

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Audit Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1 Pengertian Audit

Pengertian Audit menurut Sukrisno Agoes (2011:4) sebagai berikut:

“Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”

Kemudian, pengertian audit atau pemeriksaan keuangan menurut Arens *et al* (2010:4) sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Sukrisno Agoes (2012:3) adalah:

“Audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara teknis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.”

Secara umum pengertian auditing menurut Mulyadi (2009:9) mendefinisikan bahwa auditing adalah:

“Audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan

kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Dari berbagai definisi tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Dalam proses pemeriksaan, segala informasi dapat diukur dan kriteria yang telah ditetapkan dapat dijadikan bukti yang kompeten.
- b. Proses pemeriksanaan harus jelas dalam hal penetapan kesatuan ekonomi dan periode waktu yang diaudit.
- c. Proses pemeriksaan selalu mencakup aktivitas mengumpulkan dan mengevaluasi bukti yang dianggap kompeten dan relevan dengan proses pemeriksaan yang sedang dilakukan.
- d. Auditor pelaksana harus memiliki pengetahuan audit yang cukup dan dapat bersikap independen (bebas).
- e. Hasil pemeriksaan adalah laporan pemeriksaan yang mampu dipahami oleh penggunanya yang bersisakan informasi yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Jenis-jenis Audit**

Pengauditan dapat dibagi dalam beberapa jenis. Pembagian ini dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Di bawah ini akan dipaparkan beberapa jenis audit menurut para ahli.

Menurut Sukrisno Agoes (2012:11), jenis-jenis audit adalah:

1. “Audit operasional (*manajemen audit*), yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan maksud untuk mengetahui apakah kegiatan operasi telah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.
2. Pemeriksaan ketaatan (*compliance audit*), yaitu suatu pemeriksaan yang telah dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan telah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak ekstern perusahaan.
3. Pemeriksaan internal (*internal audit*), yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal perusahaan yang mencakup laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan yang bersangkutan serta ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.
4. Audit komputer (*computer audit*), yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh KAP (Kantor Akuntan Publik) terhadap perusahaan yang melakukan proses data akuntansi dengan menggunakan sistem *electronic data processing* (EDP)”.

Hery (2016:12) mengungkapkan bahwa jenis-jenis audit adalah sebagai berikut:

1. “Audit Keuangan, dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Laporan keuangan yang diaudit biasanya meliputi laporan posisi keuangan dan laporan arus kas termasuk ringkasan kebijakan akuntansi dan informasi penjelasan lainnya.
2. Audit Pengendalian Internal, untuk memberikan pendapat mengenai efektivitas pengendalian internal yang diterapkan klien. Karena tujuan dan tugas yang ada dalam pelaksanaan audit pengendalian internal dan audit laporan keuangan saling terkait, maka standar audit untuk perusahaan publik mengharuskan audit terpadu atas pengendalian internal dan laporan keuangan.
3. Audit Ketaatan, dilakukan untuk menentukan sejauh mana aturan, kebijakan, hukum, perjanjian, atau peraturan pemerintah telah ditaati oleh entitas yang diaudit.
4. Audit Operasional, dilakukan untuk *me-review* (secara sistematis) sebagian atau seluruh kegiatan organisasi dalam rangka mengevaluasi apakah sumber daya yang tersedia telah digunakan secara efektif dan efisien. Hasil akhir dari audit operasional adalah berupa rekomendasi kepada manajemen terkait perbaikan operasi. Jenis audit ini juga sering disebut audit kinerja atau audit manajemen.

5. Audit Forensik, dilakukan untuk mendeteksi atau mencegah aktivitas keuangan. Penggunaan auditor untuk melakukan audit forensik telah meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir”.

Dari uraian di atas dapat diinterpretasikan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan jenis audit yang dikemukakan oleh Sukrisno Agoes (2012:11) dengan Hery (2016:12).

### **2.1.1.3 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari audit operasional.

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki beberapa pengertian, Willy Susilo (2010:63) pengertian audit sumber daya manusia adalah:

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

Menurut Martoyo (2010:218) menyebutkan audit Sumber Daya Manusia adalah :

“Audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama”.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia menurut Veithzal Rivai (2011:1040) adalah:

“Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan- kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik-beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat diinterpretasikan semua pendapat menyatakan kesamaan tentang pengertian Audit Sumber Daya Manusia, intinya Audit Sumber Daya Manusia merupakan pemeriksaan seluruh kegiatan SDM.

#### **2.1.1.4 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan (2011:260) mengemukakan tujuan audit sumber daya manusia sebagai berikut:

1. “Untuk mengetahui apakah dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal, horizontal dan atau alih tugas bagi karyawan
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan, mungkin pengembangan (pelatihan dan pendidikan)
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa yang akan datang
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan.”

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:567):

“Tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. Menilai efektivitas sumber daya manusia
2. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM.”

Berdasarkan penjelasan di tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa audit sumber daya manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau secara tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

#### **2.1.1.5 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia**

Ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia menurut Willy Susilo (2010:67) terdiri dari:

1. Perencanaan Audit SDM
  - a) Menetapkan staf secara tepat dalam penugasan sesuai dengan keahlian.
  - b) Penyusunan program kerja audit
  - c) Pelaksanaan pengembangan strategi menyeluruh.
    - a) Pengumpulan dan evaluasi bukti kegiatan SDM.
    - b) Pendokumentasian dalam kertas kerja.
      - c) Mengidentifikasi dan melakukan wawancara kepada sumber sumber yang bersangkutan.

Audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf manajer senior.

Adapun indikator pengukuran Perencanaan Audit SDM adalah sebagai berikut:

## 2. Pelaksanaan Audit SDM

Pelaksanaan audit SDM baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya. Adapun indikator pengukuran

Pelaksanaan Audit SDM :

- a) Pengumpulan dan evaluasi bukti kegiatan SDM.
- b) Pendokumentasian dalam kertas kerja.
- c) Mengidentifikasi dan melakukan wawancara kepada sumber sumber yang bersangkutan.
- d) Mengevaluasi temuan-temuan yang diperoleh.

## 3. Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM

Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perludilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Pengelolaan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas SDM yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Adapun indikator pengukuran Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM adalah sebagai berikut :

- a) Informasi temuan-temuan audit
- b) Penyusunan hasil pemeriksaan.

c) Penyampaian rekomendasi yang dihasilkan

Menurut Malayu Hasibuan (2002) Ruang lingkup audit sumber daya manusia, cara, sistem, metode penilaian, dan penilaian harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya. Ruang lingkup audit SDM tersebut yakni what, why, where, when who, and how atau disingkat 5W+1H:

- a. *What* (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya
- b. *Why* (mengapa) dinilai, yaitu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain.
- c. *Where* (di mana) dinilai, yaitu didalam atau diluar pekerjaan
- d. *When* (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal)
- e. *Who* (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan
- f. *How* (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern”.

Menurut IBK Bayangkara (2011:67) pembagian ruang lingkup Audit

Sumber Daya manusia adalah sebagai berikut:

“Ruang lingkup Audit Sumber Daya Manusia dibagi kedalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian pengguna sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau peroleha SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan pemnilaian kinerja karyawan.

3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena memundurkan diri atau pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.”

Menurut Veithzal Rivai (2010:1046) menjelaskan ruang lingkup audit yaitu:

- a. Ruang lingkup harus mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- b. Tingkat kepercayaan dan informasi, dimana auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, interitas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengukur, menggolong-golongkan, dan melaporkan informasi tersebut.
- c. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku.
- d. Perlindungan atas harta perusahaan, dimana auditor harus menguji cara-cara melindungi harta perusahaan dan sedapat mungkin menguji kebenaran harta tersebut.
- e. Penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dimana auditor harus menilai tingkat efektif dan efisien menggunakan sumber-sumber daya yang ada.
- f. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan, dimana auditor harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang

dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

Dari uraian di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi terhadap seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, penggunaan prosedur-prosedur manajemen sumber daya manusia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan.

#### **2.1.1.6 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2011:1046-1049), Audit Sumber Daya manusia sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi juga karyawan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan di bawah ini:

a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan

Informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan dan berbagai dasar pengambilan keputusan. Yang memanfaatkan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak intern dan ekstern perusahaan. Diantaranya yang memerlukan atau menggunakan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak pekerja.

b. Manfaat audit sumber daya manusia bagi perusahaan

Informasi hasil audit dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, salah satu manfaat audit yang paling sentral adalah sebagai dasar untuk mengambil keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara terperinci dapat dijelaskan bahwa pihak perusahaan memerlukan data dari hasil audit sumber daya manusia tersebut.

Pengertian manfaat audit sumber daya manusia bagi perusahaan menurut Willy Susilo (2010:70):

“Audit SDM memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologi dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit, auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan.”

Menurut Malayu Hasibuan (2011:260) para pekerja memerlukan hasil audit sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan atau ingin mendapatkan nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
- b. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan yang lainnya.
- c. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- d. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

Menurut pendapat para ahli tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa manfaat Audit Sumber Daya Manusia bukan hanya bermanfaat bagi perusahaan tapi juga bagi karyawan.

#### **2.1.1.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Audit Sumber Daya Manusia**

Ada tiga faktor penentu keberhasilan Audit Sumber Daya Manusia dalam Sari 2017, yaitu:

##### **1. Model Audit :**

Model audit yang digunakan adalah metode pendekatan riset dan instrumen riset. Penggunaan model ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan audit SDM. Karena masing–masing metode punya kelebihan dan kelemahan sendiri, dan mungkin cocok dengan suatu situasi atau kondisi yang dihadapi dan tidak cocok untuk situasi lainnya.

##### **2. Kompetensi Auditor**

Yang harus dimiliki oleh seorang auditor adalah pengetahuan dan pengalaman mengenai aktivitas dan proses dari bagian atau pihak yang akan di audit, yaitu antara lain auditor harus:

- a. memiliki kompetensi dalam hal prosedur, metode dan tehnik audit.
- b. memiliki kompetensi dalam hal sistem manajemen dan referensi dokumen.
- c. memahami situasi perusahaan.
- d. memiliki kompetensi dalam hal perundang undangan, aturan yang berlaku dan persyaratan lainnya di perusahaan.

Secara khusus auditor diharapkan juga memiliki kompetensi dalam hal :

- Sistem dan Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia agar dapat menilai apakah Sub Sistem Sumber Daya Manusia telah diterapkan secara benar dan tepat
- Penguasaan proses bisnis korporat agar dapat mengenal terminologi khusus yang digunakan maupun mengidentifikasi aspek-aspek kritis dari produk, pelayanan dan proses kerja yang diterapkan pada tingkat bisnis, tingkat operasional maupun tingkat individu.

3. Dukungan Manajemen Puncak dan kerjasama sinergis Auditor dengan Auditee.

Agar pelaksanaan audit berhasil, perlu ada dukungan maksimal dari pimpinan puncak maupun seluruh jajaran pejabat di bawahnya. Dalam hal ini sebelum proses Audit dilaksanakan, pimpinan puncak perlu :

1. Memperkenalkan tim audit, menyatakan secara formal, tertulis kepada jajaran manajerial mengenai pentingnya audit sumber daya manusia.
2. Melakukan pertemuan dengan para pejabat struktural bawahan langsungnya serta meminta kesediaan mereka untuk mengkomunikasikan sasaran/tujuan dan manfaat audit kepada seluruh auditee agar mereka aktif berpartisipasi serta bersedia memberi informasi yang lengkap & benar guna keberhasilan proses audit.

3. Memfasilitasi setiap kebutuhan pelaksanaan audit termasuk biaya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan agar dapat dicapai hasil yang optimal.
4. Bersinergi secara maksimal dengan auditor.
5. Memiliki kesediaan untuk menerima dan menyetujui hasil audit sekalipun beresiko bagi dirinya .

## **2.1.2 Pengendalian Internal**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Internal**

Menurut Mulyadi (2001:163) sistem pengendalian internal adalah

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

Menurut *The Committee Of Sponsoring Organizations* (COSO) dikutip oleh

Hiro Tugiman (2008) pengendalian internal adalah sebagai berikut :

“Pengendalian Internal adalah sebuah proses, yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberi jaminan yang wajar atas tercapainya tujuan organisasi. Tujuan yang dimaksud, secara umum meliputi, operasi yang efisien dan efektif, pelaporan yang handal, dan ketaatan pelaksanaan kegiatan organisasi terhadap semua kebijakan dan regulasi yang berlaku”

Pengertian pengendalian internal menurut Valery G. Kumaat (2011:15),

yaitu :

“Pengertian pengendalian internal menurut Valery G. Kumaat adalah suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Ia berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan (fraud) dan melindungi sumber daya organisasi baik yang berwujud maupun tidak.”

Menurut Ardiyos (2010:11) pengendalian internal, yaitu:

“Pengendalian internal adalah suatu system yang disusun sedemikian rupa, sehingga antara bagian yang satu secara otomatis akan mengawasi bagian yang lainnya.”

Dari pengertian yang telah dikemukakan, dapat diinterpretasikan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, ditunjukkan untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan pengendalian operasional yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Internal**

Ada hubungan langsung antara tujuan entitas dan pengendalian internal yang diimplementasikannya untuk mencapai tujuan entitas. Sekali tujuan entitas ditetapkan, manajemen dapat menentukan potensi risiko yang dapat menghambat tujuan tadi. Dengan informasi ini, manajemen dapat menyusun jawaban yang tepat, termasuk merancang pengendalian internal.

Menurut James (2009:389) tujuan pengendalian internal adalah Menyediakan keyakinan yang memadai bahwa, aset telah dilindungi, dan digunakan untuk keperluan bisnis, informasi bisnis akurat, dan karyawan mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

Sedangkan menurut Arens (2013:370) tiga tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian yaitu reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efektivitas operasi, ketaatan pada hukum dan peraturan.

Menurut Tuanakotta (2010:127) bahwa tujuan pengendalian secara garis besarnya dapat dibagi dalam empat kelompok, sebagai berikut:

1. Strategis, sasaran utama (*high-level goals*) yang mendukung misi entitas.
2. Pelaporan keuangan (pengendalian internal atas pelaporan keuangan).
3. Operasi (pengendalian operasional atau *operational controls*).
4. Kepatuhan terhadap hukum dan ketentuan perundang-undangan.

Menurut *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA) yang diterjemahkan oleh Yayasan Pendidikan Intern Audit (YPIA) (2008:8), untuk mencapai keseluruhan tujuan organisasi, ada dua tujuan pengendalian yang harus dicapai, yaitu :

Masing-masing tujuan pengendalian mempunyai lagi dua turunan, yaitu:

1. Tujuan pengendalian akuntansi
  - a. Mengamankan harta kekayaan organisasi
  - b. Menjaga dapat dipercayanya catatan dan laporan
2. Tujuan pengendalian operasi atau administrasi
  - a. Mendorong efisiensi dan kehematan
  - b. Mendorong kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku

*The Institute of Internal Auditors* (IIA) dalam menambahkan satu tujuan yang telah dirumuskan oleh AICPA menjadi sebagai berikut:

1. Dapat dipercaya dan integritas informasi

2. Ketaatan pada kebijakan, rencana, prosedur, UU dan peraturan
3. Pengamanan aktiva
4. Ekonomis dan efisiensi pengelolaan sumber daya
5. Efektifitas pencapaian tujuan

Tujuan pengendalian intern seperti yang tercantum dalam definisi yang dibuat oleh COSO adalah:

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

COSO menganggap tujuan “keamanan harta” termasuk dalam tujuan “efektivitas dan efisiensi operasi.” Perbandingan tujuan pengendalian intern menurut ketiga standar tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Tujuan Pengendalian Intern**

AICPA	IIA	COSO
Kehandalan catatan dan laporan	Kehandalan dan integritas informasi	Kehandalan laporan dan informasi
Kepatuhan ada UU dan peraturan yang berlaku	Kepatuhan pada rencana, kebijakan, prosedur, UU dan peraturan	Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan
Keamanan aset	Keamanan aset	Efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional
Efisiensi dan kehematan kegiatan operasional	Efisiensi dan kehematan kegiatan operasional	
	Efektifitas pencapaian tujuan	

Sumber : Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPAI) (2008:10)

### 2.1.2.3 Komponen Pengendalian Internal

Pengendalian internal memiliki unsur-unsur yang mewakili apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan dan memiliki suatu hubungan langsung antar tujuan-tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Untuk menciptakan suatu pengendalian internal harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan secara keseluruhan. *COSO* (2013:4) dalam *Internal Control-Intergrated Framework* (ICIF) terdapat lima komponen pengendalian intern yaitu sebagai berikut:

1. *Control Environment*
2. *Risk Assesment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities*

Untuk lebih jelasnya berikut ini dijabarkan kelima komponen pengendalian internal tersebut:

#### 1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

Berdasarkan rumusan *COSO*, dijelaskan bahwa lingkungan pengendalian adalah sekumpulan standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar pelaksanaan pengendalian internal di dalam organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior memberikan teladan dan arahan terkait pentingnya pengendalian internal termasuk standar perilaku. Lingkungan pengendalian terdiri dari nilai etika dan integritas dari organisasi; parameter yang memungkinkan dewan direksi melaksanakan tanggung jawab pengawasan atas jalannya organisasi; struktur organisasi dan penetapan wewenang dan tanggung jawab; proses menarik, mengembangkan, dan

mempertahankan individu-individu yang kompeten, ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan.

Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang luas pada sistem secara keseluruhan pengendalian internal. Selanjutnya, *COSO* (2013:7) menyatakan, bahwa terdapat 5 (lima) prinsip yang harus dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu:

- a. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai etika dan integritas.
- b. Dewan direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan menjalankan fungsi pengawasan dalam pengembangan dan pelaksanaan pengendalian internal.
- c. Manajemen menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan kewenangan dan tanggung jawab yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.
- d. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu-individu yang kompeten sesuai tujuan.
- e. Setiap individu memahami peran dan tanggung jawab pengendalian internal masing-masing

## 2. *Risk Assesment* (Penilaian Risiko)

Berdasarkan rumusan *COSO*, bahwa risiko didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang merugikan pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dalam pencapaian tujuan. Penilaian risiko menjadi dasar dari pengelolaan risiko itu sendiri.

Tahap awal dari penilaian risiko adalah penetapan tujuan, dihubungkan dengan berbagai level di dalam organisasi. Manajemen menentukan tujuan dalam kategori operasi, pelaporan, dan kepatuhan secara jelas dan mencukupi agar risiko setiap tujuan tersebut dapat diidentifikasi dan dianalisa. Manajemen juga harus mempertimbangkan keselarasan dengan tujuan entitas. Dalam penilaian risiko, manajemen harus mempertimbangkan pengaruh dari kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan model bisnis internal yang mungkin menyebabkan ketidakefektifan pada pengendalian internal

Prinsip-prinsip dalam penilaian risiko menurut *COSO* (2013:7) sebagai berikut:

- a. Organisasi menentukan tujuan dengan jelas agar identifikasi dan penilaian risiko masing-masing tujuan dapat dilakukan.
- b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Organisasi harus mempertimbangkan kemungkinan adanya *fraud* dalam penilaian risiko.
- d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai adanya perubahan yang mungkin berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian internal.

### 3. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

Berdasarkan rumusan *COSO*, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diambil melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan dari manajemen untuk mitigasi risiko pencapaian tujuan telah dilaksanakan.

Aktivitas pengendalian dilaksanakan pada semua tahap proses bisnis pada seluruh level organisasi dengan memanfaatkan teknologi.

Kegiatan pengendalian bisa bersifat pencegahan maupun pendeteksian dan terdiri dari kegiatan manual maupun otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi dan tinjauan kinerja bisnis. Jika pemisahan tugas tidak begitu jelas, manajemen bisa memilih dan mengembangkan alternatif kegiatan pengendalian.

*COSO* (2013:7) menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian, yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian tujuan sampai pada tingkat yang dapat diterima.
- b. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian secara umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.
- c. Organisasi mengimplementasikan dan menjalankan aktivitas pengendalian sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan yang telah ditentukan.

#### 4. *Information and Communication* (Informasi dan Komunikasi)

Sebagaimana yang dinyatakan oleh *COSO*, bahwa entitas membutuhkan informasi dalam rangka melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan. Manajemen mengumpulkan, menghasilkan, dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas baik dari sumber internal maupun eksternal untuk mendukung fungsi dari komponen pengendalian internal lainnya. Komunikasi adalah proses menyediakan, berbagi, dan

mengumpulkan informasi yang penting secara berkelanjutan dan berulang. Komunikasi internal adalah alat penyaluran informasi di dalam organisasi. Komunikasi internal memungkinkan personel untuk memperoleh pesan yang jelas dari manajemen bahwa tanggungjawab pengendalian harus dilaksanakan dengan serius. Komunikasi eksternal memungkinkan masuknya informasi eksternal serta memberikan informasi yang relevan pada pihak luar.

*COSO* (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi menghasilkan atau mendapatkan informasi yang relevan dan berkualitas tinggi untuk mendukung pengendalian internal.
- b. Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung komponen-komponen lain dari pengendalian internal.
- c. Organisasi mengkomunikasikan hal-hal pengendalian internal yang relevan kepada pihak-pihak eksternal.

##### 5. *Monitoring Activities* (aktivitas Pengawasan)

Menurut *COSO* bahwa monitoring berkelanjutan, evaluasi terpisah, maupun kombinasi keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing komponen pengendalian internal telah ada dan berfungsi. Monitoring berkelanjutan yang terintegrasi ke dalam proses bisnis pada berbagai level di dalam entitas akan memberikan informasi yang tepat waktu. Evaluasi terpisah, yang dilaksanakan secara berkala, akan mempunyai ruang lingkup dan frekuensi

pelaksanaan yang bervariasi tergantung dari penilaian risiko, efektivitas dari monitoring berkelanjutan, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan akan dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan, prinsip umum. Kekurangan akan dikomunikasikan pada manajemen dan dewan direksi sesuai tingkatannya

Dua prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pemantauan adalah:

- a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan *monitoring* berkelanjutan dan atau evaluasi terpisah untuk memastikan bahwa pengendalian internal telah ada dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengoreksi secara sesuai dan tepat waktu, termasuk manajemen senior dan dewan direksi.

#### **2.1.2.4 Keterbatasan Pengendalian Internal**

Menurut Sanyoto (2007:253):

“Sistem pengendalian terbaik adalah bukan struktur pengendalian yang seketat mungkin secara maksimal, system pengendalian internal juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Kelemahan atau keterbatasan yang melekat pada sistem pengendalian internal yaitu persekongkolan (kolusi), perubahan, kelemahan manusiandan azas biaya manfaat.”

Menurut Hiro Tugiman (2008) keterbatasan pengendalian internal antara lain :

1. Banyak pengendalian yang ditetapkan memiliki tujuan yang tidak jelas;
2. Pengendalian lebih diartikan sebagai tujuan akhir yang harus dicapai bukan sebagai alat atau sarana untuk mencapai organisasi;

3. Pengendalian ditetapkan terlalu berlebihan tanpa memperhatikan isi manfaat dan biayanya;
4. Penerapan yang tidak tepat dari pengendalian juga mengakibatkan berkurang atau bahkan hilangnya inisiatif dan kreativitas setiap orang;
5. Pengendalian tidak memperhitungkan aspek perilaku padahal faktor manusia merupakan kunci utama untuk berhasilnya pengendalian.

Menurut pendapat para ahli di atas dapat diinterpretasikan bahwa keterbatasan pengendalian internal sangatlah berpengaruh kepada kinerja karyawan.

### **2.1.3 Efektivitas Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Efektivitas**

Konsep efektivitas memiliki arti yang berbeda-beda oleh para ahli.

Susilo Martoyo (2010:4) dalam Sari Verista 2017 memberikan definisi efektivitas yaitu :

”Sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”

Sedangkan menurut Bhayangkara (2008:14) :

“efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau juga bias dikatakan bahwa efektivitas adalah ukuran dari output. Sehingga apabila perusahaan mampu mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektivitas serta dapat digunakan secara maksimal maka tujuan Bersama perusahaan menjadi maksimal”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diinterpretasikan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu

memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas kegiatan operasional suatu perusahaan dapat tercapai bila masing-masing karyawan sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan benar dan tepat sesuai dengan *job description* yang telah dibuat perusahaan. Intinya karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.3.2 Efektivitas Kinerja Karyawan**

Agar lebih memahami apa itu efektivitas kinerja karyawan, maka dapat dilihat pada pendapat para ahli berikut ini :

Menurut Edy Sutrisno (2010:149) :

“efektivitas kinerja karyawan adalah pencapaian sasaran atau tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, yang berarti bahwa pelaksanaan kerja pegawai sesuai dengan sasaran, tepat pada waktu yang telah ditetapkan serta efisiensi penggunaan biaya kerja” .

Sedangkan menurut Siagian (2010:151) menjelaskan bahwa efektivitas kinerja karyawan adalah

“Efektivitas kinerja karyawan adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bilamana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan dan penyelesaian tugas pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan uraian di atas dapat diinterpretasikan bahwa efektivitas kinerja karyawan merupakan suatu ukuran hasil kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi atau secara luas merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai efektivitas perlu ditentukan apa yang harus dilakukan sehingga tidak terjadi pemborosan waktu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan maka suatu pekerjaan dimungkinkan akan selesai sesuai waktu yang telah ditentukan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

#### **1. Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim**

Sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (2010:17) bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi :

- a.** Motivasi Kerja
- b.** Kemampuan kerja
- c.** Perlengkapan dan fasilitas
- d.** Lingkungan eksternal
- e.** *Leadership*
- f.** Misi strategi
- g.** Fasilitas kerja
- h.** Kinerja individu dan organisasi

- i.** Praktik manajemen
- j.** Stress kerja
- k.** Budaya organisasi

2. Teori Kinerja menurut Stephen Robbins

Menurut pendapat Robbins yang diterjemahkan oleh Molan (2011:218) dalam Indah Sari 2016, tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada 2 faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

3. Teori Kinerja menurut Peter Drucker

Menurut pendapat Ducker dalam Hani Handoko (2011:211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0% sampai 1%. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara lain :

- a.** Pendidikan dan program pelatihan
- b.** Gizi, nutrisi dan kesehatan

- c. Motivasi
- d. Beban kerja
- e. Kesempatan kerja
- f. Kebijakan eksteren
- g. Pengembangan secara terpadu.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2009:180) mengatakam bahwa seseorang pekerja dalam melakukan pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu :

1. Faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan.
2. Faktor organisasional adalah faktor yang berasal dari organisasi seperti pembayaran upah atau gaji (kesejahteraan), keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, audit SDM dan pekerjaan itu sendiri.
3. Faktor intrinsik adalah faktor dari diri pegawai itu sendiri seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, kemungkinan perkembangan dan pekerjaan itu sendiri.
4. Faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri pegawai itu seperti gaji, kesejahteraan, teknik supervisi, administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diinterpretasikan bahwa kinerja tidaklah terbentuk dengan sendirinya namun banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor baik yang bersumber dari dalam diri individu seperti semangat, motivasi, dukungan yang diterima, hubungan mereka dengan organisasi dan juga kemampuan yang

dimiliki. Namun kinerja juga dipengaruhi oleh faktor dari luar diri antara lain seperti pemberian insentif, suasana kerja, dan sarana prasarana yang tersedia.

#### **2.1.3.4 Pengukuran Efektivitas Kinerja Karyawan**

Bernardin dan Russel (2011:240) mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai merupakan upaya sistimatis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada, dengan tujuan untuk mendorong kinerja seseorang agar dapat berada di atas rata-rata.

Pengukuran kinerja ini pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Mathis dan Jackson (2009:81) mengatakan bahwa:

“Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.”

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27), efektivitas kinerja karyawan dapat diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas yaitu apabila tujuan suatu kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan sifat komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

3. Disiplin

Disiplin merupakan suatu tindakan taat kepada hukum atau aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang inisiatif mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari organisasi dan atasan. Inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

R.A Supriyono (2012:33) menyebutkan bahwa efektivitas kerja karyawan dapat dilihat dari dua dimensi yaitu :

1. Prestasi kerja

Menurut Dessler yang di alih bahasakan oleh Eli Tanya (2010:67) prestasi kerja adalah cara mengevaluasi karyawan yang dilakukan dengan membandingkan pekerjaan yang dikerjakan dengan standar pekerjaan. Menurut Megginson dalam Mangkunegara (2011:69) ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja antara lain : kualitas kerja kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama dan ketaatan.

## 2. Kepuasan kerja

Menurut Robbins dalam Benyamin Molan (2011:101) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Wibowo (2010:100) menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan;
- b. Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik;
- c. Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja;
- d. Promosi, dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin;
- e. Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja auditor internal. Variabel-variabel tersebut adalah pengaruh kompetensi dan independensi auditor terhadap kinerja auditor internal.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan audit sumber daya manusia dan pengendalian internal terhadap efektivitas kinerja karyawan diantaranya dikutip dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian tersebut dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Hasil Penelitian
1	Dessy Herlisnawati	Peranan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Mekar Langgeng	2015	Audit operasional sumber daya manusia dilakukan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan formal sesuai dengan tugasnya. Dalam penilaian kinerja karyawan PT Mekar Langgeng telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. <i>Audit operasional sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan</i>
2	Ekromi Fraida Tsalasah dan Armanu Thoyib	Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap Efektivitas fungsi sumber daya manusia (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Malang)	2012	Variabel audit SDM yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM berpengaruh terhadap Efektivitas Fungsi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Fungsi SDM akan semakin meningkat jika Politeknik Negeri

				Malang meningkatkan variabel-variabel yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM.
3	Putri Listia Anwar, dkk	Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja pada PT. Sanggar Laut Manado	2014	Audit SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanggar Laut Manado. Hal ini di berarti audit SDM bukan merupakan faktor kuat untuk mendorong semangat atau gairah karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu untuk memaksimalkan kinerjanya
4	Umi Hasanah	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> persediaan Pada Cv dwi Warna Abadi	2014	Hasil variabel independen berupa pengendalian internal secara parsial dapat berpengaruh terhadap pencegahan fraud persediaan, hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pencegahan fraud persediaan sebagai variabel terikat
5	Nety Arum Sari	Pengaruh pengendalian Internal terhadap pencegahan <i>Fraud</i> persediaan pada Pt Andalan Chrisdeco	2014	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen berupa pengendalian internal berpengaruh terhadap pencegahan <i>fraud</i> persediaan
6	Desy Kristianingsih	Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian	2013	Hasil dari penelitian ini adalah H0 ditolak dan H1 diterima sehingga terdapat

		Internal terhadap Pencegahan Kecurangan persediaan barang dagang.		pengaruh signifikan antara sistem pengendalian internal terhadap Kecurangan persediaan barang dagang
7	Nanda Rizky Aprilia dkk	Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan	2016	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen berupa pengendalian internal berpengaruh Kinerja
8	Imam Santosa dkk	Pengaruh Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	2017	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen berupa pengendalian internal berpengaruh kinerja pegawai

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1. Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja

#### Karyawan

Hubungan antara Audit Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan dapat dilihat dari dalil-dalil yang dikemukakan oleh Susilo (2002:28):

“Setelah perencanaan audit sumber manusia dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses-proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan”.

Sedangkan Siagian (2001:31) menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan audit sumber daya manusia bermuara pada ketiga aspek kinerja manajerial yang dapat dan harus dijadikan sasaran audit, yaitu:

1. Kemampuan Sumber Daya Manusia memainkan perannya;
2. Ketangguhan Sumber Daya Manusia menyelenggarakan berbagai aktivitasnya;
3. Keterampilan manager perusahaan yang dihadapkan kepada berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal.”

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diinterpretasikan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feed back* kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kinerja masing-masing SDM dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan kinerja SDM tersebut.

### **2.2.2. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan**

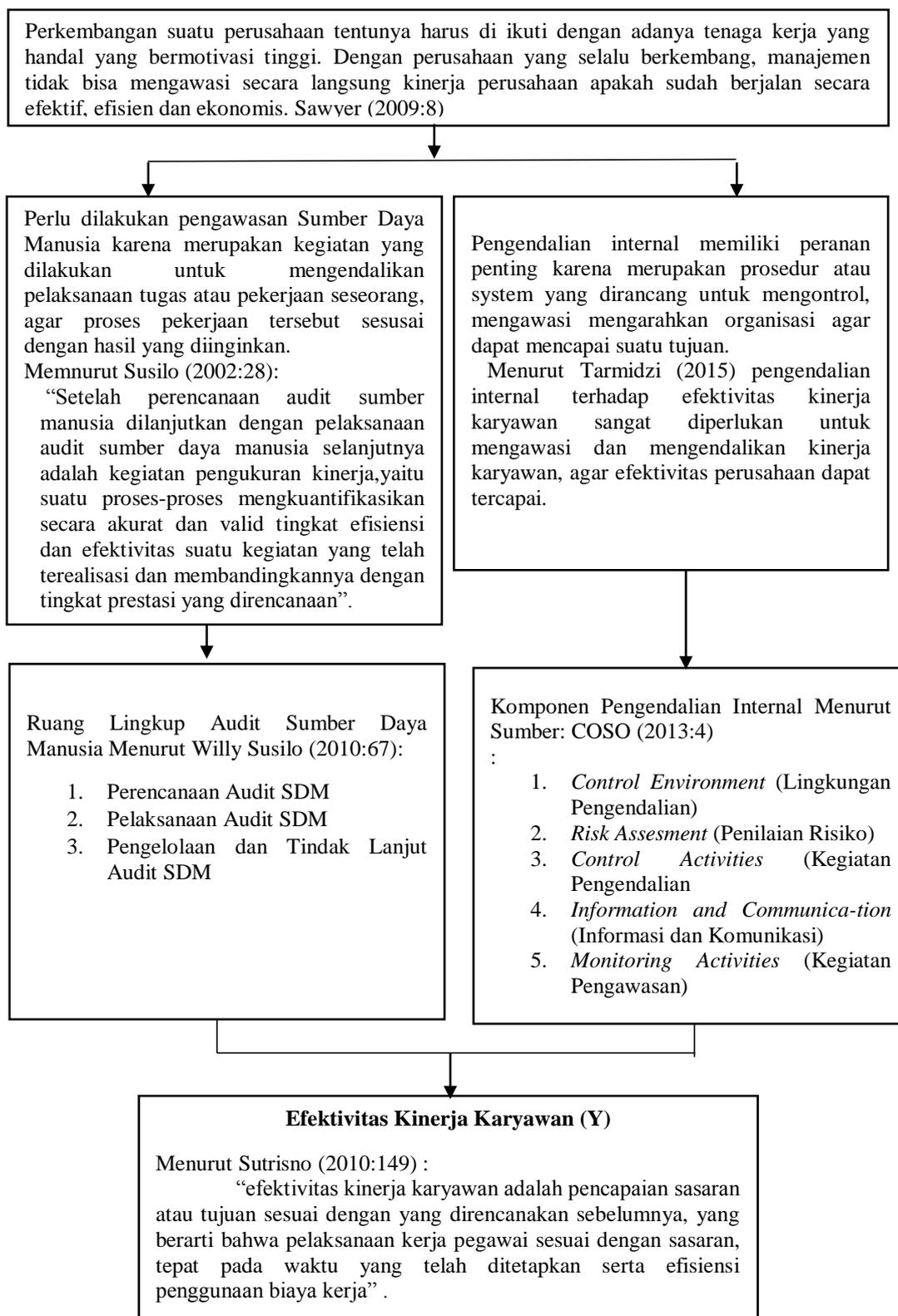
Pengaruh pengendalian internal terhadap efektivitas kinerja karyawan menurut Tarmidzi (2015) pengendalian internal terhadap efektivitas kinerja karyawan dibuat untuk membantu agar organisasi lebih berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dan juga memperhatikan aspek biaya yang harus dikeluarkan dan manfaat yang diharapkan.

Menurut Tarmidzi (2015) pengendalian internal terhadap efektivitas kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mengawasi dan mengendalikan kinerja karyawan, agar efektivitas perusahaan dapat tercapai.

Dari teori tersebut dapat diinterpretasikan bahwa efektivitas kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap pengendalian internal karena jika efektivitas kinerja karyawan berjalan baik, pengendalian internal pun akan baik.

Gambar 2.1

## Kerangka Pemikiran



### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) pengertian hipotesis adalah:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti dapat mencoba merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Audit Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan

H2 : Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan