

SKRIPSI

**PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
EFEKTIFITAS PENGENDALIAN INTERN PADA
CV. LONTARA JAYA SAKTI MAKASSAR**

**ANDI IRAWATI
105730459513**



**PROGRAM STUDI AKUTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

**PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
EFEKTIFITAS PENGENDALIAN INTERN PADA
CV. LONTARA JAYA SAKTI MAKASSAR**

**ANDI IRAWATI
105730459513**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi pada Program Akutansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar*

**PROGRAM STUDI AKUTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI

Alamat : Jalan Sultan Alauddin No.259 Fax (0411)860 132 Makassar 90221

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Penerapan Audit Sumber Daya dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern pada CV. Lontara Jaya Sakti Makassar.
Nama Mahasiswa : ANDI IRAWATI
No. Stambuk : 10573 04595 13
Jurusan : AKUNTANSI
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diujikan didepan Panitia Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Senin, tanggal 12 Februari 2018 pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 12 Februari 2018

Menyetujui,

Pembimbing I,



Dra. Hj. Lilly Ibrahim, M.Si.

Pembimbing II,

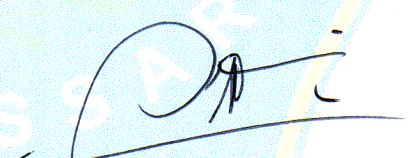

Linda Arisanty Razak, SE., M.Si., Ak. CA

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,


Ismail Rusulong, SE., MM.
NBM. 903078

Ketua Jurusan Akuntansi,


Ismail Badollahi SE., M.Si., Ak. CA
NBM. 107 3428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas nama Andi Irawati. NIM 105730459513 telah diperiksa dan diterima oleh panitia ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar, berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar, Nomor: /Tahun1439 H/2018M dan telah dipertahankan didepan pengujian pada hari, Senin, 12 Februari 2018. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

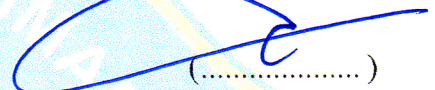
Makassar, 26 Jumadil Awal 1439 H
12 Februari 2018 M

Panitia Ujian

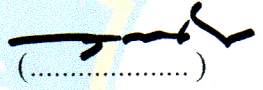
1. Pengawasan Umum : Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM.
(Rektor Unismuh Makassar)


(.....)

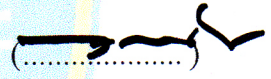
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM.
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)


(.....)

3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM.
(Wakil Dekan I Fakultas ekonomi Dan Bisnis)


(.....)

4. Penguji : Drs. H. Sultan Sarda, MM.


(.....)

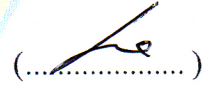
Samsul Rizal, SE, MM


(.....)

Muchriana Muchran, SE.M.Si,Ak.CA


(.....)

Andi Arman, SE., M.Si., Ak. CA.


(.....)

ABSTRAK

Andi Irawati, 2017 *Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern pada CV. Lontara Jaya Sakti Makassar*. Dibimbing oleh Ibu Hj. Lilly Ibrahim dan Ibu Linda Arizanty Razak.

Penelitian ini bertujuan : Apakah penerapan audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efektifitas pengendalian intern pada CV. Lontara Jaya Sakti.

Data yang digunakan adalah data sekunder. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dengan beberapa divisi yaitu Direktur, bagian produksi, packing dan keuangan. Analisis dengan menggunakan deskriptif kualitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : aktivitas desain dan perencanaan fungsi sumber daya manusia sudah berjalan efektif, kecuali bagian produksi belum efektif, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, mekanisme perizinan di hari libur dan cuti belum berjalan efektif, kecuali standar operasional yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan khususnya bagian keuangan dan admin sudah menunjukkan efektif di tahun 2016 dan 2017, dan akibat kurang efektifnya sumber daya manusia sehingga sistem pengendalian intern yang dipilih untuk pemesanan belum berhasil secara objektif.

Kata kunci : **Sumber Daya Manusia, Efektivitas, Pengendalian Intern.**

ABSTRACT

Andi Irawati, 2017 *Implementation of Human Resource Audit to Improve Effectiveness of Internal Control in the CV. Lontara Jaya Sakti Makassar*. Supervised by Mrs. Hj. Lilly Ibrahim and Mrs. Linda Arizanty Razak.

The aim of this research: Whether application of human resource audit in improving the effectiveness of internal control at CV. Lontara Jaya Sakti.

The data used is secondary data. Collecting data in this study using interviews with several divisions, director, production, packing and finance. Analysis using qualitative descriptive.

The results of this study show that: the activities of design and planning of the human resources function has been effective, but production has not been effective, the process rekrutmen, employee training and development, the licensing mechanism in the holidays and leave had not been effective, except operational standards relating to financial management, especially finance and admin has shown effective in 2016 and 2017, And effect the ineffective human resources and internal control system chosen to a reservation has not been objectively.

Keywords: **Human Resources, Effectiveness of Internal Control.**

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur , penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat merampungkan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Skripsi ini tersusun secara sistematis yang terdiri dari Enam bab yaitu, Bab I Pendahuluan, terdiri atas Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Hasil Penelitian. Bab II terdiri atas Tinjauan Pustaka, dan Kerangka Pikir, Bab III Metode Penelitian, terdiri atas Lokasi dan Waktu Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Metode Analisis, Bab IV Gambaran Umum Perusahaan, terdiri atas Sejarah Singkat Perusahaan, Gambaran umum Kantor, Visi dan Misi Perusahaan, Struktur Organisasi, dan Bab V Pembahasan dan Hasil Penelitian, dan Bab VI berisi simpulan dan Saran-saran.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu sepantasnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebanyak-banyaknya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Dra. Hj. Lilly Ibrahim, M.Si, sebagai Pembimbing I dan Ibu Linda Arizanty Razak, SE.M.SI, Ak,CA, Pembimbing II yang dengan keikhlasan dan kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam

membimbing dan mengarahkan penulis terutama dalam penyelesaian skripsi ini.

2. Ketua Jurusan Akuntansi Bapak Ismail Badollahi, SE.M.Si, Ak,CA yang telah membantu dan memberikan arahan kepada penulis.
3. Para Dosen serta Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membimbing dan Melayani penulis selama dalam proses perkuliahan Sampai pada tahap Penyelesaian Studi.
4. Dinamika Kampus, Unismuh terimakasih atas kesan dan pengalaman yang sangat membantu itu cukup menambah pengetahuanku.
5. Pemimpin CV. Lontara Jaya Sakti, beserta seluruh stafnya atas bantuan dan arahnya kepada penulis selama melakukan penelitian.
6. Teristimewa untuk keluarga, Ibu dan bapak, saudaraku atas kasih sayang, dukungan, bantuan dan semangat yang sangat berarti dalam hidup ini.

Semoga segala bantuan, dukungan, arahan dan bimbingan yang telah diberikan mendapat pahala dan rahmat dari Allah SWT. Dan akhirnya, penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang memerlukannya. Amin.

Makassar, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Audit Sumber Daya Manusia	8
B. Konsep Dasar Efektivitas.....	20
C. Pengendalian Intern	21
D. Penelitian Terdahulu	36
E. Kerangka Pemikiran	47
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49

B. Metode Pengumpulan Data	49
C. Jenis dan Sumber Data	50
D. Metode Analisis Data	50
E. Defenisi Operasional	52
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	54
A. Sejarah dan Latar Belakang CV. Lontara Jaya Sakti	54
B. Visi, Misi, Motto CV. Lontara Jaya Sakti	55
C. Alur Proses Kegiatan	56
D. Struktur Organisasi dan Job Describe CV. Lontara Jaya Sakti	57
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
A. Hasil penelitian	61
B. Pembahasan	79
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93

DAFTAR GAMBAR

2.1 Model Kerangka Pikir	48
4.1 Alur Proses Kegiatan	56
4.2 Struktur Organisasi dan Job Describe CV. Lontara Jaya Sakti	57

DAFTAR TABEL

3.1 Penelitian Terdahulu	41
--------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semakin maraknya dunia usaha di berbagai Negara, membuat para pemilik perusahaan ingin mempertahankan usaha mereka untuk bertahan lama. Sehingga manusia berperan penting dalam kemajuan zaman. Hal tersebut harus diakui karena perkembangan dunia sekarang ini adalah hasil dari pemikiran manusia untuk mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan hidup manusia itu sendiri. Dibidang ekonomi dan bisnis, hal tersebut berhubungan dengan kemampuan perusahaan-perusahaan untuk mengikuti laju perkembangan dan kepekaan perusahaan-perusahaan tersebut terhadap perubahan yang terjadi di dunia bisnis.

Perusahaan adalah Sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi Perseroan Terbatas, Perseroan Komanditer, Perseroan lainnya, Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dengan nama dan bentuk apapun, Firma, Kongsi, Koperasi, Dana Pensiun, Persekutuan, Perkumpulan, Yayasan, Organisasi Massa, Organisasi Sosial Politik, atau Organisasi yang sejenis, Lembaga, bentuk Usaha Tetap dan bentuk Usaha lainnya” (Direktorat Jenderal Pajak, 2012:4). Oleh karena itu, faktor manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan usaha.

Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia, organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan kata lain, eksistensi organisasi diwujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut bekerja. Oleh karena itu itu kompetitif atau tidak eksistensi suatu organisasi tergantung atau ditentukan oleh manusia atau karyawan, yang sangat penting artinya dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis sekarang dan di masa mendatang.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan menunjukkan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Setiap pekerja sebagai individu memiliki harga diri, hak, dan kewajiban, kemauan dan kehendak, pikiran pendapat, lain-lain yang tidak boleh diabaikan apalagi dilanggar. Dari sisi lain sangat penting artinya untuk mewujudkan dan meningkatkan rasa aman dan puas yang dibutuhkan oleh setiap manusia dalam bekerja. Manajemen sumber daya manusia seperti itu akan menjadi motivasi yang positif dalam meningkatkan kesediaan bekerja keras, loyalitas, dedikasi, dan kesetiaan pada manajer dan perusahaan secara keseluruhan. Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan

antara kondisi *actual* dan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya memperlancar perubahan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrument untuk perbaikan . melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta system kerja fungsi sumber daya manusia dapat dinilai.

Audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi sumber daya manusia pun dapat dinilai. Di sisi lain audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada proses manajemen khususnya prosedur untuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aktivitas sumber daya manusia yang dipilih untuk diperiksa, guna menetapkan bagaimana sebaiknya pengelolaan atas sumber daya manusia tersebut dilakukan.

Audit sumber daya manusia juga harus diterapkan di sektor swasta agar dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia , karena keberhasilan tujuan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia tersebut. CV Lontara Jaya Sakti merupakan salah satu perusahaan jual beli hasil laut, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang professional agar dapat memberikan proses produksi yang terstruktur sehingga beberapa pembeli atau *buyer* tetap menyukai hasil kualitas proses produksi pada perusahaan tersebut dan tetap bertahan untuk melanjutkan kontrak selanjutnya. Sehingga pihak manajemen membutuhkan sumber daya manusia yang mengontrol sesuai per divisi.

Lemahnya pengendalian internal yang diterapkan oleh CV. Lontara Jaya Sakti merupakan salah satu penyebab kurang optimalnya sumber daya

yang professional di bidangnya. Pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang kurang dapat menjadikan suatu kendala bagi perusahaan tersebut karena sumber daya manusia yang dimilikinya kurang professional di bidangnya masing-masing. Masyarakat membutuhkan informasi atau semacam pelatihan mengenai kegiatan produksi hasil laut yang sesuai dengan standar perikanan, dan pelatihan mengenai bagian keuangan dan pajak. Selain itu juga dibutuhkan internal control untuk memantau setiap pekerja untuk bekerja sesuai dengan divisi masing-masing dan tidak ada kendala yang mengharuskan perusahaan akan mengeluarkan biaya lagi akibat kurang efektifnya sumber daya manusia mengenai divisi masing-masing. Selain itu juga dengan adanya audit sumber daya manusia maka bisa diketahui apakah dalam sebuah karyawan per divisi mengalami deskriminasi dengan adanya peninjauan langsung ke karyawan dan bisa juga diketahui alasan sebuah karyawan tidak menjalankan tugasnya sebagai karyawan dengan tidak efisien dan efektif.

Selain itu juga terdapat beberapa penyebab perlunya audit sumber daya manusia dan tidak menyalahkan sepenuhnya ke karyawan ketika perusahaan tidak stabil akibat sumber daya manusia yang kurang professional setiap divisinya, salah satu penyebabnya adalah tidak adanya kerjasama atau internal *control* dalam sebuah perusahaan sehingga perusahaan tidak berjalan efektif, dan tidak adanya rasa menghargai antara pemilik dan karyawan. Oleh karena itu untuk mempertahankan sebuah perusahaan perlu adanya hubungan

yang baik antara pemilik perusahaan dengan karyawan. Karena pencetak sebuah laba dalam sebuah perusahaan yaitu karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Honestya, Sutjipto (2015). Dengan judul penelitian “Dampak audit manajemen terhadap sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT. United Indo Surabaya”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perusahaan ini tidak terdapat penempatan karyawan sesuai dengan divisi dan *skill* masing-masing, sehingga berkaitan dengan audit manajemen sumber daya manusia diharapkan manajemen mampu menganalisis dan mengambil kebijakan kearah perbaikan sehingga dengan audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas dengan adanya audit sumber daya manusia bagian pengendalian internal khususnya pemasaran.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Eftin, Dwiatmanto, Devi (2015). Dengan judul penelitian “Audit manajemen bagian sumber daya manusia studi kasus pada PG Kebon Agung”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa audit manajemen pada bagian sumber daya manusia dilakukan oleh auditor internal perusahaan yang tergabung dalam sistem pengawasam internal, dan penilaian tingkat efisiensi perusahaan dapat dinilai dari aktivitas-aktivitas bagian sumber daya manusia dan produktivitas sumber daya manusia.

Berdasarkan fenomena-fenomena dan hasil penelitian terdahulu di atas, merupakan faktor pendorong bagi peneliti untuk melakukan penelitian.

Oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan judul “ *Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektifitas Pengendalian Intern pada CV. Lontara Jaya Sakti.*”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah Apakah sistem penerapan audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efektifitas pengendalian intern pada CV. Lontara Jaya Sakti?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk mengetahui penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektifitas pengendalian intern pada CV. Lontara Jaya Sakti.

D. Manfaat Penelitian

Dari Penelitian ini diharapkan akan memperoleh informasi yang akurat dan relevan yang dapat digunakan oleh :

1. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan pengetahuan dalam penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan pengendalian intern pada CV. Lontara Jaya Sakti dan merupakan media pembandingan antara teori yang telah diperoleh dari literature dan

perkuliahan dengan aplikasinya pada perusahaan tempat diadakan penelitian.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk dijadikan bahan masukan untuk kemajuan perusahaan tersebut terutama dalam mempertahankan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan menciptakan hubungan kekeluargaan antara pemilik dan karyawan untuk mempertahankan perusahaan untuk bertahan lama.

3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam proposal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Audit Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi manajemen adalah pengawasan. Tujuannya antara lain untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak intern perusahaan maupun ekstern. Untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi kerja, perlu didorong untuk mematuhi kebijakan manajemen, serta untuk menjaga agar tercapainya manajemen *information system* yang baik. Ada berbagai pendekatan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan pengawasan, yang salah satunya adalah Audit .

Pada mulanya audit merupakan ruang lingkup dari tugas manajemen suatu perusahaan, sejalan dengan hakikat pengawasan itu sendiri menjadi fungsi dari setiap level manajemen. Sehingga semakin besar organisasi suatu perusahaan, biasanya mungkin beberapa perusahaan memiliki cabang yang tersebar diseluruh negeri dan bahkan hingga keluar negeri. Kegiatan Audit tidak mungkin lagi dirangkap secara fungsional oleh para manajer/departemen tertentu karena akan kehilangan objektivitas dan independensi dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga terkadang diperlukan suatu organisasi yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan rutin.

Dengan demikian, audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan . Dengan demikian, audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok/lembaga yang independen yang bertujuan untuk untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan.

Menurut Gomez-Mejia (2001 :28), audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan.

Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan startegi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Bila dilihat ruang lingkup kegiatan suatu perusahaan, sebagai contoh bank, perusahaan penerbangan, *leasing*, asuransi yang sangat luas

dengan cabang yang tersebar di seluruh pelosok negeri dan bahkan keluar negeri, sehingga mulai dari kegiatan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan oleh Top Manajemen perusahaan yang bersangkutan. Kemudian kegiatan pelaksanaan dari keputusan kebijakan tersebut , serta kegiatan membukukan dan melaporkan akibat dari kegiatan yang terjadi yang utamanya yang menyangkut sumber daya manusia, semuanya perlu diaudit .

Kembali kepada fungsi Audit ini sendiri dapat dikategorikan ke dalam tiga bidang utamanya yang tentu fokusnya ada pada audit sumber daya manusia, antaranya terdiri atas :

- a. *Policy* audit/manajemen audit atau penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independent, berorientasi ke masa depan terhadap : keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang sudah ditetapkan serta pencapaian social objectiv.
- b. *Performance/Operasional* audit, merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objective dan independent berorientasi atas masa depan untuk semua kegiatan yang ada dalam suatu perubahan yang utamanya dalam bidang sumber daya manusia.
- c. *Financial* audit, yang mempunyai orientasi pengujian / penilaian secara independent dan objectif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan untuk memberikan perlindungan

keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal *control* yang di tetapkan. Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, antaranya :

- a) ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak.
- b) ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan.
- c) ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
- d) ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan *considerasi* ulang manajemen sumber daya manusia.
- e) ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem sumber daya manusia perusahaan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dari strategi tersebut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah hilang karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini, dan proses manajemen sumber daya manusia adalah dinamik dan mestilah secara terus menerus diarahkan ulang agar responsif terhadap kebutuhan.

Sedangkan, audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Audit juga menciptakan citra departemen sumber daya manusia yang profesional antara manajer dan spesialis sumber daya manusia, membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Tanpa manusia sebagai penggeraknya, organisasi menjadi kumpulan *resources* yang tidak berguna. Selain itu, sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Dan, persis seperti aspek keuangan, pemasaran, mutu, lingkungan, manajemen, operasional, internal dan eksternal, maka sumber daya manusia juga memerlukan audit untuk

memeriksa dan melihat sejauh mana fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi memenuhi azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Audit sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah gap analysis yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang "terbaik".

Lebih penting lagi, audit sumber daya manusia dapat dipandang sebagai proses pembelajaran yang merupakan perluasan dari kata mencoba. Dalam pembelajaran (*learning*) juga terdapat beberapa kesalahan dan ini dipandang sebagai proses untuk lebih menghasilkan dan mencapai apa yang dipandang sebagai praktek terbaik. Seperti aturan umum yang disampaikan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus untuk semua organisasi: *reasonable failure should never be received with anger*.

Secara garis besar, maka HR Audit terdiri dari beberapa area:

Pertama, audit fungsi Sumber daya manusia. Audit fungsi sumber daya manusia ini bertujuan untuk mengukur efektivitas dari fungsi sumber daya manusia yang berada pada organisasi. Dalam tahap audit ini, maka auditor melakukan analisa terhadap tujuan dari setiap aktivitas sumber daya manusia, kemudian mengkaji kinerja mereka yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. Seringkali, misalnya, masalah yang terjadi adalah peran dan tanggung jawab tidak terdefiniskan dengan baik, sehingga ini menghambat tujuan tercapai. Melalui audit sumber daya manusia, maka masalah seperti ini bisa ditemukan untuk kemudian dicari solusinya.

Kedua, audit kepatuhan yang merupakan audit yang mengkaji kepatuhan perusahaan terhadap hukum, kebijakan maupun prosedur yang terkait dengan fungsi sumber daya manusia. Hal ini penting sekali karena jika kepatuhan tidak dipenuhi, maka artinya perusahaan melakukan pelanggaran di bidang Sumber daya manusia. Isu-isu yang berkaitan dengan ini antara lain adalah masalah kesehatan dan keselamatan, aturan jam kerja, aturan UMR, dan lainnya.

Ketiga, audit iklim sumber daya manusia, dimana ini sangat mempengaruhi kondisi karyawan, mulai dari motivasi, semangat hingga kepuasan kerja. Audit ini bisa dilakukan dengan memperhatikan absensi, *turnover* karyawan, ataupun melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan.

Keempat, audit strategi perusahaan. Mengapa audit strategi perusahaan menjadi penting? Hal ini dikarenakan strategi perusahaan menentukan keunggulannya dalam bersaing di pasar. Melalui audit strategi, maka perusahaan akan mampu melakukan analisa SWOT yang merupakan informasi penting dalam menentukan strategi perusahaan ke depan. Kemudian bagaimana hubungannya dengan sumber daya manusia? Tentunya fungsi sumber daya manusia harus memahami strategi, karena segala aktivitas sumber daya manusia seperti *rekrutmen*, kompensasi, *succession planning*, dan lainnya harus selalu sesuai dengan strategi perusahaan.

Audit juga merupakan proses sistematis dalam pengumpulan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti yang berkenaan dengan pernyataan tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria-kriteria standar, serta mengkomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak pengguna yang berkepentingan.

Audit dapat dibagi dua berdasarkan siapa pelakunya yaitu: audit internal dan audit eksternal. Audit internal adalah audit yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi dalam hal ini Badan Pengawasan Internal oleh auditor internal yang juga karyawan sendiri. Auditor internal tidak memiliki tanggung jawab hukum kepada publik atas apa yang dilakukannya dan dilaporkannya sebagai temuan. Hasil kerja auditor internal bukan untuk masyarakat umum, melainkan untuk kepentingan

internal organisasi sendiri. Audit eksternal adalah audit yang dilaksanakan oleh auditor eksternal dari pihak eksternal atau dari institusi independen. Audit dilaksanakan berdasarkan azas-azas formal/standar kriteria tertentu yang digunakan sebagai acuan untuk menilai. Hasil penilaian dikeluarkan oleh institusi independen tersebut berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari proses audit. Pernyataan auditor eksternal itu adalah kesimpulan yang dijadikan dasar bagi institusi maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan. Contoh lembaga audit eksternal adalah akuntan publik. Audit eksternal juga bisa dilakukan oleh konsultan yang diminta Dewan Audit untuk melakukan audit sesuai lingkup permasalahan tertentu.

Sedangkan menurut 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 (Rivai, 2004: 548).

Menurut Bhayangkara (2008: 60), audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas Sumber daya

manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.

Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan. Menurut Bhayangkara (2008: 60) audit sumber daya manusia membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara:

- a. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
- b. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya manusia.
- c. Melaporkan keberadaan sumber daya manusia saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
- d. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik sumber daya manusia.
- e. Menilai hubungan sumber daya manusia dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya
- f. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja sumber daya manusia.

- g. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

2. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat Audit sumber daya manusia, menurut Rivai (2004: 567), audit sumber daya manusia mengevaluasi aktifitas sumber daya manusia yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit sumber daya manusia ini antara lain yaitu:

- a. Mengidentifikasi kontribusi- kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap perusahaan.
- b. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia.
- c. Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen sumber daya manusia.
- d. Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen sumber daya manusia.
- e. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia.
- f. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis.
- g. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
- h. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur yang efektif.

- i. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen sumber daya manusia.

3. Tujuan Audit sumber daya manusia

Tujuan audit sumber daya manusia menurut Rivai (2004: 567), audit sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Menilai efektifitas sumber daya manusia.
- b. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
- c. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- d. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

4. Ruang Lingkup Audit sumber daya manusia

Tujuan audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk menilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, memperbaiki aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, penggunaan prosedur-prosedur personalia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan (Hani Handoko, 2011:226).

Menurut Bhayangkara (2008:67), ruang lingkup audit sumber daya manusia dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi

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

- a. Rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi dan penempatan.
- b. Pengelolaan sumber daya manusia, meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
- c. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

5. Program Kerja Audit

Program kerja audit atau yang dikenal dengan program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan. Program kerja ini memuat beberapa pertanyaan dan langkah kerja untuk memperoleh temuan audit, sesuai dengan tahapan-tahapan audit (Bhayangkara, 2008: 68).

B. Konsep Dasar Efektivitas

Konsep dasar efektivitas pada aktivitas fungsi sumber daya manusia (Bayangkara, 2008:14) yaitu tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu perusahaan untuk mencapai tujuan program dan kegiatan yang telah

ditetapkan, pemanfaatan hasil program yang telah dilaksanakan dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Efektivitas yaitu pada ruang lingkup ini, auditor menekankan perhatiannya pada pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, dalam menilai efektivitas lebih ditekankan mengenai seharusnya perusahaan mengelola sumber daya manusia yang telah dimilikinya sehingga dapat mencapai tujuan Perusahaan.

Pengertian efektifitas mempunyai arti yang berbeda bagi setiap organisasi tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi seorang ahli ekonomi efektivitas organisasi adalah keuntungan atau laba investasi, dan bagi seorang ilmuwan di bidang riset, efektivitas dijabarkan dalam jumlah paten, penemuan atau produk baru. Sedangkan bagi sejumlah sarjana ilmu social, efektivitas seringkali ditinjau dari kualitas kehidupan pekerja.

Jadi efektifitas dapat diartikan suatu tingkat sampai dimana tujuan dari perusahaan atau organisasi yang tercapai. Efektivitas dapat dihubungkan dengan penyelesaian suatu tujuan, sedangkan efisiensi dihubungkan dengan sumber yang digunakan untuk tercapainya suatu tujuan.

C. Pengendalian Intern

1. Pengertian Pengendalian Intern

Pengendalian internal merupakan kegiatan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Demikian pula dunia usaha

mempunyai perhatian yang makin meningkat terhadap pengendalian internal. Pengendalian internal adalah sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, dan struktur pengendalian intern. (Agoes, 2011 : 100).

IAPI (2011 : 319) mendefinisikan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian 3 golongan tujuan berikut ini:

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Efektivitas dan efisiensi operasi
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Menurut Hery (2011: 87) sistem pengendalian internal terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya. Manajemen memiliki tiga tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian intern yang efektif, yaitu keandalan pelaporan keuangan, efisiensi, dan efektivitas operasi serta ketaatan pada hukum dan peraturan.

Sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (2006:167) meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Sistem pengendalian internal pada hakikatnya adalah suatu mekanisme yang didesain untuk menjaga

(*preventif*), mendeteksi (*detektif*), dan memberikan mekanisme pembetulan (*korektif*) terhadap potensi terjadinya kesalahan (kekeliruan, kelalaian, *error*) maupun penyalahgunaan (kecurangan, *fraud*).

Menurut Mc Leod dan George (2008:67) yang diterjemahkan oleh Ali akbar dan Afia Fitriani, pengendalian internal dapat dibedakan dalam berbagai sudut pandang, yaitu :

- a. *Preventif controls*, yaitu pengendalian internal yang dirancang dengan maksud untuk mengurangi kemungkinan terjadi kesalahan dan penyalahgunaan. Contoh jenis pengendalian ini ialah desain formulir yang baik, itemnya lengkap, mudah diisi, serta *user training* atau pelatihan kepada orang-orang yang berkaitan dengan input sistem, sehingga mereka tidak melakukan kesalahan.
- b. *Detection control*, adalah pengendalian yang didesain dengan tujuan agar apabila data direkam/dikonversi dari media sumber untuk ditransfer ke sistem *computer* dideteksi bila terjadi kesalahan (maksudnya tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan). Contoh jenis pengendalian ini adalah misalnya jika seseorang mengambil uang di atm, maka seharusnya program computer mendeteksi jika dana tidak cukup, atau saldo minimum tidak mencukupi, atau melebihi jumlah maksimal yang diijinkan untuk pengambilan tiap harinya.
- c. *Corrective control*, ialah pengendalian yang sifatnya jika terdapat data yang sebenarnya error tetapi tidak terdeteksi oleh *detection control* , atau data yang error yang terdeteksi oleh program validasi, harus ada

prosedur yang jelas tentang bagaimana melakukan pembetulan terhadap data yang salah dengan maksud untuk mengurangi kemungkinan kerugian kalau kesalahan atau penyalahgunaan tersebut sudah benar-benar terjadi.

Pengendalian internal menurut AICPA (*America Institute of Certified Public Accountant*) yaitu : “Sistem pengendalian internal yaitu meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.” (Sanyoto Gondodiyoto, 2007: 247)

Menurut model COSO (*The Committee of Sponsoring Organization*) : “Pengendalian internal adalah suatu proses yang melibatkan seluruh anggota organisasi, dan memiliki tiga tujuan utama, yaitu : efektivitas dan efisiensi operasi, mendorong kehandalan laporan keuangan, dan dipatuhinya hukum dan peraturan yang ada”(Ibid, 2007 : 267).

2. Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Alasan perusahaan untuk menerapkan sistem pengendalian internal adalah untuk membantu pimpinan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan efisien. Tujuan dari sistem pengendalian internal yang efektif menurut Hall dan Singleton (2007:19) adalah :

- a. Mengamankan aktiva perusahaan
- b. Memastikan akurasi dan keandalan berbagai catatan dan informasi akuntansi
- c. Menyebarluaskan efisiensi dalam operasi perusahaan
- d. Mengukur ketaatan dengan berbagai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pihak manajemen.

Tujuan pertama dirancangnya pengendalian internal dari segi pandang manajemen ialah untuk dapat diperolehnya data yang dapat dipercaya, yaitu data yang lengkap, akurat, unik, *reasonable*, dan kesalahan-kesalahan data dideteksi.

Tujuan berikutnya adalah dipatuhinya kebijakan akuntansi, yang akan dicapai jika data diolah 5 tepat waktu, penilaian, klasifikasi dan pisah batas waktu transaksi akuntansi tepat. Tujuan selanjutnya ialah pengamanan asset, yaitu dengan adanya otorisasi, distribusi *output*, data *valid* dan diolah serta disimpan secara aman.

Tujuan dirancangnya sistem pengendalian internal dari cara pandang terkini dan yang sudah mencakup lingkup yang lebih luas pada hakekatnya adalah untuk melindungi harta milik perusahaan, mendorong kecermatan dan kehandalan data dan pelaporan akuntansi, meningkatkan efektifitas dan efisiensi usaha, serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan dan aturanaturan yang ada.

- a. Pencatatan

Pengolahan data dan penyajian informasi yang dapat dipercaya pimpinan hendaklah memiliki informasi yang benar atau tepat dalam

rangka melaksanakan kegiatannya. Mengingat bahwa berbagai jenis informasi digunakan untuk bahan mengambil keputusan sangat penting artinya, karena itu suatu mekanisme atau sistem yang dapat mendukung penyajian informasi yang akurat sangat diperlukan oleh pimpinan perusahaan.

- b. Mengamankan aktiva perusahaan Pengamanan atas berbagai harta benda termasuk catatan pembukuan atau file atau database semakin penting dengan adanya *computer*. Data atau informasi yang begitu banyaknya yang disimpan di dalam media computer seperti disket dan USB dapat dirusak apabila tidak diperhatikan pengamanannya.
- c. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional Pengawasan dalam suatu organisasi merupakan alat untuk mencegah penyimpangan tujuan atau rencana organisasi, menghindari pemborosan dalam setiap segi perusahaan dan mengurangi setiap jenis penggunaan sumber-sumber yang ada secara tidak efisien.
- d. Mendorong pelaksanaan kebijakan dan peraturan Manajemen menyusun kebijakan dan peraturan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem pengendalian intern berarti memberikan jaminan yang layak bahwa kesemuanya itu telah dilaksanakan oleh karyawan perusahaan.

Tujuan pengendalian internal harus dilihat hubungannya dengan orang atau individu yang menjalankan sistem pengendalian tersebut. Sistem harus dirancang sedemikian rupa sehingga para pegawai dapat

merasakannya sendiri dan yakin bahwa pengendalian internal bertujuan mengurangi kesulitan-kesulitan dalam operasi organisasi, melindungi organisasi, merupakan persyaratan dalam upaya tercapainya tujuan, dan dengan demikian mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah digariskan. Suatu pengendalian intern yang baik dalam perusahaan akan memberikan keuntungan yang sangat berarti bagi perusahaan itu sendiri, karena :

- a. Dapat memperkecil kesalahan-kesalahan dalam penyajian data akuntansi, sehingga akan menghasilkan laporan yang benar.
- b. Melindungi atau membatasi kemungkinan terjadinya kecurangan dan penggelapan-penggelapan
- c. Kegiatan organisasi akan dapat dilaksanakan dengan efisien.
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan.
- e. Tidak memerlukan detail audit dalam bentuk pengujian substantif atas bahan bukti/data perusahaan yang cukup besar oleh akuntan publik.

3. Karakteristik Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal dapat dievaluasi dengan menentukan kesesuaiannya dengan kriteria yang ditetapkan. Sebuah sistem yang dapat diterima memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tepat Waktu

Pengendalian seharusnya mendeteksi penyimpangan aktual atau potensi sejak awal untuk menghindari tindakan perbaikan yang memakan biaya

b. Ekonomis

Pengendalian harus memberikan keyakinan yang wajar dalam mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya minimum dan dengan efek samping yang paling rendah.

c. Akuntabilitas

Pengendalian harus membantu karyawan mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan dan membantu pihak manajer untuk memenuhi tanggung jawabnya.

d. Fleksibilitas

Kondisi perusahaan pasti akan mengalami perubahan yang berakibat pada perubahan rencana dan prosedur pada perusahaan. Pengendalian yang akan mengakomodasi perubahan seperti ini tanpa harus berubah lebih disukai untuk menghindari kebutuhan akan adanya perubahan.

e. Menentukan Penyebab

Tindakan korektif yang diambil segera bisa dilakukan jika pengendalian tidak hanya mengidentifikasi masalah tapi juga menemukan penyebab dari masalah tersebut.

f. Kelayakan

Pengendalian harus mampu memenuhi kebutuhan manajemen. Pengendalian harus membantu dalam pencapaian tujuan dan rencana manajemen dan juga harus sesuai dengan karyawan dan struktur organisasi dari operasi.

4. Model Pengendalian Internal COSO

Committee Of Sponsoring Organizations of The Tretway Comission (COSO) memperkenalkan adanya 5 Komponen internal control yang meliputi :

a. Lingkungan pengendalian *control (control Environment)*

Mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada diorganisasi tersebut. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian adalah filosofi manajemen (manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan) dan gaya operasi manajemen (manajemen yang progresif atau konservatif), struktur organisasi (terpusat arau terdesentralisasi) serta praktik kepersonaliaan. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian yang lain.

b. Penilaian Resiko (*Risk Assesment*)

Semua Organisasi memiliki resiko dalam kondisi apapun yang namanya resiko pasti ada dalam suatu aktivitas baik aktivitas yang berkaitan dengan bisnis maupun non bisnis. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisis dan evaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya. Resiko dapat mincul dan berubah berdasarkan berbagai kondisi, seperti :

- a) Perubahan dalam lingkungan operasional yang membebankan tekanan baru atau perubahan tekanan atas perusahaan.

- b) Personel baru yang memiliki pemahaman yang berbeda atau tidak memadai atas pengendalian internal.
- c) Sistem informasi baru atau yang baru direkayasa ulang yang mempengaruhi pemrosesan transaksi.
- d) Pertumbuhan signifikan dan cepat yang menghambat pengendalian internal yang ada.
- e) Implementasi teknologi baru kedalam proses produksi atau sistem informasi yang berdampak pada pemrosesan transaksi.
- f) Pengenalan lini produk atau aktivitas baru hingga pihak manajemen hanya memiliki sedikit pengalaman tentangnya.
- g) Restrukturisasi organisasional yang menghasilkan pengurangan dan atau realokasi personel sedemikian rupa hingga operasi bisnis dan pemrosesan transaksi terpengaruh.
- h) Memasuki pasar asing yang berdampak pada operasional (contohnya, risiko yang berhubungan dengan transaksi mata uang asing).
- i) Adopsi suatu prinsip akuntansi baru yang berdampak pada pembuatan laporan keuangan.

c. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Merupakan elemen-elemen penting dari pengendalian internal perusahaan. Informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian dan monitoring diperlukan oleh manajemen sebagai pedoman operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Informasi juga

diperlukan dari pihak luar perusahaan. Manajemen dapat menggunakan informasi jenis untuk menilai standar eksternal. Hukum, peristiwa dan kondisi yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaporan eksternal.

d. Pemantauan (*Monitoring*)

Pihak manajemen harus memastikan bahwa pengendalian internal berfungsi seperti yang dimaksud. Pemantauan (*Monitoring*) adalah proses yang memungkinkan kualitas desain pengendalian internal serta operasinya berjalan. Pemantauan terhadap sistem pengendalian internal serta operasinya berjalan. Pemantauan terhadap sistem pengendalian internal akan menemukan kekurangan serta meningkatkan efektifitas pengendalian. Pengendalian internal dapat di monitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen. Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.

e. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian (*Control Activities*) adalah berbagai kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil untuk mengatasi risiko perusahaan yang telah diidentifikasi. Aktivitas pengendalian ditetapkan untuk menstandarisasi proses kerja sehingga menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan mencegah atau mendeteksi terjadinya ketidakberesan dan kesalahan.

Menurut Hall dan Singleton (2007 : 191) Aktivitas pengendalian dapat dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu :

a) Pengendalian *computer*

Pengendalian ini secara khusus berhubungan dengan lingkungan IT dan Audit IT terbagi dalam 2 kelompok umum yaitu :

1) Pengendalian umum (*general control*)

Berkaitan dengan perhatian pada keseluruhan perusahaan, seperti pengendalian atas pusat data, basis data perusahaan, pengembangan sistem dan pemeliharaan program.

2) Pengendalian aplikasi (*application control*)

Memastikan integritas sistem tertentu seperti aplikasi pemrosesan pesanan penjualan, utang usaha dan aplikasi penggajian.

3) Pengendalian fisik

Terutama berhubungan dengan aktivitas manusia yang digunakan dalam sistem akuntansi. Aktivitas ini dapat benarbenar manual seperti penjaga aktiva secara fisik atau dapat melibatkan penggunaan *computer* untuk mencatat berbagai transaksi atau pembaruan akun. Pengendalian fisik terdapat enam kategori aktivitas pengendalian, yaitu :

a. Otorisasi Transaksi (*Transaction Authorization*)

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua transaksi yang diproses oleh sistem informasi valid dan sesuai dengan

tujuan pihak manajemen. Otorisasi dapat bersifat umum atau khusus. Otorisasi umum diberikan kepada para personel operasional untuk melakukan operasi rutin. Contoh dari otorisasi umum adalah prosedur untuk mengesahkan pembelian persediaan dari pemasok yang ditunjuk hanya ketika tingkat persediaan jatuh pada titik pemesanan ulang yang ditetapkan. Otorisasi khusus berkaitan dengan keputusan situasional yang berhubungan dengan transaksi non rutin contohnya adalah keputusan untuk memperbesar pelanggan diatas jumlah normal. Biasanya adalah tanggung jawab pihak manajemen.

b. Pemisahan Tugas (*Segregation of Duties*)

Salah satu aktivitas pengendalian yang paling penting adalah pemisahan tugas karyawan untuk meminimalkan fungsi yang tidak boleh disatukan. Pemisahan tugas ini dapat berupa berbagai bentuk tergantung pada berbagai kewajiban tertentu yang akan dikendalikan.

c. Mengimplementasikan pemisahan tugas secara memadai

Mensyaratkan agar perusahaan memperkerjakan karyawan dalam jumlah yang cukup banyak, sehingga seringkali menimbulkan kesulitan bagi perusahaan kecil. Oleh karenanya dalam perusahaan kecil atau dalam berbagai area fungsional yang kekurangannya personel pihak manajemen perlu

menyeimbangkan ketidakberadaan pengendalian pemisahan melalui supervise yang ketat. Jadi perusahaan dapat membuat ruang pengendalian manajerial dengan seorang manajer mengawasi beberapa karyawan. Dalam sistem manual mempertahankan ruang pengendalian cenderung berarti langsung karena baik manajer maupun karyawan berada dalam lokasi fisik yang sama.

d. Catatan Akuntansi (*Accounting Records*)

Catatan Akuntansi Perusahaan terdiri atas dokumen sumber, jurnal dan buku besar. Berbagai catatan ini menangkap esensi ekonomi dari berbagai transaksi dan menyediakan jejak audit berbagai peristiwa ekonomi. Perusahaan harus selalu menjaga jejak audit untuk dua alasan. Pertama, informasi ini dibutuhkan untuk melakukan operasi harian. Membantu para karyawan merespon pertanyaan pelanggan dengan menunjukkan status saat ini transaksi yang diproses. Kedua, jejak audit ini memainkan peranan penting dalam audit keuangan perusahaan, untuk memverifikasi berbagai transaksi terpilih melalui penelusuran dari laporan keuangan.

e. Pengendalian akses

bertujuan untuk memastikan bahwa hanya personel yang sah saja yang memiliki akses ke aktiva perusahaan. Akses yang

tidak sah akan mengekpos aktiva ke penyalahgunaan, kerusakan dan pencurian.

f. Verifikasi independen

Adalah pemeriksaan untuk mengidentifikasi kesalahan. Melalui verifikasi independen pihak manajemen dapat mengakses kinerja individu, integritas sistem pemrosesan transaksi dan kebenaran data yang terdapat dalam catatan akuntansi. Contoh verifikasi independen meliputi :

- a) Rekonsiliasi total *batch* pada titik-titik tertentu dalam transaksi Membandingkan aktiva fisik dengan catatan akuntansi
- b) Rekonsiliasi berbagai akun buku pembantu dengan akun pengendalinya
- c) Mengkaji laporan manajemen (baik yang dihasilkan oleh *computer* maupun secara manual) yang meringkas berbagai aktivitas bisnis.

D. Penelitian Terdahulu

Widi Hidayat (2008). Dengan Judul Penelitian yang digunakan “Implementasi Manajemen Audit Sumber daya Manusia untuk mencapai peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Usaha serta Kinerja Manajemen”. Metode Penelitian yang digunakan yaitu Deskriptif Kualitatif. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa a) Kurang maksimalnya fungsi internal

auditor karna terbatasnya unsur independensi, b) Depertemen sumber daya manusia berfungsi secara optimal, c) Belum dipahami betul oleh manajer fungsi masing-masing depertemen dalam efesiensi dan efektivitas usaha.

Akhmad Syarifuddin (2014). Dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi SDM dan peran audit intern terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dengan variable intervening sistem pengendalian internal pemerintah”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya meningkatkan variasi kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas LKPD, 2) Peran audit internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya meningkatkan peran pengawas keuangan tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas LKPD, 3) SPIP berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya semakin efektif SPIP maka semakin baik kualitas LKPD, 4) Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap SPIP, sehingga tinggi tingkat kompetensi akan semakin meningkatkan efektivitas SPIP, 5) Peran audit intrn berpengaruh signifikan terhadap SPIP, sehingga semakin baik peran audit intern maka penerapan SPIP semakin efektif, 6) SPIP dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kualitas LKPD, 7) SPIP tidak memediasi pengaruh peran audit intern terhadap kualitas LKPD.

Rita Triwi (2014). Dengan judul penelitian “Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Sumber Daya Manusia terhadap

Pengaman Aset Negara”. Metode penelitian yang digunakan yaitu Deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif penerapan SPIP, maka pengamanan aset negara pun akan semakin baik, 2) terdapat pengaruh signifikan dan positif kemampuan sumber daya manusia dengan pengamanan aset negara. Dimana semakin baik kemampuan sumber daya manusia, maka pengamanan aset negara pun akan semakin baik.

Lukman (2012). Dengan judul penelitian “audit manajemen dalam penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Hotel Griyadi Montana Kota Malang”. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Hasil penelitian ini mengakibatkan fungsi atas sumber daya manusia kurang efektif didalam pelaksanaannya diantaranya terkait proses perencanaan tenaga kerja pada perusahaan pada dasarnya telah berjalan dengan baik, keterbatasan media guna pengumuman open rektrumen yang hanya melalui internal, proses seleksi wawancara yang dilakukan oleh pihak HRD saja tanpa melibatkan pihak user, tidak adanya bagian khusus yang bertugas memeriksa kembali laporan keuangan yang dibuat oleh accounting, pelatihan dan penilaian prestasi kerja karyawan belum dilaksanakan secara maksimal, pemberian gaji yang perlu dicermati lagi karena terdapat ketidakpuasan karyawan yang akan berdampak pada loyalitas karyawan bekerja, sanksi yang diberikan tidak sesuai dengan kebijakan, hal ini disebabkan kurang tergasnya pimpinan.

Arisanti Widyaningsih (2010). Dengan judul penelitian “Pengaruh Audit Internal terhadap Efektivitas pengendalian intern Biaya Produksi”. Metode penelitian yang digunakan yaitu Deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara audit internal terhadap efektivitas pengendalian intern biaya produksi pada PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung, yaitu sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa audit internal mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pengendalian intern biaya produksi sebesar 51% dan sisanya sebesar 49% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Lina, Bambang (2013). Dengan judul penelitian “penerapan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Bank Maspion”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan berdasarkan hasil audit, kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala, yaitu belum adanya kebijakan reward untuk karyawan yang berprestasi kegiatan orientasi karyawan baru yang belum sesuai dengan system dan prosedur telah ditetapkan, waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung.

Honestya, Sutjipto (2015). Dengan judul penelitian “dampak audit manajemen terhadap sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT. United Indo Surabaya”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perusahaan ini tidak terdapat penempatan karyawan sesuai dengan divisi dan *skill* masing-masing,

sehingga berkaitan dengan audit manajemen sumber daya manusia diharapkan manajemen mampu menganalisis dan mengambil kebijakan kearah perbaikan sehingga dengan audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas dengan adanya audit sumber daya manusia bagian pengendalian internal khususnya pemasaran.

Dessy, Asep (2015). Dengan judul penelitian “peranan audit sumber daya manusia terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. Mekar Langgeng”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan kuantitatif (non statistic). Hasil penelitian ini menunjukkan audit sumber daya manusia dilakukan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan forman sesuai dengan tugasnya. Dalam penelitian kinerja karyawan PT. Mekar sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Eftin, Dwiatmanto, Devi (2015). Dengan judul penelitian “audit manajemen bagian sumber daya manusia studi kasus pada PG Kebon Agung”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa audit manajemen pada bagian sumber daya manusia dilakukan oleh auditor internal perusahaan yang tergabung dalam system pengawasam internal, dan penilaian tingkat efisiensi perusahaan dapat dinilai dari aktivitas-aktivitas bagian sumber daya manusia dan produktivitas sumber daya manusia.

Anindita Prastuti (2016). Dengan judul penelitian “audit manajemen sebagai penilaian sumber daya manusia studi kasus pada PT. Shaftindo Energi”. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 9 fungsi yang diaudit oleh penulis, terdapat 6 fungsi yang telah berjalan efektif dan 3 fungsi yang tidak efektif. Fungsi yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang tidak efektif antara lain perekrutan SDM, seleksi dan orientasi, serta pemeliharaan hubungan dengan karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Widi Hidayat (2008), Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol.4 No.4	Implementasi Manajemen Audit Sumber Daya Manusia untuk mencapai peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Usaha serta Kinerja Manajemen	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, a) Kurang maksimalnya fungsi internal auditor karna terbatasnya unsur independensi. b) Depertemen sumber daya manuia berfungsi secara optimal. c) Belum dipahami betul oleh manajer fungsi masing-masing depertemen dalam efesiensi dan efektivitas usaha.
2	Akhmad syarifuddin (2014), Jurnal Fokus Bisnis, Vol.14 No.2	Pengaruh Kompetensi SDM dan Peran Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Internal Pemerintah	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1. Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya meningkatnya variasi kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas LKPD. 2. Peran Auditor Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya meningkatnya peran pengawas keuangan tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas LKPD.

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>3. SPIP berpengaruh signifikan terhadap kualitas LKPD, artinya semakin efektif SPIP, maka semakin baik kualitas LKPD.</p> <p>4. Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap SPIP, sehingga tinggi tingkat kompetensi akan semakin meningkatkan efektifitas SPIP.</p> <p>5. Peran Audit Intern berpengaruh signifikan terhadap SPIP, sehingga semakin baik Peran Audit Intern maka penerapan SPIP semakin efektif.</p> <p>6. SPIP dapat memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap kualitas LKPD.</p> <p>7. SPIP tidak memediasi pengaruh Peran Audit Intern terhadap kualitas LKPD.</p>
3	Rita Triwi (2014), Jurnal Fokus Bisnis, Vol.2 No.5	Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Sumber Daya Manusia terhadap Pengaman Aset Negara	Deskriptif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa,</p> <p>1. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif penerapan SPIP terhadap pengaman aset Negara. Dimana semakin baik penerapan SPIP, maka pengamanan aset</p>

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>negara pun akan semakin baik.</p> <p>2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kemampuan sumber daya manusia dengan pengamanan asset negara . Dimana semakin baik kemampuan sumber daya manusia, maka pengamanan asset negara pun akan semakin baik.</p>
4	Lukman (2012), Jurnal Ilmu Akuntansi, Vol 2 No. 1.	Audit Manajemen Dalam Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Hotel Griyadi Montana Kota Malang	Deskriptif	<p>Hasil penelitian ini mengakibatkan fungsi atas sumber daya manusia kurang efektif didalam pelaksanaannya diantaranya terkait proses perencanaan tenaga kerja pada perusahaan pada dasarnya telah berjalan dengan baik, keterbatasan media guna pengumuman open rektrumen yang hanya melalui internal, proses seleksi wawancara yang dilakukan oleh pihak HRD saja tanpa melibatkan pihak user, tidak adanya bagian khusus yang bertugas memeriksa kembali laporan keuangan yang dibuat oleh accounting, pelatihan dan penilaian prestasi kerja karyawan belum dilaksanakan secara maksimal, pemberian gaji yang perlu dicermati lagi.</p>

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				karena terdapat ketidakpuasan karyawan yang akan berdampak pada loyalitas karyawan bekerja, sanksi yang diberikan tidak sesuai dengan kebijakan, hal ini disebabkan kurang tergasnya pimpinan.
5	Arisanti Widyarningsih (2010), Fokus Ekonomi, Vol. 5 No.1	Pengaruh Audit Internal terhadap Efektivitas Pengendalian Intern Biaya Produksi.	Deskriptif Kualitatif	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara audit internal terhadap efektivitas pengendalian intern biaya produksi pada PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung, yaitu sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa audit internal mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pengendalian intern biaya produksi sebesar 51% dan sisanya sebesar 49% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
6	Lina, Bambang (2013), Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol.2 No. 11	Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan berdasarkan hasil audit, kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala, yaitu belum adanya kebijakan reward untuk karyawan yang berprestasi kegiatan orientasi karyawan baru yang belum sesuai dengan system dan prosedur telah.

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				ditetapkan, waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung.
7	Honestya, Sutjipto (2015), Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Vol 4 No. 12	Dampak Audit Manajemen Terhadap Sumber Daya Manusia Bagian Pemasaran Pada PT. United Indo Surabaya	Deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perusahaan ini tidak terdapat penempatan karyawan sesuai dengan divisi dan <i>skill</i> masing-masing, sehingga berkaitan dengan audit manajemen sumber daya manusia diharapkan manajemen mampu menganalisis dan mengambil kebijakan kearah perbaikan sehingga dengan audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas dengan adanya audit sumber daya manusia bagian pengendalian internal khususnya pemasaran.
8	Dessy, Asep (2015), Jurnal Ilmu Akuntansi Vol 1 No. 1	Peranan Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Mekar Langgeng	Deskriptif Kualitatif Dan Kuantitatif (Non Statistic)	Hasil penelitian ini menunjukkan audit sumber daya manusia dilakukan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan forman sesuai dengan tugasnya. Dalam penelitian kinerja karyawan PT. Mekar sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku

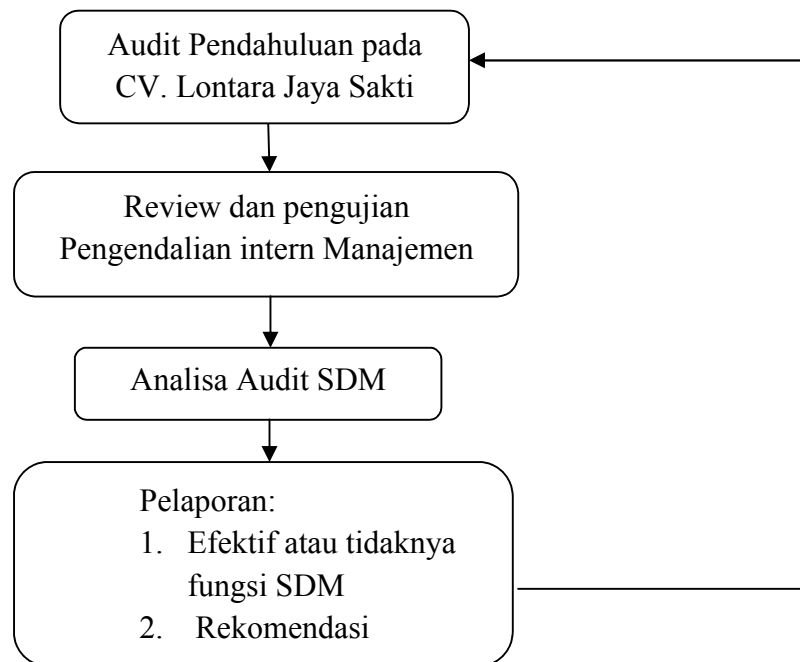
No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	Eftin, Dwiatmanto, Devi (2015), Jurnal Ilmu Akuntansi Vol 26 No. 2	Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PG Kebon Agung	Deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa audit manajemen pada bagian sumber daya manusia dilakukan oleh auditor internal perusahaan yang tergabung dalam system pengawasam internal, dan penilaian tingkat efisiensi perusahaan dapat dinilai dari aktivitas-aktivitas bagian sumber daya manusia dan produktivitas sumber daya manusia.
10	Anindita Prastusti (2016), Jurnal Ilmu Akuntansi Vol 1 No. 2	Audit Manajemen Sebagai Penilaian Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Shaftindo Energi	Deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 9 fungsi yang diaudit oleh penulis, terdapat 6 fungsi yang telah berjalan efektif dan 3 fungsi yang tidak efektif. Fungsi yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang tidak efektif antara lain perekrutan SDM, seleksi dan orientasi, serta pemeliharaan hubungan dengan karyawan.

E. Kerangka Pikir

CV. Lontara Jaya Sakti merupakan pelaku ekonomi yang bergerak dalam bidang Dagang, yaitu jual beli hasil laut kemudian dijual ke beberapa *buyer* diantaranya berasal dalam negeri hingga luar negeri . Dari aktivitas tersebut dikelola oleh sumber daya manusia yang merupakan alat penggerak dari sebuah perusahaan yang akan membawa keuntungan bagi perusahaan tersebut. Sehingga untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dibutuhkan seseorang yang independen untuk melakukan pemeriksaan mengenai sumber daya manusia perusahaan apakah sudah melakukan pekerjaannya sesuai bidang atau divisi mereka.

Oleh karena itu dibutuhkan seorang auditor khususnya berkaitan dengan audit sumber daya manusia, dimana menyusun program audit sumber daya manusia berdasarkan hasil review dan pengujian pengendalian manajemen yang mencakup : pernyataan tujuan perusahaan, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta adanya pemisahan fungsi tanggung jawab yang memadai, dsb. Untuk menghasilkan hasil tersebut maka dibutuhkan audit sumber daya manusia yang terinci dengan melakukan evaluasi yang dapat dilihat yaitu criteria, kondisi, penyebab, dan akibat dan setelah itu akan menghasilkan laporan akibat dengan melakukan audit terinci pada perusahaan mengenai fungsi sumber daya manusia mengenai efektif atau tidaknya pengendalian intern oleh manajemen setelah hasil tersebut maka akan diberikan juga dalam

bentuk perbaikan yaitu rekomendasi hal apa saja yang perlu diperbaiki oleh pihak manajemen mengenai pengendalian intern dalam suatu entitas.



Gambar 2.1 Model Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada *CV. Lontara Jaya Sakti yang berlokasi di Jalan Kima Raya 17*, dan waktu penelitian yang digunakan adalah 2 bulan lamanya, terhitung dari bulan Februari sampai Bulan April 2017.

B. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data dan informasi yang berhubungan dengan penulisan digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. *Observasi (Observation)* yaitu merupakan pengamatan langsung yang dilakukan penelitian terhadap objek yang akan diteliti dengan melakukan penelitian langsung terhadap objek yang diteliti yakni ***Penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pengendalian intern, pada CV. Lontara Jaya Sakti.***
2. Dokumentasi yaitu dokumen yang menyangkut sejarah perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas dan proses produksi Pada ***CV. Lontara Jaya Sakti.***
3. *Interview* (wawancara) yaitu melakukan Tanya jawab langsung dengan pimpinan perusahaan dan para karyawan serta Pada ***CV. Lontara Jaya Sakti.***

C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk variabel berupa informasi- informasi terkait pembahasan baik secara lisan maupun tulisan dalam kaitannya dengan kajian penelitian.
2. Data kuantitatif, yaitu data atau keterangan-keterangan yang berbentuk dokumen, daftar atau berupa angka-angka yang dapat dihitung yang berasal dari Instansi terkait.

Sedangkan sumber data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Data primer

Adalah data yang diperoleh melalui pengamatan serta wawancara secara langsung dengan Perusahaan penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pengendalian intern.

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber diluar perusahaan berupa buku-buku dan *literature* yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

D. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dalam penelitian kualitatif proses analisis data berlangsung sebelum peneliti ke lapangan, kemudian selama di lapangan dan setelah di lapangan, sebagaimana yang diungkapkan oleh sugiyono (2008:90) bahwa analisis telah dimulai sejak dirumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan terus berlanjut sampai penulisan hasil peneliti. Sementara itu,

analisis data menurut Bogdan dan Biklen (Maleong, 2011:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Oleh karena itu, analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yakni proses mengumpulkan dan menyusun secara baik data-data yang didapatkan melalui observasi, wawancara, dan dokumenter serta berbagai bahan lain yang tentunya berkaitan dengan penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan pengendalian intern.

Menurut Engkus (2009), beberapa langkah penting yang perlu diperhatikan dalam proses penelitian ialah sebagai berikut:

1. Investigasi pada dasarnya dilakukan jika betul-betul terdapat masalah dengan sistem dan diketahui penyebab masalah tersebut.
2. Wawancara (*Interview*) yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mendatangi langsung ke perusahaan dalam mengamati aktivitas sehari-hari yang berlangsung pada perusahaan.
3. Analisis merupakan sekumpulan prosedur untuk membuat spesifikasi sistem informasi yang dimodifikasi.
4. Seleksi data yaitu memilih data yang valid (sah berlaku) dan yang paling erat berhubungan dengan inti masalah yang diteliti.
5. Dari sumber pertama atau asli sifatnya, sedapat mungkin hendaknya diusahakan mencari dan mendapatkan data dari sumber aslinya, sesedikit mungkin mengambilnya dari sumber informasi sekunder.

6. Saat data ditulis atau diceritakan/dikeluarkan. Data (naskah, buku, dokumen, laporan, jurnal, dan lain-lain), banyak mengandung unsur sosial.
7. Membuat catatan-catatan data. Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian, perlu dibiasakan untuk membuat catatan data secara seksama dan cermat.
8. Koreksi, revisi, dan modifikasi/pengubahan. Perlu kiranya diadakan koreksi, revisi, dan modifikasi terhadap data informatif dan permasalahan. Selama proses pengumpulan data, hendaknya kita menghadapi masalahnya dan menganalisisnya dengan hati dan pikiran terbuka.
9. Penulisan hasil penelitian atas data (naskah, buku, dokumen, laporan, jurnal, hasil wawancara, dan lain-lain) yang telah dikumpulkan selama proses penelitian.

E. Definisi Operasional

Defenisi operasional variabel merupakan batasan-batasan yang dipakai penulis untuk menghindari interprestasi variabel yang diteliti. Defenisi variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah

1. Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja

organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi sumber daya manusia, kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, serta kinerja setiap program sumber daya manusia

2. Efektivitas yaitu pada ruang lingkup ini, auditor menekankan perhatiannya pada pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, dalam menilai efektivitas lebih ditekankan mengenai seharusnya perusahaan mengelola sumber daya manusia yang telah dimilikinya sehingga dapat mencapai tujuan Perusahaan
3. Pengendalian internal merupakan kegiatan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Demikian pula dunia usaha mempunyai perhatian yang makin meningkat terhadap pengendalian internal. Pengendalian internal adalah sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, dan struktur pengendalian intern.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Latar Belakang CV. Lontara Jaya Sakti

Seiring dengan perkembangan dunia usaha khususnya usaha perikanan menuju era globalisasi serta menyambut pasar bebas, maka tahun 2012 CV. Lontara Jaya Sakti didirikan sesuai ketentuan yang berlaku di Republik Indonesia dengan mendapat perizinan dari Kementerian Kelautan dan Perikanan dengan Nomor Sertifikat 4532/73/SKP/BK/VI/2012 yang berlokasi di Jalan Kima Raya 17 di Buah Mimpi. Dalam perusahaan ini dimiliki oleh beberapa pemilik yaitu Citra Wahyuni, Ishak Hanibal Khipuw, dan Aryo Bayu. Mereka merupakan rekan bisnis yang merintis usahanya di Makassar.

Adapun modal yang ditanamkan dalam perusahaan ini yaitu Rp. 1.000.000.000. dalam melaksanakan usaha penjualan hasil laut ini dimana memproduksi beberapa tangkapan dari beberapa suplayer atau disebut dengan nelayan yaitu Ikan Layur, Iking Caklang, Baronang, Cumi Teropong, Cumi Sotong, dan Cumi Bantolan hingga Gurita. Dari hasil tangkapan di beberapa nelayan ini akan di jual ke beberapa buyer salah satunya adalah di Jakarta, Surabaya, hingga di China.

Hasil Penjualan Sampai Tahun 2016 mencapai 8 Container hasil laut dengan kualitas yang menjamin untuk mendapat lagi kerjasama dengan beberapa *buyer*. Sehingga dalam menjaga kenyamanan dan langganan

perusahaan, maka lontara jaya sakti sangat menjaga kualitas hasil laut yang di produksi di perusahaannya.

B. Visi, Misi, Motto CV. Lontara Jaya Sakti

1. Visi CV. Lontara Jaya Sakti

- a. Berperan aktif menjalankan roda bisnis dengan mendukung program pemerintah untuk dapat meningkatkan perekonomian bangsa.
- b. Berperan serta didalam menciptakan lapangan pekerjaan dan turut serta membangun budaya kerja yang berkualitas.

2. Misi CV. Lontara Jaya Sakti

- a. Mempersiapkan segala perangkat standard perusahaan untuk meningkatkan system jaminan mutu yang berkualitas. Yang merupakan persyaratan dari Negara mitra.
- b. Menghasilkan produk hasil perikanan berkualitas serta aman dan terjamin untuk dikonsumsi.

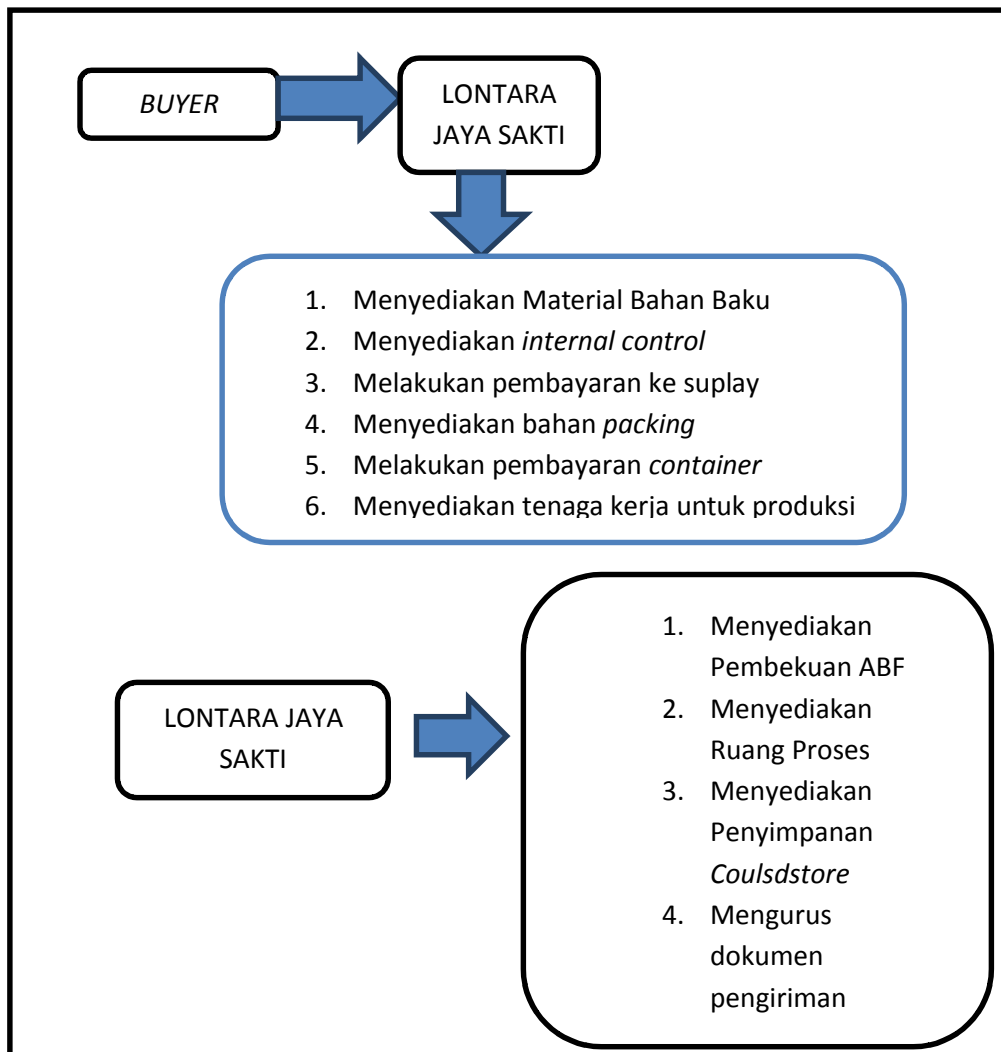
3. Motto CV. Lontara Jaya Sakti

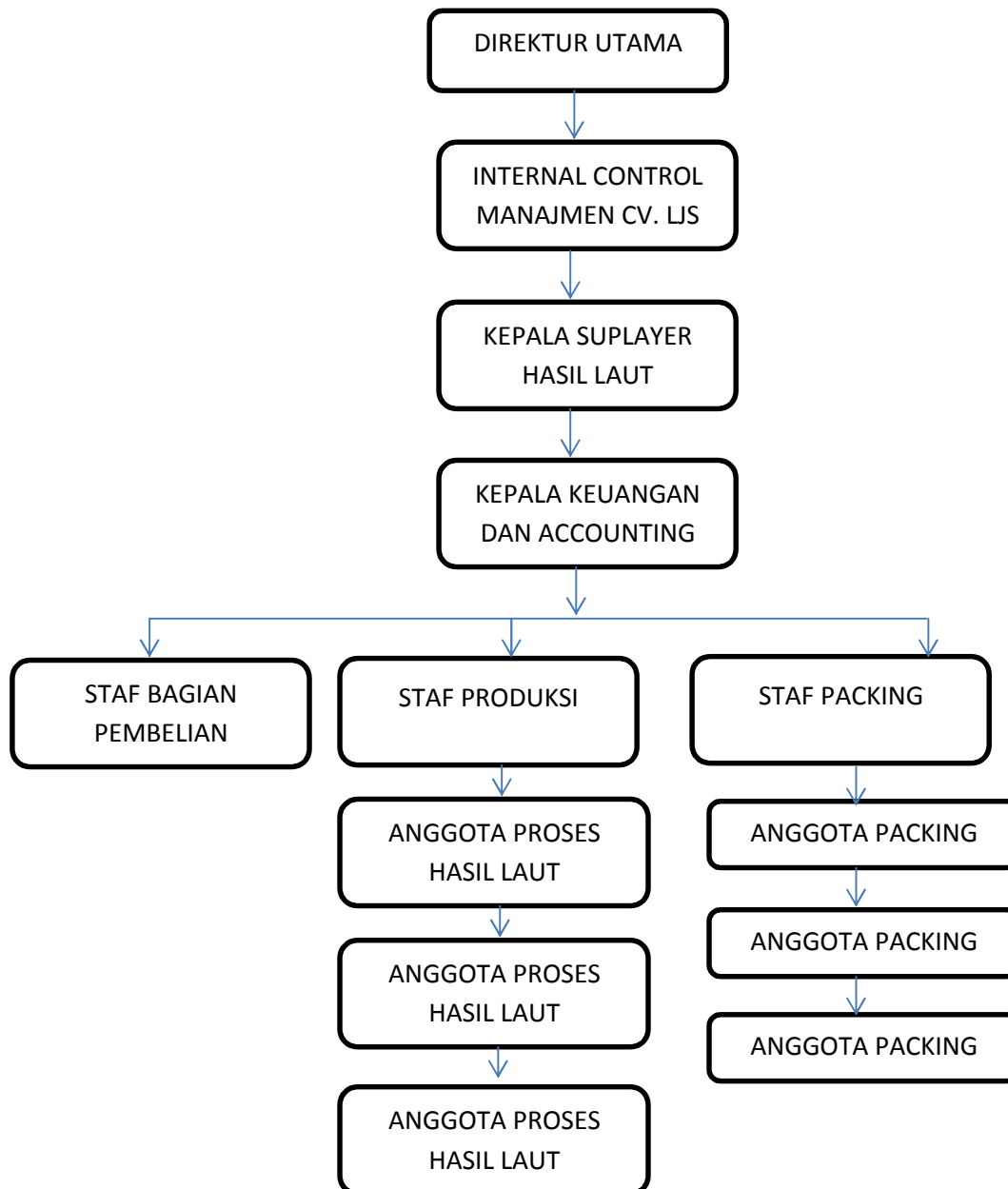
- a. Menghasilkan produk yang berkualitas dan jaminan produk yang aman untuk dikonsumsi oleh siapa saja.
- b. Memperkenalkan produk perusahaan, penyusunan program manajemen, keuangan, dan administrasi yang efektif dan realitas.
- c. Membangun kerjasama/kemitraan usaha secara professional dengan badan, instansi terkait guna berperan serta pada program pembangunan nasional.

C. Alur Proses Kegiatan CV. Lontara Jaya Sakti

Gambar 4.1

Alur Proses Kegiatan CV. Lontara Jaya Sakti



D. Struktur Organisasi dan *Job Describ* CV. Lontara Jaya Sakti**Gambar 4.2****Struktur Organisasi CV. Lontara Jaya Sakti**

Adapun Penjelasan dari Struktur Organisasi CV. Lontara Jaya Sakti yaitu:

1. Direktur Utama
 - a. Memberikan arahan kepada Internal Kontrol untuk mengawasi Suplayer dan Data keuangan, hingga bagian produksi dan sampai proses pengiriman ke *buyer*. Dengan tujuan untuk mempertahankan kualitas hasil lautnya.
 - b. Mengontrol kerjasama / membuat kontrak ke beberapa *buyer*.
2. *Internal control* manajemen memiliki fungsi sebagai berikut:
 - a. Mengontrol barang hasil laut masuk ke pabrik
 - b. Mengontrol harga/ nota yang dibuat oleh staf pembelian ke beberapa suplayer atau nelayan.
 - c. Mengontrol proses hasil laut sehingga kualitasnya terjaga.
 - d. Mengontrol proses pemasakan hasil laut
 - e. Mengontrol proses *packing* hasil laut
 - f. Mengontrol data keuangan lontara jaya sakti
3. Kepala Suplayer berfungsi yaitu mengontrol beberapa nelayan untuk pembelian barang dengan kualitas yang bagus dan harga sesuai dengan harga barang atau kualitasnya.
4. Kepala Keuangan dan *Accounting* memiliki fungsi sebagai berikut yaitu:
 - a. Menginput data pembelian hasil laut
 - b. Menginput data *packing* hasil laut
 - c. Menbuat administrasi data yang diperlukan oleh bagian produksi dan bagian *packing*.

- d. Mencatat pengeluaran yang dilakukan oleh bagian direktur utama dan internal control
 - e. Mengontrol harga ke suplayer sesuai dengan kontrak yang disetujui oleh beberapa *buyer*.
 - f. Membuat laporan kas harian
 - g. Membuat rekapan laporan mingguan
 - h. Membuat laporan keuangan per Bulan.
5. Staf Pembelian memiliki fungsi sebagai berikut yaitu:
- a. Membuat data *size* hasil laut
 - b. Membuat timbangan teli hasil laut
 - c. Membuat nota kepada suplayer/nelayan
 - d. Memberikan ke bagian keuangan dan *accounting* untuk melakukan proses pembayaran nota ke suplayer.
6. Staf produksi memiliki fungsi sebagai berikut yaitu:
- a. Membersihkan hasil laut dengan melakukan proses penyiraman dengan air es/es batu.
 - b. Setelah sudah membersihkan hasil laut tersebut kemudian membungkus hasil laut dengan plastik.
 - c. Setelah itu hasil laut disusun ke dalam pan
 - d. Setelah itu melakukan proses pemasakan dengan memasukkan ke ruang pendingin dan tunggu hingga 15 jam atau 1 hari.
7. Staf *Packing* memiliki fungsi sebagai berikut yaitu:
- a. Mengeluarkan hasil laut dalam ruangan pendingin

- b. Melakukan pembersihan hasil laut
- c. Menimbang kembali hasil laut yang berada dalam pan tersebut
- d. Setelah itu *packing* hasil laut tersebut dengan *master cartoon* yang telah disediakan
- e. Setelah proses *packing* selesai masukkan ke dalam ruangan abf (pendingin ke 2) setelah proses *packing* selesai
- f. Dan barang hasil laut tersebut siap *ready* untuk dijual ke beberapa *buyer*.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada CV. Lontara Jaya Sakti yang bertempat di Jalan Kima Raya 17, dimana dalam entitas tersebut melakukan penyewaan pabrik untuk mengelola bahan hasil laut yang akan dijual ke beberapa *buyer*, dimana *buyer* tersebut merupakan salah satu untuk menghasilkan penambahan pendapatan akibat transaksi jual beli hasil laut tersebut. Berdirinya perusahaan ini pada Bulan April Tahun 2012, dimana mereka bekerjasama dengan beberapa rekan diantaranya Citra Wahyuni, Ishak Hanibal, Aryo Bayu, Taqwa, dan terakhir Indra. Mereka mendirikan usaha tersebut dengan modal keberanian dan dana yang ditanamkan masing-masing pemilik modal.

Dengan berdirinya perusahaan ini maka perlu kepegawaian atau karyawan yang bisa menjalankan usaha tersebut, dimana dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai perlunya tim audit dalam menilai sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya secara efektif sehingga dengan efektifnya maka akan menghasilkan atau mempengaruhi profit dalam sebuah perusahaan ini.

Dalam perusahaan ini pada bulan Agustus periode 2016 terdapat masalah karena pada saat pengiriman 5 kontainer mengalami gagal dikarenakan *buyer complain* barang yang diterima kebanyakan tidak

sesuai dengan hasil yang telah disepakati. Salah satu contoh barang hasil laut yang sudah *packing* beda ukuran *size*, warna yang tidak menunjukkan barang tidak segar, dan hasil kiloan tidak mencapai 9.00 kg ketika diukur ketika barang sampai, dan yang paling parah adalah barang yang *dipacking* merupakan barang yang rusak dimasukkan ke barang yang bagus atau singkatan dalam penulisan label WA merupakan barang yang bagus, dan PP merupakan barang yang rusak. Karena pada saat *container* sampai maka diambil beberapa sample dan ketika sample yang diambil oleh bagian pemeriksaan tim *buyer* ternyata barang tersebut merupakan barang yang rusak oleh sebab itu tim *buyer* menganggap semua barang tersebut barang rusak.

Berdasarkan permasalahan yang didapatkan dalam penelitian tersebut maka penelitian akan mencoba mencari tahu dengan melakukan pencarian kebenaran kenapa masalah tersebut terjadi. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan melakukan beberapa hal :

- a. Menyusun prosedur audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit antara lain:
 - a) Sistem wawancara Bagian Direktur, Produksi, *Packing*, dan Keuangan
 - b) Terjun lapangan yaitu bagian produksi
- b. Menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan *criteria*, *causes*, dan *effect* yaitu:

- a) *Criteria* merupakan standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Kriteria disini sebagai bahan perbandingan yang dapat disamakan dengan tolak ukur. Dengan kriteria penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
- b) Penyebab atau *causes* merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau karyawan perusahaan. Termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan perusahaan.
- c) Akibat atau *effects*, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara *criteria* dan *causes* yang menghasilkan *effects* bagi perusahaan. Apabila kriteria yang ditentukan dapat dicapai dan dilaksanakan dalam aktivitas actual, maka fungsi dinyatakan efektif, namun apabila ditemukan kelemahan dalam aktivitas actual sehingga membuat tujuan dalam kriteria tidak dapat tercapai, maka berarti fungsi tersebut belum efektif.
- c. Membuat rekomendasi, yaitu tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan fungsi sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia menjadi lebih efektif.

2. Deskripsi data Khusus

Deskripsi data berikut merupakan data mengenai aktivitas-aktivitas yang ada pada fungsi sumber daya manusia yang diperoleh pada saat audit pendahuluan dan hasil review dan pengujian pengendalian fungsi sumber daya manusia:

a. Aktivitas-aktivitas pada Fungsi Sumber Daya Manusia

CV. Lontara Jaya Sakti memiliki beberapa sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap kinerja Perusahaan yaitu:

a) Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan CV. Lontara Jaya Sakti yang telah diterima untuk penuh waktu di Perusahaan dan tidak memiliki batasan jangka waktu lama bekerja. Masa percobaan karyawan adalah tiga bulan terhitung sejak penerimaan sebagai karyawan dan atau penandatanganan kontrak.

b) Karyawan Harian

Karyawan harian adalah karyawan CV. Lontara Jaya Sakti yang bekerja untuk masa kerja proyek atau produksi yang akan selesai dalam hitungan hari/bulan. Karyawan harian tidak terikat secara kontrak dengan perusahaan.

c) Proses rekrutmen karyawan diseleksi oleh pemilik perusahaan langsung, dan dalam proses rekrutmen ini lebih diutamakan yang mau bekerja khususnya bagian produksi dan Packing, sedangkan bagian keuangan yang memiliki skill dan pengalaman 1 tahun dalam

membuat dan mengelola laporan keuangan yang akan diberikan oleh pemilik perusahaan.

- d) Pelatihan dan pengembangan mengenai proses produksi dan mengelola hasil laut dilakukan bertahap, karyawan yang lebih satu tahun bekerja akan diikuti sertakan pendidikan mengenai pengelolaan hasil laut yang efektif. Karena rata-rata karyawan yang diambil sebagian tidak ada skill mengenai pengelolaan hasil laut yang baik dan benar. Selain itu juga didalam perusahaan ini baru 2 orang yang mendapatkan pendidikan oleh perusahaan CV. Lontara Jaya Sakti bertepatan pada Bulan Januari 2017.
- e) Mekanisme perizinan Libur/Cuti dan pengunduran diri sebagai berikut:
 - 1) Surat izin pribadi, jika karyawan ingin mengajukan permohonan izin harus dengan alasan yang jelas, karyawan selambat-lambatnya memberitahukan terlebih dahulu atau 2 hari sebelum ketika ingin mengajukan izi pribadi dan mengisi form surat izin, tetapi ketika karyawan ingin melakukan izin secara mendadak maka karyawan bisa mengajukan permohonan izin dan disetujui oleh pihak pimpinan atau pemilik perusahaan.
 - 2) Surat izin sakit, karyawan akan mengisi form surat izin sakit tentang beraspa hari tidak masuk kerja, dan mengisi di form surat izin sakit dengan melengkapi berkas yaitu surat keterangan sakit dari dokter dan sudah di TTD oleh pihak yang bersangkutan.

Setelah itu diberikan ke bagian pemilik perusahaan untuk menyetujui surat izin sakit tersebut.

- 3) Surat izin Cuti belum pernah dilakukan oleh karyawan CV. Lontara Jaya Sakti.
 - 4) Surat Pengunduran diri , karyawan CV. Lontara Sakti membuat surat pengunduran diri 1 Bulan sebelumnya ke pimpinan. Setelah itu akan disetujui oleh pihak pimpinan dan memberikan surat pengalaman kerja, tetapi ketika tidak mengirimkan surat pengunduran diri maka karyawan tidak akan mendapatkan surat pengalaman bekerja.
- f) Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV. Lontara Jaya Sakti, yaitu :
- 1) *Buyer* menghubungi CV. Lontara Jaya Sakti untuk melakukan kerja sama untuk memproduksi hasil laut contohnya jenis hasil laut yaitu cumi, ikan layur, kaki ayam, dsb.
 - 2) Setelah itu bagian pemilik perusahaan akan menghitung biaya yang berkaitan dengan produksi tersebut dengan memperhitungkan biaya pembelian hasil laut, biaya sewa pabrik, biaya pendingin, biaya tenaga kerja, biaya packing dan biaya operasional lainnya.
 - 3) Setelah kontrak yang di ACC. Atau *Deal* maka *buyer* akan membayar 50% dari nilai kontrak yang tertera setelah uang sudah dikirim maka akan dilakukan proses produksi hasil laut tersebut

dalam jangka waktu yang telah disepakati oleh pihak *buyer* dan CV. Lontara Jaya Sakti.

- 4) Setelah uang terkirim maka pihak CV. Lontara Jaya Sakti akan menyewa pabrik, menambah kerja harian pabrik jika dalam komodity hasil laut yang banyak, dan menghubungi suplayer untuk memesan bahan baku hasil laut.
- 5) Setelah itu kegiatan pembelian, *packing* akan diserahkan ke bagian produksi untuk melakukan atau mengontrol kegiatan produksi supaya harga yang tertera di kontrak tidak lari dengan harga jual kita sehingga perusahaan tidak rugi.
- 6) Selain itu juga bagian produksi akan melakukan mengontrol apakah jumlah kapasitas yang dipesan oleh *buyer* akan bisa dikirm dengan tepat waktu dan akan memastikan jadwal container yang akan dikirim ke berbagai kota maupun Negara. Karena hal yang perlu dijaga adalah memperhatikan dan menjaga kepercayaan buyer sehingga perusahaan tidak akan kehilangan pendapatan.
- 7) Dan sebaiknya ketika melakukan pengontrolan bagian pembelian dan *packing* sebaiknya mereka yang memiliki pendidikan dibidang hasil laut sehingga kualitas bisa dijaga pada saat dikirim ke *buyer* atau langganan.
- 8) Setelah barang telah siap ready atau berangkat maka *buyer* akan menambah atau sisa pembayaran yaitu 50% dari sisanya. Setelah

uang sudah masuk maka perusahaan akan mengirimkan barang tersebut ke bagian pengiriman atau ekspedisi. Dan sementara itu bagian keuangan dan admin menyiapkan daftar list pengiriman barang yang didalamnya terdiri berapa barang yang rusak/ bagus (wad an ya atau pp) dan size ukurannya berapa mulai dari kisaran 100-200 hingga 1.000 up. Setelah sudah memperhatikan dan menghitung dan mengisi di form *packing list* barang keluar maka bagian admin dan bagian keuangan akan menyiapkan document pengiriman dan kwitansi pelunasan pada saat pengiriman barang tersebut.

- 9) Setelah barang sudah ada di ekspedisi yang menjadi tanggung jawab ketika terjadi di kemudian hari bencana atau musibah yang menjadi tanggung jawab yaitu pihak buyer dan ekspedisi.
3. Hasil review dan pengujian sumber daya manusia atas fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti Makassar.
 - a. Pernyataan Tujuan Perusahaan

Pernyataan tujuan perusahaan sudah dibahas pada Bab 4 gambaran umum perusahaan. Tujuan sudah menunjukkan untuk apa perusahaan didirikan dan apa yang ingin dicapai sehingga dalam produksi ini tidak ada masalah. Berdasarkan deskripsi khusus yang dilakukan dengan melakukan wawancara didalamnya terdapat kerugian sebesar Rp. 1.053.435.000, sehingga pemilik perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar dan beberapa karyawan

diberhentikan akibat kerugian pemilik perusahaan tersebut. Kerugian tersebut dikarenakan adalah dari segi produksi yang tidak memberikan hasil kualitas barang yang bagus, biaya bahan baku yang lebih besar dibandingkan nilai kontrak yang ada, selain itu juga kurangnya sumber daya manusia yang berpengalaman dan memiliki standar untuk mengelola hasil laut sehingga tampak yang bagus sesuai dengan pesanan beberapa *buyer*.

Sehingga dengan masalah ini tujuan perusahaan untuk menciptakan barang hasil laut yang memiliki kualitas yang bisa memberikan kepercayaan dari *buyer* itu tidak tercapai. Hal itu terlihat ketika pada saat pengiriman barang ke Jakarta untuk 5 kontainer semua sampel yang diambil menunjukkan barang yang tidak layak diproduksi dan dikirim. Sebagai contoh untuk penjualan cumi seharusnya warnanya tidak hitam tapi harus warna putih tapi barang tersebut hitam dan ukuran *sizes* nya yang tidak sesuai (ukuran 500-700 tapi di dalam *packing* menunjukkan ukuran 400-500, sehingga dengan masalah ini perusahaan akan mengganti kerugian dan membuat pemilik perusahaan akan tidak dipercaya oleh beberapa *buyer*.

Setelah melakukan wawancara dan terjun langsung ke lapangan bagian produksi khususnya bagian produksi mereka melakukan hal tersebut karena mereka diporsir untuk melakukan pekerjaan yang kami juga tidak tahu apakah barang tersebut yang kami kerja sudah betul atau tidak karena tidak ada yang mengontrol

kami dan mengharuskan kerja sampai subuh dan lanjut ke esokan harinya lagi yang hal ini merupakan tidak produktif untuk melakukan pekerjaan lagi dan mungkin pada saat kami bekerja lagi kami mengantuk, hal yang dipaparkan itu jelas yang dipaparkan oleh salah satu bagian produksi. Selain itu juga tambahan dari bagian *packing* setelah kami bekerja diporsir selama 3 bulan dan ternyata hasil jerih payah kebanyakan tidak sesuai dengan yang kami terima. Tidak ada system yang mengontrol hasil pekerjaan kami yang membuat kami semangat lagi bekerja.

Hal yang ditambahkan oleh bagian keuangan dan administrasi hal tersebut mereka sudah dilakukan tetapi ketika sampai ke bagian pimpinan kebanyakan harus diubah sehingga saya juga terkadang kecewa dengan perilaku tersebut, kenapa hak karyawan kebanyakan dipotong dengan alasan yang tidak diketahui dan malah kami dianggap salah ketika menyajikan atau melaporkan sehingga kami harus menghitungnya lagi dengan versinya. Terus dalam masalah kenapa perusahaan rugi karena harga suplayer tidak sesuai dengan harga bahan baku yang ada dikontrak, gaji karyawan yang terlalu besar yang tidak sesuai dengan kontrak, dan waktu penyewaan pabrik melebihi jadwal dikarenakan mereka kelamaan bekerja dengan karyawan tidak ditambah hingga karyawan kebanyakan harus berhenti karena tidak sepaham dengan keinginan perusahaan, sehingga untuk mencari pegawai yang bisa susah lagi.

Berdasarkan paparan dari perwakilan produksi dan bagian keuangan peneliti dapat menyimpulkan sebaiknya perusahaan perlu memperhatikan keluhan dari karyawan mereka ketika perusahaan ingin berlanjut dan salah satu pencetak laba dalam sebuah perusahaan adalah karyawan otomatis hargailah hak mereka ketika mereka sudah membantu kalian, dan sebaiknya kalian harus mencari pekerja yang ahli dan sebaiknya juga karyawan dilakukan pendidikan sehingga mereka bisa. Karena dalam hasil penelitian ini karyawan sangat ingin bekerja dengan loyal tetapi kita juga sebagai pemimpin bersikap sebagai pemimpin. Sehingga dengan kita melakukan hal tersebut perusahaan akan berkembang dengan tujuan yang ditetapkan dalam sebuah perusahaan.

b. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang memadai

Perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan harus didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dan merealisasikan rencana tersebut. Dalam perusahaan CV. Lontara Jaya Sakti, perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan untuk bagian keuangan dan administrasi sudah baik, tetapi bagian produksi yang belum baik diakibatkan karyawan kebanyakan yang tidak mengerti mengenai mengolah atau memproduksi hasil laut yang efektif dan oleh karena itu dibutuhkan pendidikan yang khusus. Selain itu juga personil atau pegawai yang kurang sehingga akibat ini membuat pekerjaan yang lambat dan kualitas yang tidak sesuai, CV.

Lontara Jaya Sakti sudah memisahkan bagian atau divisi pekerjaan masing-masing sehingga para pekerja mengerti tempat mereka bagian mana ketika mereka bekerja.

Dalam hal ini pimpinan memberikan tanggungjawab penuh ke karyawan tetapi karyawan yang diberikan bukan orang yang mengerti bagian produksi sehingga sebaiknya untuk mengurangi kesalahan yang terjadi ada baiknya pimpinan ikut terjun untuk mengajarkan pegawianya atau menunjuk pegawai yang sudah berpengalaman untuk memperbaiki hasil kualitas hasil laut tersebut. Sedangkan pimpinan belum memberikan tanggung jawab penuh ke bagian keuangan karena masih ada perubahan sendiri tanpa harus diskusi dengan bagian keuangan dan hal ini mungkin akan membuat loyalitas karyawan akan semakin menurun.

c. Kebijakan dan praktik yang sehat

Berbagai kebijakan dibuat perusahaan untuk mendukung praktik yang sehat disuatu perusahaan, oleh karena itu perumusan kebijakan harus memperhatikan kepentingan semua pihak yang ada didalam perusahaan sehingga mendorong terjadinya keselarasan tujuan dalam perusahaan dan dapat memotivasi semua pihak untuk memberikan kontribusinya. Untuk mendukung praktik yang sehat berbagai kebijakan yang dibuat perusahaan harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan agar terjadi komunikasi

timbang balik antar kedua kelompok kepentingan utama yaitu pihak perusahaan yang diwakili manajemen dan karyawan.

Hal yang pertama yaitu: kebijakan mengenai produksi sudah diberitahukan oleh bagian staff produksi agar ketika mengelola hasil laut diutamakan adalah kebersihan dan barang yang dipilih sesuai dengan kualitas yang mereka produksi. Didalam perusahaan ini sudah dijelaskan tetapi yang membuat masalah cuman produksi hasil laut cumi dan udang karena perlu ilmu yang khusus ketika ingin menghasilkan barang yang berkualitas dan efektif.

Berdasarkan hal tersebut sebaiknya pemilik perusahaan mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman dan memiliki pengetahuan atau pendidikan khusus. Sehingga untuk tahun berikutnya bisa mempertahankan kualitas barang hasil laut dan ketika sdm yang dimiliki sudah sesuai dengan produksi hasil laut maka pengendalian internal yang dibuat oleh pihak manajemen bisa terlaksana dan sehingga kualitas barang hasil laut bisa efektif dan pihak *buyer* bisa tetap bekerja sama dengan perusahaan ini.

d. Hasil audit terinci

a) Aktivitas desain dan perencanaan fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti

1) Kriteria

Ada prosedur yang jelas mengenai perencanaan sumber daya manusia yaitu tercantum pada bab 5 diatas.

2) Kondisi

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan apabila ada proyek baru dari *buyer*, maupun bila ada kekosongan karyawan di divisi tertentu. Selain itu juga CV. Lontara Jaya Sakti melakukan perencanaan sumber daya manusia bagian keuangan dan admin sudah sesuai sehingga pelaporan keuangan sudah ada ketika dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan, kecuali untuk posisi produksi diperlukan perencanaan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan atau *skill* di bidang produksi hasil laut sehingga kualitas barang dan kepercayaan buyer bisa terjaga dan efektif.

3) Penyebab

CV. Lontara Jaya Sakti telah menjalankan prosedur perencanaan sumber daya manusia khususnya bagian keuangan dan admin sedangkan perencanaan sumber daya manusia bagian produksi belum dijalankan karena bagian produksi rata-rata tidak mengerti bagian produksi hasil laut dan memiliki pengalaman.

4) Akibat

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia bagian keuangan dan admin sudah terpenuhi sedangkan bagian produksi belum terpenuhi.

b) Proses rekrutmen dan seleksi CV Lontara Jaya Sakti

1) Kriteria

Ada prosedur yang jelas perekrutan sumber daya manusia khususnya bagian keuangan dan admin, sedangkan bagian produksi belum karena dasarnya merekrut yang penting mau bekerja.

2) Kondisi

CV. Lontara Jaya Sakti melakukan proses rekrutmen dengan melibatkan pemilik perusahaan yaitu direktur utama dan direktur dan bagian karyawan atau HRD. Proses rekrutmen telah dijalankan sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ada dan manajemen menggunakan teknik dalam bentuk wawancara, dan tertulis dalam bentuk laporan keuangan khususnya bagian keuangan, sedangkan bagian produksi dan admin dalam bentuk wawancara saja. Sehingga bagian keuangan dilihat ada skill, sedangkan bagian produksi tidak dilihat ada skill yang dilihat ketika menerima karyawan.

3) Penyebab

CV. Lontara Jaya Sakti sudah menjalankan proses rekrutmen dengan memperoleh karyawan dengan kapasitas atau bidang ilmunya khususnya bagian keuangan sedangkan bagian produksi belum memperoleh karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dalam produksi.

4) Akibat

Proses rekrutmen CV. Lontara Jaya Sakti telah memperoleh karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dengan bidangnya dan memperoleh informasi yang jelas mengenai keahlian calon pelamar yang mendaftar, khususnya bagian keuangan sedangkan bagian produksi belum memperoleh karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dengan bidangnya.

c) Pelatihan dan pengembangan karyawan bagian produksi CV. Lontara Jaya Sakti.

1) Kriteria

Standar operasional mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan bagian produksi telah ada, dimana perusahaan akan memberikan pendidikan jika karyawan sudah bekerja di perusahaan lebih dari satu tahun.

2) Kondisi

Pengembangan dan pelatihan karyawan dilakukan antara lain: pelatihan pengelolaan hasil laut yang berkualitas, pengelolaan produksi memeriksa ukuran *size* dari barang hasil laut, pengelolaan barang yang kategori baik dan rusak atau pp.

3) Penyebab

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia telah dijalankan pada bulan Januari 2017 dan untuk di periode 2017 sudah sesuai standar operasionalnya.

4) Akibat

Para karyawan dapat meningkatkan keetrampilannya untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.

d) Mekanisme perizinan Libur/Cuti dan pengunduran diri pada CV.

Lontara Jaya Sakti

1) Kriteria

Standar operasional perizinan libur, cuti dan pengunduran diri sudah ada pada pembahasan standar operasional perusahaan pada bab V.

2) Kondisi

Penggunaan surat pengunduran diri, pengajuan cuti, hingga surat izin sudah dilaksanakan dengan baik dengan melaksanakan aturan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen.

3) Penyebab

Penggunaan surat pengunduran diri, pengajuan cuti, hingga surat izin telah dijalankan oleh perusahaan CV. Lontara Jaya Sakti sehingga sudah sesuai dengan standar operasionalnya.

4) Akibat

Para karyawan telah menjalankan aturan yang telah disepakati oleh pihak manajemen.

e) Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV. Lontara Jaya Sakti, yaitu

1) Kriteria

Standar operasional mengenai pengakuan pendapatan atau terciptanya pendapatan sudah ada di standar operasional perusahaan pada bab 5.

2) Kondisi

Penggunaan standar operasional perusahaan mengenai pengakuan pendapatan sudah dilakukan dengan baik dan benar, kecuali pada sumber daya manusia khususnya bagian produksi hanya dua yang memiliki karyawan yang memiliki skill tentang ilmu pengetahuan produksi dan baru berjalan bulan Januari 2017, sehingga di tahun 2016 belum efektif karena adanya masalah.

3) Penyebab

Dengan adanya standar operasional perusahaan yang belum sesuai di Tahun 2016, sehingga ada masalah yaitu 5 kontainer barang terdapat barang yang ditolak oleh buyer. Sehingga perusahaan mengalami kerugian.

4) Akibat

Dengan adanya masalah sumber daya manusia yang menjalankan tugas khususnya bagian produksi tidak sesuai dengan kualitas produksi hasil laut dan hilangnya kepercayaan buyer akibat kurangnya sumber daya manusia yang kurang ahli dalam bidangnya khususnya bagian produksi. Sehingga

akibat masalah tersebut perusahaan mengalami rugi yang sangat besar dan hilangnya kepercayaan buyer untuk bekerja sama dengan perusahaan tersebut.

B. Pembahasan

1. Aktivitas desain dan perencanaan fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia telah melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan khususnya bidang keuangan dan admin, sedangkan bagian produksi belum melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan, dimana untuk merencanakan agar produk bisa terjaga kualitasnya maka bagian perusahaan atau manajemen memperhatikan sumber daya manusia bagian produksi, khususnya dia memiliki sebuah *skill* atau pengetahuan mengenai pengelolaan produksi hasil laut, sebaiknya dibutuhkan internal control untuk mengecek kualitas hasil laut.

Selain itu juga dalam perusahaan ini kekurangan pegawai atau karyawan hal itu terlihat ketika terjadi masalah bahwa 5 kontainer ditolak oleh *buyer*, hal itu disebabkan karena kurangnya orang yang berkaitan di bagian produksi, kurangnya pemahaman atau pengertian seorang pemimpin akan karyawannya, kurangnya internal control untuk mengontrol biaya mereka dan kualitas barang, sehingga hal ini membuat kurang produktifnya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sehingga perencanaan ini masih dilakukan berdasarkan divisi yang membutuhkan karyawan baru dan pada perusahaan dapat dilihat bahwa masih terdapat nama yang sama yang melakukan tugas yang berbeda seperti bagian produksi dan bagian packing, tetapi hal ini tidak akan merugikan siapa-siapa kecuali jika perusahaan memproduksi tidak dalam jumlah kapasitas yang banyak, tetapi jika buyer menginginkan produksi yang lebih cepat maka sebaiknya karyawan ditambah.

2. Proses rekrutmen dan seleksi CV Lontara Jaya Sakti

Dalam proses perekrutan karyawan CV. Lontara Jaya Sakti diawali dengan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dari masing-masing divisi kemudian dilanjutkan dengan pengajuan karyawan ketika proses produksi terlalu banyak. Dan ketika sudah mengajukan pengajuan karyawan oleh bagian produksi maka bagian pimpinan menyetujui dan mencari orang yang bagian produksi yang penting mau bekerja.

Hal ini membuat hasil produksi menjadi kurang berkualitas, karena ketika menempatkan karyawan dibagian produksi maka hal yang dilakukan awalnya adalah memiliki pengalaman dalam bidang produksi hasil laut, atau setidaknya ada beberapa karyawan yang ahli didalamnya dan mengajarkan karyawan yang tidak tahu bagaimana proses kerjanya. Sehingga dengan adanya beberapa karyawan yang memiliki *skill* mengenai produksi hasil laut maka perusahaan akan menghasilkan produk yang berkualitas dan *buyer* tidak akan *complain* atau menolak hasil kerja dari perusahaan ini.

3. Pelatihan dan pengembangan karyawan bagian produksi CV. Lontara Jaya Sakti.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menutup “gap” antara kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta meningkatkan efisien dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Di CV. Lontara Jaya Sakti yang dilakukan adalah bagaimana cara mengelolah bahan baku produksi untuk melihat bagaimana cara memproses ikan layur, cumi, udang dsb, selain itu juga didalamnya membahas bagaimana cara memisahkan barang yang rusak dan bagus, hingga pengukuran size dalam produksi hasil laut, hal ini mereka lakukan sehingga dengan adanya pendidikan ini maka perusahaan akan menghasilkan produksi sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh buyer atau pembeli. Selain itu juga dalam perusahaan ini akan memberikan pendidikan ke karyawan bagian produksi ketika mereka bekerja lebih dari satu tahun, dan dalam perusahaan ini baru 2 orang yang melakukan pendidikan itu bertepatan pada Bulan Januari Tahun 2017. Sehingga karyawan sudah mulai mengaplikasikan ilmu yang mereka dapatkan ke karyawan lainnya. Sehingga untuk proyek 2017 sudah mulai berjalan efektif.

4. Mekanisme perizinan Libur/Cuti dan pengunduran diri pada CV. Lontara Jaya Sakti

CV. Lontara jaya sakti sudah melakukan prosedur yang ditetapkan dalam perusahaan bahwa untuk memberikan hak karyawan ketika mereka

dalam waktu sakit, atau ada keperluan keluarga secara mendadak, maka mereka dapat meminta izin dengan terlebih dahulu izin 2 hari sebelum ingin mengajukan permohonan izin, dan ketika ada keperluan secara tiba-tiba juga diperbolehkan dengan disertai alasan yang masuk akal dan diterima oleh pimpinan. Selain itu juga ketika karyawan tidak sempat hadir dikarenakan sakit maka karyawan akan memberitahukan ke pimpinan bahwa mereka sakit dan ketika sudah sembuh maka karyawan harus memberikan surat keterangan sakit dan sudah dittd yang bersangkutan. Tetapi didalam perusahaan ini masih dalam keadaan lemah karena tidak adanya system yang mengatur mengenai hari libur dan tidak adanya cuti yang diberikan kepada pekerja.

Alasan mereka karena ini merupakan barang produksi hasil laut yang harus dikerjakan setiap saat apalagi kebutuhan konsumen atau *buyer* yang menginginkan dalam waktu yang cepat. Akibat dari hal itu juga membuat karyawan berfikir untuk keluar dikarenakan tidak ada waktu istirahat ketika mereka bekerja dan bahkan untuk masalah upah atau gaji besarnya sama saja ketika dihari biasa dan hari libur dan bahkan hak kami terkadang dipotong oleh pimpinan, karena alasannya pimpinan tidak memberlakukan lembur kalaw mereka bekerja di jam istirahat.

5. Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV.

Lontara Jaya Sakti

Pengakuan pendapatan merupakan salah satu unsur terpenting didalam laporan keuangan, semakin banyak pendapatan maka semakin

banyak buyer yang ingin kerjasama dengan perusahaan kita, karena semakin banyaknya kinerja dan dengan hasil yang berkualitas maka akan membuat sebuah perusahaan akan semakin berkembang dengan penghasilan yang memadai.

Didalam perusahaan ini untuk mengakuai pendapatan adalah 50% pengiriman dp 1, dp 2, baru sisanya 50% ketika barang siap atau *ready* untuk dikirim ke bagian ekspedisi. Tetapi dalam perusahaan ini mengalami rugi 5 kontainer sehingga mengalami kerugian Rp. 1.053.435.000 hal ini dikarenakan bahwa nilai kontrak yang disetujui oleh pihak *buyer* ternyata jauh berbeda dengan nilai asli yang ada dilapangan. Salah satunya ialah menentukan biaya produksi atau bahan baku hasil laut ternyata lebih besar yang diberikan ke nelayan dibandingkan ke *buyer*, selain itu juga harga tenaga kerja yang terlalu banyak tetapi pekerja masih merasa kekurangan, dan bahkan tidak adanya pengendalian intern yang berpengalaman untuk melihat atau mereview ulang produksi tersebut, atau kurangnya staf atau pegawai yang ahli dalam bidang produksi diakrenakan pemilihan pegawai didasarkan yang ingin bekerja bukan karena skill atau pengetahuan mereka sesuai di bidangnya.

6. Efektif atau tidaknya fungsi sumber daya manusia

Dari hasil audit yang telah dilaksanakan pada CV. Lontara Jaya Sakti fungsi sumber daya manusia yang telah dilaksanakan saat in yaitu :

- a. Proses aktivitas desain dan perencanaan fungsi sumber daya manusia yang diterapkan pada CV. Lontara Jaya Sakti sudah efektif khususnya

bagian keuangan dan bagian admin sehingga informasi mengenai laporan keuangan atau pengelolaan keuangan bisa dapat diperoleh ketika pihak yang lain membutuhkan informasi dan penyusunan sudah sesuai dengan prinsip standar akuntansi keuangan (PSAK). Namun masih terdapat kelemahan yang ditunjukkan yaitu bagian produksi belum menunjukkan efektif karena kurangnya pegawai atau karyawan atau internal control yang memahami mengenai proses pengelolaan hasil laut, selain itu juga masih perlunya penambahan karyawan ketika produksi terlalu banyak.

- b. Proses rekrutmen dan seleksi yang diterapkan pada CV Lontara Jaya Sakti belum efektif di bagian produksi, hal itu terjadi karena pimpinan menerima karyawan bukan berdasarkan *skill* mereka tetapi mereka yang ingin bekerja dan kurangnya pelatihan dan pengembangan untuk menghasilkan produksi yang berkualitas. Sedangkan bagian keuangan dan admin sudah berjalan efektif karena proses perekrutan untuk tenaga keuangan berdasarkan pengalaman mereka dalam pembuatan laporan keuangan minimal 1 Tahun dan hal itu terbukti bagian keuangan bisa menyajikan laporan keuangan dan dilengkapi dengan bukti yang otentik dalam bentuk nota, kwitansi dsb. Sehingga hal ini akan mendapat kepercayaan bagi pemilik atau pemegang saham ketika menanamkan uangnya di perusahaannya.
- c. Pelatihan dan pengembangan karyawan bagian produksi CV. Lontara Jaya Sakti belum menunjukkan efektif pada tahun 2016, karena

didalam perusahaan tidak terdapat karyawan yang ahli di dalam bidang produksi sehingga akibat dari hal tersebut perusahaan mengalami rugi 5 kontainer yang ditolak oleh *buyer*. Tetapi pada tahun 2017 yaitu di Bulan Januari karyawan sudah ikut pelatihan dan pendidikan produksi hasil laut sehingga pada bulan Februari 2017 tidak ada masalah dan tidak ada penolakan *buyer* akibat produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga rugi tidak semakin bertambah dalam perusahaan ini. Sedangkan bagian keuangan dan admin belum ada pelatihan dan pendidikan karena orang yang bekerja didalamnya memiliki pengetahuan di bidang tersebut dan memiliki pengalaman bekerja lebih dari satu Tahun.

- d. Mekanisme perizinan Libur/Cuti dan pengunduran diri pada CV. Lontara Jaya Sakti sudah menunjukkan efektif dan tidak efektif. Mekanisme izin, sakit sudah berjalan dengan efektif, kecuali mekanisme libur dan cuti karyawan sampai sekarang belum diberikan kepada karyawan dengan alasan mereka bekerja produksi yang membutuhkan setiap hari bekerja.
- e. Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV. Lontara Jaya Sakti sudah berjalan efektif pada tahun 2017, kecuali di Tahun 2016 belum efektif dikarenakan pada saat mengirim 5 kontainer terakhir barang hasil laut ditolak oleh *buyer* sehingga harus rugi milyaran rupiah dan akibat hal tersebut karyawan sebagian diberhentikan. Padahal hal tersebut terjadi karena perusahaan tersebut

belum memiliki internal control untuk produksi hasil laut yang berkualitas, harga jual yang diberikan yang tertera di kontrak jauh dari harga yang dilapangan.

7. Rekomendasi

Dari hasil audit manajemen mengenai fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti maka rekomendasi yang akan diberikan untuk meningkatkan keefektivan fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti yaitu sebagai berikut ini:

- a. CV. Lontara Jaya Sakti sebaiknya menyiapkan SOP perusahaan lebih lengkap untuk digunakan sebagai pedoman dan standar dalam pelaksanaan prosedur mengenai kegiatan yang terdapat dalam perusahaan.
- b. CV. Lontara Jaya Sakti sebaiknya merencanakan untuk melakukan penambahan karyawan yang memiliki *skill* di bidang pengetahuan produksi hasil laut sehingga dengan adanya *skill*, maka kerugian akan mulai berkurang. Karena dibutuhkan tenaga yang *skill* untuk menjalankan produksi ini.
- c. Dalam melakukan perekrutan sebaiknya mengikuti aturan standar operasional yang berlaku saat ini yaitu dengan berdasarkan tes, wawancara dan ketika mereka lulus sebaiknya adakan pelatihan dan pendidikan terlebih dahulu dan berikanlah hak mereka sesuai dengan pekerjaan mereka. Sehingga dengan adanya hal ini maka akan semakin efektifnya perusahaan dalam menjalankan usahanya.

- d. Pelatihan dan pengembangan pegawai bagian produksi jangan hanya diprioritaskan kepada karyawan lebih dari satu tahun tetapi ketika mereka bekerja dan diterima ditempat kalian sebaiknya perusahaan mengeluarkan biaya pendidikan. Dan hal ini sangat membantu sekali di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan penghasilannya atau bisa berkembang dengan pesat di masa yang akan datang.
- e. Mekanisme perizinan, cuti dan libur merupakan hak semua pegawai atau karyawan. Oleh karena itu pemimpin yang baik akan memenuhi hak yang akan diperoleh oleh karyawan. Dan hal yang membuat karyawan kita nyaman yaitu hak mereka terpenuhi dan pemimpin yang mau berbaur ke karyawan untuk meningkatkan usaha ini.
- f. Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV. Lontara Jaya Sakti sudah berjalan efektif pada tahun 2017. Dimana dalam penyajian uang masuk dan uang keluar memiliki sebuah staf *accounting* yang memiliki pengetahuan tentang menyajikan laporan keuangan dengan prinsip standar akuntansi keuangan, selain itu juga terdapat kerugian pada Tahun 2016 hal itu dikarenakan kurang produktifnya atau kurangnya *skill* di bagian produksi yang membuat perusahaan mengalami kerugian, tetapi pada Tahun 2017 sudah berjalan efektif hal itu dilihat pada saat pengiriman container di bulan Januari *buyer* tidak menolak akan barang yang dipesan dari CV. Lontara Jaya Sakti, hal itu disebabkan karena sudah ada karyawan yang ikut pendidikan mengenai produksi hasil laut.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arisanti Widyaningsih (2010) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara audit sumber daya manusia terhadap efektivitas pengendalian intern. Serta penelitian yang dilakukan oleh Desi, Asep (2015) menunjukkan hasil bahwa audit sumber daya manusia yang dilakukan oleh auditor yang kompeten memiliki latar belakang pendidikan formal sesuai dengan tugasnya dalam penelitian kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik dan sesuai prosedur yang berlaku dan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian intern. Sehingga, penelitian yang dilakukan kepada pihak CV. Lontara Jaya Sakti dalam sistem penerapan audit sumber daya manusia dapat dikatakan sangat efektif karena dengan adanya audit ini bisa memberikan nilai tambah atau perbaikan didalam proses untuk menuju perusahaan yang lebih bisa disamakan dengan perusahaan lain atau untuk pekerjaan selanjutnya bisa mempertahankan kepercayaan pihak buyer. Diantaranya dalam pembagian job describe atau tugas dalam CV. Lontara Jaya Sakti bisa mengikuti saran dari hasil audit yang mengatakan untuk lebih efektif saranya dilakukan pemilihan tenaga kerja bagian produksi yang memiliki skill atau pengetahuan yang khususnya bagihan pengelolaan hasil laut dengan cara memilih karyawan yang mau bekerja setelah itu ikutkan pendidikan mengenai pengelolaan hasil laut yang baik dan benar.

Sehingga dengan memiliki pegawai atau tenaga kerja yang mengerti atau paham mengenai hasil laut maka akan berdampak dengan kepercayaan pembeli, sehingga ketika ada pekerjaan selanjutnya akan menggunakan jasa pihak CV. Lontara Jaya Sakti, sehingga dengan adanya kepercayaan pembeli maka

pendapatan pihak CV. Lontara Jaya Sakti akan meningkat sehingga dengan keuntungan yang dimiliki maka pihak entitas bisa menghidupi perusahaannya, sehingga mereka tidak perlu khawatir lagi mengenai pembayaran gaji bagi tenaga kerja mereka, dan selain itu juga tenaga kerja yang memiliki pengetahuan mengelola hasil laut dengan baik dan benar sesuai dengan ilmu yang dimiliki pada saat pelatihan. Selain itu juga untuk mempertahankan tenaga kerja yang kita sudah didik dengan bekal pendidikan atau pelatihan mengenai pengelolaan hasil laut maka pihak perusahaan juga harus memperhatikan hak karyawan seperti kenaikan gaji, pemberian lembur atau upah sesuai dengan standar umum, dan bahkan berikan hak mereka dengan pemberian cuti dan libur satu kali dalam seminggu. Sehingga dengan hal ini mereka akan betah bekerja di perusahaan mereka tempati ketika mereka bekerja.

Oleh karena itu perusahaan akan tetap hidup dan karyawan akan mendapatkan lahan pekerjaan selain itu juga karyawan akan betah bekerja dengan dipenuhi segala hak mereka ketika bekerja. Sehingga dengan adanya temuan hasil audit maka dapat meningkatkan efektivitas terhadap pengendalian intern pada perusahaan CV. Lontara Jaya Sakti.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah menganalisis dan melakukan pembahasan dalam penelitian ini, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Aktivitas desain dan perencanaan fungsi sumber daya manusia pada CV. Lontara Jaya Sakti sudah efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan khususnya bagian keuangan dan admin.
2. Proses rekrutmen dan seleksi CV Lontara Jaya Sakti sudah efektif khususnya bagian keuangan dan admin.
3. Pelatihan dan pengembangan karyawan bagian produksi CV. Lontara Jaya Sakti belum menunjukkan efektif karena pada tahun 2016 belum ada pengembangan atau pelatihan bagian produksi hasil laut, sehingga dengan adanya pelatihan tersebut maka akan menghasilkan produksi yang berkualitas dan diterima oleh pihak penjual.
4. Mekanisme perizinan Libur/Cuti dan pengunduran diri pada CV. Lontara Jaya Sakti sudah menunjukkan efektif.
5. Standar operasional pengakuan pendapatan yang ditentukan oleh CV. Lontara Jaya Sakti sudah berjalan efektif
6. Dengan adanya hasil temuan audit dapat membantu pihak CV. Lontara jaya sakti menjalankan saran agar dapat meningkatkan efektivitas pengendalian intern pada perusahaan CV. Lontara Jaya Sakti.

B. Saran

Dengan melihat hasil penelitian, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen agar menyarankan ke bagian pimpinan agar penambahan karyawan bagian produksi hasil laut sehingga menghasilkan produksi yang berkualitas dan sebaiknya ketika merekrut pegawai menggunakan beberapa jasa lain untuk menilai watak pekerja.
2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan agar melakukan penelitian selain pengendalian intern sebaiknya jangan hanya sumber daya manusia yang dilakukan tetapi dari hasil yang diperoleh ketika menyajikan laporan keuangan. Karena laporan keuangan merupakan laporan yang dikelola oleh pihak manajemen yang perlu ditindaklanjuti dengan audit eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes Sukrisno. 2011, *Auditing 1*, Salemba Empat, Jakarta
- . 2012, *Auditing, Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik Buku 1 Edisi 4*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- . 2013, *Auditing 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Akhmad Syarifuddin, 2014. Pengaruh Kompetensi SDM dan Peran Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. *Jurnal Akuntansi*, Vol.14 No.4
- Anindita Prastuti, 2016. Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Shaftindo Energi. Universitas Brawijaya M.T Haryono, Malang. *Jurnal Ilmu Akuntansi* Vol 1 No. 2
- Arens Loebbecke, 2009, *Auditing Pendekatan Terbaru*, Salemba Empat , Jakarta
- Arisanti Widyaningsih, 2010. Pengaruh Audit Internal terhadap Efektivitas Pengendalian Intern Biaya Produksi. *Fokus Ekonomi*, Vol. 5 No. 1
- Bhayangkara IBK, 2008, *Standar Audit Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dessy Herlisnawati, Asep Heri, 2015. Peranan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Karyawan Pada PT. Mekar Langgeng. Universitas Pakuan. Bogor. *Jurnal Ilmu Akuntansi* Vol 1 No.
- Direktorat Jenderal Pajak, 2011, *Undang- Undang Pajak Lengkap Tahun 2011*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakara.
- Eftin Ula Kurnia, Dwiatmanto, Devi Farah Azizah, 2015. Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia Studi Kasus pada PG. Kebon Agung. Universitas Brawijaya. Malang. *Jurnal Ilmu Akuntansi* Vol 26 No. 2
- Engkus Kuswarno. 2009. *Metodologi Penelitian Komunikasi Konsepsi, pedoman, dan contoh penelitian*: Bandung.

- Gondodiyoto, Sanyoto, 2007, *Pengelolaan Fungsi Audit Sistem Informasi*, Penerbit Nitra Wacana Media, Jakarta.
- Gomez-Mejia, R. Luis, dkk, 2001, *Managing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hadari Hanawi, H, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gajah Mada University Press , Yogyakarta.
- Handoko T Hani, 2011, *Manajemen Personalia dan SDM*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Herningsih, Sucahyo, 2002, *Penghentian Prematur Atas Prosedur Audit: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik*, Wahana, Vol 5 No. 2.
- Hery, 2011, *Audit Internal* , Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Honestya Citranan Prima, Sutjipto Ngumar, 2015. Dampak Audit Manajemen Terhadap Sumber Daya Manusia Bagian Pemasaran pada PT. United Indo Surabaya. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* Vol.4 No. 12
- Institut Akuntan Publik Indonesia, 2009, *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*, Penerbit Institut Akuntan Publik Indonesia, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). 2011. Standar *Profesional Akuntan Publik*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lina Rizky Dismawati, Bambang Suryono, 2013. Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* Vol.2 No. 11
- Lukman Hendrik W 2012. Audit Manajemen Dalam Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Hotel Griyadi Montana Kota Malang . Malang. Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmu Akuntansi* Vol 2 No. 1
- Maleong Lexy J, 2011, *Metode Penelitian Kualitatif*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mc Leod, R. & Schell, G.P, 2007, *Information Systems, edisi ke-10*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Mulyadi, 2006, *Auditing Edisi 6*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Rita Triwi, 2014. Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Sumber Daya Manusi terhadap Pengamanan Asset Negara. *Jurnal Fokus Bisnis*, Vol. 2 No. 5
- Rivai, Veithzal, 2004, *MSDM untuk perusahaan dari teori ke praktek*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Singleton Hall, 2007, *Audit Teknologi Informasi dan Assurance*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis Cetakan ke-15*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tugiman Hiro, 2011, *Standar Profesional Auditor Interna Jilid Lima*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Widi Hidayat, 2008. Implementasi Manajemen Audit Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Peningkatan Efesiensi dan Efektivitas Usaha serta Kinerja Manajemen. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 4 No. 4