

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PT PRIMAJAYA PANTES GARMENT**

SKRIPSI

Oleh :

MARIA ULFA

20140100170

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
KONSENTRASI PEMERIKSAAN AKUNTANSI**



**FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA TANGERANG**

2018

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PT PRIMAJAYA PANTES GARMENT**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar
Sarjana Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis
Universitas Buddhi Dharma Tangerang
Jenjang Pendidikan Strata 1

Oleh :

MARIA ULFA

20140100170

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
KONSENTRASI PEMERIKSAAN AKUNTANSI**



**FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA TANGERANG
2018**

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

TANDA PERSETUJUAN USULAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Maria Ulfa
NIM : 20140100170
Konsentrasi : Pemeriksaan Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Bisnis
Judul Skripsi : Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya
Manusia Pada PT Primajaya Pantas Garment

Usulan skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan
Skripsi

Tangerang, 16 Maret 2018

Menyetujui,

Pembimbing,



Rr Dian Anggraeni, S.E., M.Si
NIDN : 0427047303

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Susanto Wibowo, S.E., M.Akt
NIDN : 0401016810

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

TANDA PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Skripsi : Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya
Manusia Pada PT Primajaya Pantes Garment

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Maria Ulfa

NIM : 20140100170

Konsentrasi : Pemeriksaan Akuntansi

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Bisnis

Skripsi ini kami setuju untuk dipertahankan di depan tim penguji Universitas
Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana
Akuntansi (S.Ak).

Tangerang, 13 Juli 2018

Menyetujui,


Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,



Rr Dian Anggraeni, S.E., M.Si
NIDN : 0427047303



Susanto Wibowo, S.E., M.Akt
NIDN : 0401016810

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG
SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rr Dian Anggraeni, S.E., M.Si
Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

NIM : Maria Ulfa
Nama : 20140100170
Konsentrasi : Pemeriksaan Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Bisnis
Judul Skripsi : Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya
Manusia Pada PT Primajaya Pantas Garment

Telah layak untuk mengikuti Sidang Skripsi.

Tangerang, 13 Juli 2018

Menyetujui,

Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,



Rr Dian Anggraeni, S.E., M.Si
NIDN : 0427047303



Susanto Wibowo, S.E., M.Akt
NIDN : 0401016810

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : Maria Ulfa
NIM : 20140100170
Konsentrasi : Pemeriksaan Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Bisnis
Judul Skripsi : Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya
Manusia Pada PT Primajaya Pantess Garment

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** pada Yudisium dalam Predikat
“**DENGAN PUJIAN**” oleh Tim Penguji pada hari Rabu, tanggal 15 Agustus
2018.

Nama Penguji

Tanda Tangan

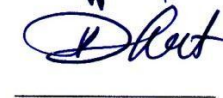
Ketua Penguji : **Ettv Herijawati, S.E., M.M**
NIDN : 0416047001



Penguji I : **Sutandi, S.E., M.Akt**
NIDN : 0424067806



Penguji II : **Rr Dian. Anggraeni, S.E., M.Si**
NIDN : 0427047303



Dekan Fakultas Bisnis,



Sutrisna, S.E., S.H., M.M., M.Kn
NIDN : 0421077402

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis, skripsi ini adalah asli dan belum pernah dilakukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan orignal. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis, skripsi ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti : buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau Ketua Program Studi atau Pembantu Ketua Bidang Akademik atau Rektor Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Buddhi Dharma

Tangerang, 13 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



Maria Ulfa

NIM : 20140100170

Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Primajaya Pantes Garment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantes Garment. Dalam penelitian ini, aktivitas sumber daya manusia yang diteliti meliputi : perencanaan, rekrutmen, penempatan dan seleksi, kedisiplinan, penilaian kinerja, kompensasi, promosi dan jenjang karir, serta pemutusan hubungan kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Subjek di dalam penelitian ini adalah Kepala Departemen Sumber Daya Manusia dan 9 orang karyawan PT. Primajaya Pantes Garment, dan objek dalam penelitian ini adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan ini. Metode pengumpulan data yaitu dengan wawancara, observasi, *Internal Control Questionnaire*, serta studi pustaka.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa aktivitas atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantes Garment sudah berjalan cukup efektif dan efisien serta sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan, dengan presentase perhitungan 79,05% untuk karyawan yang menilai perusahaan telah efektif dan efisien dalam menjalankan fungsi atas sumber daya manusia dan 20,95% karyawan yang menilai perusahaan kurang efektif dan efisien dalam menjalankan fungsinya atas sumber daya manusia. Beberapa kelemahan yang dianggap kurang efektif dan efisien diantaranya yaitu : perusahaan belum memiliki *job description* secara tertulis, tidak adanya sarana yang dapat menampung keluhan karyawan, tidak adanya kompensasi untuk karyawan yang rajin masuk kerja, perusahaan tidak memiliki persyaratan untuk usia produktif, masih ada karyawan yang belum menaati peraturan perusahaan, dan tidak adanya kompensasi uang jasa untuk karyawan yang keluar sesuai prosedur. Rekomendasi yang disarankan diantaranya yaitu : perusahaan membuat *job description* tertulis, memiliki sarana untuk menampung keluhan karyawan, memberikan kompensasi untuk karyawan yang rajin, adanya usia produktif, pemberian tambahan sanksi untuk karyawan yang melanggar peraturan, dan pemberian uang jasa kepada karyawan yang keluar sesuai prosedur.

Kata Kunci : Audit Operasional, Manajemen Sumber Daya Manusia, Efektivitas, Efisiensi

Operational Audit of The Function of Human Resources in PT Primajaya Pantes Garment

ABSTRACT

This study is aimed to assess the effectiveness and efficiency of human resource function at PT. Primajaya Pantes Garment. The research of human resource activities are included: planning, recruitment, placement and selection, discipline, performance appraisal, compensation, promotion and career path, as well as work termination.

This research uses descriptive qualitative research method. The subject in this research is Head of Department of Human Resource and nine employees PT. Primajaya Pantes Garment, and object in ink research is the function of human resource management which exist in this company. Methods of data collection are by interviewing, observing, Internal Control Questionnaire, as well as literature study.

Based on the research, it is found that the activities of human resource function at PT. Primajaya Pantes Garment has been running quite effectively and efficiently and in accordance with the standards and policy that specified by the company, with a percentage of 79.05% calculation for employees who assess the company has been effectively and efficiently in carrying out the functions of human resources and 20.95% of employees who assess the company less effectively and efficieintly in carrying out its functions on human resources. But there are also some weaknesses are considered less effective and efficient such as: the company policy is not cleared enough the job description, lack of facilities for employee's complaints, lack of compensations for good employees, the company does not have requirements for the productive employees, there are still employees who have not obeyed company regulations, and no compensation (pensions) for employees who leave the procedure. The suggestion that being recommended are included: the company makes job descriptions clearly, accommodate the employees to handle complaints, giving a compensation for good employees, productive age, additional sanctions for employees who break the rules, and grants to employees who come out according to the procedure.

Keywords: Operational Audit, Human Resource Management, Effectiveness, Efficiency

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan. Skripsi yang berjudul “Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Primajaya Pantas Garment” merupakan sebagai suatu kewajiban dan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Sarjana (S1) Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.

Banyak kendala dan hambatan yang ditemui oleh penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. KPH. Harimurti Kridalaksana, selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma - Tangerang.
2. Bapak Sutrisna, S.E., S.H., M.M., M.Kn. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma - Tangerang.
3. Bapak Susanto Wibowo, S.E., M.Akt. selaku Ketua Program Studi Akuntansi (S1) Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma - Tangerang.
4. Ibu Rr Dian Anggraeni, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas waktu yang telah diluangkan, arahan yang diberikan, saran dan kritik yang sangat membangun selama proses penyusunan skripsi.
5. Seluruh Dosen Universitas Buddhi Dharma Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu selama perkuliahan.

6. PT Primajaya Pantess Garment yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan ini.
7. Segenap staff, asisten karyawan dan karyawan Universitas Buddhi Dharma yang telah membantu penulis selama kuliah.
8. Kedua orang tua Bapak Eko Hariyanto dan Ibu Tati Herawati serta Muhammad Rizky Fadhillah yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta doanya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat selesai.
9. Teman – teman semasa perkuliahan Esti Salindri dan Merlin yang selalu mendukung satu sama lain, serta teman-teman seperjuangan selama menyusun skripsi ini terima kasih atas kerjasamanya yang baik.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mendukung dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, mengingat terbatasnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Walaupun demikian, penulis berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik – baiknya agar dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Tangerang, 13 Juli 2018

Penulis

Maria Ulfa

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL LUAR

HALAMAN JUDUL DALAM

TANDA PERSETUJUAN USULAN SKRIPSI

TANDA PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN

SURAT PERNYATAAN

ABSTRAK i

ABSTRACT..... ii

KATA PENGANTAR..... iii

DAFTAR ISI..... v

DAFTAR TABEL..... ix

DAFTAR GAMBAR x

DAFTAR LAMPIRAN..... xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi Masalah 6

C. Rumusan Masalah..... 9

D. Tujuan Penelitian 9

E. Manfaat Penelitian.....	10
F. Sistematika Penulisan Skripsi	10

BAB II LANDASAN TEORI

A. Gambaran Umum Teori.....	13
1. Audit	13
1.1 Definisi Audit.....	13
1.2 Tujuan Audit	14
1.3 Jenis – Jenis Audit	16
2. Audit Operasional.....	19
2.1 Definisi Audit Operasional	19
2.2 Tujuan Audit Operasional.....	20
2.3 Jenis – Jenis Audit Operasional	21
2.4 Tahap – Tahap Audit Operasional	22
2.5 Ruang Lingkup Audit Operasional	25
3. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28
3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	28
3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	29
3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	31
4. Audit Sumber Daya Manusia.....	32
4.1 Definisi Audit Sumber Daya Manusia.....	32
4.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia	34
4.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia	35
4.4 Langkah – Langkah Audit Sumber Daya Manusia	38
4.5 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.....	40

5. Sistem Pengendalian Internal.....	41
5.1 Definisi Pengendalian Internal.....	41
5.2 Tujuan Pengendalian Internal	42
5.3 Unsur – Unsur Pengendalian Internal	43
5.4 Hubungan Antara Pengendalian Internal dengan Audit	
Operasional	45
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
C. Kerangka Pemikiran	48
D. Perumusan Hipotesa	50
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	51
B. Objek Penelitian	51
1. Gambaran Umum Perusahaan	52
1.1 Sejarah Perusahaan	52
1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	53
1.3 Struktur Perusahaan	53
1.4 Tugas dan Tanggung Jawab.....	55
C. Jenis dan Sumber Data	58
D. Populasi dan Sample.....	58
E. Instrumen Penelitian	59
F. Teknik Pengumpulan Data	61
G. Operasionalisasi Variabel Penelitian	63

H. Teknik Analisis Data	63
-------------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	65
B. Analisis Hasil Penelitian.....	65
1. Audit Pendahuluan.....	65
2. <i>Review</i> dan Pengujian Pengendalian Manajemen.....	73
3. Audit Lanjutan	84
4. Temuan dan Rekomendasi terhadap Audit Operasional atas Sumber Daya Manusia.....	90
C. Pengujian Hipotesis	96
D. Pembahasan	97

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	102
B. Implikasi	103
C. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP

SURAT KETERANGAN RISET

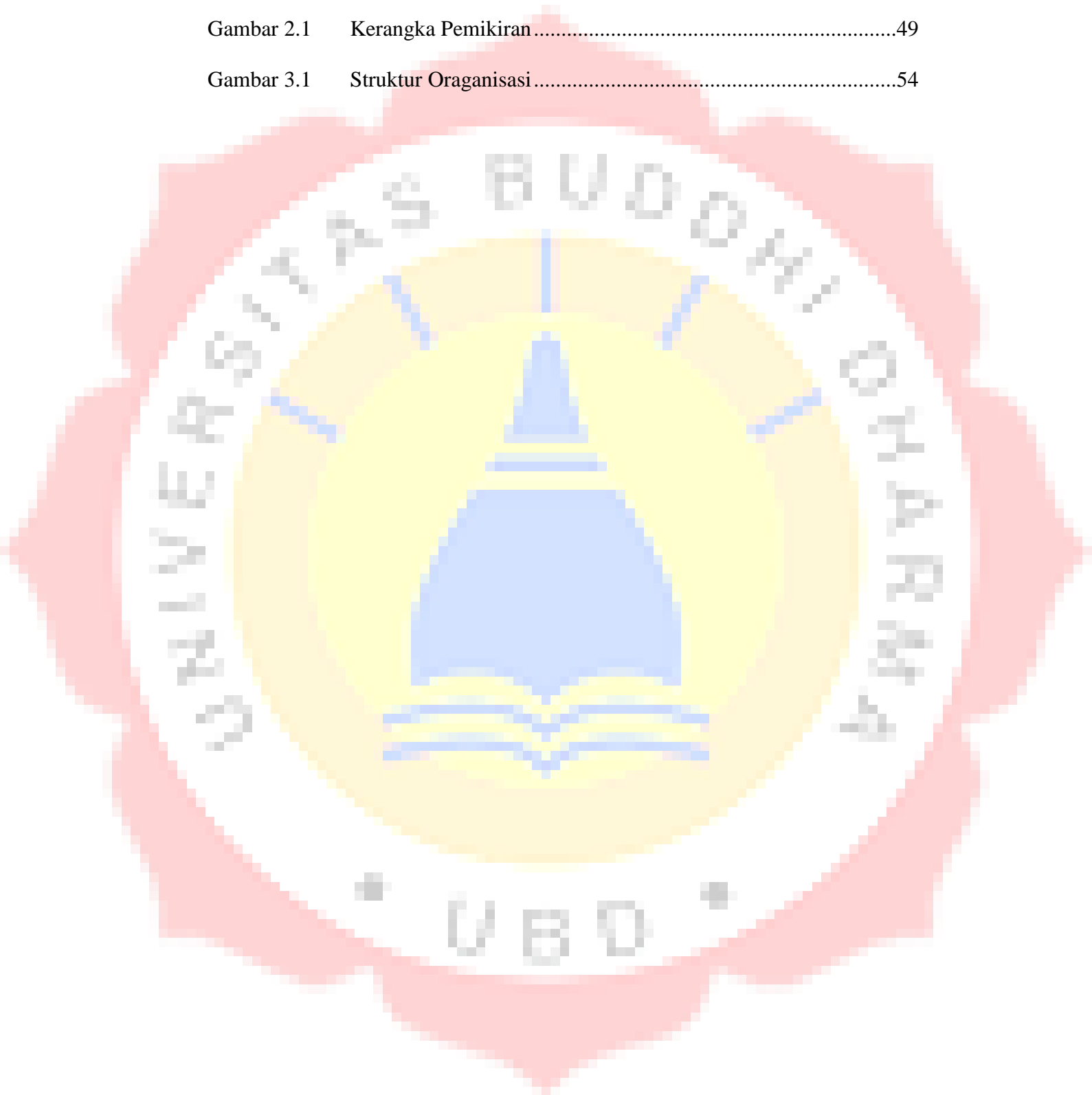
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Pedoman Observasi dan Wawancara	59
Tabel 4.1	Pertanyaan Umum Manajemen Sumber Daya Manusia.....	74
Tabel 4.2	Perencanaan Sumber Daya Manusia	75
Tabel 4.3	Rekrutmen.....	76
Tabel 4.4	Seleksi dan Penempatan Karyawan.....	78
Tabel 4.5	Kedisiplinan	79
Tabel 4.6	Penilaian Kinerja.....	80
Tabel 4.7	Kompensasi.....	81
Tabel 4.8	Promosi dan Jenjang Karir	82
Tabel 4.9	Pemutusan Hubungan Kerja.....	82
Tabel 4.10	Skala Pengukuran Interval	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	49
Gambar 3.1	Struktur Oraganisasi.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Internal Control Questionnaire*
- Lampiran 2 Contoh Surat Peringatan Pertama
- Lampiran 3 Contoh Surat Peringatan Kedua
- Lampiran 4 Contoh Surat Pernyataan Pengunduran Diri
- Lampiran 5 Contoh Test Tertulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini perekonomian di dunia sedang mengalami kemajuan sedikit demi sedikit, begitu pula dengan dunia usaha yang ada di Indonesia yang merangkak naik selangkah lebih baik. Terbukti di tahun 2017 kemarin Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5 persen. Keadaan yang seperti inilah yang menimbulkan persaingan antar pelaku dari berbagai jenis usaha, baik yang bergerak dalam sektor pemerintahan maupun publik untuk dapat saling menghasilkan keuntungan yang semaksimal mungkin. Hal ini juga yang mendorong setiap perusahaan untuk mencari peluang atau inovasi baru yang dapat menguntungkan perusahaan maka dari itu diperlukan pemikiran – pemikiran yang luas, tepat, cepat, dan akurat dalam memanfaatkan setiap sumber dana dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan pemanfaatan sumber dana dan sumber daya manusia yang tepat guna maka akan menghasilkan laba yang maksimal pula bagi perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Jika dilihat lagi, tidak sedikit perusahaan – perusahaan yang mengalami gulung tikar dikarenakan ketidakkonsistenan dalam menjalankan operasi perusahaan secara efektif dan efisien. Pada dasarnya hanya ada tiga pilihan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari persaingan yang timbul saat ini, yaitu mundur dari

persaingan, bertahan dengan keadaan yang sekarang, atau semakin maju yang nantinya akan mengarah kepada perkembangan yang lebih baik lagi. Tentunya perusahaan akan memilih berjalan maju untuk semakin berkembang.

Maka dari itu, dalam pelaksanaan kegiatannya, suatu perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, peranan sumber daya manusia (*human resources*) dalam suatu perusahaan sangat penting. Tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni dibidangnya masing – masing maka tujuan perusahaan pun tidak akan pernah tercapai.

Oleh karena itu, sumber daya manusia sering diartikan sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan faktor sentral dalam satu perusahaan. Apapun bentuk serta tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi tersebut dikelola oleh manusia. Tanpa adanya orang – orang yang berkompeten dalam bidangnya masing- masing maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pemilik perusahaan memiliki hak penuh dalam memutuskan segala sesuatu yang menyangkut kelangsungan persahaan, termasuk dalam menentukan jumlah karyawan yang berdasarkan hubungan kekerabatan. Praktek Nepotisme masih banyak ditemui di jaman yang semakin berkembang seperti sekarang ini, hal seperti inilah yang dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara kualitas dan kuantitas tenaga kerja dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karenanya, demi tercapainya keberhasilan perusahaan maka

organisasi atau perusahaan bisnis selain harus dikelola oleh orang – orang yang berkompeten di bidangnya juga harus memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang maksimal pula.

Di sinilah proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan kebutuhan sangat dibutuhkan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi yang sudah ditentukan perusahaan, dilakukan secara prosedural, serta bersifat objektif supaya nantinya sumber daya manusia tersebut dapat ditempatkan dibidang yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut.

Selanjutnya pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi unsur penting dari fungsi manajemen. Apabila sumber daya manusia tidak dikelola secara baik, efektivitasnya akan semakin berkurang jika dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya, karena sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang begitu besar dalam suatu organisasi atau perusahaan dan tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, secara keseluruhan, sangat tergantung pada potensi dan kinerja karyawannya. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan dunia usaha yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi Internasional, dan kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi atau perusahaan harus mencari cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara

lebih efektif dan efisien. Salah satu cara untuk menjadikan sumber daya manusia tersebut efektif dan efisien adalah dengan mengadakan pelatihan, sebagai suatu usaha pembinaan dan pengembangan manusia dimana mereka belajar untuk berpikir secara kritis, mendorong kemampuan dasar yang dimiliki oleh setiap karyawan serta pembinaan terhadap kecakapan, kemampuan, dan kemahiran karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Dan nantinya dari hasil pelatihan tersebut diharapkan supaya para karyawan mempunyai motivasi yang baik dan kuat untuk dapat bekerja dengan baik dan bersemangat untuk bersama – sama mewujudkan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Maka dari itu program perekrutan dan pelatihan harus dipersiapkan sebaik mungkin agar dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan sehingga tidak terjadi pemborosan bagi perusahaan dalam hal perekrutan.

Sekarang ini fungsi audit telah berkembang dengan pesat dan mencakup seluruh bidang pada suatu organisasi atau perusahaan. Perkembangan pada audit operasional mencakup diantaranya, fungsi pemasaran, dampak pencemaran lingkungan hidup, fungsi sumber daya manusia, dan lain – lain. Munculnya berbagai jenis audit operasional dikarenakan adanya kebutuhan untuk lebih meningkatkan kinerja manajemen dan mencapai tujuan perusahaan.

Di setiap organisasi atau perusahaan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu yang memiliki masalah yang cukup rumit. Banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya ada faktor yang berasal dari luar

perusahaan yaitu meliputi kemajuan teknologi, pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, dampak situasi ekonomi dan sosial masyarakat. Sedangkan faktor – faktor organisasional yang harus dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah semakin tingginya tingkat pendidikan karyawan, peningkatan keanekaragaman angkatan kerja, dan penurunan produktivitas.

Departemen HRD (*Human Resource Development*) adalah divisi yang menangani dan memperhatikan sumber daya manusia atau karyawan yang berada dalam setiap perusahaan atau organisasi. Divisi ini berfungsi untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan, juga memberikan sebuah keputusan yang efektif atas fungsi sumber daya manusia agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka perusahaan akan berkembang dan meningkat dari segi apapun. Untuk itu pengendalian terhadap sumber daya manusia sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan.

Audit operasional atas fungsi sumber daya manusia dirancang untuk menilai ulang dan menganalisa kinerja karyawan dengan membandingkannya dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan, juga untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi keseluruhan fungsi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia itu sendiri. Dalam pelaksanaannya nanti akan dinilai apakah operasional perusahaan telah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku ditinjau dari kepentingan

manajemen perusahaan yang berguna untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kekeliruan.

PT. Primajaya Pantess Garment merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang retail. Sebagai perusahaan retail yang di dalamnya juga terdapat aktivitas produksi dalam menjalankan aktivitasnya tentu melibatkan banyak sumber daya manusia. Akan tetapi diketahui bahwa belum pernah dilakukan audit terhadap fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantess Garment, sehingga efektivitas fungsi sumber daya manusia belum dapat diketahui.

Berdasarkan latar belakang di atas berkaitan dengan pentingnya sumber daya manusia di perusahaan maka mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “**Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Primajaya Pantess Garment**”.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah pengenalan masalah atau inventarisir masalah yang merupakan tahap permulaan dari penguasaan masalah dimana objek dalam suatu jalinan tertentu dapat dikenali sebagai suatu masalah dan juga salah satu proses penelitian yang dapat dikatakan paling penting diantara proses yang lainnya. Masalah penelitian akan menentukan kualitas dari penelitian.

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dari itu dalam penelitian ini penulis akan mencoba

membahas tentang bagaimana pencapaian efektivitas yang terjadi pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Primajaya Pantes Garment.

Penelitian yang akan dibahas oleh penulis dalam skripsi ini adalah audit operasional atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantes Garment. Namun mengingat pembahasan mengenai audit operasional sangat luas dan mencakup penilaian efektivitas atas aktivitas manajemen sumber daya manusia, maka ruang lingkup permasalahan akan dibatasi dan evaluasi apakah manajemen telah melaksanakan sistem pengendalian internal yang baik atas fungsi – fungsi sumber daya manusia yang dimulai dari proses :

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Rekrutmen

Berfungsi mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja (sumber daya manusia) untuk ditempatkan pada unit kerja yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan.

3. Seleksi dan Penempatan

Proses seleksi dan penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan keahlian dari karyawan tersebut.

4. Kedisiplinan

Kunci terwujudnya tujuan perusahaan adalah disiplin dari setiap individu karena tanpa adanya disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang

maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

5. Penilaian Kinerja

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

6. Kompensasi

Salah satu fungsi organisasi adalah memberikan balas jasa yang layak atau memadai kepada karyawan karena telah memberikan tenaga dan pikirannya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

7. Promosi dan Jenjang Karir

Karyawan yang memiliki potensi dan berprestasi dapat mengembangkan karirnya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya..

8. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja

Adalah untuk memutuskan atau mengakhiri kontrak atau hubungan kerja antar perusahaan dengan karyawan, yang biasanya disebabkan oleh suatu hal yang menyebabkan hak dan kewajiban antar perusahaan dengan karyawan berakhir.

C. Rumusan Masalah

Adapun beberapa rumusan masalah yang berkaitan dengan topik penulisan skripsi “Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment” diantaranya :

1. Apakah pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment sudah terlaksana dengan efektif?
2. Apa sajakah kelemahan – kelemahan yang menghambat pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment?
3. Apa saja perbaikan – perbaikan yang diperlukan agar pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment dapat berjalan efektif?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment sudah terlaksana dengan efektif.
2. Untuk mengetahui dan mengevaluasi apa saja kelemahan – kelemahan yang menghambat pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment.
3. Untuk memberikan rekomendasi dan perbaikan – perbaikan yang diperlukan agar pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment dapat berjalan efektif.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas terhadap pemberdayagunaan sumber daya manusia.

2. Bagi Penulis

Adalah dapat memperluas wawasan dan pengalaman mengenai praktik sehari – hari perusahaan, terutama dalam audit operasional atas fungsi sumber daya manusia serta menguji dan membandingkan antara teori dan kondisi realita yang sebenarnya terjadi di lapangan.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan pembaca mengenai audit operasional khususnya mengenai sumber daya manusia dan juga dapat membuka kemungkinan untuk penelitian lanjutan yang lebih komprehensif.

F. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini telah disesuaikan dengan urutan yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk memudahkan pembaca memahami apa yang terkandung di dalamnya.

Sistematika pembahasan ini disusun dalam lima bab yang terdiri dari :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis membahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka, kerangka teoritis yang berkaitan dengan permasalahan pada manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan seperti audit operasional, pengendalian intern, sumber daya manusia, dan manajemen sumber daya manusia. Serta hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga perumusan hipotesa.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis akan menguraikan jenis penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai deskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian terhadap hasil audit operasional atas fungsi sumber daya manusia, pengujian hipotesis, dan pembahasan atas hipotesis.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini yang merupakan bab terakhir dari penelitian skripsi yang membahas tentang kesimpulan penelitian yang diperoleh dari hasil analisis, implikasi penelitian, serta saran atau rekomendasi

yang diberikan oleh penulis yang mungkin berguna bagi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gambaran Umum Teori

1. Audit

1.1 Definisi Audit

Audit memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, dimana audit itu sendiri mempunyai pengertian sebagai suatu ilmu yang digunakan untuk memberikan perlindungan dan pengamanan dari segala tindak penyalahgunaan yang dilakukan oleh perusahaan. Proses audit sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena audit bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan berdasarkan bukti – bukti yang diperoleh oleh seorang yang independen dan kompeten dalam bidangnya.

Untuk memahami pengertian audit secara baik, berikut ini akan dikemukakan definisi – definisi audit menurut pendapat beberapa ahli akuntansi.

Menurut (Sukrisno Agoes 2017, 4) mengatakan bahwa :

“Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh mamajemen, beserta catatan – catatan pembukuan dan bukti – bukti pendukungnya,

dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”

Menurut (Alvin A.Arens, Mark S.Beasley, dan Randal J.Elder 2012, 4) menyatakan bahwa :

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person.”

Menurut (Whittington, O.Ray dan Kurt Pann 2012, 4) menyatakan bahwa :

”Audit merupakan pemeriksaan laporan keuangan perusahaan oleh perusahaan akuntan publik yang independen. Audit terdiri dari penyelidikan mencari catatan akuntansi dan bukti lain yang mendukung laporan keuangan tersebut. Dengan memperoleh pemahaman tentang pengendalian internal perusahaan, dan dengan memeriksa dokumen, mengamati aset, membuat bertanya dalam dan di luar perusahaan, dan melakukan prosedur audit lain, auditor akan mengumpulkan bukti yang diperlukan untuk menentukan apakah laporan keuangan menyediakan dengan adil dan cukup melengkapi gambaran posisi keuangan perusahaan dan kegiatan selama periode yang diaudit.”

Secara umum pengertian menurut beberapa ahli di bidang akuntansi dapat diartikan bahwa audit adalah proses sistematis yang dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen dengan mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti dan bertujuan memberikan pendapat.

1.2 Tujuan Audit

Tujuan audit secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Kelengkapan (*Completeness*)

Untuk meyakinkan seluruh peristiwa transaksi telah tercatat atau telah dimasukkan dalam jurnal secara aktual.

2. Ketepatan (*Accuracy*)

Untuk memastikan transaksi dan saldo perkiraan sudah dicatat berdasarkan jumlah, perhitungan dan pengklasifikasian yang tepat.

3. Eksistensi (*Existence*)

Untuk memastikan bahwa semua asset dan kewajiban yang dicatat mempunyai keterjadian pada waktu dan tanggal tertentu atau tidak fiktif.

4. Penilaian (*Valuation*)

Untuk memastikan penerapan prinsip – prinsip yang berlaku secara umum.

5. Klasifikasi (*Classification*)

Untuk memastikan seluruh transaksi yang dicantumkan dalam jurnal dan dikelompokkan dengan tepat berdasarkan golongan akun yang tepat juga.

6. Pisah Batas (*Cut – Off*)

Untuk memastikan bahwa transaksi yang dekat dengan tanggal neraca tercatat dalam periode yang tepat, terkadang yang sesekali salah dalam pencatatan yaitu transaksi yang mendekati akhir periode akuntansi.

7. Pengungkapan (*Disclosure*)

Untuk meyakinkan bahwa saldo akun dan seluruh persyaratan pengungkapan yang berkaitan sudah disajikan dan dijelaskan dengan wajar dalam laporan keuangan dan isi catatan kaki laporan tersebut.

1.3 Jenis – Jenis Audit

Audit dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, pembagian ini dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan diadakannya suatu kegiatan audit tersebut. Namun secara umum auditing dapat digolongkan menjadi tiga golongan, yaitu audit laporan keuangan, audit kepatuhan, dan audit operasional.

a. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Merupakan audit yang paling tua dan paling populer. Audit ini dilaksanakan dengan melakukan pengkajian dan penilaian terhadap sistem pelaporan akuntansi dan keuangan. Dilihat dari ketersediaan prosedur dan teknik audit, audit ini memiliki prosedur dan teknik yang paling lengkap dan baku. Di samping pelaksanaan auditnya telah dipimpin dengan norma audit yang standar, karena dikeluarkan oleh asosiasi profesi dibidangnya, juga objek yang diaudit telah dipimpin dengan suatu prinsip – prinsip akuntansi yang berlaku umum (*General Accepted Accounting Principle – GAAP*). Audit ini dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh

kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Hasil auditing terhadap laporan keuangan tersebut disajikan dalam tertulis berupa laporan audit. Laporan audit ini dibagikan kepada para pemakai informasi keuangan seperti pemegang saham, kreditur, dan kantor pelayanan pajak.

b. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti – bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu perusahaan telah sesuai dengan persyaratan ketentuan, atau peraturan tertentu. Audit kepatuhan bertujuan untuk menentukan apakah perusahaan telah menaati peraturan – peraturan dan kebijakan – kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Hasil dari audit kepatuhan tersebut biasanya tidak dilaporkan kepada pihak – pihak luar, melainkan kepada seseorang di dalam perusahaan atau organisasi itu sendiri. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintah. Audit kepatuhan atau ketaatan berfungsi menentukan sejauh mana peraturan, kebijakan, hukum, perjanjian, atau peraturan pemerintah dipatuhi oleh entitas yang sedang diaudit. Pengujian ketaatan, auditor melakukan pengujian ketaatan yang mengkonfirmasi eksistensi, keefektivan, dan kesinambungan pengendalian intern

yang diandalkan oleh organisasi. Pengujian ketaatan membutuhkan pemahaman atas pengendalian yang akan diuji, jika pengendalian yang akan diuji adalah komponen – komponen sistem informasi maka auditor harus memperhatikan teknologi yang digunakan oleh sistem informasi. Ini membutuhkan pemahaman teknik – teknik sistem yang umum digunakan untuk mendokumentasikan sistem informasi.

c. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional menekankan penilaian terhadap prosedur operasi dalam meningkatkan efisiensi. Yaitu Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Audit ini merupakan perluasan dari audit internal, sehingga dalam audit ini penilaian terhadap pencapaian tujuan pengendalian internal juga menjadi tujuan audit yang sangat penting. Pendekatan audit yang biasanya dilakukan adalah menilai efisiensi, efektivitas, dan keekonomisan dari masing – masing fungsi yang terdapat dalam suatu perusahaan. Misalnya, fungsi penjualan dan pemasaran, fungsi produksi, fungsi pergudangan dan distribusi, fungsi personalia (sumber daya manusia), fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Pihak yang memerlukan audit operasional adalah

manajemen atau pihak ketiga, dan hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut.

2. Audit Opeasional

2.1 Definisi Audit Operasional

Banyak definisi audit operasional yang mencakup penyebutan *efficiency* (pengeluaran yang minimum dari sumber daya), *effectiveness* (pencapaian hasil yang diinginkan), *economy* (kinerja dari suatu entitas). Salah satu pengertian audit operasional menurut (Bayangkara I.B.K 2013, 2) adalah sebagai berikut :

“Rancangan secara sistematis untuk mengaudit aktivitas – 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 yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.”

Audit operasional memfokuskan penilaiannya pada efisiensi dan efektivitas operasi suatu entitas. Lebih lanjut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) mendefinisikan *operational auditing* sebagai :

“*A systemic review of an organization activities..in relation to specified to objective. The purpose of the engagement may be : (a) to assess performance, (b) to identify opportunities for improvement, and (c) to develop recommendation for improvement or further action.*”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Audit Operasional yaitu suatu proses sistematis untuk menilai kegiatan operasional perusahaan apakah sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada pihak manajemen sehingga keberlangsungan kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

2.2 Tujuan Audit Operasional

Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya memiliki tujuan, begitu pun audit operasional yang akan dilaksanakan terhadap suatu kegiatan.

Menurut (Bayangkara I.B.K 2013, 3) tujuan dari audit operasional (audit manajemen) yaitu :

“Audit operasional (audit manajemen) bertujuan untuk mengidentifikaansi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nenatinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.”

Menurut (Sukrisno Agoes 2017, 175), tujuan dilakukan audit operasional adalah :

1. Untuk menilai kinerja manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.

3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan, rencana – rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
5. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.

Untuk memberikan rekomendasi – rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

2.3 Jenis – Jenis Audit Operasional

Adapun jenis – jenis audit operasional menurut (Arens *et al* 2010, 740) adalah sebagai berikut :

1. **Audit Fungsional (*Fungsional Audit*)**

Audit ini memiliki fokus dalam aktivitas suatu bisnis. Seperti halnya dalam fungsi akuntansi yang dapat dibagi kedalam beberapa fungsi antara lain fungsi pengeluaran kas, penerimaan kas dan penggajian. Audit fungsional menekankan pada efektivitas dan efisiensi satu atau lebih fungsi dalam suatu perusahaan.

2. Audit Organisasional (*Organizational Audit*)

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai departemen, cabang, atau anak perusahaan yang saling berinteraksi satu sama lain. Audit organisasional berfokus menekankan efektivitas dan efisiensi dalam interaksi tersebut.

3. Penugasan Khusus (*Special Assignment*)

Pihak manajemen akan meminta penugasan khusus sesuai dengan kebutuhan ketika terdapat suatu yang tidak efektif dan efisien dalam kegiatan operasional perusahaan.

2.4 Tahap – Tahap Audit Operasional

Menurut (IBK Bayangkara 2013, 9) menyebutkan ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit operasional (audit manajemen). Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan 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 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*).

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian 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 yang sesungguhnya (*definitve audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti – bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan 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. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kerta kerja audit untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahap 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. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan – temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak – pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan 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 tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.5 Ruang Lingkup Audit Operasional

Sesuai dengan tujuannya, audit operasional dilaksanakan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, serta efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional objek audit, baik fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) maupun fungsi – fungsi bisnis perusahaan secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam (IBK Bayangkara 2013, 15) Audit operasional pada berbagai fungsi perusahaan dan ruang lingkungnya akan diuraikan sebagai berikut :

a. Audit operasional terhadap fungsi pemasaran

Audit operasional pada fungsi ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program atau aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya

yang ekonomis dan efisien. Beberapa ruang lingkup audit operasional pada fungsi pemasaran meliputi :

- 1) Lingkungan pemasaran
- 2) Strategi pemasaran
- 3) Organisasi pemasaran
- 4) Produktivitas pemasaran
- 5) Fungsi pemasaran

b. Audit operasional terhadap fungsi produksi dan operasi

Audit operasional pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan. Ruang lingkup audit ini antara lain meliputi :

- 1) Perencanaan produksi
- 2) Pengendalian kualitas (*quality control*)
- 3) Produktivitas dan efisiensi
- 4) Metode dan standar kerja
- 5) Pemeliharaan peralatan
- 6) Organisasi manajemen produksi dan operasi
- 7) *Plant dan layout*

c. Audit operasional terhadap fungsi sumber daya manusia

Audit operasional pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang ekonomis, efisien, dan efektif. Ruang

lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses sumber daya manusia yang meliputi :

- 1) Perencanaan tenaga kerja
- 2) Penerimaan (rekrutmen) karyawan
- 3) Seleksi
- 4) Orientasi dan penempatan
- 5) Pelatihan dan pengembangan
- 6) Penilaian kerja
- 7) Pengembangan karier
- 8) Sistem imbalan dan kompensasi
- 9) Perlindungan karyawan
- 10) Hubungan karyawan
- 11) Pemutusan hubungan kerja (PHK)

d. Audit operasional terhadap fungsi sistem informasi

Audit operasional pada fungsi sistem informasi menekankan pada penilaian terhadap keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Ruang lingkup audit ini meliputi :

- 1) Dukungan satuan pengolah data
- 2) Perencanaan pengolahan data
- 3) Organisasi pengolahan data
- 4) Pengendalian pengolahan data

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tidak ada definisi tunggal yang bersifat universal tentang manajemen sumber daya manusia. Beberapa ahli diantaranya mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Menurut Dessler (2016, 3) menyebutkan bahwa :

”Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasikan karyawan dan untuk mengelola relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Pengertian manajemen sumber daya menurut (Kaswan 2012, 6) adalah sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antar lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain – lain. MSDM menangani sumber daya manusia, yaitu orang yang siap, bersedia, dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain – lain.”

Menurut (Sentot Imam Wahjono 2015, 15) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah upaya sadar untuk mengelola manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui serangkaian tindakan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) dalam kerangka strategis dengan beberapa kegiatan yang saling berurutan dimulai dari desain pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja,

pengelolaan karier, penggajian dan tunjangan serta insentif, dan etika dan serikat kerja.”

3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, supaya kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi – fungsi manajemen.

Menurut (Edy Sutrisno 2016, 9 – 11) menyebutkan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, supaya mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi

untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sama sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, supaya tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan juga kunci terwujudnya tujuan organisasi,

karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi – fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan, dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway (dalam Edy Sutrisno 2016, 7 – 8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memnuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi.

4. Audit Sumber Daya Manusia

4.1 Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi –

fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan terdapatnya asas kesesuaian, efektifitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran – sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Menurut (Drs.H.Malayu S.P Hasibuan 2013, 259) audit sumber daya manusia adalah :

“Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan – perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.”

Menurut (Rivai 2015, 747) mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai berikut :

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

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi – fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Melaporkan keberadaan sumber daya manusia saat ini dan langkah – langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik – praktik sumber daya manusia.
5. Menilai hubungan sumber daya manusia dengan manajemen lini dan cara – cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja sumber daya manusia.
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

4.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut (I.B.K Bayangkara 2013, 61) antara lain :

1. Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia.
2. Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

Menurut (Rivai 2015, 758), audit sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Menilai keefektivan sumber daya manusia.
2. Aspek – aspek yang masih dapat diperbaiki.
3. Mempelajari aspek – aspek tersebut secara mendalam.
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

4.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat utama dalam audit sumber daya manusia adalah untuk mengetahui proses – proses yang belum memenuhi persyaratan hukum sehingga meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum, dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta aksi apa

saja yang perlu dijalankan untuk meningkatkan kinerja proses fungsi sumber daya manusia. Menurut (Rivai 2015, 757), manfaat dari audit sumber daya manusia antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi – kontribusi Departemen Sumber Daya Manusia terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan citra profesional Departemen Sumber Daya Manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantaranya karyawan Departemen Sumber Daya Manusia.
4. Memperjelas tugas – tugas dan tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia.
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik – praktik sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah – masalah sumber daya manusia yang kritis.
7. Menyelesaikan keluhan – keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
8. Mengurangi biaya – biaya sumber daya manusia melalui prosedur yang efektif.
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam Departemen Sumber Daya Manusia.

Menurut William B Werther, Jr. Dan Keith Davis (dalam I.B.K Bayangkara 2013, 61 – 62), beberapa manfaat dari audit sumber daya manusia antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen Sumber Daya Manusia.
2. Meningkatkan citra profesional Departemen Sumber Daya Manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen Sumber Daya Manusia.
4. Memperjelas tugas – tugas dan tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia.
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik – praktik sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah – masalah kritis dalam bidang sumber daya manusia.
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dalam praktik sumber daya manusia.
8. Menurunkan biaya sumber daya manusia melalui prosedur sumber daya manusia yang lebih efektif.
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen Sumber Daya Manusia.
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi sumber daya manusia.

4.4 Langkah – Langkah Audit Sumber Daya Manusia

Secara umum dalam audit manajemen ada lima langkah pelaksanaannya. Langkah – langkah tersebut adalah :

1. Audit pendahuluan

Pada tahapan audit pendahuluan menekankan terhadap audit dan pencarian informasi terkait latar belakang dan gambaran umum mengenai aktivitas sumber daya manusia dan program yang akan diaudit. Informasi yang akan diperoleh pada tahap ini digunakan oleh auditor untuk merumuskan tujuan audit. Tujuan audit sendiri terdiri atas empat elemen, yakni kondisi (*condition*), kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

2. Pengujian pengendalian manajemen atas program – program sumber daya manusia dan *review*.

Setiap perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen yang digunakan sebagai acuan manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan, yang bertujuan agar proses tersebut tidak keluar dari ketentuan dan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Disamping sistem pengendalian manajemen digunakan manajer sebagai acuan, sistem ini berguna mengendalikan proses agar berjalan efisien, ekonomis, dan efektif sehingga dengan sistem pengendalian manajemen yang harus digunakan dalam audit sumber daya manusia oleh auditor antara lain :

- a. Tujuan dari program atau aktivitas yang dinyatakan secara tegas.
- b. Kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang melaksanakan program dan yang terlibat di dalam keualifikasi sumber daya manusia yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.
- c. Anggaran program.
- d. Pedoman atau metode kerja dan persyaratan kualifikasi.
- e. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- f. Standar kinerja program.

3. Audit lanjutan

Dari beberapa temuan yang diperoleh, auditor melakukan langkah – langkah terinci untuk mendapatkan bukti yang cukup, materil, dan relevan dalam mendukung temuan – temuan yang menjadi dasar perbaikan, dan juga auditor melakukan analisis untuk memahami permasalahan yang terjadi terkait permasalahan dalam perusahaan maupun luar perusahaan.

Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan yang lainnya. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari

penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor melakukan penyusunan suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang.

4. Pelaporan

Laporan yang disajikan oleh auditor harus memuat mengenai latar belakang, kesimpulan audit, dan disertai dengan temuan – temuan yang terjadi sebagai bukti pendukung adanya permasalahan terhadap kesimpulan audit. Di dalam laporan juga disertakan rekomendasi oleh audit sebagai alternatif perbaikan atas permasalahan yang terjadi.

5. Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diberikan auditor, namun keputusan untuk melakukan tindak lanjut ini sepenuhnya ada pada keputusan manajemen, tetapi auditor tetap mendampingi agar tindak lanjut yang dilaksanakan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan auditor.

4.5 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup audit sumber daya manusia menurut (IBK Bayangkara 2013, 67) dibagi dalam tiga kelompok, sesuai dengan

administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan, yaitu sebagai berikut :

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, yang meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia mulai dari pelatihan dan pengembangan hingga penilaian kinerja.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena pengunduran diri oleh karyawan, ataupun pemecatan karyawan oleh perusahaan dikarenakan pelanggaran yang terjadi.

5. Sistem Pengendalian Internal

5.1 Definsi Pengendalian Internal

Pengertian pengendalian internal menurut (Mulyadi 2017, 129) ialah :

“Pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.”

Sedangkan menurut *COSO (Committee of Sponsoring Organizations)* dari *Treadway Commision* (Amin Widjaja Tunggal 2013, 3) menyebutkan definisi pengendalian internal adalah :

“Internal control is a process, effected by an entity’s board of director, management, and other personel, designed to providen reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, san compliance.”

Yang dapat diartikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui efisiensi dan efektivitas operasi, penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya, ketaatan terhadap undang – undang dan aturan yang berlaku.

5.2 Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal menurut Institusi Akuntan Publik Indonesia (IAPI) adalah sebagai berikut :

1. Keandalan Laporan Keuangan

Umumnya, pengendalian yang relevan dengan suatu audit adalah berkaitan dengan tujuan entitas dalam membuat laporan keuangan bagi pihak luar yang disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

2. Efektivitas dan Efisiensi Operasi

Pengendalian yang berkaitan dengan tujuan operasi dan kepatuhan mungkin relevan dengan suatu audit jika kedua tujuan tersebut berkaitan dengan data yang dievaluasi dan digunakan auditor dalam prosedur audit.

3. Kepatuhan Terhadap Hukum dan Peraturan yang Berlaku

Suatu entitas umumnya mempunyai pengendalian yang berkaitan dengan tujuan yang tidak relevan dengan suatu audit dan oleh karena itu tidak perlu dipertimbangkan.

5.3 Unsur – Unsur Pengendalian Internal

Agar terciptanya suatu sistem pengendalian intern yang baik guna mencapai tujuan yang diinginkan, maka dalam sistem pengendalian intern tersebut harus terdapat unsur – unsur yang merupakan ciri pokok dari suatu pengawasan intern.

Menurut (Mulyadi 2017, 130) unsur – unsur sistem pengendalian intern dalam perusahaan adalah :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Struktur organisasi merupakan rerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit – unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan, seperti pemisahan setiap fungsi untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap aset, utang, pendapatan dan beban.

Dalam setiap organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap

transaksi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam tercatat ke dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian sistem otorisasi akan menjamin masukkan yang dapat dipercaya bagi proses akuntansi.

3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Pembagian tanggung jawab fungsional dan sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara – cara yang menjamin praktik yang sehat dalam pelaksanaannya.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Unsur mutu karyawan merupakan unsur sistem pengendalian internal yang paling penting. Dalam pengembangan sistem, analisis sistem memandang manusia yang jujur tidak selamanya akan jujur, maka dari itu untuk mengatasi kelemahan yang bersifat manusiawi inilah tiga unsur sistem pengendalian internal yang lain diperlukan dalam suatu organisasi sehingga tujuan dari sistem pengendalian internal tersebut dapat terwujud.

5.4 Hubungan Antara Pengendalian Internal Dengan Audit

Operasional

Berdasarkan SPAP No. 319, Hal. 319.2-IAI, pengendalian intern untuk menyediakan keyakinan yang memadai dalam mencapai tiga golongan tujuan :

1. Keandalan pelaporan keuangan.
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi;

Ketiga hal ini menjadi bagian audit operasional jika tujuannya adalah operasi yang efektif dan efisien. Tujuan utama evaluasi atas pengendalian intern pada audit operasional adalah untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi struktur pengendalian intern dan membuat rekomendasi kepada manajemen.

Tujuan dan pengendalian yang berhubungan lainnya juga dapat relevan jika berkaitan dengan data yang digunakan auditor dalam menerapkan prosedur audit. Contohnya termasuk tujuan dan pengendalian terkait dengan :

- a. Data non keuangan yang digunakan dalam prosedur analitis melalui audit operasional, seperti jumlah karyawan, kapasitas manufaktur entitas dan volume barang yang diproduksi, serta statistik produksi dan pemasaran lainnya.
- b. Data keuangan tertentu yang dikembangkan dalam audit keuangan, terutama untuk tujuan internal, seperti anggaran dan

data kinerja, yang digunakan oleh auditor untuk memperoleh bukti mengenai jumlah yang dilaporkan dalam laporan keuangan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi peneliti. Penelitian yang dijadikan sebagai referensi dalam skripsi ini diantaranya adalah :

Penelitian yang dilakukan oleh Pramudya Nur Annisa (2016) dengan judul “Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Purbowangi”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di rumah sakit umum Purbowangi kabupaten Kebumen.

Penelitian yang dilakukan oleh Ambarwati (2017) dengan judul “Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Landipo Niaga Raya Kendari”. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu : 1) Proses Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia belum berjalan secara efektif karena belum menjalankannya sesuai dengan prosedur, 2) Penilaian kinerja karyawan belum berjalan secara efektif karena dalam pelaksanaannya masih kurang objektif , 3) Proses pemberian kompensasi dikatakan kurang efektif karena pembayaran yang diberikan tidak sesuai dengan jam kerja atau prestasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sigit Haryo Yudanto (2014) dengan judul “Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada

CV. Tri Daya Utama Banjarnegara)”. Hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut : 1) Proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia belum berjalan efektif karena belum memiliki prosedur tertulis, 2) Penilaian kinerja belum berjalan efektif karena belum memiliki prosedur tertulis, 3) Pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan belum berjalan efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Prastity Anggraini (2012) dengan judul “Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bantul)”. Hasil penelitian yang diperoleh ialah : 1) Penerapan pengendalian internal sudah berjalan dengan baik dan efektif, 2) Penerapan peraturan dan kebijakan yang diterapkan di Disnakertrans sudah efektif, 3) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Disnakertrans belum berjalan secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Lina Rizki Dismawati (2015) dengan judul “ Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion”. Hasil penelitian yang diperoleh adalah : 1) Kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik dan efisien, 2) Kegiatan orientasi karyawan baru belum berjalan dengan efektif, 3) Proses rekrutmen dan seleksi karyawan sudah berjalan dengan efektif, 4) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja belum berjalan efektif.

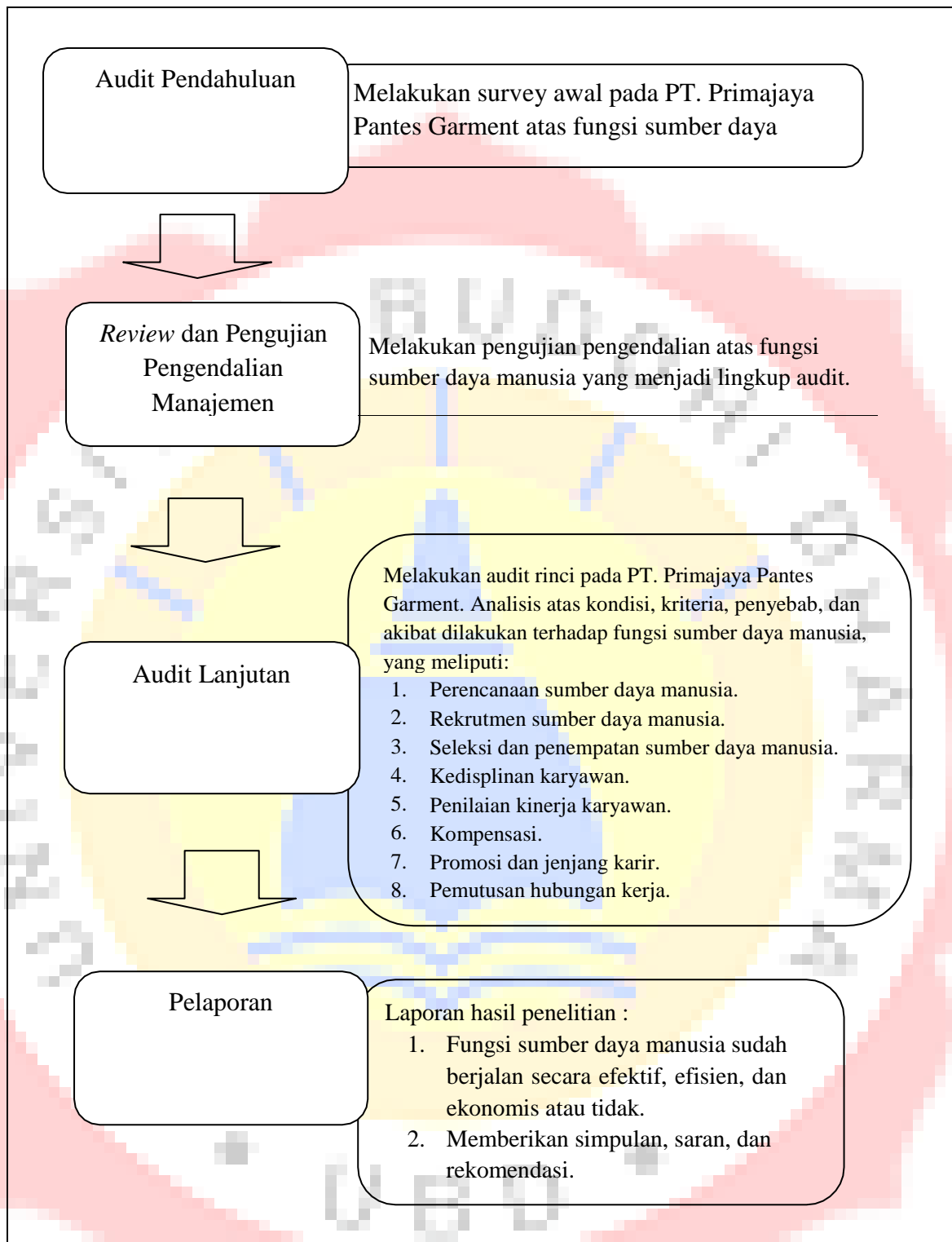
Penelitian yang dilakukan oleh Arie Hendra Septiani, A.Syafi'i, dan Ali Rasyidi (2015) dengan judul “Penerapan Audit Operasional Atas Manajemen Fungsi SDM Untuk Menilai Kinerja Karyawan Pada PT. Pioneer Flour Industries Sidoarjo”. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu : 1) Proses

rekrutmen belum berjalan efektif, 2) Penilaian kinerja karyawan belum berjalan efektif karena belum memiliki aturan secara formal, 3) Pelaksanaan dan penegakkan disiplin terhadap karyawan sudah berjalan efektif, 4) Proses pemberhentian karyawan sudah berjalan efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Talisda Tiara Tourisa (2013) dengan judul “Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena”. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu 1) Kebijakan manajemen puncak dalam pengambilan keputusan belum berjalan dengan efektif, 2) Kinerja karyawan belum berjalan efektif, 3) Proses pemberhentian karyawan belum berjalan efektif.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berdasarkan landasan teori di atas dapat dilihat pada gambar 2.1, seperti di bawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Perumusan Hipotesa

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Rumusan hipotesa yang dapat diambil berdasarkan dengan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang tersaji dalam penelitian ini ialah kegiatan operasional atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis di dalam penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang menjelaskan mengenai gambaran secara faktual dan aktual atas fenomena yang penulis teliti yaitu mengenai audit operasional atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantas Garment.

B. Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Primajaya Pantas Garment dan objek penelitian ini adalah aktivitas atas fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Primajaya Pantas Garment yaitu meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, kedisiplinan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi, promosi dan jenjang karir, serta pemutusan hubungan kerja.

Penelitian ini bertempat di PT. Primajaya Pantas Garment yang beralamat di Jalan Semanan Raya No. 27 Kalideres, Jakarta Barat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret – Mei 2018.

1. Gambaran Umum Perusahaan

1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Primajaya Pantes Garment didirikan pada tahun 1987 di Jakarta yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Industri Garment yang ada di Indonesia. PT. Primajaya Pantes Garment memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak dalam beberapa macam unit bisnis.

PT. Primajaya Pantes Garment didirikan oleh Bapak Jemmy Wantono, dan memiliki brand dibidang garment berupa produk POLO 100 % Cotton. Brand Polo telah berkembang pesat hingga saat ini, memiliki kurang lebih 2000 karyawan dengan outlet yang tersebar hampir di seluruh daerah di Indonesia. PT. Primajaya Pantes Garment berkantor pusat di Jalan Semanan Raya No. 27 kelurahan Semanan kecamatan Kalideres, Jakarta Barat.

Selain itu, PT. Primajaya Pantes Garment juga memiliki beberapa brand usaha bisnis yang diantaranya bergerak di bidang Perhotelan, Spa, Restoran, produk Roti, Warung Oleh – Oleh, dan Cafe yang berada hampir di seluruh daerah di Indonesia bahkan sampai ke kota Ambon. Outlet – outlet ini banyak terdapat di mall, stasiun, bandara, bahkan resort khususnya untuk daerah Bintan, Kepulauan Riau. Walaupun memiliki bidang usaha yang begitu beragam dan banyak tetapi usaha utama tetap pada bisnis garment.

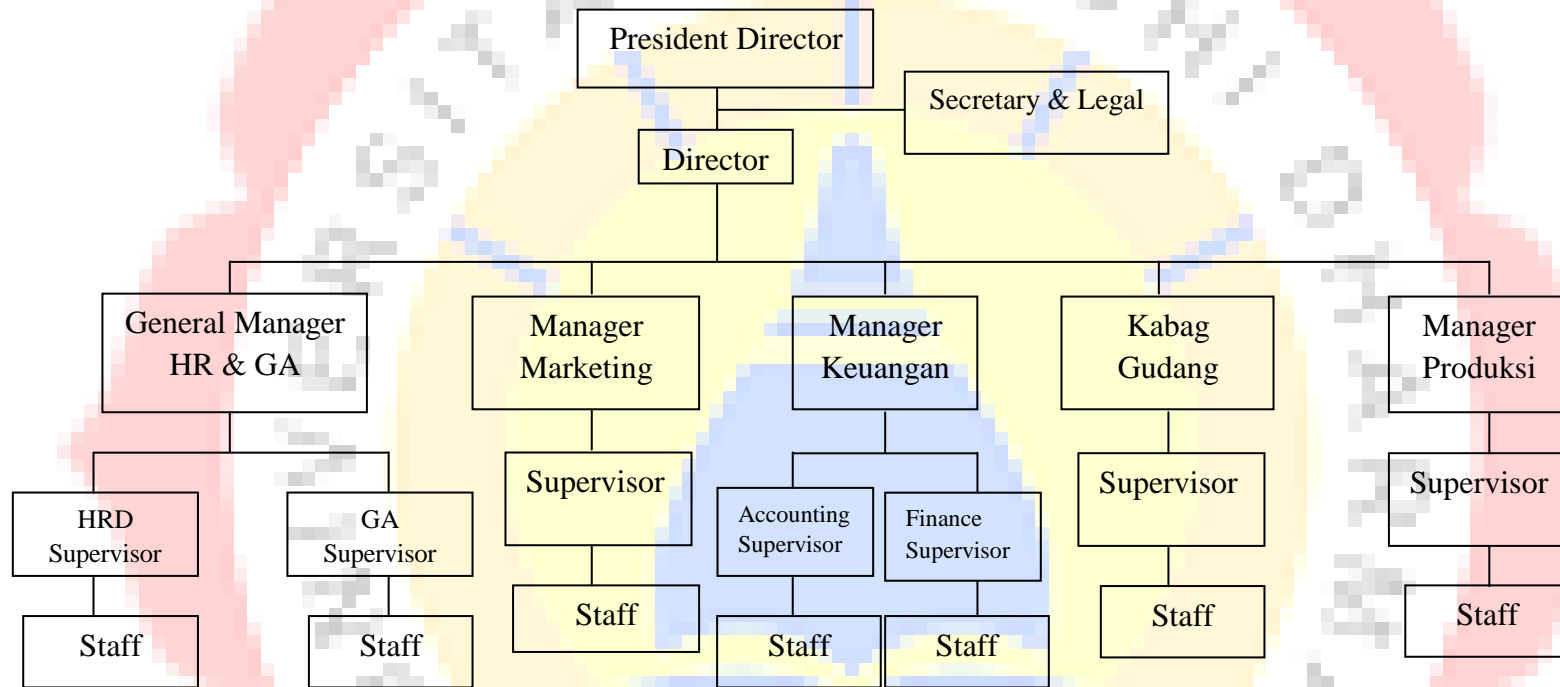
1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. Primajaya Pantes Garment adalah menjadi perusahaan garment yang berdaya saing dan bermutu tinggi serta senantiasa memnuhi permintaan konsumen.

Misi PT. Primajaya Pantes Garment ialah perusahaan ini tidak hanya untuk memproduksi dan memberikan produk yang berkualitas serta melayani semua konsumen, tetapi perusahaan juga berkomitmen untuk membuat dampak positif di dalam komunitas dimana bisnis diadakan.

1.3 Struktur Perusahaan

Adapun struktur perusahaan adalah sebagai berikut ini :



Gambar 3.1 Struktur Perusahaan

1.4 Tugas dan Tanggung Jawab

1. President Director

- a. Memastikan kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan.
- b. Melakukan pengawasan atas jalannya usaha perusahaan dan memberikan nasihat kepada direktur.
- c. Memeriksa laporan keuangan tahunan perusahaan dan memberikan pengarahan kepada direktur utama untuk menentukan langkah – langkah selanjutnya.

2. Director

- a. Memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan bisnis perusahaan.
- b. Mengawasi dan mengevaluasi kinerja para manajer.
- c. Menentukan kebijakan dalam kaitannya dengan operasi perusahaan.
- d. Mengotorisasi segala dokumen yang ada dalam perusahaan.
- e. Memberikan persetujuan mengenai hal penting yang menyangkut operasional perusahaan dalam skala besar.
- f. Menentukan target – target perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3. HRD

- a. Memiliki tugas untuk melakukan perekrutan karyawan perusahaan.

- b. Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.
 - c. Membuat sistem HR yang efektif dan efisien, misalnya dengan membuat SOP, *job description*, *training and development system*, dll
 - d. Bertanggung jawab pada hal yang berhubungan dengan absensi karyawan, perhitungan gaji, dan tunjangan.
 - e. Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan.
 - f. Membuat kontrak kerja karyawan serta memperbaharui masa berlakunya kontrak kerja.
4. Finance
- a. Melakukan penyusunan keuangan perusahaan.
 - b. Melakukan penginputan semua transaksi keuangan.
 - c. Melakukan pembayaran kepada *supplier*.
 - d. Mengontrol transaksi keuangan perusahaan.
 - e. Membuat laporan mengenai aktivitas keuangan perusahaan.
 - f. Melakukan rekonsiliasi dengan unit lain.
5. Accounting
- a. Membuat suatu prosedur mengenai pengelolaan setiap data transaksi sampai dengan pembuatan laporan keuangan.
 - b. Menjalankan kegiatan pencatatan akuntansi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

- c. Bertanggung jawab atas ketepatan pembuatan laporan keuangan perusahaan.

6. Marketing

- a. Membuat strategi pemasaran dan penjualan produk yang tepat untuk memenangkan persaingan baik dengan pelanggan.
- b. Menganalisis dan mengembangkan strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah pelanggan sesuai dengan target yang ditentukan.
- c. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

7. Departement Production

- a. Menjalankan dan memantau jalannya kegiatan produksi agar target dari rencana produksi dapat tercapai.
- b. Bertanggung jawab atas semua kegiatan operasional pabrik dalam proses produksi.
- c. Menghasilkan produk dengan mutu dan model yang sesuai dengan sampel yang telah disepakati.

8. Purchasing

- a. Membuat kebijakan yang menyangkut aktivitas dari fungsi pembelian.
- b. Melakukan pembelian barang yang sesuai dengan kebutuhan yang akan diproduksi maupun kebutuhan kantor.
- c. Membuat *Purchase Order* (PO) untuk pembelian bahan baku.

9. Departement Warehouse

- a. Membuat perencanaan pengadaan barang dan distribusinya.
- b. Mengawasi dan mengontrol semua barang yang masuk dan keluar sesuai dengan SOP.
- c. Memastikan ketersediaan barang sesuai dengan kebutuhan.
- d. Melaporkan semua transaksi keluar masuk barang dari dan menuju ke gudang.

C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang mana terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh peneliti melalui observasi dan wawancara dengan narasumber. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur perusahaan.

D. Populasi dan Sample

Menurut (Sugiyono 2015, 216) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berasal dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransfer ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, juga bukan disebut sampel statistik tetapi sampel teoritis karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah program audit. Teknik pengumpulan data dengan metode observasi dan wawancara menggunakan pedoman yang sama yakni untuk melihat standar yang digunakan oleh perusahaan, prosedur yang ada serta efektivitas atas fungsi sumber daya manusia di PT Primajaya Pantas Garment. Berikut adalah pedoman observasi dan wawancara dalam penelitian audit operasional atas fungsi sumber daya manusia pada PT Primajaya Pantas Garment :

Tabel 3.1 Pedoman Observasi dan Wawancara

Variabel	Aktivitas	Indikator
Audit Operasional atas Fungsi Sumber Daya Manusia	Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman perencanaan SDM • Perencanaan program SDM sesuai kebutuhan • Pelaksanaan perencanaan SDM
	Rekrutmen	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman rekrutmen • Penentuan kualifikasi rekrutmen • Pelaksanaan rekrutmen
	Seleksi dan Penempatan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman seleksi dan penempatan karyawan • Kesesuaian kemampuan

	<p>karyawan dengan pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian test seleksi dengan pekerjaan • Pelaksanaan seleksi dan penempatan karyawan
Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman mengenai kedisiplinan • Kesesuaian sanksi dan denda bagi karyawan yang melanggar • Pelaksanaan kedisiplinan
Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman penilaian kinerja • Tujuan penilaian kinerja • Pelaksanaan penilaian kinerja
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemberian kompensasi • Kompensasi sesuai dengan beban kerja karyawan • Pelaksanaan pemberian kompensasi
Promosi dan Jenjang Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman promosi dan

		jenjang karir <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan prosedur mengenai promosi dan jenjang karir • Pelaksanaan promosi dan jenjang karir
	Pemutusan Hubungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemutusan hubungan kerja • Pemahaman karyawan atas timbulnya pemutusan hubungan kerja • Proses pemutusan hubungan kerja

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan narasumber. Peneliti menggunakan metode wawancara untuk memperoleh data secara langsung dari sumbernya yaitu Manajer HRD dan beberapa karyawan pada PT. Primajaya Pantess Garment.

2. Observasi

Pengamatan observasi adalah suatu cara untuk mendapatkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang diteliti. Pengamatan dilakukan pada ruang lingkup yang menjadi sasaran audit operasional sumber daya manusia, yakni perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, kedisiplinan karyawan, penilaian kinerja karyawan, kompensasi, promosi dan jenjang karir, serta pemutusan hubungan kerja.

3. Angket atau Kuesioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan apa yang dapat diharapkan dari responden

4. Penelitian Kepustakaan

Merupakan teknik pengumpulan data dan informasi dengan menelaah sumber – sumber tertulis seperti jurnal ilmiah, buku referensi, literatur, ensiklopedia, karangan ilmiah, serta sumber – sumber lain yang terpercaya baik dalam bentuk tulisan maupun dalam format digital yang relevan dan berhubungan dengan objek yang sedang diteliti. Studi kepustakaan ini bertujuan untuk memperoleh sebanyak mungkin teori

yang diharapkan akan dapat menunjang data yang dikumpulkan dan pengolahannya lebih lanjut dalam penelitian ini.

G. Operasionalisasi Variable Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka yang menjadi variabel dalam penelitian adalah audit manajemen sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program – program sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, keefektivan, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan landasan teori sebagai panduan untuk mendukung hasil dari penelitian yang akan dihasilkan nanti. Penelitian kualitatif cenderung bersifat subjektif serta tidak dapat digeneralisasi secara umum.

Langkah – langkah dalam proses analisis data terdiri dari tiga tahap yaitu sebagai berikut :

1. Audit Pendahuluan

Dalam tahap ini peneliti melakukan pengumpulan informasi mengenai latar belakang perusahaan. Diantaranya yaitu dengan mengumpulkan informasi umum mengenai aktivitas fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Primajaya Pantess Garment secara umum. Agar dapat diketahui dimana kelemahan atau kekurangan dari fungsi sumber daya manusia di perusahaan ini.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan *review* dan pengujian dan pengendalian manajemen pada PT. Primajaya Pantess Garment yang bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan khususnya pada fungsi sumber daya manusia. Dari hasil pengujian ini, peneliti akan lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek yang akan diaudit sehingga lebih mudah untuk diketahui potensi – potensi yang menjadi kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan merupakan rincian dari langkah – langkah yang akan dilakukan oleh auditor dalam mengumpulkan dan mengevaluasi data yang didapatkan. Dalam memperoleh data tersebut yang kompeten untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Primajaya Pantess Garment, maka ditetapkan tujuan serta prosedur audit yang akan dilakukan.