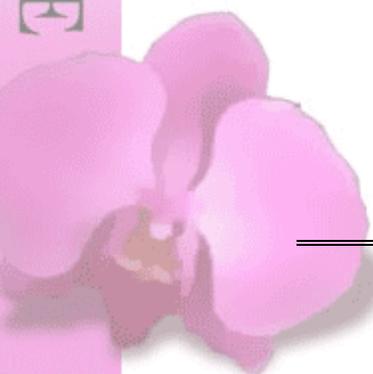
f. Langkah-langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu melakukan pengevaluasian dengan tepat terhadap proses pengelolaan sumber daya dalam perusahaan, menemukan kelemahan-kelemahan yang terjadi agar dapat diberikannya rekomendasi perbaikan terhadap kelemahan tersebut.

Secara umum terdapat 5 tahapan menurut Bayangkara (2013:64) dalam melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1) Audit pendahuluan

Pada audit pendahuluan ini, auditor menekankan pelaksanaan audit pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit untuk merumuskan tujuan audit sementara. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), dan akibat (*effect*).



2) Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan untuk mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisiensi dan efektif. Dalam melaksanakan audit SDM, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh auditor antara lain:

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

3) Audit lanjutan

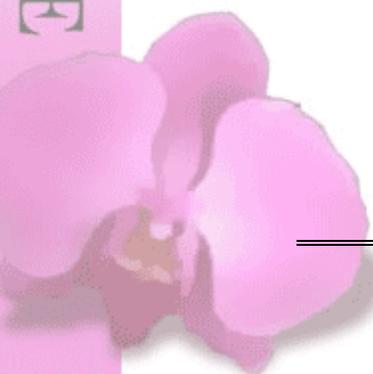
Pada tahap ini, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan audit yang diperoleh ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat

4) Pelaporan

Laporan audit memuat tentang latar belakang, kesimpulan audit dan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung dari kesimpulan tersebut, serta rekomendasi usulan oleh auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan yang masih terjadi

5) Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Keputusan untuk melakukan tindak lanjut



seungguhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berkalat sesuai dengan rekomendasi yang diajukan

