

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. VITA BERKAT BERSINAR DI SURABAYA

SKRIPSI



Oleh :

AYU PUTRI RAHMAWATI

12126021

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA

SURABAYA

2016

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA
PT. VITA BERKAT BERSINAR DI SURABAYA**

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Prasyarat

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

AYU PUTRI RAHMAWATI

12126021

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA

SURABAYA

2016

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ayu Putri Rahmawati
Fakultas / Prodi : Ekonomi / Akuntansi
Alamat asli : Bumi Papan Selaras CB-08, Raya Wonoayu, Krian
No Identitas (KTP/SIM) : 3578066508890004

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. VITA BERKAT BERSINAR DI SURABAYA

Adalah merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah dipublikasikan baik secara keseluruhan maupun sebagian dalam bentuk jurnal, working paper atau bentuk lain yang dipublikasikan secara umum. Skripsi (Tugas akhir) ini sepenuhnya merupakan karya intelektual saya dan seluruh sumber yang menjadi rujukan dalam karya ilmiah ini telah saya sebutkan sesuai kaidah akademik yang berlaku secara umum, termasuk para pihak yang telah memberikan kontribusi pemikiran pada isi, kecuali yang menyangkut ekspresi kalimat dan desain penulisan.

Apabila kemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika termasuk pencabutan gelar kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar dengan penuh tanggungjawab dan integritas.

Surabaya, 07 / 08 / 2016

Hormat saya,
METERAI TEMPEL
P08177EAEF081028089
6000
LIMA RIBU RUPIAH
Ayu Putri Rahmawati

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul : **“Audit Operasional Atas Kinerja Karyawan Pada PT. Vita Berkat Bersinar Di Surabaya”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi (S.E) program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi universitas Katolik Darma Cendika.

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu kelancaran dalam penelitian ini, antara lain:

1. Ibu Dra. Maria Widyastuti, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya.
2. Ibu Dra. Jeanne Asteria, MSI, Ak. selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Katolik Darma Cendika.
3. Ibu Nadya Yuristanti, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, pikiran dan tenaga untuk memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Wahyudiono, MM selaku dosen penguji, terima kasih atas masukan dan kritikan yang membangun.
5. Mr. Isaac Munandar selaku Executive Director PT. Vita Berkat Bersinar.
6. Ms. Lenny Kristiana selaku Operational Manager PT. Vita Berkat Bersinar.
7. Ms. Lia dan Ms. Oktavia Trisnasari, yang telah banyak memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Silvia Chandra, David Tandian, Deni, Yoab dan Nathan Wise.





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

9. Carlo Ardyalim Sanjaya, terima kasih telah menjadi tetangga yang menyebalkan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penyusunan skripsi ini. Kiranya tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya. Terima kasih

Surabaya, 02 Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAK..	ix
BAB I - PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II - TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Auditing	8
2.1.1.1. Pengertian Auditing	8
2.2.2.2. Jenis-Jenis Audit	9
2.1.2. Audit Manajemen	12
2.1.2.1. Pengertian Audit Manajemen	12
2.1.2.2. Ruang Lingkup Audit Manajemen	12
2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.3.1. Pengertian Sumber Daya Manusia	16
2.1.3.2. Pengertian Manajemen	17
2.1.3.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	17





2.1.3.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.4. Audit Sumber Daya Manusia	20
2.1.4.1. Pengertian Audit SDM	20
2.1.4.2. Tujuan Audit SDM	21
2.1.4.3. Ruang Lingkup Audit SDM	21
2.1.4.4. Audit Manajemen Atas Pengelolaan SDM	23
2.1.4.5. Langkah-Langkah Audit Operasional	26
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	28
2.2.1. Jurnal Penelitian	30
2.3. Rerangka Pemikiran	32

BAB III - METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian	33
3.2. Pendekatan Penelitian dan Sumber Data	33
3.2.1. Pendekatan Penelitian	33
3.2.2. Sumber Data	33
3.3. Teknik Pengambilan Sampel (Informan)	34
3.4. Teknik Pengumpulan Data	35
3.5. Satuan Kajian	36
3.6. Teknik Analisa Data	37

BAB IV - HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian..	39
4.1.1. Sejarah Perusahaan..	39
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan	41
4.1.3. Struktur Organisasi dan Job Description..	42



4.1.4. Aktivitas dan Kondisi Umum PT. Vita Berkat Bersinar..	47
4.1.4.1. Aktivitas PT. Vita Berkat Bersinar..	47
4.1.4.2. Kondisi Umum PT. Vita Berkat Bersinar..	50
4.1.4.2.1. Fasilitas PT. Vita Berkat Bersinar..	50
4.1.4.2.2. Jumlah Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar..	51
4.1.4.2.3. Jam Kerja Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar..	51
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian..	52
4.2.1. Ruang Lingkup Audit Operasional Atas Kinerja Karyawan Pada PT. Vita Berkat Bersinar..	52
4.2.2. Hasil Pemeriksaan Audit Operasional Tasa Kinerja Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar..	53
4.2.2.1. Hasil Perhitungan Skala Likert Kuesioner Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar..	53
4.2.2.2. Hasil Wawancara..	60
4.2.2.3. Hasil Observasi Audit Operasional..	61
4.3. Pembahasan dan Analisa Data..	63
4.3.1. Analisa Hasil Pemeriksaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan ..	61
4.3.2. Analisa Hasil Pemeriksaan Terhadap Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan..	64
4.3.3. Analisa Hasil Pemeriksaan Terhadap Kerjasama Antar Karyawan..	64
4.3.4. Pengembangan Temuan Pelaksanaan Audit Operasional Atas Kinerja Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar..	65



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

BAB V - PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	67
5.2. Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tipe Audit, Pelaksanaan, Tujuan dan Penerima Laporrannya.	12
Tabel 2.2. Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasi. .	23
Tabel 2.3. Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Penelitian Sekarang	30
Tabel 4.1. Daftar Program dan Layanan Jasa Vita <i>Baby Bright</i>	49
Tabel 4.2. Daftar Fasilitas Vita <i>Baby Bright</i>	51
Tabel 4.3. Jumlah Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar Berdasarkan Jabatan.....	52
Tabel 4.4. Jam Kerja Karyawan PT. Vita Berkat Bersinar.....	53
Tabel 4.5. Ringkasan Perhitungan Skala Likert Kuesioner Karyawan Back Office	55
Tabel 4.6. Ringkasan Perhitungan Skala Likert Kuesioner Karyawan Teacher ...	56
Tabel 4.7. Ringkasan Perhitungan Skala Likert Kuesioner Front Office.....	57
Tabel 4.8. Ringkasan Perhitungan Skala Likert Kuesioner Therapist.....	58
Tabel 4.9. Ringkasan Perhitungan Skala Likert Kuesioner General Affair.....	59
Tabel 4.10. Hasil Perhitungan <i>checklist</i> SOP (<i>Standart Operating Procedure</i>)...60	

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Rerangka Pemikiran	32
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Vita Berkat Bersinar.....	42

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



ABSTRAK

Oleh :

Ayu Putri Rahmawati

Audit Operasional berorientasi pada masa depan, bersifat sistematis dan independen untuk mengevaluasi jalannya sebuah perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan Audit Operasional atas kinerja karyawan pada PT. Vita Berkat Bersinar di Surabaya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam audit operasional ini adalah deskriptif kualitatif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan langkah-langkah Audit Operasional. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Vita Berkat Bersinar sudah baik dan sesuai dengan SOP (Standart Operating Procedure) dengan pengecualian beberapa hal yang membutuhkan perbaikan.

Kata Kunci : Audit Operasional, kinerja karyawan, SOP

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



ABSTRACT

By:

Ayu Putri Rahmawati

Operational Audit is a futured-oriented, systematic, and independent evaluation of organizational activities. Research on operational audit aims to determine employee performance of PT. Vita Berkat Bersinar in Surabaya.

Research on employee performance is using qualitative descriptive research method. Method of the research is using Operational Audit steps. Data source of the research contains observasion, interview and questionnaires.

The result of research describe that employee performance of PT. Vita Berkat Bersinar is good and corresponding to SOP (Standart Operating Procedure) besides some exception, which need more improvement.

Keywords : Operational Audit, employee performance, SOP

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis, manusia seringkali dikatakan sebagai ujung tombak dari jalannya sebuah usaha. Hal ini tidak dapat dipungkiri mengingat manusia adalah penggerak dalam sebuah entitas. Manusia dan organisasi adalah hal yang tidak dapat dipisahkan. Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Baik buruknya sebuah organisasi tentu akan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang mengisinya tersebut.

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam roda bisnis. Sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu (Hasibuan, 2014:244). Kemampuan sumber daya manusia tersebut tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan daya fisiknya. Misalnya seperti seorang karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Sebagai bagian dari sumber daya manusia, karyawan tersebut harus bisa memadukan antara kemampuan pikir dan fisiknya dalam bekerja, terutama berkaitan dengan stamina tubuh saat harus melakukan pekerjaan sekurang-kurangnya delapan jam sehari.

Sumber daya manusia juga bisa diartikan sebagai seorang yang siap dan mau memberikan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan atau pencapaian yang berbeda-beda pula. Dalam



satu organisasi juga pasti memiliki kualitas sumber daya manusia yang berbeda- beda pula.

Ada banyak keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan usahanya bersaing di pasar. Salah satunya adalah keterbatasan kualitas sumber daya manusia. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan tersebut dalam memasuki atau mempertahankan pasar yang dikuasai. Oleh karena itu perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya manusia yang ada.

Perencanaan yang disusun dengan tepat dapat memberikan arahan berjalannya berjalannya operasi perusahaan yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk bisa memastikan efektivitas jalannya operasi tersebut, maka diperlukan adanya pengendalian manajemen yang memadai.

Untuk menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka diperlukan adanya audit operasional. Audit operasional, atau sering disebut dengan audit kinerja merupakan proses yang sistematis untuk mengevaluasi suatu organisasi dalam prosesnya mencapai tujuan. Audit operasional juga mengevaluasi efektivitas dan efisiensi keekonomisan operasi yang berada dibawah pengendalian manajemen serta melaporkan pada pihak- pihak yang tepat atas hasil evaluasi tersebut beserta rekomendasi untuk perbaikan.

Apabila suatu perusahaan ingin bersaing dan tetap unggul diantara kompetitornya, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin.



Audit operasional juga merupakan instrumen baru yang membantu manajemen dalam menelusuri adanya penyimpangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang terjadi sesungguhnya di lapangan. Melalui audit operasional, diharapkan dapat memberi inputan kepada manajemen di perusahaan untuk senantiasa melakukan perbaikan, baik itu dari segi sistem kerja maupun kualitas sumber daya yang dimiliki.

Manajer menyadari bahwa sebuah organisasi akan sungguh-sungguh memiliki keunggulan kompetitif bergantung kepada karyawan-karyawan yang ada didalamnya. Semua anggota organisasi perlu diikutsertakan dan berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tentu tidak hanya berlaku untuk sektor publik saja tetapi juga untuk sektor swasta.

PT Vita Berkas Bersinar, yang dikenal dengan nama *Vita Baby Bright*, merupakan salah satu contoh dari sektor swasta yang bergerak di bidang jasa yang ada di Surabaya. Organisasi ini memberikan layanan di bidang pendidikan untuk anak usia dini serta kegiatan *After School Program* untuk anak usia 3–12 tahun. Selain itu *Vita Baby Bright* juga menyediakan layanan *Swim* dan *Spa* untuk bayi dan anak-anak sampai dengan usia 12 tahun. Berbekal visi untuk menjadi pusat pendidikan dan perkembangan anak nomor satu di Asia Tenggara, organisasi ini perlu melakukan perbaikan demi mencapai tujuan tersebut.

Sebagai salah satu usaha di bidang jasa, penggunaan sumber daya terbesar ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menentukan



perkembangan dan kelangsungan perusahaan dalam bersaing memperebutkan pasar. Dengan melihat kenyataan tersebut perusahaan harus mampu menganalisa sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Lemahnya pengendalian manajemen suatu perusahaan dapat menjadi salah satu penyebab kurang optimalnya sumber daya manusia yang profesional dibidangnya. Hal ini sama seperti yang terjadi pada *Vita Baby Bright*. Para orang tua tentunya mendambakan pendidikan dengan kualitas yang paling baik yang bisa berdampak signifikan terhadap perkembangan anak-anaknya.

Dalam penerapannya, manajemen perusahaan perlu mengadakan evaluasi dan perbaikan pengendalian internal secara berkala untuk menekan angka kesalahan atau penyelewengan yang terjadi dalam perusahaan. Manajemen perusahaan diharapkan dapat mengambil tindakan korektif jika penyimpangan yang terjadi dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Dalam penulisan skripsi kali ini, penulis akan melakukan penelitian yang difokuskan pada pengendalian sumber daya manusia di *Vita Baby Bright*. Bagi perusahaan, khususnya dibidang jasa, karyawan adalah aset yang paling penting yang bertindak sebagai penggerak bisnis. Setiap keputusan bisnis dan kegiatan operasional dijalankan oleh manusia. Permasalahan yang timbul kemudian adalah bagaimana cara untuk mengetahui efektivitas kinerja karyawan di perusahaan tersebut.



Untuk dapat menjawab permasalahan tersebut maka diperlukan audit operasional atas kinerja karyawan. Salah satu pendekatan utama dalam audit kinerja karyawan yang umum digunakan adalah dengan menilai kinerja program. Untuk mencapai tujuan perusahaan, fungsi sumber daya manusia menetapkan berbagai program sebagai penerapan rencana yang telah ditetapkan. Dari hasil audit akan diketahui apakah program-program tersebut telah berjalan secara efektif dan efisien atau bahkan belum berjalan sesuai rencana yang ditetapkan.

Melalui audit operasional ini diharapkan dapat memberikan rencana perbaikan dan tindak lanjut yang mungkin akan dilakukan untuk memperbaiki kekurangan yang ada pada sumber daya manusia tersebut. Dalam audit operasional ini pula akan diketahui hubungan sumber daya manusia dengan pencapaian tujuan perusahaan serta mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam lingkup operasional tersebut.

Vita Baby Bright mengandalkan setiap karyawan yang ada untuk mewujudkan misinya yakni menyediakan pendidikan dan layanan yang terbaik untuk para murid. Jajaran *frontliner* dan tim pengajar merupakan posisi yang cukup menentukan perkembangan dari perusahaan tersebut. *Frontliner* bertindak sebagai penerima pendaftaran murid dan klien sedangkan tim pengajar berperan besar dalam mengajarkan nilai-nilai pendidikan untuk anak usia dini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis memilih audit operasional sebagai konsentrasi skripsi dengan judul “AUDIT



OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. VITA BERKAT BERSINAR DI SURABAYA”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Bagaimana menerapkan Audit Operasional atas kinerja karyawan pada PT. Vita Berkat Bersinar Di Surabaya?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Untuk mengetahui penerapan Audit Operasional atas kinerja karyawan pada PT. Vita Berkat Bersinar di Surabaya”

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang audit operasional dan penerapannya pada perusahaan.

2. Bagi Universitas





Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan referensi dan ide untuk perkembangan lebih lanjut bagi mahasiswa yang akan mengadakan penelitian yang berkaitan dengan milik penulis di masa mendatang.

3. Bagi Peneliti Lain

Dengan disusunnya laporan ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak lain yang akan meneliti hal yang berkaitan dengan manfaat audit operasional untuk efektivitas perusahaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif beserta perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

2. Bagi Masyarakat

Manfaat penelitian bagi masyarakat salah satunya adalah sebagai tambahan referensi serta bahan kajian untuk membantu masyarakat yang akan melakukan penelitian dibidang yang sama.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan yang ada di PT Vita Berkas Bersinar. Dengan mengacu pada SOP perusahaan,

peneliti akan melakukan observasi terkait dengan kesesuaian kinerja karyawan berdasarkan SOP tersebut. Periode penelitian dilakukan pada bulan Februari hingga Juni 2016.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Auditing

2.1.1.1 Pengertian Auditing

Jusuf (2010:11) menyatakan bahwa:

“Auditing adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak berkepentingan.”

Agoes (2008:3) mengemukakan bahwa:

“Auditing 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.”

Dari definisi tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa auditing adalah proses pemeriksaan terhadap bukti-bukti yang berkaitan dengan ekonomi, yang dilakukan oleh pihak yang independen, dengan tujuan untuk memberikan pendapat dan mengkomunikasikannya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam hal ini untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti audit merupakan hal yang sangat penting dalam proses audit. Proses tersebut



harus bisa dilakukan secara obyektif. Pengertian obyektif ini tentunya harus dibedakan antara obyektif pada bukti itu sendiri dan obyektif dalam proses mendapatkan dan mengevaluasi bukti tersebut. Keobyektifan bukti adalah salah satu dari berbagai faktor yang berhubungan dengan kegunaan bukti dalam mencapai tujuan pengumpulan bukti. Keobyektifan dalam proses berkaitan dengan kemampuan auditor dalam melaksanakan tugasnya dengan sifat yang tidak memihak didalam memilih dan mengevaluasi bukti audit (Al Haryono Jusuf, 2010:13).

2.1.1.2. Jenis-jenis Audit

Jusuf dalam bukunya Auditing (2010:15), mengemukakan jenis-jenis audit yakni sebagai berikut:

1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan digunakan untuk menentukan apakah sebuah laporan keuangan sebagai keseluruhan dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan, dalam hal ini adalah Standart Akuntansi Keuangan.

2. Audit Kesesuaian

Audit kesesuaian digunakan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Hasil audit kesesuaian biasanya dilaporkan kepada seseorang atau pihak tertentu yang lebih tinggi yang ada dalam organisasi yang diaudit dan tidak diberikan kepada pihak-pihak di luar



perusahaan. Manajemen merupakan pihak yang berkepentingan atas audit jenis ini. Oleh karena itu sebagian besar pekerjaan audit jenis ini dilakukan oleh auditor yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

3. Audit Operasional

Audit operasional adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Pada audit operasional pengkajian tidak hanya terbatas pada akuntansi, tetapi bisa meliputi juga struktur organisasi, operasi komputer, metode produksi, pemasaran dan bidang-bidang lain asalkan auditor menguasai bidang yang diaudit. Audit operasional dinilai lebih sulit dilakukan dibanding dua audit sebelumnya. Objektivitas menjadi poin yang cukup sulit untuk ditentukan dalam menilai efisiensi dan efektivitas proses operasi suatu perusahaan.

Untuk mempermudah memahami jenis-jenis audit dan pelaksanaannya, maka dapat dilihat pada tabel 2.1 yang disajikan berikut ini.



Tabel 2.1

Tipe Audit, Pelaksanaan, Tujuan dan Penerima Laporrannya

Tipe Audit	Pelaksana Audit	Tujuan Audit	Penerima Laporan
Audit Laporan Keuangan	Audit Eksternal	Menentukan apakah laporan keuangan auditee telah disusun dengan prinsip-prinsip akuntansi berterima umum	Pihak ketiga (investor dan kreditor)
Audit Kepatuhan	Auditor eksternal atau Auditor Internal	Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur	Manajemen entitas yang bersangkutan dan pemerintah
Audit Operasional (Manajemen)	Auditor eksternal atau Auditor internal	Menilai keandalan laporan keuangan	Manajemen dari entitas yang bersangkutan

Sumber: Data diolah peneliti



2.1.2. Audit Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan (Bayangkara, 2010:2). Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas dapat tercapai dengan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, audit operasional memfokuskan penilaiannya pada efisiensi dan efektivitas operasi suatu entitas (Bayangkara, 2010:4). Apabila definisi ini dihubungkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa audit operasional identik dengan audit manajemen. Sementara makna operasional dalam audit operasional mencakup pengertian yang lebih luas yaitu setiap program atau aktivitas dan entitas yang bisa diaudit.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Audit manajemen memiliki tujuan untuk mengidentifikasi program dan aktivitas yang ada dalam suatu entitas dan masih membutuhkan perbaikan, sehingga rekomendasi yang diberikan nantinya dapat menunjang pengelolaan berbagai program dan aktivitas tersebut.

Sesuai dengan tujuan tersebut, audit manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari sebuah pengelolaan agar



tujuan perusahaan bisa tercapai secara optimal. Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen baik itu fungsi manajerial dan fungsi-fungsi lainnya. Menurut IBK Bayangkara (2010:18), ruang lingkup audit manajemen meliputi fungsi-fungsi sebagai berikut.

1. Fungsi Manajerial

Pada fungsi manajerial audit dilakukan terhadap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan tahap awal yang krusial dan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Pada tahap ini manajemen dituntut untuk membuat rencana dengan target yang tinggi. Kecenderungan manajemen untuk membuat rencana dengan target peningkatan yang minimal adalah salah satu bentuk perilaku manajemen yang kurang kreatif. Target yang terlalu rendah dianggap tidak memberikan manfaat maksimal kepada perusahaan karena tidak memberikan tantangan terhadap kinerjanya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian menyangkut mengenai pengaturan sumber daya yang proporsional untuk mendukung penerapan strategi pencapaian tujuan perusahaan.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan berkaitan dengan implementasi dari rencana, didukung oleh perangkat organisasi dan sumber daya yang memadai. Dalam



menilai efektivitas pengarahannya dalam perusahaan, auditor perlu memperoleh informasi mengenai kepatuhan sumber daya manusia

d. Pengendalian (Controlling)

Audit atas pengendalian menekankan pada penilaian efektivitas sistem pengendalian dalam memandu proses operasional agar mampu berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam pencapaian tujuannya. Jadi selain menilai kecukupan sistem pengendalian, auditor juga menilai ketaatan penerapan sistem pengendalian tersebut untuk menjamin proses operasional tersebut telah berjalan sesuai dengan pedoman dan pada kondisi yang terkendali.

2. Fungsi Bisnis

Fungsi bisnis berkaitan dengan kompleksitas organisasi dan operasinya. Pada perusahaan yang dalam pelaksanaan kewajiban perpajakannya membutuhkan perhatian khusus, sehingga pemenuhan kewajiban perpajakan dapat berjalan secara efektif dan efisien tanpa melanggar ketentuan dan peraturan perpajakan yang berlaku, mungkin akan membentuk divisi perpajakan dengan menempatkan personel yang kompeten dibidangnya untuk mengelola kewajiban perpajakan tersebut. Demikian juga pada perusahaan yang menganggap pengelolaan sumber daya manusianya cukup dilakukan oleh masing-masing manajemen lini, tidak akan membentuk divisi sumber daya manusia



a. Audit Manajemen Pada Fungsi Pemasaran

Audit manajemen pada fungsi pemasaran ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program pemasaran yang dilakukan dapat mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya ekonomis dan efisien. Selain itu audit ini juga dilakukan terhadap bagaimana perusahaan menetapkan strategi pemasaran apakah sudah sesuai dengan lingkungan pemasaran yang dihadapi perusahaan, intensitas persaingan dan berbagai keterbatasan yang secara internal dihadapi oleh perusahaan.

b. Audit Manajemen Pada Fungsi Produksi dan Operasi

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan.

c. Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efektif dan efisien.

d. Audit Manajemen Pada Fungsi Sistem Informasi

Audit manajemen pada fungsi ini menekankan pada penilaian terhadap keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Oleh karena itu, keandalan suatu sistem



informasi berkaitan erat dengan keandalan sistem pengendalian yang diterapkan perusahaan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sumarsono (2003:3), sumber daya manusia memiliki dua pengertian. Pertama sumber daya manusia adalah jasa atau usaha kerja yang bisa diberikan dalam proses produksi. Jadi sumber daya manusia menggambarkan kualitas usaha yang dilakukan oleh seorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan suatu barang dan jasa.

Pengertian yang berikutnya adalah sumber daya manusia berkaitan dengan manusia yang bisa bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja. Mampu bekerja bisa diartikan mampu melakukan segala kegiatan yang memiliki kegiatan ekonomis.

Sumber daya manusia terdiri dari daya fisik dan daya pikir. Daya pikir merupakan kecerdasan yang sudah dibawa sejak lahir dan merupakan modal dasar setiap manusia. Sedangkan kecakapan dan kemampuan itu sendiri diperoleh dari pembelajaran dan latihan yang terus berulang. Sering kali suatu kecerdasan tolok ukurnya adalah *Emotion Quality (EQ)* dan *Intelligence Quotient (IQ)*.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi. Karena itu sumber daya manusia dikatakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Pada hakiktnya sumber daya manusia adalah manusia



yang dipekerjakan di suatu organisasi yang akan menjadi penggerak untuk bisa mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

2.1.3.2 Pengertian Manajemen

Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal (http://id.m.wikipedia.org/wiki/sumber_daya_manusia).

Selain Ricky W. Griffin, tokoh lain bernama Drs. Oey Liang Lee mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut definnisi para tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu atau seni dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi berdasarkan fungsi- fungsi yang ada.

2.1.3.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutarno (2012:67), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.



Definisi lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah seperti menetapkan jumlah dan kualitas tenaga kerja sampai dengan pengaturan mutasi karyawan.

Beberapa fungsi MSDM menurut Cherrington (Sutarno, Ir, 2012:69), terdiri dari:

1. *Staffing*

Staffing adalah suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat. *Staffing* terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan kerja

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bentuk dari evaluasi dari kinerja karyawan. Untuk dapat membuat penilaian kinerja yang tepat, manajer



perlu membuat standart kinerja yang baik, yang biasanya dituangkan dalam *Standart Operating Procedure (SOP)*.

3. Kompensasi

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara manajer dan departemen sumber daya manusia. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru maupun yang sudah ada.

5. Hubungan karyawan

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari adanya praktek-praktek yang tidak sehat seperti demonstrasi dan mogok kerja. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

2.1.4 Audit Sumber Daya Manusia



2.1.4.1 Pengertiann Audit SDM

Audit sumber daya manusia (SDM) merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program. Audit SDM ini tidak semata-mata menekankan pada pemeriksaan terhadap aktivitas yang dilakukan oleh departemen SDM saja. Audit SDM juga menekankan penilaian (evaluasi) terhadap aktivitass SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjaln secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja tersebut (Bayangkara, 2010:106)

Beberapa pengertian mengenai audit SDM dikemukakan oleh tokoh sebagai berikut.

Susilo (2002:63) menyatakan bahwa:

“Audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapai sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang”

Rival (2004:550) mengemukakan bahwa:

“Audit SDM aadalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan”



2.1.4.2 Tujuan Audit SDM

Menurut Bayangkara (2010:108), ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain sebagai berikut.

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

2.1.4.3 Ruang Lingkup Audit SDM

Pemberdayaan karyawan merupakan dasar dari pengelolaan sumber daya manusia. Ruang lingkup audit SDM ini dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian penggunaan.

Pengelompokan audit SDM dan sumber informasi yang digunakan sebagai acuan oleh audito dikelompokkan seperti yang tersaji dalam tabel 2.2 berikut.



Tabel 2.2

Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasi

Ruang Lingkup Audit		Sumber Informasi
Rekrutmen SDM		
1	Perencanaan SDM	Anggaran SDM
2	Rekrutmen	Catatan biaya rekrutmen
3	Seleksi dan penempatan	Uraian dan spesifikasi pekerjaan
4	Orientasi dan penempatan	Tingkat penerimaan karyawan Catatan wawancara karyawan Catatan lamaran yang ditolak
Pengelolaan SDM		
1	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Data biaya pelatihan
2	Keselamatan dan kesehatan kerja	Catatan produksi
3	Kesejahteraan karyawan	Catatan kecelakaan kerja
4	Hubungan kerja	Catatan pengendalian kualitas
5	Penilaian kerja	Catatan produktivitas karyawan Catatan penilaian kinerja Catatan kegagalan produk Catatan kehadiran karyawan Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan Data gaji dan tunjangan karyawan Laporan survey penggajian Catatan perputaran karyawan Laporan survey biaya hidup Catatan keluhan karyawan Tuntutan serikat pekerja
Pemutusan Hubungan Kerja		
1	Memasuki usia pensiun	Aturan pensiun
2	Pengunduran diri karyawan	Aturan mengenai kompensasi
3	Pelanggaran disiplin	Aturan disiplin karyawan
4	Karyawan meninggal	Aturan sanksi karyawan Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja

Sumber: Bayangkara (2015:115)

2.1.4.4 Audit Manajemen atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2015:129), pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) harus menjadi fokus dalam pengelolaan SDM.



Pemberdayaan SDM merupakan proses pemberian kesempatan kepada SDM untuk memampukan dirinya dalam merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan sedangkan pengembangan menekankan kepada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang. Menurut Bayangkara (2010:132), pelatihan dan pengembangan karyawan ini juga memiliki beberapa tujuan secara garis besar antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas output
- b. Menurunkan biaya kegagalan produk
- c. Menurunkan pemborosan penggunaan sumber daya
- d. Menurunkan kecelakaan kerja
- e. Menurunkan perputaran karyawan, tingkat absensi dan meningkatkan kepuasan kerja
- f. Mencegah timbulnya antipati (apriori) karyawan.

2. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pengembangan karir seorang karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas,



wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Menurut Bayangkara (2010:135), kebutuhan karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karir meliputi hal-hal berikut.

a. Persamaan karir (*carrier equity*)

Karyawan menginginkan adanya kesamaan dalam sistem promosi dan kesempatan meningkatkan karir.

b. Kepedulian atasan (*supervisory concern*)

Karyawan menginginkan peran aktif dari para supervisor dalam pengembangan karirnya dan dapat memberikan umpan balik bagi prestasi kerjanya.

c. Kesadaran akan adanya kesempatan (*awarness of opportunity*)

Karyawan menginginkan adanya kesempatan untuk berkarir.

d. Minat karyawan (*employee interest*)

Karyawan memiliki keinginan dan tingkat minat yang berbeda-beda dalam meningkatkan karirnya.

e. Kepuasan karir (*carrier satisfaction*)

Tingkat kepuasan karir karyawan berbeda-beda tergantung pada berbagai faktor, antara lain usia, kedudukan karyawan yang bersangkutan dan lain-lain.

Untuk dapat menilai hasil terbaik dari program perencanaan dan karir, harus ada evaluasi yang memadai dalam menilai apakah program ini telah berjalan secara efektif dan efisien dan mendapatkan umpan balik sebagai dasar perbaikan program di masa yang akan datang.



3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berbicara tentang hubungan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Berdasarkan orientasi penilaiannya tujuan penilaian kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Penilaian kinerja berorientasi masa lalu lebih menekankan pada apa yang telah dicapai karyawan pada satu periode tertentu. Penilaian model ini lebih ditujukan untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menggunakannya untuk memberikan ganjaran, mengambil keputusan kenaikan gaji/promosi, serta menempatkan karyawan pada posisi yang paling sesuai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu. Sementara penilaian kinerja berorientasi masa depan memiliki beberapa tujuan penting yaitu sebagai berikut.

- a. Membantu tiap karyawan untuk semakin memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
- b. Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya.
- c. Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan supervisor sehingga tiap karyawan memiliki motivasi yang tinggi.
- d. Menyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang SDM.



2.1.4.5 Langkah-Langkah Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2010:111), ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit operasional antara lain sebagai berikut.

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap audit pendahuluan, auditor menekankan pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit ini harus dirumuskan terlebih dahulu melalui rangkaian proses survey pendahuluan untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit serta memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit terdiri dari tiga elemen yaitu :

a. Kriteria

Kriteria merupakan standar yang menjadi pedoman bagi setiap individu dan kelompok dalam bertindak, seperti rencana SDM, *Standart Operating Procedure* (SOP), standar evaluasi, peraturan pemerintah, dll.

b. Penyebab

Penyebab merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini.



c. Akibat

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan.

2. Audit Lanjutan

Berbagai kelompok temuan yang didapat selama audit pendahuluan nantinya akan dianalisis lagi untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan yang lain. Jadi auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab penyimpangan tersebut dan akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut.

3. Pelaporan

Laporan audit harus disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami dengan memuat informasi latar belakang, kesimpulan audit dan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Pelaporan tersebut dituangkan dalam bentuk Kertas Kerja Audit (KKA) untuk memberikan gambaran lengkap terhadap proses audit (Bayangkara 2010:43). KKA harus mencerminkan langkah-langkah kerja audit yang ditempuh, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh dan kesimpulan hasil audit.



4. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepaakat secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut tersebut.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti sebelumnya adalah Ifa Noor Rahma (2013), yang melakukan penelitian “ Audit Manajemen Atass Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pada AdiTV Yogyakarta”. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai efektivitas kinerja fungsi SDM pada ADiTV Yogyakarta, diketahui sebuah hasil yaitu Proses perencanaan SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah cukup efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan, namun masih terdapat kelemahan yang ditunjukkan karena adanya rangkap jabatan yang dinilai oleh peneliti berpotensi untuk mengurangi efektivitas kinerja SDM tersebut.

Penelitian selanjutnya adalah Pricilia Eka Kusnan (2015), yang melakukan penelitian “Penerapan Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada Hotel Raden Wijaya Mojokerto”. Menurut hasil penelitian tersebut. tingkat efektivitas sumber daya manusia kurang optimal dilihat dari tidak terpenuhinya tujuan ruang lingkup audit sumber daya manusia.

Ada persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan peneliti sekarang. Perbedan dan persamaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini.



Tabel 2.3

Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Penelitian Sekarang

No.	Keterangan	Peneliti Terdahulu		Peneliti Sekarang
		Priscillia (2015)	Ifa Noor Rahma (2013)	
1	Topik	Audit Manajemen	Audit Manajemen	Audit Manajemen/Operasional
2	Fokus Pembahasan	Fokus topik mengenai fungsi sumber daya manusia dengan judul "PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA HOTEL RADEN WIJAYA MOJOKERTO"	Fokus topik mengenai efektivitas fungsi sumber daya manusia, dengan judul "AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA GUNA MENINGKATKAN KEEFEKTIVAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA ADiTV YOGYAKARTA"	Fokus topik pada fungsi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja operasional, dengan judul "AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. VITA BERKAT BERSINAR DI SURABAYA"
3	Ruang Lingkup Penelitian	1. Pelatihan dan pengembangan karyawan 2. Sistem imbalan dan kompensasi 3. Penilaian kerja karyawan	1. Pelatihan dan pengembangan karyawan 2. Perencanaan SDM 3. Penutusan hubungan kerja	1. Penilaian kinerja karyawan
4	Obyek Penelitian	Hotel Raden Wijaya Mojokerto	ADiTV Yogyakarta	Vita Baby Bright Surabaya

Sumber : Diolah oleh peneliti sekarang

2.2.1. Jurnal Penelitian

Jurnal Penelitian merupakan penelitian terdahulu yang sesuai dan memiliki keterkaitan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian serta



sebagai pendukung dalam penelitian selanjutnya. Penelitian yang dilakukan peneliti mengenai Audit SDM dalam kaitannya dengan efektivitas kinerja karyawan, maka beberapa jurnal penelitian sebagai referensi dan acuan penulisan skripsi antara lain sebagai berikut:

1. Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena

Audit pada penelitian ini difokuskan kepada kegiatan operasional atas manajemen operasional perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam aktivitas operasionalnya. Selain itu juga untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia perusahaan dan mengevaluasi kegiatan manajemen sumber daya manusia guna mendukung peningkatan kegiatan operasional perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya yaitu wawancara terhadap manager HRD dan Internal auditor pada perusahaan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif. Dari penelitian yang dilakukan tahun 2011 ini dapat dinyatakan bahwa sekitar 70% manajemen menjalankan prosedur yang diterapkan, namun pada periode ke dua tahun 2011 prosedur manajemen hanya dijalankan sebesar 40%.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai audit operasional pada CV Wijaya Kesuma Sarena, maka diambil kesimpulan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Audit SDM pada CV Kesuma Sarena sudah sesuai dengan prosedur yang ada, tetapi pencapaian audit operasional atas manajemen sumber daya manusia pada CV. Wijaya Kesuma Sarena belum tercapai dengan maksimal, dikarenakan perusahaan masih belum menerapkan yang direkomendasikan oleh auditor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di CV. Wijaya Kesuma Sarena.
2. Bagi perusahaan, sebaiknya perusahaan segera menjalankan prosedur yang telah direkomendasikan oleh auditor sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

2. Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Windu Kentjana International. Tbk (Cabang Palembang)



Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk. (Cabang Palembang) yang menjalankan praktek perbankan yang sehat untuk mencapai pertumbuhan usaha secara sehat dan wajar.

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah audit manajemen terhadap proses rekrutmen dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk. (Cabang Palembang) dan kemudian memberikan rekomendasi perbaikan terhadap masalah-masalah yang ada di dalam proses rekrutmen dan pelatihan karyawan pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk. (Cabang Palembang). Metode analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan tahapan audit manajemen.

Dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi, dari penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

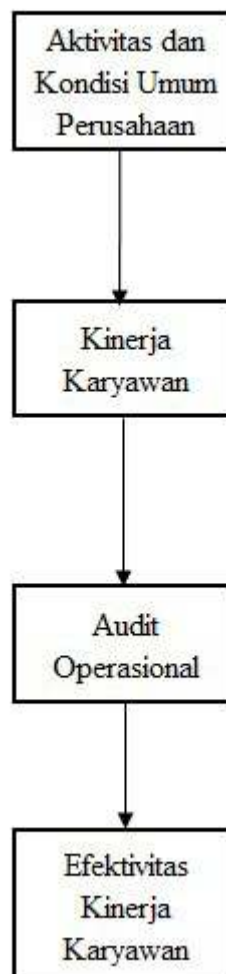
1. Perusahaan telah mempunyai struktur organisasi dan pembagian tugas yang cukup jelas untuk bagian personalia sehingga tidak terjadi rangkap jabatan untuk bagian personalia yang ada
2. Perusahaan juga mempunyai standar operasional yang jelas sehingga alur kerja tiap bagian/divisi lebih rinci.
3. Perusahaan tidak melakukan rotasi karyawan secara berkala terutama untuk *staff finance*. Karyawan pada bagian *staff finance* diterima karena mempunyai hubungan keluarga dengan *manager finance*. Sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, seharusnya karyawan yang diterima tidak boleh memiliki hubungan keluarga dengan atasan ataupun sesama karyawan karena dapat memberikan peluang untuk melakukan tindak kecurangan





2.3. Rerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Rerangka Pemikiran



Sumber : Data diolah peneliti