ANALISIS AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PERSONALIA PADA PT. KAKANTA DI MAKASSAR

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Diajukan Oleh Eza Yuliyanti Sapri 4513013106

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Audit Manajemen Terhadap Fungsi Personalia

Pada PT. KAKANTA MAKASSAR

Nama Mahasiswa : Eza Yuliyanti Sapri

No. Stambuk : 4513013106

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Tempat Penelitian : PT. KAKANTA MAKASSAR

Telah Disetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muhktar Sapiri, SE.,MM.,M.kes Dr.H.A.Arifuddin Mane,SE.,M.Si.,SH.,MH

Mengetahui dan Mengesahkan:

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Ketua Program Studi Akuntansi

Dr.H.A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH

Thanwain, SE., M.Si

Tanggal Pengesahan:

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama

: Eza Yuloyanti Sapri

NIM

: 45 13 013 106

Program Studi

: Akuntansi

Fakultas

: Ekonomi

Judul Skripsi

:"AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI

PERSONALI TERHADAP FUNGSI PERSONALIA

TERHADAP PT KAKANATA DI MAKASSAR"

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim. Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keaadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Makassar, 04 Juli 2017

Penulis,

Eza Yuliyanti Sapri

NIM. 45 13 013 106

MOTTO

"Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar" (Khalifah Umar bin Khatab).

"Kesempatan datang jutaan kali, tidak harus dalam bentuk yang sama. Jangan menyerah. Coba lagi." (Mario Teguh)

"Jangan lakukan hal yang orang lain bisa melakukannya juga. setiap orang harus mempunyai keahlian lain daripada yang lain sehingga keahlian itu bisa lebih bermanfaat bagi orang lain. Jika mempunyai keahlian sama dengan orang lain, jadilah terbaik di antara mereka" (Booker T. Washington).

"Melakukan sesuatu hal memang tidak semudah berbicara, tapi jika kita mau berusaha, melakukan akan sama mudahnya seperti berbicara" (Penulis).

AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PERSONALIA PADA

PT. KAKANTA DI MAKASSAR

Oleh : EZA YULIYANTI SAPRI Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar

ABSTRAK

Makassar 2017. Skripsi. Audit Manajemen Terhadap Fungsi Personalia pada PT. Kakanta (dibimbing oleh Dr. Muhtar Sapiri, SE.,MM.,M.kes sebagai pembimbing I dan Dr. H.A.Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH sebagai pembimbing II). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan di perusahaan Pustaka Baru. Aktivitas sumber daya manusia meliputi: perencanaan SDM/ Personalia, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja, serta PHK. Penelitian ini bersifat penelitian deskriptif kualitatif yaitu analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, yang kemudian dibandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperolah kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran. Subjek penelitian ini adalah PT. Kakanta sedangkan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia/ personalia yang ada pada PT. Kakanta. Teknis analisis data mengukur sampai sejauh mana keberhasilan fungsi sumber daya manusia dengan elemen-elemen dalam analisi data meliputi: kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, diketahui bahwa terdapat beberapa kelemahan yang menyebabkan belum tercapainya efektivitas pada fungsi personalia. Kelemahan tersebut diantaranya belum dapat melakukan peramalan kebutuhan di masa yang akan datang secara pasti, belum mengadakan promosi jabatan bagi karyawan tetap, belum semua karyawan yang mendapatkan asuransi jamsostek, belum memiliki alat pencegahan penanggulangan bencana.

Kata Kunci: Audit, Manajemen dan Fungsi Personalia

MANAGEMENT AUDIT OF PERSONNEL FUNCTION AT PT. KATANTA IN MAKASSAR

By: EZA YULIANTI SAPRI Prodi Accounting Faculty of Economics University Bosowa Makassar

ABSTRACT

Makassar 2017. Thesis. Audit management of personnel functions on PT. Katanta (Quided by Dr. Muhtar Sapiri, SE.,MM.,M.kes As mentor 1 and Dr. H.A.Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH as mentor II). This study aims to determine the level of effectiviness of human resources function and provide advice and reccomendations for the various weaknesses found in new library companies. Human resource aktivities include: HR/ personel planning, employee recruitment and selection processes, occupational health and safety policies, and layoffs. This research is descriptive qualitative research that is data analysis by collecting and explaining non-numeric data, which is then compared with the theory concerned to obtain clarity of results that serve as conclusions and suggestions. The subject of this research is PT. Katanta while the object of this research is the function of human resource management/ personnel at PT. Katanta. Technical data analysis measures the extent to which the succes of human resource functions with elements in data analysis include: criteria, causal and consequent conditions. Based on the results of research conducted it is known that there are some weaknesses that couse not yet achieved effectiveness in personnel functions. Such weaknesses have not been able to forecast future for sure, has not made job promotion for permanent employes, not all employes who get insurance jamsostek, not have prevention tools and disaster management.

Keywords: Audit, Management and Personnel Fucntions

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr, Wb.

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, berkat taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi di Universitas Bosowa Makassar.

Diawali dengan Doa dan sebentuk perjuangan, memulai studi hingga penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan melewati berbagai kendala, semuanya memberikan pengalaman tersendri bagi penulis. Pengalaman yang menjadi tenaga pendorog bagi penulis untuk meraih cita-cita.

Alhamdulillahirabbil'alamin atas karunia Allah SWT. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada keslitan maka didalamnya terdapat dua kemudahan.

Memulai kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga sebagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirya skripsi yang berjudul "Analisis Audit Manajemen terhadap Fungsi Personalia pada PT Kakanta di Makassar tepat pada waktunya.

Penulis telah mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan skripsi ini, tetapi lepas dari semuanya itu mengigat penulis juga masih dalam tahap belajar, tentunya tak luput dari berbagai kekurangan dan ketidak sempurnaan, namun inilah hasil maksimal yang dapat penulis berikan.

Penulis menyampaikan terimkasi yang tak terhingga kepada orang tua yang tercinta Ayahanda tercinta Sapri dan Ibu tersayang Erni atas segala pengorbanan, doa, dan motivasi yang telah diberikan. Penyelesaian laporan skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan terimakasih kepada;

- 1. Bapak Prof. DR. Ir. H. M. Saleh Palu, ST.,M,Eng Selaku Rektor Universitas Bosowa Makassar.
- 2. Bapak Dr.Arifuddin Mane.SE,M,si.SH,MH. Selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
- 3. Bapak Thanwain SE, M.Si. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
- 4. Bapak Dr. Muhktar Sapiri, SE.,MM., M.kes selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberkan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi
- Segenap pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa
 Makassar yang telah memberikan pengajaran, ilmu pengetahuan dan
 pengalaman selama penulis menimba ilmu.
- 6. Bapak Drs. Abdul Kahar kantao, pimpinan perusahaan PT. Kakanta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian diperusahaan pimpinan beliau.
- 7. Rekan-rekan karyawan PT. Kakanata yang telah bersedia menjadi responden.

- 8. Saudara-saudaraku tersayang (Jardede Saputra Sapri dan Muh. Rizal Sapri) yang telah mencurahkan kasih sayanngnya, bimbingan, pengorbanan, serta doa yang tiada henti dan selalu teriring dalam setiap lankah.
- 9. Sahabat-sahabaku (Haswindah, Indah, Lia, Gaby, Arni, Lisa, Zila), serta seluruh ngkatan 013 akuntansi yang telah memberikan bantuan, semangat, doa, dan perhatian selama kuliah dan selama penyusunan skripsi ini.
- 10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan skripsi ini.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang baik oleh Allah SWT, Amin. Akhirnya harapan peneliti mudah-mudahan apa yang terkandung dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak lain.

Makassar, 04 Juli 2017

Penulis

EZA YULIYANTI SAPRI 45 13 013 106

DAFTAR ISI

Halam	ıan
HALAMAN JUDUL i	
HALAMAN PENGESAHAN ii	
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iii	i
HALAMAN MOTTOiv	7
ABSTRAK v	
ABSTRACK vi	i
KATA PENGANTARvi	ii
DAFTAR ISI x	
DAFTAR GAMBAR xi	İ
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	
1.2. Rumusan Masalah 5	
1.3. Tujuan Penelitian	
1.4. Kegunaan Penelitian	
1.4.1 Kegunaan Teoritis	
1.4.2 Kegunaan Praktisi	
1.1.2 Regulation Flaktion	
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
1.5. Kerangka Teori	
1.5.1. Auditing	
2.1.2 Jenis-Jenis Audit	
2.1.3 Audit Manajemen	

				2.1.3.1	Pengertian Audit Manajemen	9
				2.1.3.2	Tujuan Audit Manajemen	11
				2.1.3.3	Karakteristik Audit Manajemen	11
				2.1.3.4	Sasaran Audit Manajemen	12
				2.1.3.5	Jenis-Jenis Audit Manajemen	14
				2.1.3.6	Ruang Lingkup Audit Manajemen	15
				2.1.3.7	Tahap Audit Manajemen	17
				2.1.3.8	Pengertian Audit Manajemen	20
			2.1.3	Efekt	ivitas dan Efisien	21
		2.2	K	onsep Das	sar dan Fungsi Personalia	23
			2.2.1	_	ertian Personalia	
			2.2.2	Fungs	si-Fungsi <mark>P</mark> ersonalia	24
			2.2.3	Audit	Manajemen Atas Fungsi Personalia	27
		2.3	La	ang <mark>kah A</mark> ı	ıdit Fungsi Personalia	29
			2.3.1	Meto	de Audit Fungsi Personalia	31
		2.4	K	erangka P	ikir	35
		2.5	Н	ipotesis		.36
BA	B III	I. M	ETOI	DE PENE	LITIAN	37
		3.1	R	encana Pe	nelitian	37
		3.2	Lo	okasi Pene	elitian	37
		3.3	Je	nis dan S	umber Data	37
		3.4	Te	eknik Pen	gumpul Data	38
		3.5	Te	eknik Ana	lisis Data	39
BA	B IV	. H	ASIL	PENELI	ΓΙΑΝ DAN PEMBAHASAN	41
		4.1	Н	asil Penel	itian	41
			4.1.1	Deskı	ripsi Data Umum	41
				4.1.1.1	Profil PT Kakanta	41
				4.1.1.2	Pendiri PT Kakanta	42

		4.1.1.3	Visi dan Misi PT Kakanta	42
		4.1.1.4	Struktur Organisasi	43
	4.1.2	Deskri	psi Data Khusus	47
		4.1.2.1	Aktifitas-Aktifitas pada Fungsi SDM/	
			Peresonalia	47
		4.1.2.2	Proses Rekrutmen dan Seleksi pada PT Kakanta di	
			Makassar	48
		4.1.2.3	Mekanisme Perizinan Libur/ Cuti/ Pengunduran	
			Diri	49
	4.1.3	Hasil H	Review dan Pengujian Personalia atas Fungs <mark>i SD</mark> M	
		pada P	T Kakanta	52
	4.1.4	Hasil A	Audit Terinci	53
		4.1.4.1	Perencanaan Sumber Daya Manusia/ Personali	53
		4.1.4.2	Proses Rekrutmen dan Seleksi pada PT Kakanta	54
		4.1.4.3	Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja	
			PT Kakanta	55
		4.1.4.4	Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja pada	
			PT Kakanta	
4	.2 Pe	embahasan		58
BAB <mark>V.</mark> K	KESIMP	ULAN		60
5		-		
				61
DAFTAR	PUSTA	KA		63

DAFTAR GAMBAR

Gamb <mark>a</mark> r	halaman
4.1 Struktur Organisasi	44

BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi dewasa ini membawa dampak bagi perkembangan dunia usaha. Seiring dengan berkembangnya dunia usaha ini, ilmu akuntansi berkem bang menjadi dua kelompok besar yaitu ilmu accounting dan ilmu auditing. Hal ini karena ilmu akuntansi selalu dituntut untuk terus berbenah diri dan tumbuh agar dapat mengikuti perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks, khususnya dalam penyediaan informasi kuantitatif terutama yang bersifat keuangan bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Salah satu sub bidang dari akuntansi yang dikenal luas adalah auditing. Auditing atau pemeriksaanmerupakan sub bidang akuntansi yang meliputi aktivitas pemeriksaan terhadap kebenaran data-data akuntansi secara bebas.

Perkembangan ekonomi yang semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Pada umumnya suatu perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba semaksimal mungkin dengan memperhatikan pangsa pasar serta kesempatan yang ada. Untuk mencapai tujuannya maka perusahaan berusaha melakukan penjualan secara optimal dari hasil produksinya dengan selalu memperhatikan besarnya biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Dalam aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya, para eksekutif perusahaan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab perusahaan dalam tingkat tertentu. Gaya delegasi bervariatif, dari eksekutif yang menyerahkan kekuasaan

penuh sampai eksekutif yang memperlakukan bawahan sebagai asisten, memberikan mereka suatu wewenang dan tanggungjawab yang minimum. Akan tetapi, tidak menjadi masalah berapa besar wewenang dan tanggungjawab yang didelegasikan, eksekutif, bukan bawahan, memiliki akuntabilitas penuh untuk tugas, pekerjaan, departemen laba dan sebagainya. Maka eksekutif perlu mengikuti apa yang terjadi dalam perusahaan, divisi, departemen dan tingkat supervisi yang lebih rendah agar dalam penyelenggaraannya, efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi perusahaan dapat terus meningkat.

Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia tidak kalah pentingnya dengan berbagai jenis audit lainnya dalam organisasi. Audit ini dapat memberikan sumbangan penting dalam pemeliharaan hubungan antara bagian SDM dengan manajer teknikal maupun fungsional. Menurut Sondang Siagian (2013: 354) pentingnya melakukan audit sumber daya manusia dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Pertama, untuk kepentingan pemenuhan berbagai ketentuan perundangundangan yang berlaku, sehingga dapat menghasilkan informasi kegiatan organisasi yang berkaitan dengan ketentuan dalam perundang-undangan tersebut. Kedua, penerapan sistem imbalan yang memperhatikan berbagai prinsip keadilan, prinsip perbandingan, dan prinsip kewajaran. Ketiga, untuk menjamin aktivitas karyawan sudah berjalan efektif, efisien, dan produktif.

Manajemen perusahaan yang merupakan pusat pertanggung jawaban atas segala kegiatan perusahaan, seringkali dihadapkan pada masalah bagaimana dan sejauh mana dapat dilakukan pengawasan yang baik dan teratur, agar setiap bagian

dan kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan. Apabila manajer tidak bekerja secara efektif dan efisien, dapat menimbulkan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan tersebut, seorang pimpinan perusahaan tidak dapat menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen yang ada, sehingga situasi seperti sekarang ini sulit bagi manajemen untuk mengawasi dan mengambil keputusan menghadapi masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu, diperlukan sesuatu penyajian informasi yang tepat agar pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Audit manajemen ataupun pengawasan intern merupakan kebijakan dari prosedur spesifikasi yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen, bahwa sasaran dan tujuan penting bagi manajemen perusahaan dapat dipenuhi.

Tujuan audit manajemen adalah membantu semua anggota manajemen melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Auditmanajemen menyediakan analisis, penilaian penilaian, rekomendasi, nasihat dan informasi mengenai kegiatan yang diperiksanya. Pada akhirnya bertujuan untuk membantu menyelesaikan setiap masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi perusahaan.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, untuk dapat menyajikan informasi yang tepat, perusahaan perlu melakukan audit manajemen terhadap bagian-bagian dalam perusahaan yang tidak tepat, sehingga akan memudahkan pimpinan perusahaan untuk mengontrol.Bertolak dari pandangan bahwa salah satu bidang fungsional harus ditangani dengan sebaik mungkin, karena peranan dan

sumbangannya kepada perusahaan yang bersifat strategic, ialah bidang personalia, berarti manajemnen harus selalu berupaya agar peranan yang bersifat strategic itu dimainkan oleh mereka yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan tingkat efesiensi dan efektivitas yang makin tinggi.

Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan dengan meneliti dan menilai apakah pelaksanaan pengawasan di bidang akuntansi keuangan dan operasi telah cukup memenuhi syarat. Kemudian melakukan penilaian apakah kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan betul-betul ditaati, apakah aktiva perusahaan aman dari kehilangan atau kerusakan dan penyelewengan. Kemudian menilai kecermatan data akuntansi dan data lain dalam organisasi perusahaan. Lalu pada akhirnya menilai mutu atas pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan pada masing-masing manajemen.

Salah satu cara untuk mewujudkannya ialah dengan melaksanakan audit manajemen atas fungsi personalia dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasikan kontribusi satuan kerja yang menangani bidang personalia dan kejelasan tugas serta tanggung jawab satuan kerja yang menangani bidang personalia. Demikian halnya dengan PT. Kakanta, adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan perdagangan yang mengalami perkembangan usaha yang pesat dari tahun ketahun. Memiliki permasalahan yang kompleks terutama dalam bidang personalia, atas hasil pengmatan penulis menunjukkan bahwa, tidak efektif dan efisien pelaksanaan fungsi personalia sehingga target yang ditetapkan seringkali tidak tercapai.

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada PT. Kakanta di Makassar. Penelitian ini menilai efektivitas programprogram dan aktivitasaktivitas pada fungsi SDM, yaitu untuk melihat bagaimana fungsi SDM telah berjalan dan memberikan kontribusinya, sebagai ukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran yang begitu penting ialah departemen keuangan. Pada perusahaan berskala besar, kegiatan operasional dan biaya yang ada begitu kompleks sehingga peran departemen keuangan menjadi sangat penting. Informasi dari fungsi keuangan menjadi input penting manajemen tingkat atas dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT. Kakanta, diperlukan adanya audit manajemen terhadap fungsi personalia, agar permasalahan dalam perusahaan dapat teratasi, sehingga tujuan dan sasaran dari perusahaan tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan.Mengacu pada latar belakang dikemukakan diatas, penulis tertarik memilih judul dalam penulisan ini yaitu:

"Analisis Audit Manajemen terhadap Fungsi Personalia pada PT. Kakanta di Makassar".

1.2 Rumusan Masalah

Dalam menunjang pembahasan atas penulisan skripsi ini, yang menjadi rumusan masalah adalah :"Apakah pelaksanaan Audit Manajemen atas Fungsi Personalia pada PT. Kakanta di Makassar telah efektif dan efisien"?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi personalia yang dilakukan oleh PT. Kakanta di Makassar.
- b. Untuk menganalisis keefektifan audit manajemen atas fungsi personalia yang dilakukan oleh perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Melalui penelitian ini, peneliti mencoba memberikan bukti empiris tentang peranan fungsisumber daya manusia dalam menunjang keefektifan audit manajemensebagai salah satu faktor penentu keberhasilan visi dan misi suatu perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktisi

Penelitian ini diharapkan mampu membantu meningkatkan ketelitian bagi perusahaan terkait dalam melakukan perekrutan dan penempatan karyawan-karyawan sesuai dengan kemampuan kerja mereka agar visi dan misi perusahaandapat berjalan efektif dan efisien.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Auditing

Pengertian audit menurut Arens dan Loebbecke (2012)

menyatakan bahwa:

Auditing sebagai suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteriakriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Pengertian audit menurut Mulyadi (2010) menyatakan bahwa:

Auditing merupakan suatu proses sistematik 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.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses sistematik yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian bahan bukti dengan mengkomunikasikan pendapatnya kepada pihak yang berkepentingan.

2.1.2 Jenis-Jenis Audit

Mulyadi (2010:30) menyatakan auditing umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu sebagai berikut:

1. Audit Laporan Keuangan (Financial Statement Audit)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya bentuk menyatakan pendapat mengenai kewaaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum. Hasil auditing terhadap laporan keuangan tersebut disajikan secara tertulis dalam bentuk laporan audit, laporan audit dibagikan kepada pemakai informasi keuangan.

2. Audit Kepatuhan (Compliance Audit)

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menetukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak ditemui dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (Operational Audit)

Audit operationalmerupakan riview secara sistematik kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hbungannta dengan tujuan tertentu.

Tujuan operasional adalah:

a. Mengevaluasi kinerja

- b. Mengidentifikasikan kesempatan peningkatan
- c. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindak lanjut Sunyoto (2014):8-9) membedakan jenis audit berdasarkan objeknya sebagai berikut.

1. Audit Operasional (audit manajemen)

Audit operasional disebut juga sebagai audit manajemen, yaitu suatu kegiatan meneliti kembali atau mengkaji ulang hasil operasi pada setiap bagian dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai efisiensi dan efektivitasnya.

2. Audit Kepatuhan

Audit ini dilakukan untuk memberikan pendapat apakah perusahaan atau klien mengikuti prosedur-prosedur khusus atau peraturan-peraturan yang dietapkan oleh pihak yang berwenang.

3. Audit Keuangan

Audit ini dilakukan untuk memberikan pendapat apakah laporan keuangan secara keseluruhan yaitu informasi-informasi kuantitatif yang diaudit telah disusun sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

2.1.3 Audit Manajemen

2.1.3.1 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen memiliki istilah yang beragam di berbagai literatur. Sunyoto (2014:9) menjelaskan bahwa "audit operasional disebut juga sebagai audit manajemen, yaitu suatu kegiatan meneliti kembali atau mengkaji ulang hasil operasi

pada setiap bagian dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai efisiensi dan efektivitasnya". Sementara Bayangkara (2008:2-3) menjelaskan pengertian audit manajemen dan audit operasional sebagai berikut.

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Sedangkan audit operasional memfokuskan penilaiannya pada efisiensi dan efektivitas operasi suatu entitas.

"Apabila kedua definisi ini dihubunkan, tampak bahwa audit manajemen identik dengan audit operasional" (Bayangkara 2008:3). Tujuan audi manajemen yang diungkapkan oleh Bayangkara (2003:3) yaitu "untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusaah tersebut". Sejalan dengan tujuan audit manajemen, AICPA dikutip oleh Bayangkara (2008:3) juga mendefinisikan tujuan audit operasional yaitu "The purpose of engangement may be: (a) to assess performace, (b) to identify opportunities for improvement, and (c) to develop recomendation for improvement or further action". Dari kedua tujuan tersebut tampak bahwa audit manajemen dan audit operasional memiliki tujuan yang sama.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan penalaahan yang sistematis dan kegiatan atau keadaan pada suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan. Sehingga audit tidak bertujuan mencari kesalahan di masa lalu, melainkan lebih berorientasi ke masa yang akan datang untuk lebih membantu manajemen dalam meningkatkan efisien dan efektivitas perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Audit Manajemen

Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya memiliki tujuan, begitupun audit manajemen yang akan dilaksanakan terhadap suatu perusahaan. Menurut Bayangkara (2008:8) menjelaskan tujuan audit manajemen sebagai berikut.

Audit manajemen ditunjukan untuk mencapai perbaikan tas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan. Oleh sebab itu, audit di rancang untuk menemukan berbagai kelemahan dalam operasional perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisis akibat yang ditimbulkan, dan mencari jalan perbaikan atas kelemahan tersebut. Perbaikan-perbaikan yang mungkin direkomendasikan dari hasil audit dapat berupa perbaikan perencanaan program, metode kerja, standar penilaian, proses pengelolaan, sumber daya, dan sebagainya tergantung pada kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut. Tetapi dari keseluruhan perbaikan tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu penghematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Audit manajemen diperlukan untuk memahami permasalahan secara dini sehingga akan membantu perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaingnya. Tindakan antisipasi terhadap kemungkinan permasalahan yang lebih buruk di masa yang akan datang, memerlukan penilaian yang tepat terhadap pengelolaan yang telah berjalan dan identifikasi kekurangan atau kelemahan pengelolaan program/aktivitas yang ada selama ini sehingga perusahaan dapat menetukan langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan (Bayangkara 2008:11).

2.1.3.3 Karakteristik Audit Manajemen

Audit manajemen memiliki karakteristik tertentu yang membedakan dengan audit lainnya. Tunggal (2012:37) mengemukakan karakteristik audit operasional (audit manajemen) yaitu :

1. Audit operasional adalah prosedurr yang bersifat investigatif.

- 2. Mencakup semua aspek perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya).
- 3. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan/unit/fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab dan tugasnya.
- 4. Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti/data dan standar.
- 5. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya prushaan, suatu unit atau suatu fungsi. Diagnosis tentang permasalahan, sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-angkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.

2.1.3.4 Sasaran Audit Manajemen

Audit manajemen bertujusn untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa dengan cara memberikan saran perbaikan tentang upaya yang ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara efektif dan efisien.

Sasaran pemeriksaan adalah merupakan suatu pertanyaan atau pun dugaan/hipotesis yang ada di dalam benak pemeriksa yang memerlukan jawaban atau pembuktian.

Ketepatan perumusan sasaran audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Sasaran audit terdiri dari tiga elemen, yaitu criteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

1. Criteria (criteria)

Kriteria merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah criteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadapa program/aktivitas yang diaudit. Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki criteria, karena criteria inilah yang menjadi pedoman dalam beraktifitas termasuk bagaiana perusahaan memiliki keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh criteria ini sebagai pedoman berindak. Tetapi pada kenyataannya kadang-kadang perusahaan tidak memilik criteria yang secara lengkap terdoumentasi. Jadi apa yang terkandung dalam kriterialah yang seharusnya dianut oleh para individu yang memikul tanggung jawab dan criteria ini akan digunakan oleh pemeriksa untuk mengukur kinerja para individu yang bertanggung jawab.

2. Penyebab (causes)

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondoso SDM yang ada pada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, di mana aktivitas yang

terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/ktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan titor (dalam pelatihan karyawan) yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya.

3. Akibat/efek (*effect*)

Akibat adalah hasil dari pengukuran dan perbandingan antara penyebab dan criteria yang berhubungan dengan penyebab tesebut. Penyajian dalam sasaran dapat dalam dua cara, yakni: penyajian dalam bentuk pertanyaan dan penyajian dalam bentuk pertanyaan dan penyajian dalam bentuk pernyataan.

2.1.3.5 Jenis-Jenis Audit Manajemen

Tunggal (2013:10-11) membagi audit manajemen menjadi tiga kategori yaitu sebagai berikut:

1. Audit Fungsional

Fungsi adalah cara untuk mengategorisasikan aktivitas dari suatu bisnis, seperti fungsi penagihan atau fungsi produksi. Fungsi bisa dikategorikan dan dibagi-bagi kembali dengan banyak cara yang berbeda. Audit fungsional (fuctional audit) berkaitan dengan satu atau lebih fungsi dalam suatu organisasi. Audit fungsional memiliki keuntungan kemungkinan spesialisasi oleh auditor. Auditor tertentu dalam staf audit internal dapat mengembangkan keahlian yang tinggi dalam suatu bidang. Auditor dapat bekerja lebih efisien dan efektif karena menghabiskan seluruh waktu

auditor mengaudit bidang tersebut. Kerugian dari audit fungsional adalah ketidakmampuannya untuk mengevaluasi fungsi-fungsi yang saing berhubungan.

2. Audit Organisasi

Suatu audit operasional dari suatu organisasi berkenaan dengan audit organisasi keseluruhan, seperti suatu departemen, suatu cabang atau anak perusahaan. Suatu audit organisasi (organizational audit) menekankan pada seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi organisasi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengoordinasikan aktivitas merupakan hal yang penting bagi jenis audit semacam ini.

3. Penugasan Khusus

Dalam audit operasional, penugasan khusus (*special assignments*) muncul atas permintaan permintaan manajemen untuk berbagai jenis audit, seperti menetukan penyebab dari sistem teknologi informasi yang tidak efektif, menyelidiki kemungkinan dilakukannya kecurangan dalam suatu divisi dan membuaat rekomendasi untuk mengurangi biaya dan produk yang dimanufaktur.

2.1.3.6 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Konsep audit manajemn, suatu sarana yang belum lama dikembangkan, telah memperoleh pengakuan luas dalam penggunaanya dan disamping itu semakin luas dipahami. Audit menejemen berbeda dengan tujuan audit keuangan. Tujuan utama audit keuangan adalah untuk memeriksa kewajaran laporan keuangan suatu

perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Audit keuangan ini dilakukan dengan memeriksa dan menganalisis hubungan perkiraan yang mempengaruhi laporan keuangan sebuah perusahaan, sedangkan tujuan audit manajemen adalah untuk berbagai sumber yang memberikan data keuangan. Audit manajemen menentukan apakah transaksi-transaksi penting dikendalikan dengan baik sehingga dapat menyediakan data yang tepat dan terpercaya untuk pihak-pihak intern dan ekstern.

Teknik audit manajemen meliputi berbagai bidang yang luas tentang prosedur, metode penilaian, kebijaksanaan dan pendekatan. Audit manajemen dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibanding dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu tujuan audit manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efisiensi dan efektifitas organisasi.

Ruang lingkup audit manajemen dapat meliputi suatu program, fungsi atau mencakup kondisi keseluruhan dari suatu organisasi. Karena audit manajemn berhubungan dengan semmua aktivitas operasi perusahaan, sehingga ruang lingkup audit manajemen berhubungan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Dalam beberapa hal, ruang lingkup audit manajemen bersifat mum dan audit akan meliputi penilaian terinci atas setiap segi operasional organisasi. Dalam hal bidang persoalan dapat dibatasi pada suatu fungsi atau bagian tertentu saja, dan audit manajemen dilakukan untuk mencari penyebabnya dan membuat rekomendasi tindakan perbaikan atas persoalan tersebut.

Audit manajemen berhubungan dengan semua aktivitas operasi perusahaan sehingga ruan lingkup audit berhubungan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Audit yang dilakukan dapat meliputi:

1. Audit secara keselruhan (full audit)

Audit yang meliputu semua aktivitas dan departemen-departemen yang ada dalam perusahaan serta memperlihatkan semua fase-fase melalui proses-proses audit yang dilaksanakan.

2. Audit sebagian (Partial, Mini or Phased audit)

Audit yang hanya dilaksanakan pada aktivitas atau departemen tertentu saja, terutama bagian yang penting dan meliputi aktivitas tertentu sampai pada penyelesaian atau hanya proses tertentu saja.

3. Kelanjutan pemeriksaan

Audit yang hanya dilaksanakan untuk membutikan dan menilai kekuatan kegiatan sebagai hasil dari audit sebelumnya. Audit ini hampir selalu partial audit.

Pembatasa lingkup audit manajemen pada fungsi atau bagian tertentu biasanya dilakukan mengingat terbatasnya dana dan waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk membiayai proses pemeriksaan, oleh karena itu dilakukan pemeriksaan obyek yang diperiksa.

2.1.3.7 Tahap Audit Manajemen

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam melakukan pemeriksaan manajemen terdapat tahapan-tahapan yang dapat memudahkan pemeriksa dalam

melakukan audit. Audit manajemen perlu memiliki suatu kerangka tugas untuk pedoman dalam melaksanakannya.

Menurut IBK.Bayangkara dalam bukunya yang berjudul "Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi" (2008:9-11) yang menyebutkan lima tahapan audit manajemen, yaitu :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap obyek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhdap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganlisi berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (tentative audit objective). Dalam tahao audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor dapat melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manjemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil mengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada

berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit sesungguhnya (definitive audit objective), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audi Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan buktu yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keteraitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kerjas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audoot yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Peaporan

Tahapan ini brtujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kerpada berbagi pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk menyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit 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 untung mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengeri serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebaga tahap terakhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki mengharuskan wewenang untuk manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Sesuatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit manajemen kursng bermakna apabia rekomendasi yang diberikan tidak ditindak lanjuti oleh pihsk yang diaudit.

2.1.3.8 Pengertian Audit Manajemen

Ketika suatu perusahaan didirikan, dapat dipastikan bahwa pendirinya biasanya bermodal dalam bentuk berbagai hal seperti tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kegiatan bisnis yang hendak ditangani dalam sector industry apa perusahaan akan bergerak, filsafat apa yang dianut dalam menjalankan perusahaan, dan kultur organisasi yang bagaiman akan diterapkan. Tujuan perusahaan akan dikategorikan pada tujuan jangka panjang, jangka sedang dan jngka pendek.

Dalam teori manajemen telah lama ditekankan bahwa dalam menjalankan roda perusahaan, terdapat 5 M yaitu:

- 1. Manusia
- 2. Modal kerja
- 3. Mesin
- 4. Metode kerja
- 5. Materi/program kerja

Namun terdapat faktor-faktor lain dalam mengelola suatu perusahaan yang juga harus digunakan dengan efisien dan efektif, seperti waktu, energi dan informasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa yang menjadi objek audit adalah semua faktor itu.

2.1.3 Efisien dan Efektivitas

"Apakah efisiensi dan efektivitas merupakan dua hal yang saling berlawanan?," "Apakah efisiensi harus mengorbankan efektivitas aau sebaliknya?" sebagian orang menganggap bahwa untuk mencapai efesiensi seringkali harus mengorbankan efektivitas. Contoh sederhana yang sering ditemukan bahwa produk dengan kualiatas yang tinggi harus dicapai dengan biaya yang tinggi pula sehingga dianggap wajar jika produk dengan kualitas tinggi harganya mahal.

Sistem biaya kualitas menunjukkan bahwa kualitas teryata dapat menjadi salah satu sumber penghematan. Jika perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas yang rendah, maka berbagai aktivitas ambahan (merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai) harus dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk tersebut. Aktivitas tambahan ini jelas mengonsumsi sumber daya. Akhirnya tambahan aktivitas ini membuat harga pokok produk tersebut menjadi lebih tinggi daripada yang seharusnya.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:14) secara singkat "pengertian efektivitas dapat dipahami sehingga tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Sedangkan menurut IBK Bayangkara (2008:13) pengertian efisiensi yaitu:

"Efisiensi berhubungan dengan bagaiman perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumberdaya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep *input-prose-output*, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar outpu yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu input yang dimiliki perusahaan. Metode kerja yang baik akan dapat memadu proses operasi berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan."

Secara filsafat dapat dikatakan bahwa alasan yang sangat mendasar untuk melakukan berbagai jenis kegiatan audit adalah bahwa setiap perusahaan dihadapakan pada suasana kelangkaan dalam pengadaan, penguasaan, dan pemilikan berbagai dan tidak pernah ada alasan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membenarkan terjadinya inefisiensi.

2.2 Konsep Dasar dan Fungsi Personalia

Salah satu keijakan yang paling penting dalam upaya memperoleh laba maksimal yaitu dengan melekukan peningkatan kualitas tenaga kerja, yang mampu mendukung setiap aktivitas setiap organisasi. Kondisi ini hanya dapat terwujud bila lingkungan dan susunan kerja memberi nilai positif pada produktivitas tenaga kerja. Penciptaan lingkungan yang positif merupakan tanggung jawab seluruh komponen baik secara structural maupun mekanisme perusahaan.

Lingkungan kerja yang positif sangat tergantung pada pertimbangan para pegawai dalam menentukan bentuk tertentu untuk melaksanakaan tugas-tugasnya. Jalinan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan merupakan sarana dalam membentuk suasana kerja yang positif. Manajemen memberi kerja dan bagian personalia secara cermat menentukan kebijakan yang menyangkut kepentingan kepegawaian.

Bagian personalia merupakan salah satu fungsi pokok dalam perusahaan. Keterlibatan utama bagian personalia antara lain dalam hal proses penerimaan karyawan, prekrutan, seleeksi, pengembangan, penilaian prestasi dan kompensasi, jaminan sosial tenaga kerja, serta pemindahan dan pemberhentian. Oleh karena itu bagian personalia lebih memusatkan perhatian pada perencanaan, penetapan dan pengendalian tenaga kerja.

2.2.1 Pengertian Personalia

Sampai saat ini belum ada definisi personalia yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Manajemen personalia adalah suatu perencanaan,pembagian kompensasi, penginterprestasian, pengembangan, serta pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk dapat membantu tercapainya suatu tujuan perusahaan, individu dan juga masyarakat (Ranupandojo serta Husnan, 2002).

Edwin B. Flippo, yang dikutip oleh T. Hani Handoko (2000), mendefinisikan personalia sebagai berikut :

"Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengaeahan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumbe daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat".

Salah satu tantangan yang dihadapi fungsi personalia saat ini adalah penyediaan sumber daya manusia yang bermutu dalam rangka pengelolaan organisasi secara efektif, efesien, dan produktif. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan personalia,yaitu meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasi. Berarti bahwa kebijaksanaan apapun yang diambil dalam personalia itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai tujuan yang ingin dicapai.

2.2.2 Fungsi-fungsi personalia

Fungsi manajemen personalia itu terdiri atas :

a. Perencanaan

Perencanaan tersebut berarti menentukan suatu program personalia yang akan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Tujuan tersebut memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia.

b. Pengorganisasian

Apabila perusahaan sudah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh para anggotanya, maka manajer personalia tersebut harus membentuk organisasi dengan cara merancang susunan dari berbagai hubungan diantara jabatan personalia serta faktor-faktor fisik. Organisasi adalah suatu alat untuk mencapai suatu tujuan.

c. Pengarahan

Apabila manajer sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, fungsi selanjutnya adalah mengadakan pengarahan terhadap pekerjaan. Fungsi itu berarti mengusahakan agar karyawan bekerja sama secara efektif.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah mengamati (observasi) dan juga membandingkan pelaksanaan dengan terencana dan juga mengoreksinya jika terjadi suatu penyimpangan. Dengan arti lain pengawasan adalah suatu fungsi yang menyangkut suatu masalah pengaturan berbagai jenis kegiatan atau aktivitas sesui dengan rencana personalia yang sudah dirumuskan sebagi dasar analisis dari tujuan suatu organisasi fundamental.

Fungsi manajemen personalia dengan secara operasionalnya terdiri atas :

- a. Pengadaan adalah menyediakanjumlah tertentu karyawan serta juga jenis keahlian yang diperlukan untuk dapat mencapai suatu tujuan perusahaan.
 Tujuan tersebut menyangkut suatu masalah pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi serta juga penempatan kerja.
- b. *Pengembangan karyawan* yang sudah diperoleh dengan cara pelatihan dengan tujuan untuk dapat mengembagkan ketrampilan karyawan.
- c. *Pemberian kompensasi* adalah suatu pemberian penghargaan yang adil serta juga layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan para anggota karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.
- d. *Pengintegrasian* adalah sesuatu yang menyangkut penyesuaian keinginan dari tiap-tiap dengan keungan pihak perusahaan serta masyarakat.
- e. *Pemeliharaan* adalah sesuatu yang mempertahankan serta juga meningkatkan kondisi yang telah ada.

Tugas yang utama dari personalia adalah menyediakan tenaga kerja didalam kualitas serta kuantitas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian didalam suatu perusahaan.

Hal tersebut berarti bagian personalia tersebut memberikan layanan kepada bagian-bagian lain agar dapat lebih mudah untuk dapat melaksanakan tugasnya.

Menurut Manullang (2001), Bagian personalia tersebut harus melaksanakan tugasnya dengan baik ialah sebagai pelayan bagi bagian-bagian lain didalam suatu perusahaan, maka tugas manajemen personalia tersebut meliputi antara lain:

- a. Membuat anggaran tenaga kerja yang diperlukan.
- b. Membuat job analysis, job description, dan job specification.
- c. Menentukan dan memberikan sumber-sumber tenaga kerja.
- d. Mengurus dan mengembangkan proses pendidikan dan pendidik.
- e. Mengurus seleksi tenaga kerja.
- f. Mengurus soal-soal pemberhentian (pensiun).
- g. Mengurus soal-soal kesejahteraan.

2.2.3 Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia

Manajemen personalia hanya akan terselenggara dengan efisien dan efektif apabila dalam seluruh proses manajemen tersebut terjadi interaksi positif antara para manajer teknik operasional yang bertanggung jawab atau terselenggaranya tugas pokok dan fungsi organisasi dengan para pejabat dan spesialisnya yang mengelola personalia dalam perusahaan.

Departemen personalia tidak boleh menganggap bahwa segala sesuatu yang mereka lakukan berjalan dengan baik. Kesalahan dapat terjadi dan kebijakan menjadi ketinggalan jaman. Dengan mencek aktivitasnya, departemen personalia dapat menemukan permasalahan sebelum permasalahan tersebut menjadi serius. Jika evaluasi dilakukan dengan benar, hal tersebut dapat memberikan dukungan antara departemen-departemen personalia dan manajer operasi.

Konsep dasar mengenai personalia di organisasi perusahaan perlu diaudit adalah karena tidak ada manusia yang sempurna, namun demikian upaya untuk menuju kesempurnaan dapat dilakukan. Upaya menuju kesempurnaan memberikan

indikasi bahwa manajemen perusahaan telah berupaya untuk memperbaiki kekurangna-kekurangan yang ada. Agar kekurangan yang ada tidak berlarut-larut, maka manusia yang bekerja di prusahaan yang bersangkutan perlu di audit. Dari hasil audit tersebut selanjutnya dicari solusi untuk membenahi/memperbaiki kinerja manusia yang bersangkutan.

Audit atas fungsi personalia mengevaluasi aktivitas personalia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisai. Audit tidak harus menyeluruh, tetapi dapat terfokus pada aktivitas tertentu seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan sistem informasi. Tujuan dan pendekatannya pada umumnya tetap sama, terlepas dari lingkup yang di audit. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi personalia kepada manajer operasi dan spesialis personalia. Audit ini juga memberikan umpan balik mengenai seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab personalia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mencek aktivitas fungsi personalia dalam suatu departemen, divisi atau seluruh perusahaan.

Audit atas fungsi personalia dapat dilaksanakan dalam berbagai situasi:

- 1. Dirasa perlu oleh manajemen puncak.
- 2. Suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu *review* (perusahaan induk, perusahaan yang mengakusisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain).
- 3. Seorang manajer baru yang bertanggung jawab terhadap departemen personalia.

- 4. Suatu perubahan yang signifikan dalam bisnis yang memaksa konsiderasi ulang manajemen personalia (sebagai contoh penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman serikat pekerja dan perputaran karyawan yang tinggi sekali).
- 5. Suatu keinginan spesialis fungsi personalia untuk meningkatkan praktik dan sistem fungsi personalia perusahaan.

Audit memberikan sebuah perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaki sekang, sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan manajemen personalia serta menemukan peluang dan strategi tersebut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah hilang, karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini dan proses manajemen personalia adalah dinamik dan mestilah secara terus menerus diarahkan kembali agar resonsive terhadap kebutuhan.

Audit dapat dilakukan pada suatu devisi atau perusahaan secara keseluruhan. Ia memberikan umpan balik tentang bagaimana fungsi kepada manajer operasi. Ia juga memberkan umpan balik tentang bagaimana baiknya manajer memenuhi kewjiban personalianya. Pendek kata, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kalitas secara keseluruhan terhadap aktivitas personalia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut dapat mendukung strategi organisasi.

2.3 Langkah Audit Fungsi Personalia

Sebelum melaksanakan audit atas fungsi personalia, proses yang lebih dahulu harus dilalui adalah:

- a. Menilai efesiensi dan efektivitas penggunaan personil di sebuah persusahaan
- b. Lewat penilaian efesiensi dan efektivitas akan dikemukakan hal-hal yang kurang atau akan menemukan permasalahan
- c. Permasalahan tersebut selanjutnya di analisis
- d. Dari hasil analisis tersebut ditentukan solusi dalam upaya memperbaiki kinerja personalia di dalam perusahaan

Audit secara logis dimulai dengan suatu review kerja departemen personalia.

Audit atas fungsi personalia biasanya meliputi langkah-langkah berikut ini:

- a. Suatu perencanaan rapat yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior di sini prosedur audit disesuaikan untuk memberi penekanan pada isu yang diras penting, rencana pengumpulan data dan wawancara dikembangkan pula
- b. Pemeriksaan informasi terkait yang tersedia, termasuk data personalia, kapabilitas komputer, buku manual karyawan dan manajerial, buku pedoman, formulir dan mater penilaian kinerja, materi rekrutmen, komunikasi dan bahan-bahan lainnya yang kemungkinan relevan.
- c. Wawancara dengan manajer kunci unit operasi, staf kunci divisi, eksekutif senior dan perwakilan karyawan untuk menunjuk isu yang menjadi pusat perhatian, kekuatan saat ini, kebutuhan yang diantisipasi dan filosofi manajerial mengenai sumber daya manusia. Jumlah wawancara ditentukan pada rapat permulaan.

- d. Informasi tambahan seperti rencana bisnis, anggaran dan penilaian dan data kompensasi dapat berguna dalam menyelidiki isu tertentu yang diidentifikasi sebagai pembenaran konsiderasi dalam perencanaan kebutuhan di masa yang akan datang.
- e. Berbagai masukan disatukan untuk menyajikan sebuah gambaran yang terintegrasi dari aktivitas saat ini, prioritas sumber daya staf dan permasalahan yang diidentifikasi. Kebutuhan prinsipil dimasa mendatang diidentifikasi sebagai kriteria untuk menilai prioritas personalia dan program spersifik yang diusulkan
- f. Normalnya, hasil-hasil audit didiskusikan dalam serangkaian rapat yang melibatkan manajer dan staf personalia. Seringkali, aspek-aspek tertentu menjadi isu untuk penelitian lebih lanjut (sebagai contoh, analisis staffing, pengembangan sistem informasi dan revisi praktik penilaian kinerja)
- g. Suati perencanaan rapat yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior.

2.3.1 Metode Audit Fungsi Personalia

Instrumen audit yang paling lumrah digunakan adalah penelitian. Tentunya yang dimaksud dan diperlukan adalah penelitian terapan, bukan penelitian murni. Karena hasilnya harus segera dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan prestasi kerja bagian personalia meskipun pada akhirnya mungkin bermanfaat bagi para ilmuwan untuk mengembangkan teori baru tentang manajemen personalia. Bentuk dan sifatnya pun bisa canggih atau sederhana tergantung pada sasaran apa yang ingin dicapai.

Terlepas dari pendekatan audit yang dilakukan, tim audit mestilah mengumpulkan data mengenai aktivitas personil perusahaan. Untuk mengumpulkan data, beberapa teknik berfungsi sebagai alat pengumpul informasi bagi mereka. Setiap alat memberikan pandangan sebagian ke dalam aktivitas personil perusahaan. Jika alat-alat ini digunakan secara cekatan, tim audit dapat merangkai pandangan-pandangan ini menjadi gambaran jernih mengenai aktivitas personil perusahaan. Alat-alat ini meliputi:

a. Wawancara

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas personil. Komentar mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil leh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian pula, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untukk memberikan merka servis yang lebih baik. Apabila kritik mereka valid, perubahan haruslah dilakukan, tetapi apabila departemen personalia yang benar, departemen haruslah mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

b. Kuesioner

Banyak departemen personalia yang melengkapi wawancara dengan kuesioner, kuesioner digunakan karena wawancara memakan waktu mahal dan biayanya terbatas hanya pada beberapa orang. Melalui

kuesioner gambaran yang lebih akurat dari perlakuan karyawan dapat dikembangkan. Kuesioner juga menghasilkan jawaban-jawaban yang harus terang dibandingkan wawancara langsung

c. Analisis catatan

Tidak semua permasalahan tersingkap memlalui sikap karyawan. Kadang kala permasalahan dapat ditemukan melalui penyelidikan catatan personalia. Review ini dilaksanakan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan perusahaan. Catatan-catatan yang ditinjau oleh tim audit meliputi catatan keselamatan dan kesehatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program personalia.

d. Informasi eksternal

Alat lainnya dari tim audit adalah informasi eksternal. Audit yang dibatasi hanya pada sikap dan catatan internal organisasi dapat mengungkapkan kecenderungan yang tidak menguntungkan, tetapi perbandingan dengan luar juga memberikan tim audit suatu perspektif terhadap mana aktivitas perusahaan dapat dinilai. Sumber informasi eksternal meliputi pemerintahan (melalui departemen ketenaga kerja).

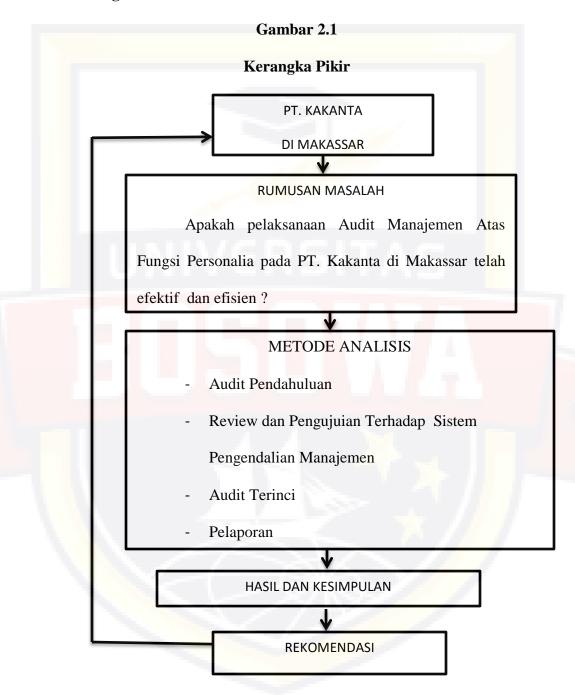
Pendekatan dan alat audit digunakan untuk membuat suatu gambaran aktivitas personalia perusahaan. Agar informasi ini berguna, maka informasi tersebut disusun kedalam suatu laporan audit. Laporan audit adalah gambaran komprehensif dari aktivitas personalia, yang meliputi rekomendasi untuk praktif yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktik yang tidak efektif. Suatu pengakuan praktif

yang efektif maupun tidak efektif jauh lebih seimbang dan mendorong penerimaan laporan tersebut.

Seringkali laporan audit personalia terdiri dari beberapa bagian. Satu bagian untuk manajer operasi yang lainnya untuk spesialisasi personalia dan yang terakhr untuk manajer personalia.



2.4 Kerangka Pikir



2.5 Hipotesis

Berdasarkan teori dan penjelasan dari tinjauan penelitian empirik dan kerangka pemikiran, maka yang menjadi hipotesis dalam penulisan ini adalah:

"Diduga bahwa Audit Manajemen atas Fungsi Personalia perusahaan belum efisien dan efektif"



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rencana Penelitian

Rancangan PenelitiaJenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dimana data yang diperoleh bersifat deskriptif, yaitu meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data,dan analisis data. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian tentang analisis audit manajemen atas fungsi penjualan ekspor.Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi, dimana etnografi adalah pendekatan empiris dan teoritis yang bertujuan mendapatkan deskripsi dan analisis mendalam tentang kebudayaan berdasarkan penelitian lapangan (fieldwork) yang intensif. Pengumpulan data biasanya dilakukan melalui pengamatan partisipan, wawancara, kuesioner, dan lain-lain.

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT. Kakanta yang berlokasi di Jalan Antang Raya, Makassar, Sulawesi Selatan. Penulis memilih lokasi ini karena PT. Kakanta adalah sebuah perusahaan yang melakukan perdagangan, jasa dan kontraktor sehingga menurut penulis lokasi yang diambil sangat relevan dengan masalah yang ingin diteliti.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah:

Data Kualitatif, yaitu data yang terdiri dari kumpulan non angka yang sifatnya deskriptif, berupa gambaran umum mengenai perusahaan, struktur organisasi, dan

pembagian tugas serta sistem dan kebijakan yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari PT. Kakanta, dengan jalan melakuan observasi dan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan beberapa staf khususnya bagian personalia yang berkaitan langsung dengan masalah yang dibahas.
- b. Data skunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan serta sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan data yang akan diperoleh.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- 1. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu penelitian secara langsung terhadap objek penelitian. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan memperoleh data yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti, baik melalui wawancaralangsung ataupun dengan menjalankan kuesioner kepada pihak terkait dalam perusahaan.
- 2. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca buku, literatur, dan tulisan yang berhubungan dengan penelitian ini sehingga dapat menjadi alat bantu untuk menganalisis data.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penulisan ini, teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis deskripsi kualitatif dengan menggunakan beberapa tahapan audit manajemen, sebagai berikut:

a. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi umum dan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Disamping 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-kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

Review dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen
 Pada tahapan ini, auditor melakukan review pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan melalui efektifitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

c. Audit Terinci

Pada tahap pemeriksaan terinci harus diperoleh bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. 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.

d. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data Umum

Deskripsi data berikut merupakan data mengenai perusahaan secara umum yang diperoleh pada saat dilaksanakannya audit pendahuluan, diantaranya yaitu:

4.1.1.1 Profil PT Kakanta

Kakanta Corporation pertama kali didirikan pada Tahun 1991 dengan nama CV. Karisma Bakti kemudian pada Tahun 2000 berubah nama menjadi CV.Karisma Mitra Utama dan pada tahun 2004 dilakukan perubahan kembali dengan nama PT. Kakanta yang mana nama perusahaan tersebut masih digunakan sampai dengan hari ini.

Kantor pusat PT. Kakanta Corporation yang terletak di Jalan Antang Raya No.118. Kakanta Corporation merupakan Perusahaan Swasta yang memiliki unit bisnis utama di bidang konstruksi yang kemudian melakukan program ekspansi strategis yang mengarah pada pengembangan usahanya dari sebuah bisnis konstruksi menjadi 6 lini bisnis yang mencakup Konstruksi, Workshop, Peralatan, Properti, Ready Mix dan Pariwisata

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki Tujuan atau Visi dan Misi dalam membangun perusahaannya begitupun PT. Kakanta dalam proses perjalanan dalam pengembangannya setiap hari memiliki tujuan memberikan pelayanan yang terbaik, kepercayaan, serta kualitas pekerjaan sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Adapun visi dan misi PT.Kakanta adalah sebagai berikut:

4.1.1.2 Pendiri PT Kakanta

Kakanta Corporation pertama kali di dirikan di Kota Makassar oleh 5 (lima) orang putra/putri Daerah yang berasal dari Kabupaten Sinjai yaitu:

- 1. Bapak Drs. Abdul Kahar kantao
- 2. Ibu Dra.Sumarni
- 3. Ibu Hj.Hamdana kantao,SKM
- 4. Bapak Muhammad Hatta kantao, dan
- 5. Bapak Rajuni kantao

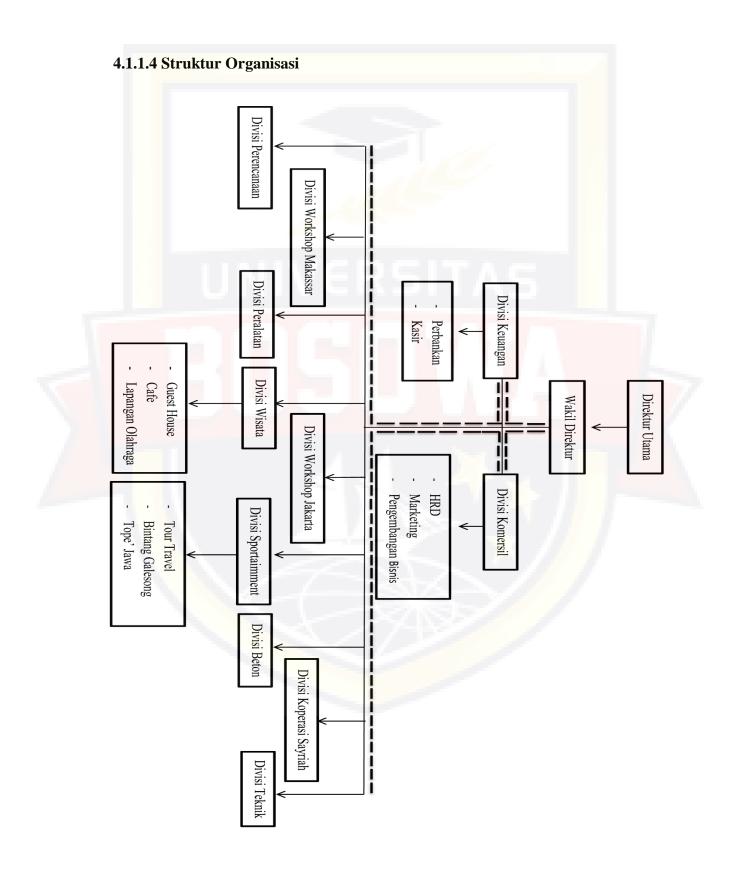
4.1.1.3 Visi dan Misi PT Kakanta

Visi PT. Kakanta:

Mewujudkan perusahaan kontraktor menjadi pilihan utama di bidang konstruksi

Misi PT. Kakanta:

Menawarkan harga produk yang wajar dan kompetitif yang di dukung dengan alat produksi lengkap dan mutakhir serta Sumber daya Manusia andalan dengan memperhatikan aspek-aspek keselamatan dan kesehatan kerja.



Penjelasan dari Struktur Organisasi yaitu, sebagai berikut:

1) Direktur Utama

Direktur Utama adalah yang memipin Direktorat pada Corporate Office, dalam penyelenggraan operasional dan fungsinya, dikendalikan langsung oleh Direktur Utama. Direktur yang memimpin Direktorat pada Operating Bussines dikendalikan oleh Direktur Utama dan dalam penyelanggaraan operasional fungsinya, dikoordinasikan Wakil Direktur Utama .

2) Wakil Direktur

Wakil Direktur adalah posisi yang diberikan peran sebagai koordinator untuk membantu Direktur Utama dalam mengintegrasikan penyelanggaran operasi Direktorat-Direktorat yang berada dalam kelompok Operating Bussines.

3) Divisi Keuangan (perbankan dan kasir)

- a) Melaksanakan fungsi perencanaan anggaran dengan mengumpulkan pengajuan anggaran dari masing-masing divisi setiap bulannya.
- b) Melaksanakan fungsi pengawasan keuangan terutama yang terkait dengan pemasukan dari berbagai macam sumber
- c) Menyusun laporan keuangan yang berfungsi sebagai kontrol internal dan eksternal perusahaan.
- d) Melakukan pembayaran-pembayaran yang terkait dengan badan pemerintahan seperti pajak, izin usaha dsb.
- e) Melakukan pembayaran gaji karyawan pada akhir bulan.

4) Divisi Komersil (HRD, Marketing dan pengembangan bisnis)

Tugas utama dari divisi komersil adalah mengenai desain dan implementasi sistem perencanaan, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta promosi, perpindahan dan perputaran karyawan sehingga dapat menunjang keberhasilan PT. Kakanta dalam mencapai misi dan visinya.

5) Divisi Perencanaan

Melakukan perencanaan strategis perusahaan (pengembangan usaha) dalam jangka panjang dan pendek berdasarkan visi, misi dan sasaran serta kebijakan strategis yang telah ditetapkan.

6) Divisi Workshop Makassar

Bertanggung jawab atas setiap kegiatan pensosialisasian perusahaan atau proyek yang di lakukan di Makassar

7) Divisi Peralatan

Mempersiapkan, menyediakan serta bertanggung jawab terhadap peralatan yang dibutuhkan, bekerja sama dengan pihak-pihak terkait didalam maupun diluar jajarannya kepanitiaan untuk memenuhi kebutuhan peralatan.

8) Divisi Wisata

- 1. Menyusun rencana kegiatan penjualan dan penyelenggaraan tour, travel dan konvensi.
- 2. Mengadakan kegiatan koordinasi secara vertical maupun horizontal.

Mempertanggungjawabkan pelaksanaan rencana kegiatan dan pendanaanya kepada Direktur Utama.

9) Divisi Workshop Jakarta

Bertanggung jawab atas setiap kegiatan pensosialisasian perusahaan atau proyek yang di lakukan di Jakarta.

10) Divisi Sportainment

Bertanggungjawab atas setiap kegiatan yang dilaksanakan di Gues House, Cafe dan Lapangan Olahraga

11) Divisi Beton

Bertanggung jawab untuk mengadakan beton yang di butuhkan dalam penyelesaian proyek yang dijalankan.

12) Divisi Koperasi Syariah

Meningkatakan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Serta turut membangun tatanan perekonomian yang berkeadilan sesuai dengan prinsip-prinsip islam.

13) Divisi Teknik

Mengawasi ilmuwan dan teknisi yang merancang proyek mengkoordinasikan produksi dan kontrol kualitas dan pengembangan produk dan prosedur baru.

4.1.2 Deskripsi Data Khusus

Deskripsi data berikut merupakan data mengenai aktifitas-aktifitas yang ada pada fungsi SDM / Personalia yang diperoleh pada audit pendahuluan dan hasil review dan pengujian pengendalian fungsi personalia:

4.1.2.1 Aktifitas-aktifitas pada fungsi SDM / Peronalia

a. Aktifitas dan perencanaan Fungsi SDM / Personalia pada PT. Kakanta di Makassar.

PT.Kakanta memiliki dua jenis sumber daya manusia yang memiliki kontribusi terhadap kinerja perusahaan, yaitu:

b. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan PT. Kakanta yang telah diterima untuk penuh waktu di PT. Kakanta dan tidak memiliki batasan jangka waktu lama bekerja. Masa percobaan kayawan tetap adalah tiga bulan terhitung sejak masa penerimaan karyawan dan atau penadatanganan kontrak kerja dan jumlah karyawan tetap PT. Kakanta 94 orang.

c. Karyawan Kontrak

Karyawan kontrak adalah karyawan PT. Kakanta yang bergabung untuk masa kerja yang telah ditentukan. Masa kerja terhitung sejak masa penerimaan karyawan dan atau penadatanganan kontrak kerja dan jumlah karyawan kontrak PT. Kakanta 138 orang.

4.1.2.2 Proses Rekrutmen dan Seleksi pada PT. Kakanta di Makassar

Proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang ada di PT. Kakanta karyawan tetap/kontrak..

Pengisian *form "Man Power Request* (MPR)" oleh atasan/koordinator bagian yang memerlukan tenaga kerja dengan lengkap terutama mengenai persyaratan calok karyawan.

- (1) Persetujuan form MPR oleh direktur HRD dan pengisian semua kolom tanda tangan.
- (2) Pencarian di *database* karyawan PT. Kakanta untuk calon tenaga kerja yang sesuai dengan MPR yang telah diajukan.
- (3) Apabila ditemukan dalam *database*, maka langkah selanjutnya adalah memanggil kandidat untuk *interview* I bertujuan untuk menggali motivasi serta kecocokan kandidat dengan nilai-nilai yang diatur PT. Kakanta. Hasil dari *interview* HRD kemudian diberikan kepada koordinator.
- (4) *Interview* II dilakukan oleh koordinator. Tujuan dari *interview* II adalah untuk melihat kesesuaian kandidat dengan tugas yang akan diberikan serta kecocokan kandidat dengan <u>user</u>.
- (5) kandidat yang sesuai dan lolos dari *interview* II, dipanggil kembali oleh HRD untuk negosiasi gaji.

- (6) Setelah disepakati, HRD membuat surat kontrak dan melakukan proses penandatanganan kontrak dengan kandidat yang dinyatakan lulus hasil seleksi.
- (7) HRD *Departement* akan mempersiapkan administrasi (ID card, absensi dan lain-lain) serta memperkenalkan karyawan baru kepada keluarga besar PT. Kakanta dalam *Company Initiation Proces*.

4.1.2.3 Mekanisme Perizinan Libur/ Cuti/ Pengunduran Diri

Pengurusan surat adalah sebagai berikut:

- a) Surat izin pribadi
 - (1) Jika karyawan ingin mengajukan permohonan izin, harus dengan alasan yang jelas.
 - (2) Karyawan selambat-lambatnya mengisi form izin kerja (FIK) sau hari sebelumnya,dan telah diperiksa dan ditandatangani oleh atasan langsung yang bersangkutan.
 - (3) Apabila terdapat keperluan yang mendesak, maka karyawan diperbolehkan mengajukan FIK dihari yang sama.
 - (4) Setelah persyaratan lengkap, karyawan membawa FIK tersebut kestaf HRD untuk ditandatangani oleh HRD.
 - (5) Staf HRD menerima FIK kaeyawan dan memfilekan semua FIK yang masuk sebagai dokumen kantor/ perusahaan.

b) Surat izin sakit

- (1) Karyawan mengisi Form Izin Kerja selambat-lambatnya setelah karyawan masuk kerja.
- (2) Karyawan menbawa/menyertakan dokumen berupa surat keterangan sakit dari dokter/ Rumah sakit tempat karyawan berobat.
- (3) Sebelum meyerahkan ke HRD, semua berkas harus ditandatangani oleh koordinator atau atasan langsung yang bersangkutan.
- (4) Staf HRD menerima FIK karyawan dan memfilkan semua FIK yang masuk sebagai dokumen kantor/ perusahaan.

c) Surat Izin Cuti

- (1) Karyawan mengurus izin cuti selambat-lambatnya 1 minggu sebelum tanggal pengajuan cuti dengan mengisi Form Izin Kerja (FIK).
- (2) FIK harus ditandatangani oleh tasan langsung/ koorinator yang bersangkutan.
- (3) Setelah ditandatangan, karyawan membwa FIK ke HRD untuk memeriksa dan mengetahui sisa cuti yang tersedia bila *clear* semua, HRD menandatangani.

- (4) Apabila sisa cuti karyawan sudah habis, maka karyawan bisa menambil jatah cutinya pada tahun depan (Jatah cuti karyawan adalah 12 kali dalam setahun).
- (5) Setelah ditandatangani HRD memfilekan semua FIK karyawan yang masuk, sebagai dokumen kator/ perusahaan.
- d) Karyawan Keluar
 - (1) Resign (mengundurkan diri)

Alur prosesnya yaitu:

- (a) Karyawan membuat surat pengunduran diri 1 bulan sebelumbya kepada HRD.
- (b) HRD menerima surat pengunduran diri kemudian memeriksa administrasi dan lain-lain.
- (c) Setelah 1bulan HRD membuat form *exit clearece* yang kemudian form tersebut akan diparaf oleh PIC tiap bagian.
- (d) Bila sudah *clear*, maka karyawan tersebut telah dinyatakan *resign*.

*)bila karyawan tidak membuat surat pengunduran diri dan atau surat pengunduran dirinya sebelum 1 bulan mak HRD berhak untuk tidak memberikan Surat Pengalaman Kerja.

(2) Pemecatan Kryawan Kontrak

- (a) Koordinator memberikan referensi secara lisan kepada
 HRD (Koordinator sudah tidak bisa membina karyawan tersebut).
- (b) HRD melakukan konfirmasi dengan karyawan tersebut.
- (c) Bila terbukti, kontrak karyawan akan diakhiri.
- (d) Bila tidak terbukti, karywan akan dipindahkan ke bagian lain atau dibina dahulu oleh HRD.
- (3) Pemecatan Karyawan Tetap
 - (a) Koordinator memberikan referensi secara lisan keada HRD.
 - (b) HRD memberikan ST, SP1 sampai SP3 (tergantung kesalahan yang diperbuat).
 - (c) Bila sampai SP3 tidak ada perubahan positif maka HRD mengeluarkan surat PHK.
 - (d) HRD memberikan referensi kerja.

4.1.3 Hasil *Review* dan Pengujian Personalia atas fungsi SDM pada PT. Kakanta

Pada review dan pengujian pengendalian ini auditor menelaah kembali buktibukti yang diperoleh untuk menjadi suatu temuan audit dan tujuan audit. Selain itu auditor juga melakukan pengujian pengendalian untuk mengetahui bagaimana pengendalian internal atas setiap aktivitas yang ada. Pengujian dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada manajer SDM dan beberapa karyawan berkaitan dengan pengujian pengendalian internal atas fungsi SDM.

Perusahaan telah melakukan pengendalian internal atas fungsi SDM dengan mensosialisasikan tujuan dan visi misi perusahaan, sehingga karyawan dapat memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan juga memperhatikan kualitas dan kuantitas SDM yang ada, meskipun dalam hal kuantitas masih terdapat kelemahan yakni adanya divisi yang membutuhkan tambahan karyawan dari standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sejauh ini perusahaan juga telah menjalankan praktik yang sehat yakni melaksanakan aktivitas-aktivitas operasional perusahaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

4.1.4 Hasil Audit Terinci

4.1.4.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia/ Personalia

a. Kondisi

Terdokumentasinya perencanaan SDM dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM sudah terpenuhi.

b. Kriteria

Perusahaan telah memiliki standar yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia.

- c. Penyebab
 - PT. Kakanta telah menjalankan prosedur perencanaan SDM/ Personalia sesuai dengan peraturan perusahaan.
- d. Akibat

Perencanaan kebutuhan SDM/ Personalia yang tepat sudah terpenuhi.

4.1.4.2 Proses Rekrutmen dan Seleksi pada PT. Kakanta

a. Kondisi

PT. Kakanta melakukan proses rekrutmen SDM/ Personalia melibat kan direktur utama, manajer SDM, dan koordinator devisi. Proses rekrutmen telah dijalankan sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ada dan manajer menggunakan teknik seleksi berupa tes pemberkasan, keahlian/ *skill* sesuai bidang yang dibutuhkan, psikotes, serta wawancara dengan direktur utama.

b. Kriteria

Notulen rapat antara pimpinan perusahaan dengan bagian sumber daya manusia mengenai seleksi dan penempatan karyawan.

c. Penyebab

PT. Kakanta telah menjalankan prosedur perencanaan SDM/ Personalia sesuai dengan peraturan perusahaan.

d. Akibat

Proses rekrutmen PT. Kakanta telah memperoleh karyawan yang memiliki kapasitas yang sesuai di bidangnya dan memperoleh informasi yang jelas mengenai keahlian calon pelamar yang mendaftar.

4.1.4.3 Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja PT. Kakanta

a. Kondisi

Kegiatan PT. Kakanta tidak menggunakan peralatan-peralatan yang berbahaya. Namun dalam menjalankan kegiatan jasa konstruksi diperlukan peralatan dan kemampuan agar tidak terjadi kecelakaan kerja. Karyawan tetap sudah diikutkan dalam program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

b. Kriteria

Petaturan perusahaan yang tercantum pada data khusus.

c. Penyebab

Sebagian besar fasilitas sudah terpenuhi dan lingkungan kerja sudah baik.

d. Akibat

Karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

4.1.4.4 Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada PT. Kaknata

a. Kondisi

Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang PHK tetapi, karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.

b. Kriteria

Perusahaan belum memiliki standar yang jelas tentang pemutusan hubungan kerja.

c. Penyebab

Perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Perusahaan memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi atau buruknya kinerja karyawan tersebut.

d. Akibat

Aktivitas pada pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif tetapi, ada kelemahan dimana tidak adanya peraturan yang mengatur tentang prosedur PHK yang digunakan. Keadaan ini dapat menimbulkan kesalahpahaman antara karyawan dan perusahaan jika ada PHK secara sepihak dan salah satu pihak tidak menerima akan keputusan tersebut.

4.2 Pembahsan

Pembahsan atas hasil penelitian mengenai audit sumber daya manusia pada PT. Kakanta di uraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan SDM/ Personalia

Dalam proses perencanaan SDM/ Personalia, perusahaan telah melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan, ada beberap alsan mengapa perencanaan itu perlu: pertama, perencanaan membuah kan keberhasilan. Kedua, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa

mereka mengendalikan nasib mereka sehingga perencanaan membantu manajemen menjalankan pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, social, dan lingkungan. Ketiga, perencanaan mewajibkan manajemen menentukan tujuan organisasi,karena tanpa adanya tujuan organisasi, pengendalian yang efektif tidak akan mungkin terselenggara.

b. Proses rekrutmen dan seleksi pada PT. Kakanta

Dalam proses rekrutmen karyawan, diawali dengan perencanaan kebutuhan SDM/ Personalia dari masing-masing divisi kemudian dilanjutkan dengan pengisian formulir prtmintaan karyawan oleh kepala divisi lalu dimintakan persetujuan kepada direktur HRD, setelah disetujui maka perusahaan akan mengadakan rekrutmen dengan mengumumkan kemedia cetak maupun website PT. Kakanta, selain itu apabila ditemukan dalam database karyawan yang sesuai maka kandidat akan dipanggil oleh HRD, sedangkan dalam proses seleksi untuk mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai kandidat/ pelamar kerja untuk menentkan siapa yang seharusnya diterima di PT. Kakanta telah dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan,. Proses seleksi diawali dengan tes pemberkasan, tes dengan keahlian/ praktik/ skill sesuai dengan bidang yang dibutuhkan oleh psikotes, serta wawancara dengan direktur utama. Kemudian masa percobaan karyawan selama tiga blan,

apabia calon karyawan tersebut memenuhi syarat serta sesuai maka akan diangkat menjadi karyawan twtap pada PT. Kakanta.

c. Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja PT. Kakanta

Perusahaan dalam program keselamatan dan kesehatan kerja diantaranya dengan mengikutkan karyawan tetap sebagai anggota jaminan sosial tenaga kerja dan memberikan fasilitas pengobatan secara gratis di klinik yang telah ditunjuk perusahaan. Perusahaan belum memiliki alat pencengah dan penanggulangan bencana seperti alarm dan tabung pemadam kebakaran. Belum tersedianya kotak pertolongan pada kecelakaan (P3K) untuk tindakan pengobatan karyawan bila terjadi luka ringan. Perusahaan mewajibkan untuk mematikan peralatan yang tidak digunakan. Perusahaan telah memberikan seragam kepada seluruh karyawan.

d. Prosedur pemutusan hubungan kerja pada PT. Kaknata

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan pada PT. Kakanta telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan pemerintah. Pemutusan hubungan kerja terjadi diantaranya berakhir karena hukum, karyawan meninggal dunia, karyawan tidak memenuhi persyaratan pada masa percobaan, pelanggaran peraturan perusahaan, putus atas kemauan perusahaan serta putus atas kemauan pekerja. Perusahaan akan memberikan surat referensi kerja, uang penghargaan masa kerja kepada karyawan yang mengundurkan diri

dan karyawan yang terkena PHK dikarenakan melanggaran peraturan perusahaan tidak diberikan surat referensi kerja, dan uang penghargaan masa kerja.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahsan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

- Proses perencanaan SDM/ Personalia yang diterapkan pada PT. Kakanta sudah efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
- 2. Rekrutmen dan seleksi SDM/ Personalia pada PT. Kakanta sudah efektif dengan ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen karyawan sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan, sehingga diperoleh calon-calon karyawan yang dibutuhkan secara tepat untuk mengisi lowongan yang ditawarkan dan perusahaan mengetahui secara pasti mengenai keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 3. Pelatihan dan pengembangan SDM/ Personalia yang dilaksanakan pada PT. Kakanta sudah dikatakan efektif. Pada proses seleksi dan penempatan, perusahaan hanya menggunakan teknik seleksi berupa tahap pertama yaitu tes tertulis dan tes wawancara dengan bagian SDM, tahap kedua wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan, tahap terakhir masa percobaan selama 3 bulan. Apabila calon karyawan tersebut dinyatakan sesuai maka calon karyawan akan ditetapkan sebagai karyawan tetap di perusahaan Pustaka Baru. Pada proses seleksi ini,

perusahaan telah cukup memperoleh informasi latar belakang dari para pelamar.

4. Keselamatan dan kesehatan kerja SDM/ Personalia yang terdapat di PT. Kakanta sudah baik seperti adanya fasilitas berobat secara gratis di klinik yang telah ditunjukkan perusahaan, penyertaan karyawan tetap dalam program JAMSOSTEK serta peralatan perlindungan kerja dan lingkungan kerja dengan baik, namun belum, namun belum dapat dikatakan efektif karena belum tersedianya peralatan pencegahan dan penanggulangan bencana serta kotak P3K.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, saran perbaikan yang peneliti ajukan diantaranya adalah sebagai berikut:

- Proses perencanaan SDM/ Personalia yang ditetapkan pada PT. Kakanta sudah efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
- 2. Rekrutmen dan selesi SDM/ Personalia yang diterapkan pada PT. Kakanta sudah efektif dengan ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses rekrumen karyawan sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan, sehingga diperoleh calon-calon karyawan yang dibutuhkan secara tepat untuk mengisi lowongan yang ditawarkan dan pperusahaan mengetahui secara pasti mengenai keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan.

- Pelatihan dan pengembangan SDM/ Personalia yang dilaksanakan pada
 PT. Kakanta sudah dikatakan efektif.
- 4. Keselamatan dan kesehatan kerja SDM/ Personalia yang terdapat di PT. Kakanta sudah baik seperti adanya fasilitas berobat secara geratis di klinik yang telah ditunjukkan perusahaan, penyertaan karyawan tetap dalam program JAMSOSTEK serta peralatan perlindungan kerja dan lingunagan kerja dengan baik, namun belum dapat dikatakan efektif karena belum tersedianya peralatan pencegahan dan penanggulangan bencana serta kotak P3K.
- 5. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang terjadi di PT. Kakanta dapat dikatakan efektif, karena PT. Kakanta telah mempunyai peraturan yang jelas mengenai PHK dan telah melaksanakan PHK sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan serta telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur mengenai PHK oleh karena itu tidak ada masalah yang timbul mengenai PHK.

DAFTAR PUSTAKA

- Sondang P.sigian. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksra
- Arens, Alvin A dan Loebbecke, James K. Auditing Suatu Pendekatan Terpadu, Buku Satu, diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf. (2003). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK.2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Selemba Empat
- Douchet, Isabelle. 2013. *Auditor, Auditee: it's A Matter of Behavior,* (Online), (http://www.md101consulting.com/articles/item/121-auditor-auditee-its-a-mater-of-behavior, diakses 17 April 2017).
- Lepank.com. 2012. Pengertian Manajemen Personalia http://www.lepank.com diakses pada tanggal 16 april 2017.
- Ngurahobelixs.blogspot.co.id.2016 *Manajemen Personalia* http://ngurahobelixs.blogspot.co.id diakses pada tanggal 16 april 2017.
- Mulyadi. (2010). Auditing. Jakarta: Selemba Empat.
- Sunyoto. Danang. 2014. *Auditng (Pemeriksaan Akuntansi)*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Tunggal.2012. Pedoman Pokok Operasional Auditing. Jakarta: Harvarindo.
- ______.2013. Pengantar Audit Operasional dan Audit Lingkungan. Jakarta: Harvarindo.