

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### 2.1 Landasan Teoritis

##### 2.1.1 Audit Manajemen

###### a. Pengertian Audit

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Alvin A.Arens, Mark S.Beasley dan Randal J.Elder (2011:04),

“*Auditing* adalah akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh seseorang yang kompeten, orang independen”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2009:9) “Pengauditan merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil- hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”

Menurut Sukrisno Agoes, (2011:4). “*Auditing* merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta dengan catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya yang bertujuan untuk

dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”

Jadi dapat disimpulkan bahwa audit atau pemeriksaan dalam arti luas merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian menyampaikan pendapatnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, obyektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Tujuannya adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima.

#### **b. Jenis Audit**

Jenis audit umumnya dibagi menjadi 3 menurut IBK Bayangkara (2008 : 4) yaitu :

1. **Audit Laporan Keuangan**  
Audit laporan keuangan adalah audit terhadap laporan keuangan yang dilakukan oleh seorang auditor independen untuk menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan yang dimiliki oleh kliennya tersebut. Auditor dalam menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan ini berlandaskan prinsip akuntansi berterima umum kemudian melaporkan hasil audi tersebut dalam bentuk laporan audit. Dalam audit laporan keuangan ini ketika perusahaan menyajikan sebuah laporan-laporan dan auditor melakukan audit, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit laporan keuangan. Serta audit ini hasilnya akan disampaikan kepada beberapa pihak seperti pemegang saham dan kreditor.
2. **Audit Manajemen (Operasional)**  
Audit operasional merupakan audit mengenai kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu. Menilai apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan standar, prosedur, dan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan. Ketika seorang auditor melakukan audit untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan operasi perusahaan, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit kinerja atau operasional, audit ini dilakukan bertujuan untuk

memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang ditemukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh entitas.

3. **Audit Kepatuhan**

Audit kepatuhan adalah audit yang dilakukan dengan menilai kesesuaian antara peraturan atau kebijakan pada suatu organisasi dengan keadaan sebenarnya. Audit kepatuhan dilakukan oleh seorang auditor untuk melihat kegiatan operasi suatu entitas apakah telah sesuai dengan ketetapan, ketentuan, peraturan, persyaratan yang berlaku atau telah disetujui, seperti perjanjian dengan kreditor, perundang-undangan disuatu negara. Hasil dari audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai pada sector pemerintahan.

Jadi secara umum audit dibagi menjadi tiga, yaitu pertama audit laporan keuangan yaitu audit yang dilakukan oleh auditor melakukan audit pada laporan keuangan, kedua audit manajemen (operasional) yaitu audit yang dilakukan terhadap kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu, ketiga audit kepatuhan yaitu audit untuk menilai kesesuaian antara peraturan yang telah ditetapkan dengan keadaan yang sebenarnya.

**c. Pengertian Audit Manajemen**

Menurut Siagian (2013:353). “Audit manajemen adalah suatu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk menjamin bahwa kegiatan-kegiatan tersebut terselenggara berdasarkan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi, dan lain sebagainya”

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2008 : 1), audit operasional atau manajemen merupakan audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan efektifitas dari seluruh operasi terbatas hanya pada keinginan manajemen.

Sedangkan Haryono Jusup, (2001:16) mengatakan “Audit manajemen adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang

diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas”

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa audit operasional atau manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas atas obyek yang telah diperiksa dalam suatu perusahaan yang memberikan informasi operasi perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk melakukan perbaikan.

#### **d. Tujuan Audit Manajemen**

Menurut Sukrisno Agoes (2011:175) menyatakan bahwa tujuan audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan”.

Menurut AICPA yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2000:275) dikatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan audit manajemen adalah memeriksa dan menilai operasi suatu perusahaan beserta dengan prosedur pelaksanaannya dan juga menyangkut pemberian informasi kepada manajemen tentang masalah-masalah operasi yang diperlukan untuk melakukan koreksi dalam peningkatan penghematan dan produktivitas.

Menurut Dan M.Guy (2003:421), audit manajemen pada audit operasional dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Menilai kinerja. Setiap audit penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan tujuan dengan kegiatan organisasi, misalnya seperti kebijakan ,standar, dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan manajemen dengan kriteria penilaian yang sesuai.
2. Mengidentifikasi peluang perbaikan. Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan perbaikan. Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan tertentu

dengan mewawancarai individu (apakah dari dalam atau dari luar perusahaan), mengobservasi operasi, menelaah laporan masa lalu atau masa berjalan, mempelajari transaksi, membandingkan dengan standar industri, menggunakan pertimbangan profesional berdasarkan pengalaman, atau menggunakan sarana dan cara lain yang sesuai.

3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Sifat dan luas rekomendasi akan berkembang secara beragam selama pelaksanaan audit operasional. Dalam banyak hal, auditor dapat membuat rekomendasi tertentu. Dalam kasus lainnya, mungkin diperlukan studi lebih lanjut di luar ruang lingkup penugasan, dimana auditor dapat menyebutkan alasan mengapa studi lebih lanjut pada bidang tertentu dianggap tepat.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan audit untuk mengevaluasi kegiatan, aktivitas dan program yang diidentifikasi masih memerlukan perbaikan dan peningkatan dalam hal ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

### **2.1.2 Ruang Lingkup dan Unsur Temuan Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari aktivitas yang dilakukan, sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah aktivitas dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Sukrisno Agoes & Jan Hoesada (2009: 160) terdapat unsur temuan audit yang meliputi hal-hal berikut:

#### **1. Kondisi (*Condition*)**

Istilah kondisi mengandung arti hasil aktual, yaitu apa auditor temukan selama melakukan observasi.

#### **2. Kriteria (*Criteria*)**

Auditor harus menentukan criteria yang sesuai dengan kondisi yang ditemukan, seperti standar perusahaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, serta peraturan hukum.

### 3. Penyebab (*Cause*)

Temuan audit tidak lengkap sampai auditor mengidentifikasi penyebab atau alasan terjadinya penyimpangan dan kriteria yang telah ditetapkan.

### 4. Akibat (*Effect*)

Akibat merupakan unsur yang diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kondisi yang tidak diinginkan apabila dibiarkan berjalan terus akan mengakibatkan kerugian yang cukup serius.

### 5. Rekomendasi (*Recommendation*)

Rekomendasi yang diberikan harus menjelaskan mengenai kondisi, sebab, serta apa yang harus dilakukan untuk mencegah keadaan yang tidak diinginkan.

Teori menurut para ahli mengenai unsur temuan audit yang telah dijelaskan diatas saling menguatkan. Dalam unsur temuan audit, kondisi menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi di perusahaan.

## 2.1.3 Manajemen

### a. Pengertian Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:1) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Jadi manajemen adalah kegiatan dari suatu proses untuk mencapai suatu tujuan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

### b. Fungsi Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:21) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

#### 1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan.  
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian.  
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan.  
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah berupa suatu kegiatan yang saling berkaitan yaitu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengadaan.

#### **2.1.4 Fungsi Sumber Daya Manusia**

##### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut M.T.E. Hariandja (2002:2), sumber daya manusia merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping factor yang lain seperti modal, oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Hadadi Nawawi (2001:40) menyatakan terdapat 3 (tiga) pengertian sumber daya manusia yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia penggerak organisasi.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal(non material atau non finansial) didalam organisasi bisnis yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan sebagai penggerak dan mewujudkan eksistensi organisasi tersebut.

## **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

## **c. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2013:41), mengemukakan:

“Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, keseluruhan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan oleh organisasi”.

Sedangkan menurut Jackson, *et al* (2010:99), elemen-elemen dalam perencanaan SDM meliputi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan:

1. Pengamatan dan penilaian lingkungan;
2. Menetapkan sasaran yang harus dicapai dengan aktivitas-aktivitas SDM, sejalan dengan pengukuran yang akan digunakan untuk menilai pencapaian sasaran tersebut.
3. Mengembangkan rencana-rencana khusus untuk kebijakan dan praktik SDM yang sejalan dengan jadwal untuk melaksanakan rencana-rencana tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi secara tepat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Agar dalam pelaksanaan perencanaan bisa berhasil, terdapat 4 aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan yaitu:

1. Berapa jumlah proyeksi pegawai yang dibutuhkan (*fore casting of employees*);

2. Melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*);
3. Melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*)
4. Menjalankan program aksi (*action program*).

Dalam perencanaan SDM terdapat 2 teknik yaitu secara non-ilmiah dan ilmiah. Teknik non ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya berdasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaan saja, sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan dan perencanaan yang baik.

#### **d. Rekrutmen**

Setelah dapat menentukan SDM melalui perencanaan SDM, langkah berikutnya adalah penarikan tenaga kerja (rekrutmen). Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Henry Simamora (1997:212) menyatakan bahwa Rekrutmen (*Recruitment*) adalah “Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”.

Pendapat lain menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003:105), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1997:214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antarlain sebagai berikut:

- a) Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- b) Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan pegawai - pegawai yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- c) Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

Wilson Bangun (2012:140) Terdapat beberapa kegiatan pokok dalam rekrutmen antara lain :

- a) Menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- b) Memperoleh informasi dipasar tenaga kerja.
- c) Menentukan metode rekrutmen secara tepat.
- d) Menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dapat bekerjasama dengan manajer lini perusahaan.
- e) Memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai kebutuhan.
- f) Melakukan tindak lanjut terhadap calon tenaga kerja baik yang diterima maupun ditolak untuk melakukan evaluasi mengenai efektif tidaknya penarikan tenaga kerja yang dilakukan.

Dalam perekrutan karyawan dilakukan beberapa kegiatan untuk memilih karyawan yang berkualitas guna meningkatkan citra umum organisasi.

#### **e. Seleksi dan Penempatan Pegawai**

Seleksidan penempatan merupakan bagian penting dalam aktivitas atau kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia terutama untuk pengadaan tenaga kerja, karena dengan adanya seleksi maka akan menghasilkan pegawai-pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik dari segi jumlah maupun mutu

yang akan menjamin kelancaran tugas-tugas dan jalannya aktivitas.

Menurut Hasibuan (2008:53), seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai suatu perusahaan.

Menurut Alex S. Nitisemito (2015:44) seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula.

Sedangkan Menurut Rivai (2009:211), penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:162), penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggungjawabnya.

Menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003:117), seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses mendapatkan calon pegawai sesuai dengan kriteria. Selanjutnya setelah proses seleksi dilakukan, penempatan pegawai yang berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

#### **f. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai**

Menurut Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Susilo Martoyo (1996:55), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana para pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas,

sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dimana para pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Perbedaannya, pelatihan lebih berorientasi pada kondisi saat ini sedangkan pengembangan berorientasi pada perspektif masa yang akan datang.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:45) tujuan dari pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu :

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b) Meningkatkan produktivitas kerja
- c) Meningkatkan kualitas kerja
- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

Pelatihan dan pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja pegawai.

#### **g. Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2009:369) mengemukakan “Karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dalam meniti proses kenaikan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya”.

Sedangkan menurut Susilo Martoyo (1996:70) ”Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan- peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.”

Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir ini, kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan pekerjaannya akan semakin meningkat. Perusahaan akan lebih maju dengan mempunyai pegawai yang kemampuannya baik dan memadai serta tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan akan tercapai dengan baik.

## **h. Penilaian Kinerja Pegawai**

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual. Organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai pegawai. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu.

Handoko (1993:135) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku – perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Penilaian kinerja terdiri dari kriteria terhadap hasil, terhadap perilaku, penilaian terhadap pertimbangan.

## **i. Kompensasi dan Balas Jasa**

Menurut Hasibuan (2012:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan pendapat lain menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan secara langsung oleh perusahaan kepada pegawai, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada pegawai.

Kompensasi adalah masalah yang sangat sensitive bagi pegawai karena kompensasi menjadi pendorong karyawan untuk bekerja dan berpengaruh pada kedisiplinan kerja pegawai. Oleh karena itu, seharusnya perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja atau tanggungjawab yang dipikul pegawai.

Menurut Hasibuan (2008:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

a) Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

f) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Jadi pemberian kompensasi pada karyawan bertujuan untuk suatu bentuk kerjasama, keputusan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, serta pengaruh pemerintah.

**j. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).**

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, diantaranya disebabkan karena:

a) Peraturan perundang-undangan

b) Keinginan perusahaan

c) Keinginan pegawai

d) Pensiun

e) Kontrak kerja berakhir

f) Meninggal dunia

g) Perusahaan dilikuidasi

## **2.1.5 Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia**

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

Rivai (2009: 548) mengemukakan Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, bisa diartikan mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.

Menurut Nawawi (2001:25) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu:

- a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau pegawai).
- b) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak.
- c) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1997:672), “audit sumber daya manusia sebagai kegiatan pengevaluasian aktivitas-aktivitas sumber daya manusia didalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi aktivitas tersebut”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu proses analisis terhadap fungsi sumber daya manusia untuk menilai efektivitas guna membenahi aktivitas-aktivitas pada fungsi tersebut dan diberdayakan untuk kepentingan pencapaian tujuan suatu organisasi.

### **b. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa hal yang ingin dicapai perusahaan melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:1056) tujuan audit SDM antara lain:

- 1) Menilai efektivitas SDM.
- 2) Mengenal aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
- 3) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk

pelaksanaan perbaikan tersebut.

Jadi audit sumber daya manusia salah satu tujuannya adalah untuk menilai efektivitas sumber daya manusia.

### **c. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2009:23), Audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen SDM
- 3) Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara pegawai departemen SDM
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM
- 5) Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
- 6) Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
- 7) Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
- 8) Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang di perlukan di dalam departemen SDM

Dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia dapat mengukur aktifitas yang dilakukan dalam perusahaan serta audit sumber daya manusia memiliki banyak manfaat diantaranya dapat meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia, dapat menemukan masalah-masalah yang terjadi serta menyelesaikan keluhan yang ada dengan berpedoman pada aturan yang berlaku

### **d. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2008:62), ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku.
- 2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi.
- 3) Menilai kinerja program.

Dapat disimpulkan dalam audit sumber daya manusia terdapat 3 pendekatan, yaitu menentukan ketaan pada hukum yang berlaku, menilai kesamaan program dengan tujuan organisasi, dan terakhir menilai kinerja program.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, penulis mengambil referensi dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, yakni :

- 1 Danny Parmana Kusuma, mahasiswa Universitas Dharmawangsa (2014) menganalisis audit manajemen atas fungsi keuangan pada PT. Kurniaputra Mandiri. Letak persamaan dengan peneliti adalah sama-sama meneliti audit manajemen dan perbedaannya adalah peneliti sebelumnya meneliti audit manajemen atas fungsi keuangan sedangkan peneliti menganalisis audit manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan adalah :
  - a. Bagian keuangan perusahaan telah berhasil dalam mendukung upaya pencapaian sasaran finansial perusahaan.
  - b. Perencanaan keuangan yang menjadi salah satu fungsi bagian keuangan ternyata tidak terlaksana secara maksimal. Penggunaan keuangan dalam perusahaan masih tidak terarah dengan baik sehingga memungkinkan terjadinya pemborosan penggunaan dana perusahaan. Kegagalan bagian keuangan dalam fungsi perencanaan ini juga mengakibatkan adanya indikasi penimbunan persediaan dalam perusahaan.
  - c. Struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan baik sesuai dengan

prinsip organisasi.

2 Lily Suyanti mahasiswa Universitas Dharmawangsa (2015) menganalisis Audit manajemen pada PT.Nipsea Paint and Chemicals Co.LTD. Letak persamaan dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang audit manajemen. Letak perbedaannya adalah peneliti sebelumnya meneliti pada PT.Nipsea Paint and Chemicals Co.LTD sedangkan peneliti meneliti pada kesyahbandar Utama Belawan. Kesimpulan yang didapat dari peneliti sebelumnya adalah :

- a. Manajemen perusahaan telah mampu meningkatkan perolehan laba, sehingga dapat disimpulkan bahwa bagian keuangan perusahaan telah berhasil mendukung upaya pencapaian sasaran keuangan perusahaan.
- b. Perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang baik.
- c. Perusahaan tidak membuat laporan perbandingan realisasi dan anggaran biaya yang cukup memadai.

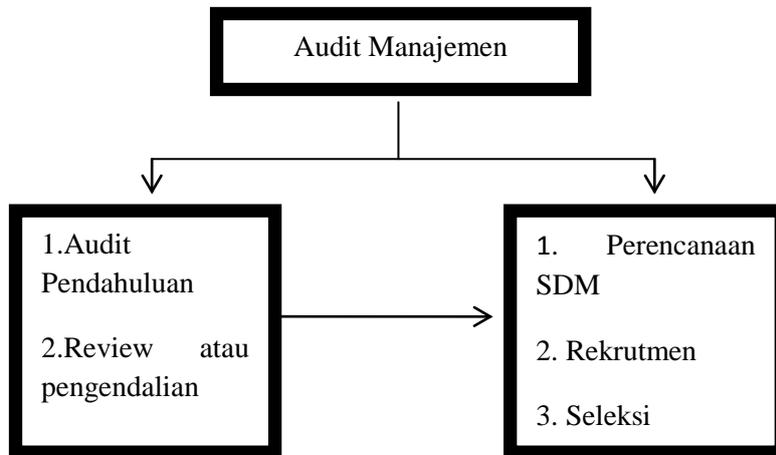
### **2.3 Kerangka Berpikir**

Di era globalisasi ini persaingan di dunia bisnis sangatlah ketat, banyak hal yang harus dilakukan oleh pengusaha untuk menjaga eksistensi dari perusahaannya. Seiring dengan perkembangan dunia teknologi dan informasi yang sangat pesat, dunia bisnis juga ikut berkembang. Perusahaan seharusnya mengenali dan mengkaji sumber daya mana saja yang dapat mendukung dan dapat dimanfaatkan dengan efisien dan efektif untuk mengembangkan usahanya. Sumber daya manusia memegang peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia dianggap penting

karena mempengaruhi efektivitas organisasi, serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan nilai tambah perusahaan.

Audit sumber daya manusia perlu dilakukan untuk menilai kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah dijalankan manajemen sumber daya manusia apakah telah dijalankan secara efektif dalam menangani permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam aktivitas yang telah dilakukan.

Dengan adanya proses audit pada manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen dan membantu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki. Audit yang dilakukan oleh penulis melalui tahapan survey pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci dan tahap pelaporan. Ruang lingkup pada penelitian ini meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, dan kebijakan pemutusan.



**Gambar 2.1. Kerangka Berpikir**

