

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Audit

Mulyadi (2014:9) menyatakan: “ Auditing 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”.

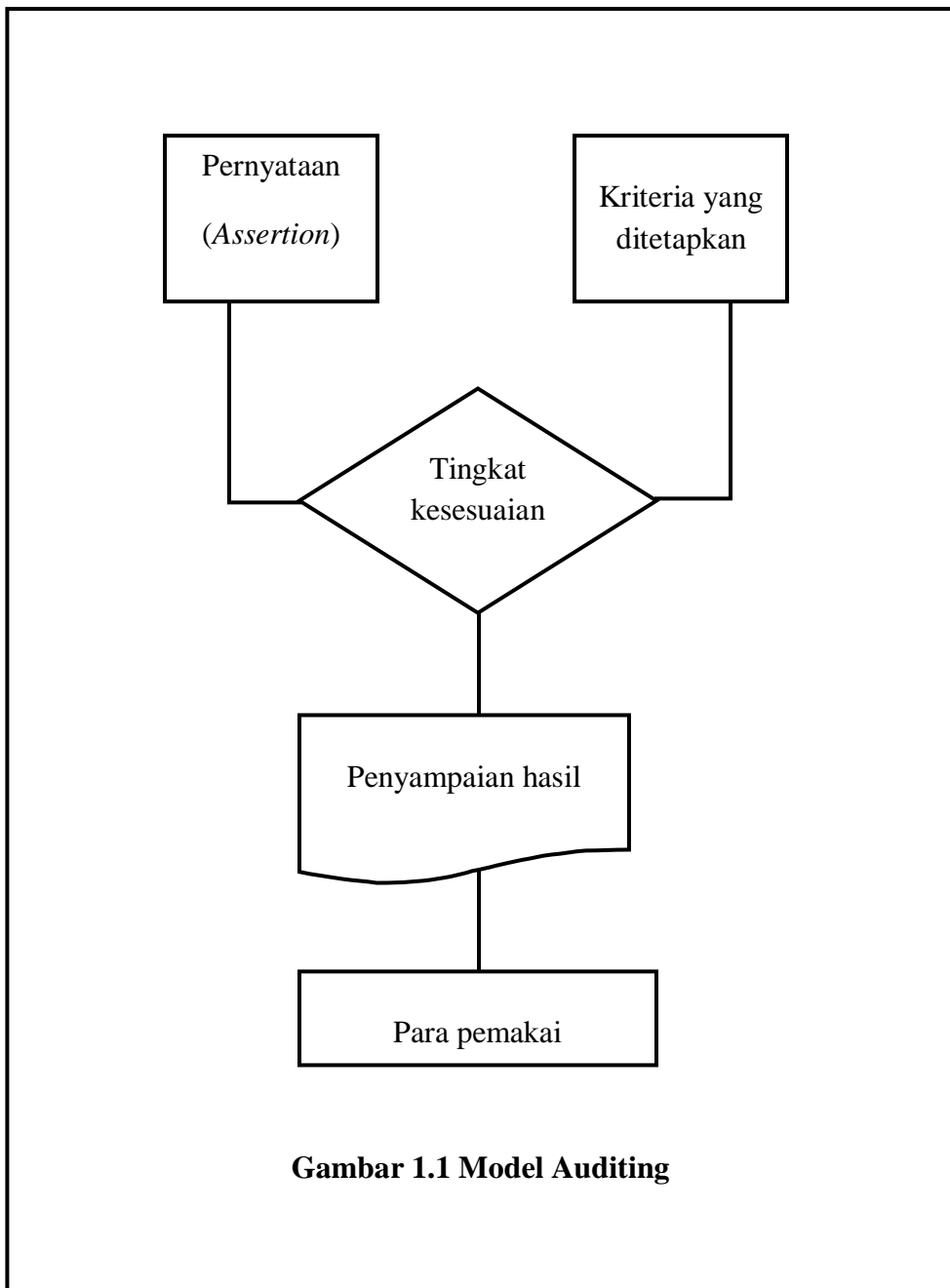
Dari definisi tersebut diatas dapat diuraikan menjadi tujuh elemen yang harus diperhatikan dalam melaksanakan audit, yaitu :

1. Proses yang sistematis.
2. Menghimpun dan mengevaluasi bukti secara objektif.
3. Asersi-asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi.
4. Menentukan tingkat kesesuaian (*degree of correspondence*).
5. Kriteria yang ditentukan.
6. Menyampaikan hasil-hasilnya.
7. Para pemakai yang berkepentingan.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa setidaknya ada tiga elemen fundamental dalam auditing, yaitu :

1. Seorang auditor harus independen.
2. Auditor bekerja mengumpulkan bukti (*evidence*) untuk mendukung pendapatnya.
3. Hasil pekerjaan auditor adalah laporan (*report*).

Dari definisi tersebut dapat di bentuk suatu model auditing seperti tergambar dalam gambar berikut:



Gambar 1.1 Model Auditing

Sumber : Auditing, Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan

2.1.2 Tipe Audit

Tipe Audit umumnya dibagi menjadi 3 (tiga) menurut Mulyadi (2014:30) yaitu:

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

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum, kemudian melaporkan hasil audit tersebut dalam bentuk laporan audit.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*).

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

3. Audit Operasional (*Operational Audit*).

Audit Operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional adalah untuk :

- a. Mengevaluasi kinerja.
- b. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan
- c. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut.

Sedangkan menurut Abdul Halim (2015), tipe / klasifikasi audit berdasar tujuan audit dapat dibedakan menjadi :

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

Audit laporan keuangan mencakup penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai laporan keuangan suatu entitas dengan tujuan untuk memberikan pendapat apakah laporan keuangan telah disajikan secara wajar sesuai kriteria yang telah ditentukan yaitu prinsip akuntansi yang berterima umum (PABU). Jadi, ukuran kesesuaian audit laporan keuangan adalah kewajaran (*fairness*). Kriteria utama yang digunakan adalah prinsip akuntansi yang berterima umum. Audit laporan keuangan ini dilakukan oleh eksternal auditor biasanya atas permintaan klien, kecuali dalam audit laporan keuangan BUMN yang dilakukan oleh BPK atau

BPKP. Audit tersebut bukan atas permintaan klien, tetapi BPK atau BPKP memiliki hak untuk melakukan pemeriksaan berdasarkan UU atau peraturan yang ada. Hasil audit akan disajikan dalam bentuk tertulis yang disebut laporan auditor independen. Gambar 1.2 menunjukkan model audit laporan keuangan.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan mencakup pengumpulan dan pengevaluasian bukti dengan tujuan untuk menentukan apakah kegiatan finansial maupun operasi tertentu dari suatu entitas sesuai dengan kondisi-kondisi, aturan-aturan, dan regulasi yang telah ditentukan. Kriteria yang ditentukan tersebut dapat berasal dari berbagai sumber seperti manajemen, kreditor, maupun lembaga pemerintah. Ukuran kesesuaian audit kepatuhan adalah ketepatan (*correctness*), misalnya: ketepatan SPT-Tahunan dengan Undang-undang pajak penghasilan. Hasil audit kepatuhan tersebut biasanya disampaikan kepada pihak yang menentukan kriteria tersebut. Gambar 1.3 menunjukkan model audit kepatuhan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional meliputi pengumpulan dan pengevaluasian bukti mengenai kegiatan operasional organisasi dalam hubungannya dengan tujuan pencapaian efisiensi, efektivitas, maupun kehematan (ekonomis) operasional. Efisiensi adalah perbandingan antara pemasukan dengan keluaran, sedangkan efektivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan target yang sudah ditetapkan. Dengan demikian yang menjadi tolak ukur atau kriteria dalam audit operasional adalah rencana, anggaran, dan standart biaya atau kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan audit operasional adalah:

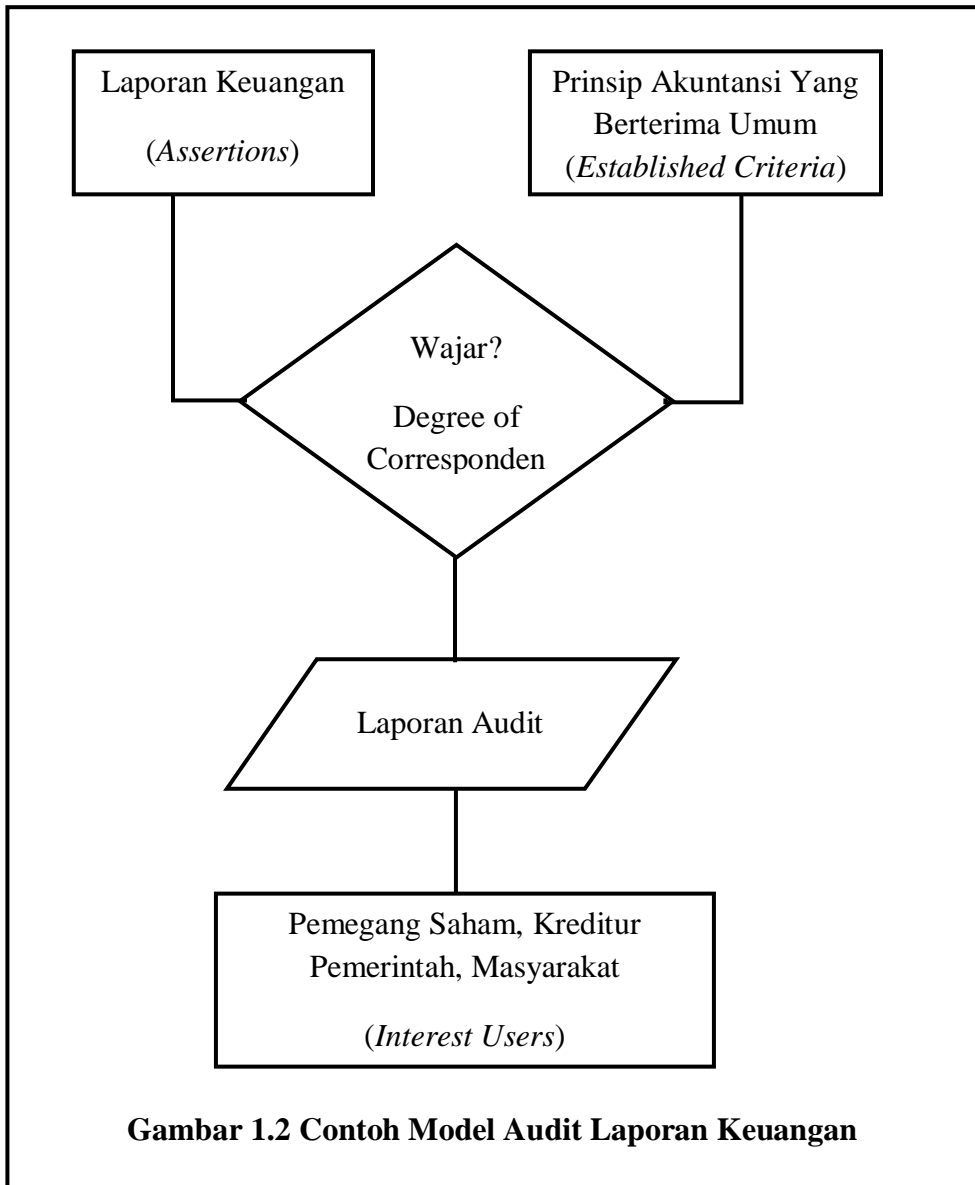
- a) Menilai prestasi
- b) Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan
- c) Membuat rekomendasi untuk pengembangan dan perbaikan, dan tindakan lebih lanjut.

Audit operasional sering disebut juga dengan *management audit* atau *performance audit*. Ukuran kesesuaian yang digunakan adalah keefisienan, keefektivan, dan kehematan/keekonomisan, misalnya apakah suatu kegiatan atau program telah dilaksanakan secara efisien, efektif dan ekonomis. Auditor

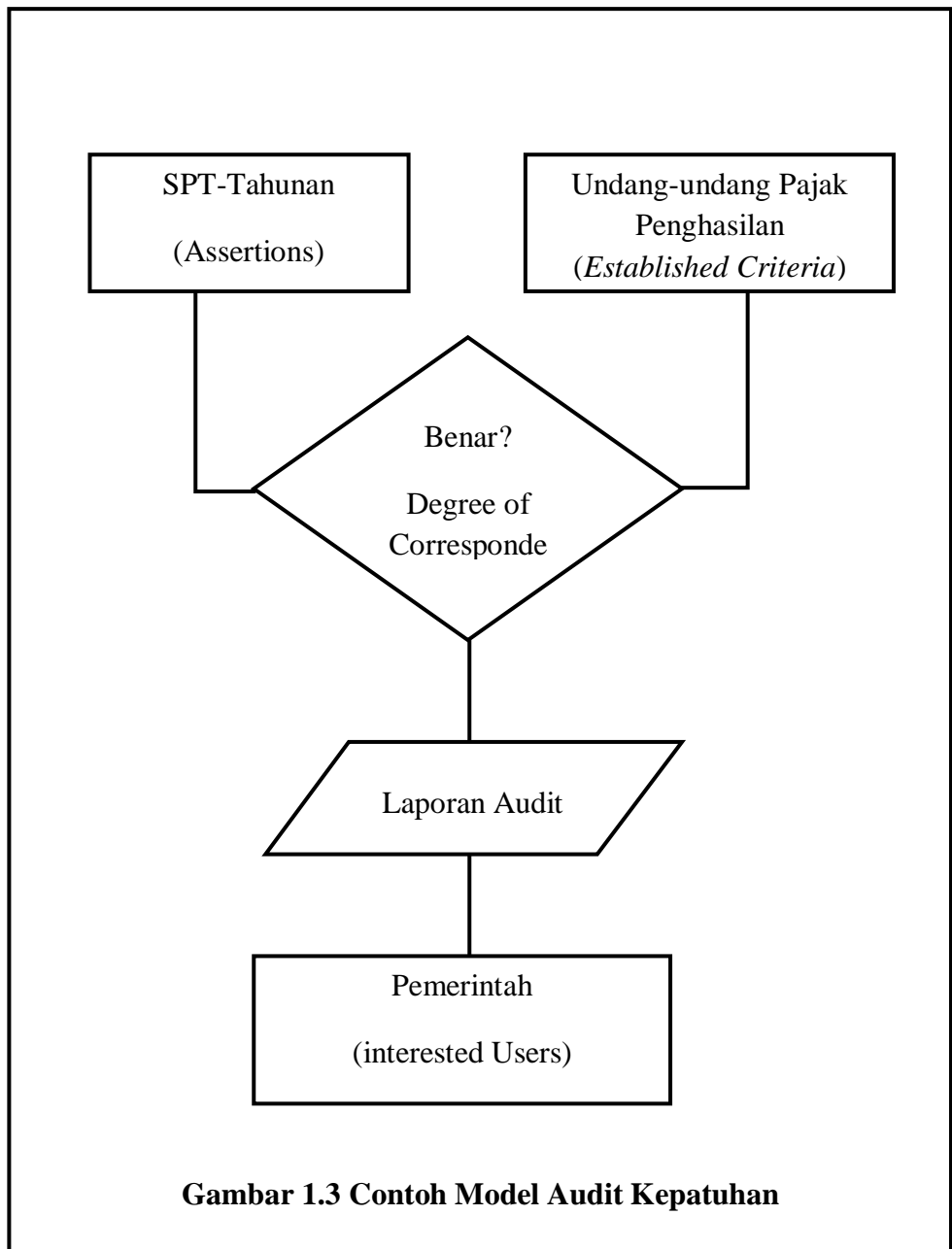
diharapkan melakukan observasi objektif dan analisis komprehensif atas operasi tertentu perusahaan. Gambar 1.4 menunjukkan model audit operasional

Tipe Audit	Sifat Asersi	Kriteria yang ditetapkan	Sifat laporan auditor
Audit Laporan Keuangan (<i>Finacial Statements Audit</i>)	Data laporan keuangan	Prinsip-prinsip akuntansi yang berterima umum	Pendapatan atas kewajaran laporan keuangan
Audit Kepatuhan (<i>Compliance Audit</i>)	Klaim atau data berkenaan dengan kepatuhan kepada kebijakan perundangan, peraturan dan sebagainya	Kebijakan manajemen, hukum, peraturan, atau persyaratan lain pihak ketiga	Ringkasan temuan atau keyakinan tentang tingkat kepatuhan
Audit Operasional (<i>Operational Audit</i>)	Data operasional atau kinerja	Menetapkan tujuan, misalnya yang dilakukan oleh pihak manajemen atau yang berwenang	Efisiensi dan efektivitas yang diamati, rekomendasi untuk pengembangan dan perbaikan, dan tindakan lebih lanjut

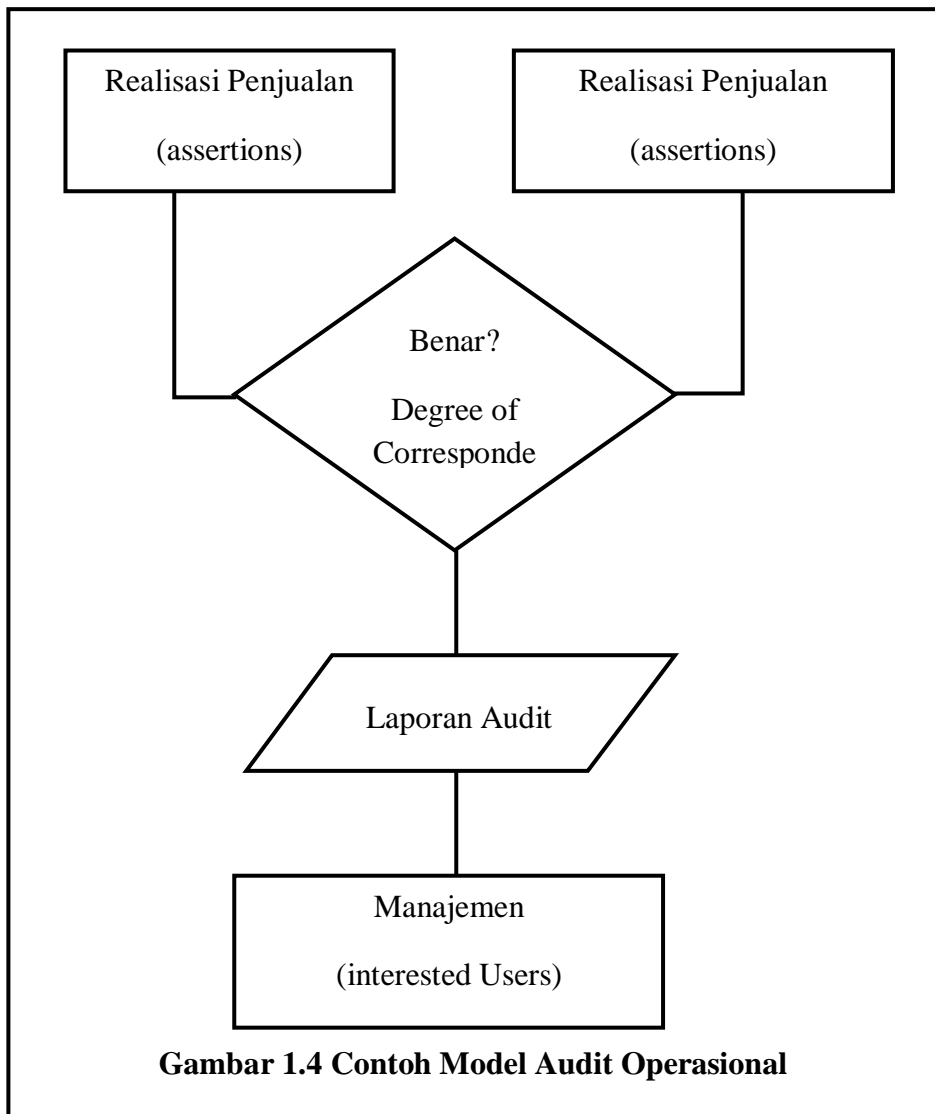
Sumber : Abdul Halim, Auditing:Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan



Sumber : Auditing, Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan



Sumber : Auditing, Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan



Sumber : Auditing, Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan

2.1.3 Tujuan Audit Manajemen / Operasional / Kinerja

Menurut IBK. Bayangkara (2015:5), Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

2.1.4 Manfaat Audit Manajemen / Operasional / Kinerja

Manfaat dari Audit Manajemen menurut Tunggal (2003:14-15) [<http://nurhayati-willa.blogspot.co.id/p/blog-page.html>, diakses 21 April 2017] yaitu:

1. Memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan-kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan berdasarkan rencana-rencana, prosedur, dan persyaratan peraturan pemerintah.
3. Mengidentifikasi area masalah yang potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
4. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan, dan pengendalian dalam perusahaan.
5. Menilai efisien dan ekonomisasi penggunaan sumber daya, termasuk mengurangi pemborosan yang terjadi.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

2.1.5 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen / Operasional / Kinerja

Menurut IBK. Bayangkara (2015:5) sasaran dalam audit manajemen/ Operasional/Kinerja adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang - bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan / peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Ada 4 (empat) elemen pokok dalam tujuan audit:

1. Kondisi

Sawyer et al. dalam bukunya internal auditing mengemukakan: "istilah "kondisi" (condition) mengacu pada fakta-fakta yang dikumpulkan

melalui observasi, pengajuan pertanyaan, analisis, verifikasi, dan investigasi yang dilakukan saat audit manajemen. Kondisi merupakan jantungnya temuan, dan informasi tersebut haruslah memadai, kompeten, dan relevan. Kondisi harus mampu mencerminkan total populasi atau sistem yang ditelaah; atau, dalam kasus terpisah, harus merupakan kelemahan yang signifikan. Klien harus menyepakati fakta-fakta yang disajikan, meskipun mereka bisa saja memperselisihkan signifikansi yang dilekatkan auditor pada temuan-temuan tersebut”. (Sawyer et al, 2005:338)

2. Kriteria

Kriteria merupakan standar (pedoman,norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. (IBK. Bayangkara, 2015:5).

3. Penyebab

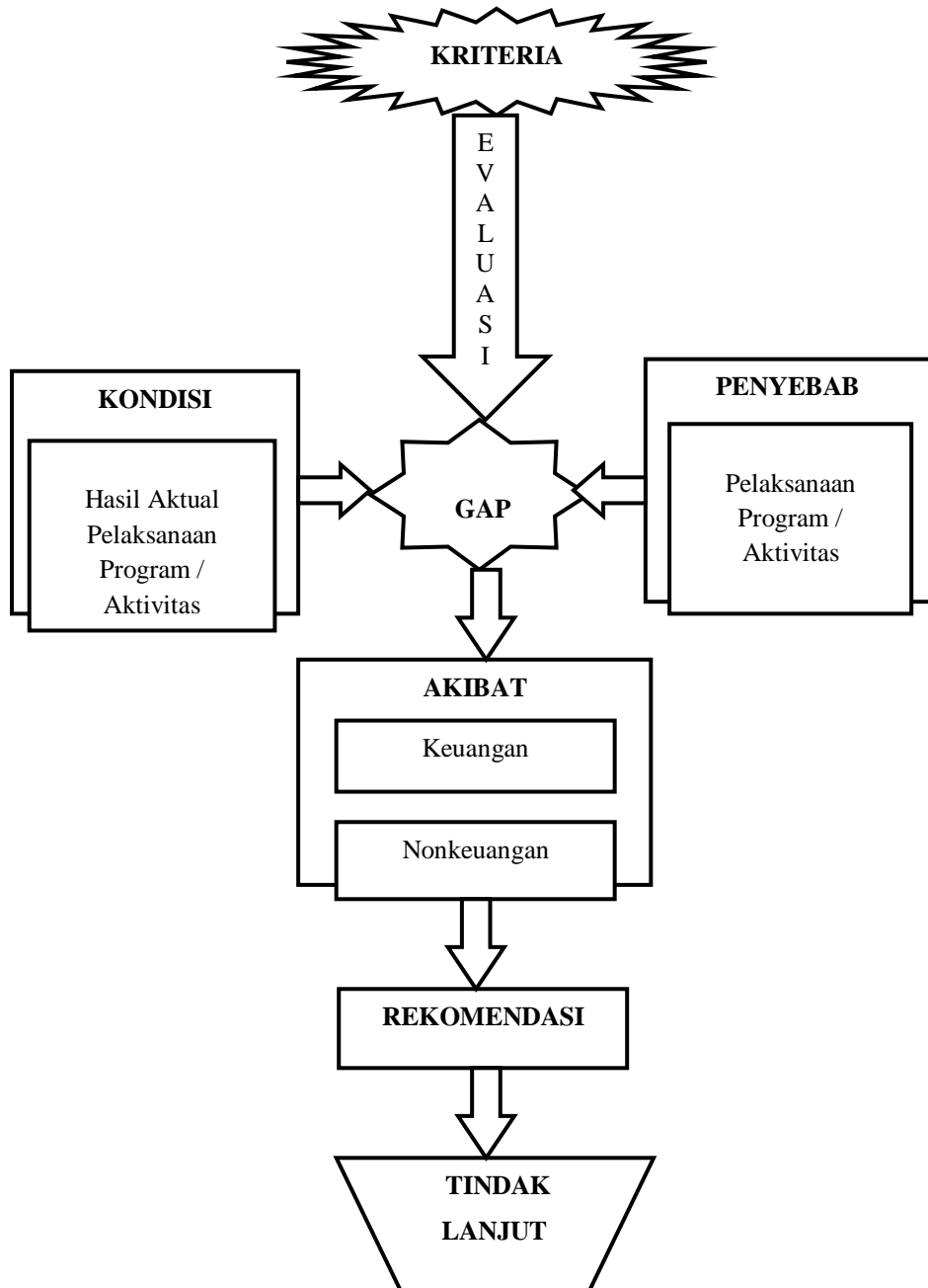
Sawyer et al. dalam bukunya internal auditing mengemukakan: “penyebab (*cause*) menjelaskan mengapa terjadi deviasi dari kriteria yang ada, mengapa sasaran tidak tercapai, dan mengapa tujuan tidak terpenuhi. Identifikasi penyebab merupakan hal penting untuk memperbaikinya. Setiap temuan audit bisa ditelusuri penyimpangannya dari apa yang diharapkan. Masalah bisa diatasi hanya jika penyimpangan ini diidentifikasi dan penyebabnya diketahui”. (Sawyer et al, 2005:338)

4. Akibat

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terslenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan. (IBK.Bayangkara, 2015:5)

Gambar 2.2.4

Kerangka Kerja Audit Manajemen



Sumber : IBK Bayangkara (2015:6)

2.1.6 Tahap-Tahap Audit Manajemen / Operasional / Kinerja

Menurut IBK. Bayangkara (2015:110), Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi:

1. Audit pendahuluan,
Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit.
2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM,
Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
3. Audit Terinci,
Pada tahapan ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan.
4. Pelaporan,
Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan.
5. Tindak lanjut.
Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.1.7 Laporan Audit Manajemen / Operasional / Kinerja

Menurut IBK Bayangkara (2015:56-58), umumnya para pengguna laporan lebih berkepentingan terhadap temuan-temuan auditnya daripada bagaimana auditor melakukan audit. Dengan demikian dibutuhkan penyajian laporan yang dapat menjawab pertanyaan pengguna laporan dengan cepat, biasanya berupa kesimpulan atas audit yang dilakukan auditor. Dalam penyajian ini, auditor mengikuti format sebagai berikut:

1. Informasi Latar Belakang
Merupakan informasi umum tentang perusahaan dan program/aktivitas yang diaudit.
2. Kesimpulan dan Temuan Audit
Untuk meyakinkan pengguna laporan audit, auditor harus menyajikan temuan-temuan yang diperoleh sebagai pendukung setiap kesimpulan yang dibuat. Kesimpulan dalam audit manajemen selalu dibuat berdasarkan

temuan-temuan yang diperoleh pada saat melakukan audit, baik itu temuan yang berhubungan dengan kriteria, penyebab, dan akibat.

3. Rumusan Rekomendasi

Merupakan saran perbaikan yang diberikan auditor atas berbagai kekurangan/kelemahan yang terjadi pada program/aktivitas yang diaudit.

4. Ruang Lingkup Audit

Ruang lingkup audit menunjukkan berbagai aspek dari program / aktivitas yang diaudit dan periode waktu dari program / aktivitas yang diaudit oleh auditor.

2.1.7.1 Contoh Laporan Audit Manajemen

Contoh Laporan Audit Manajemen menurut IBK. Bayangkara (2015:59-66) adalah sebagai berikut :

Surabaya, 01 April 2014

No. : 054/KAP/IV/2014

Lampiran : 3 eksemplar

Perihal : Laporan Hasil Audit Manajemen

Kepada

Yth, Direktur RS. Puri Santika

Di Surabaya

Kami telah melakukan audit atas Pengelolaan Piutang pada Rumah Sakit Puri Santika untuk periode tahun 2012/2013. Audit kami tidak dimaksudkan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan dan oleh karenanya kami tidak memberikan pendapat atas laporan keuangan tersebut. Audit kami hanya mencakup bidang Pengelolaan Piutang yang dimiliki (terjadi pada) Rumah Sakit. Audit tersebut dimaksudkan untuk menilai ekonomisasi (kehematan), efisiensi (daya guna), dan efektivitas (hasil guna). *Pengelolaan Piutang* yang dilakukan dan memberikan saran perbaikan atas kelemahan pelayanan yang ditemukan selama audit, sehingga diharapkan di masa yang akan datang dapat dicapai perbaikan atas kekurangan tersebut dan perusahaan dapat beroperasi dengan lebih ekonomis, efisien dan lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

Hasil audit kami sajikan dalam bentuk laporan audit yang meliputi :

Bab I : Informasi Latar Belakang

Bab II : Kesimpulan Audit yang Didukung dengan Temuan Audit

Bab III : Rekomendasi

Bab IV : Ruang Lingkup Audit

Dalam melaksanakan audit, kami telah memperoleh banyak bantuan, dukungan, dan kerja sama dari berbagai pihak baik jajaran direksi maupun staf yang berhubungan dengan pelaksanaan audit ini. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih atas kerja sama yang telah terjalin dengan baik ini.

Kantor Akuntan Publik
Rawiatmaja dan Rekan

IBEKA. RAWIATMAJA, S.E., M.M., Ak., BAP.

BAB I

Informasi Latar Belakang

PT Rumah Sakit Puri Santika (selanjutnya disebut “Perusahaan”) berlokasi di Jl. Amerta No. 7-9 Surabaya, didirikan tanggal 10 November 1995 oleh para pendiri yang terdiri atas:

1. Dr. Sanjivani
2. Dr. Silvanus Sanjaya
3. Markonah Astiawati
4. Dr. Savitri Dewi Maharani
5. Dr. Sidarta Candra Aditya

Tujuan didirikannya Perusahaan adalah untuk memberikan jasa pelayanan kesehatan dan jasa konsultasi kesehatan, dengan pelayanan yang akurat, tepat waktu, dan penuh cinta kasih. Secara keseluruhan jasa pelayanan yang diberikan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Jasa pelayanan medis dan penunjang medis, yang meliputi:
 - a. Rawat Inap
 - b. Rawat Jalan
 - c. Instalasi Gawat Darurat
 - d. Laboratorium
 - e. Instalasi Farmasi
2. Jasa konsultan kesehatan

Susunan direksi Perusahaan adalah sebagai berikut:

Direktur Utama	: Dr. Sanjivani
Direktur Medik	: Dr. Savitri Dewi Maharani
Direktur Administrasi dan Keuangan	: Markonah Astiawati

Sedangkan tujuan dilakukannya audit adalah untuk:

1. Menilai kecukupan prosedur Pengelolaan Piutang yang digunakan dalam menyelenggarakan operasi rumah sakit.
2. Menilai ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas Pengelolaan Piutang yang dimiliki Perusahaan.
3. Memberikan berbagai saran perbaikan atas kelemahan Pengelolaan Piutang yang ditemukan.

BAB II

Kesimpulan Audit

Berdasarkan temuan (bukti) yang kami peroleh selama audit yang kami lakukan, kami dapat menyimpulkan sebagai berikut:

Kondisi:

1. Prosedur penjualan yang menimbulkan piutang (penjualan kredit) mengandung beberapa kelemahan di antaranya:
 - i. Tidak terdapat prosedur yang dapat memastikan bahwa pasien yang berobat dengan tanggungan Perusahaan telah disetujui oleh pihak berwenang pada Perusahaan penanggung.
 - ii. Tidak terdapat prosedur yang menjamin bahwa pasien yang berobat akan melunasi biaya pengobatan pada saat pasien yang bersangkutan pulang dari rumah sakit (ini terjadi terutama pada pasien tanpa tanggungan Perusahaan yang akhirnya menimbulkan adanya piutang pribadi).
 - iii. Tidak terdapat prosedur yang memadai untuk memastikan bahwa pasien atas tanggungan Perusahaan akan membayar kelebihan biaya perawatan apabila pasien tersebut menggunakan fasilitas yang melebihi dari batas atas biaya perawatan yang ditanggung Perusahaan. Hal ini berlaku juga untuk pasien yang berobat atas tanggungan perusahaan asuransi.
2. Pencatatan terjadinya piutang ke dalam kartu piutang Perusahaan belum dilakukan secara tertib dan disiplin oleh petugas pencatat piutang.
3. Pencatatan mutasi piutang, terutama yang berasal dari pembayaran oleh debitur tidak selalu bisa dihubungkan dengan keberadaan piutang di masing-masing kartu piutang, sesuai dengan terjadinya.
4. Penyajian piutang pada neraca tahunan belum menunjukkan keadaan piutang yang sesungguhnya bisa ditagih Perusahaan, karena didalamnya masih terdapat piutang diragukan ketertagihannya (tidak tertutupi oleh penyisihan kerugian piutang yang dibentuk).
5. Perusahaan belum melakukan penghapusan terhadap piutang sudah kadaluwarsa (sudah melewati masa penyisihan sesuai dengan kebijakan akuntansinya)
6. Terjadi jumlah piutang yang sangat besar pada debitur tertentu (terutama untuk debitur afiliasi).

Kriteria:

1. Untuk memutuskan terjadinya penjualan kredit, harus ada jaminan bahwa pasien yang berobat akan membayar semua biaya pengobatan tepat pada waktunya.

2. Pencatatan piutang ke dalam kartu piutang harus dilakukan secara kronologis dan tepat waktu, sesuai dengan tanggal terjadinya untuk setiap debitur.
3. Penerimaan kas dari pembayaran piutang oleh debitur harus selalu dapat dihubungkan dengan bagian mana dari piutang yang dikreditkan, sehingga jelas dari berbagai transaksi timbulnya piutang yang terjadi dapat diikuti dengan pembayarannya.
4. Penyajian piutang di dalam neraca harus mencerminkan keberadaan piutang yang kemungkinan besar dapat ditagih. Oleh karena itu, Perusahaan harus membentuk penyisihan kerugian piutang yang memadai sebagai penilai dari saldo piutang yang dimiliki Piutang.
5. Untuk piutang yang telah jatuh tempo lebih dari tiga tahun tetapi belum dibayar, tingkat penyisihan kerugiannya adalah 100%. Oleh karena itu, untuk piutang yang sudah melewati masa penyisihan (telah jatuh tempo di atas tiga tahun) seharusnya sudah dihapuskan dari pembukuan.

Penyebab:

1. Belum ada pedoman baku secara tertulis yang dimiliki Perusahaan, dalam prosedur dan sistem akuntansi yang digunakan saat ini .
2. Karyawan di bagian piutang sebagian merupakan karyawan baru dan belum memiliki pengalaman yang memadai dalam mengelola piutang Perusahaan dengan bisnis rumah sakit.
3. Belum tersedia kebijakan dan atau peraturan memadai yang berkaitan dengan *penentuan batas tertinggi jumlah piutang* untuk satu debitur dan *penghapusan terhadap piutang yang telah kedaluwarsa*.

Akibat:

1. Informasi piutang yang tercatat di kartu piutang, buku besar piutang, dan jumlah piutang di dalam neraca tidak selalu sama serta diragukan keakuratannya .
2. Banyak piutang yang tingkat ketertagihannya rendah (diragukan).
3. Banyak piutang yang tidak diakui sebagai utang oleh debitur.
4. Piutang yang tersajikan di dalam neraca tidak mencerminkan bahwa piutang tersebut adalah asset likuid yang dimiliki Perusahaan yang bisa diharapkan sebagai sumber kas masuk untuk mendanai operasional Perusahaan.
5. Perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp7.272.608.644 karena piutang tidak dapat ditagih.

Pejabat yang bertanggung jawab:

Direktur Administrasi dan Keuangan.

Daftar Ringkasan Audit

No.	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
1.	Surat pengihan disertai dengan kuitansi asli bermaterai.	Pengiriman kuitansi asli dengan materai cukup merupakan tanda terima uang dan kuitansi ini baru diterbitkan jika uang sudah diterima.	Debitur mau membayar jika tagihan yang dikirim Perusahaan dilengkapi dengan kuitansi asli bermaterai.	Debitur menyatakan telah membayar karena sudah memegang kuitansi asli bermaterai cukup, walaupun mungkin pembayaran belum dilakukan.
2	Beberapa debitur menolak mengakui jumlah utang seperti yang dikonfirmasi. Selain itu banyak tagihan yang ditolak karena ada perbedaan jumlah piutang menurut Perusahaan dan yang diakui sebagai utang oleh debitur.	Setiap bulan Perusahaan harus mengirim surat pernyataan utang kepada debitur untuk memastikan piutang yang tercatat pada kartu piutang debitur yang bersangkutan adalah benar.	Perusahaan tidak mengirim konfirmasi dan surat pernyataan utang kepada debitur untuk mencocokkan jumlah piutang yang sebenarnya.	Sebagian piutang tidak diakui oleh debitur karena terjadi perbedaan pengakuan jumlah antara Perusahaan dengan debitur dan untuk piutang ini diragukan ketertagihannya.

3.	Pembuatan jurnal kas masuk, terutama untuk pembayaran melalui bank, hanya mencatat jumlah transfer yang diterima Perusahaan (tidak memuat perincian tentang pembayaran yang diterima untuk transaksi yang mana).	Pencatatan kas masuk yang diterima dari debitur dalam jurnal penerimaan kas harus memuat penjelasan tentang identitas debitur yang membayar dan untuk transaksi yang mana pembayaran tersebut dilakukan.	Debitur tidak mengirim bukti transfer kepada Perusahaan dan tidak memberikan penjelasan tentang rincian utang yang dibayar.	Sering terjadi kesalahan dalam pengkreditan piutang dalam kartu piutang terhadap debitur yang telah membayar dan perbedaan jumlah antara saldo kartu piutang dibandingkan dengan jumlah yang terdapat di buku besar.
4.	Perusahaan menanggung beban penagihan piutang yang terlalu tinggi.	Biaya transfer pembayaran bukan merupakan beban Perusahaan.	Karyawan belum memahami penerapan ketentuan ini.	Perusahaan menanggung beban yang lebih besar daripada yang seharusnya.
5.	Pembayaran yang diterima dari perusahaan asuransi lebih kecil daripada yang seharusnya dibebankan kepada pasien (untuk pasien yang berobat dengan tanggungan perusahaan asuransi).	Pasien harus membayar sebesar biaya pengobatan yang harus ditanggungnya atau Perusahaan harus menerima pembayaran sesuai dengan jasa yang telah diberikan.	Perusahaan tidak memiliki prosedur tercatat tentang konfirmasi kepada asuransi untuk penanganan pasien yang berobat atas tanggungan perusahaan tersebut.	Perusahaan menderita rugi karena menerima pembayaran yang lebih kecil dari biaya perawatan pasien yang dikeluarkan.

6.	Sering terjadi keterlambatan dalam pencatatan piutang.	Pencatatan piutang harus dilakukan secara kronologi dan tepat waktu.	Bukti transaksi terlambat sampai ke bagian akuntansi.	Pencatatan piutang tidak teratur dan tidak akurat.
7.	Beberapa debitur menolak bahwa pasien yang ditagih biaya pengobatannya sebagai karyawan di perusahaan tersebut.	Harus dipastikan terlebih dahulu penanggung jawab pasien dan batas maksimum biaya pengobatan yang ditanggung oleh perusahaan debitur sebelum diterima untuk dilayani.	Petunjuk teknis penelusuran status pasien atas tanggungan perusahaan debitur dan pernyataan sebagai penjamin atas pasien tersebut belum dimiliki secara tertulis.	Piutang tidak tertagih menjadi sangat tinggi karena tidak jelasnya penanggung dari biaya pengobatan tersebut.
8.	Sering terjadi kesalahan dalam penerapan tarif pelayanan terhadap pasien atas tanggungan perusahaan debitur dan keterlambatan dalam menagih piutangnya.	Harus dipastikan terlebih dahulu penanggung jawab pasien dan besarnya batas maksimum biaya pengobatan yang ditanggung perusahaan debitur (pasien).	Perjanjian tentang batas atas pelayanan atas untuk masing-masing karyawan antara Perusahaan dengan debitur belum disosialisasikan secara memadai.	Terjadi kesulitan dalam menagih kelebihan biaya pengobatan yang harus ditanggung pasien dan arus kas (<i>cash flow</i>) Perusahaan terganggu.

9.	Saldo awal piutang di beberapa kartu piutang tidak sama dengan saldo akhir piutang bulan sebelumnya terhadap debitur yang sama.	Saldo piutang pada kartu piutang harus sama dengan saldo piutang pada buku besar piutang dan saldo awal piutang harus sama dengan saldo akhir pada periode sebelumnya.	Mutasi piutang tidak dicatat secara kronologis dan tidak tepat waktu serta kartu piutang selalu dikerjakan setelah laporan keuangan diterbitkan.	Jumlah piutang yang tercatat pada kartu piutang tidak mencerminkan jumlah yang sebenarnya untuk setiap debitur pada periode penyajiannya.
10.	Sering terjadi keterlambatan pengiriman surat tagihan kepada debitur walaupun surat tersebut sudah siap untuk dikirim.	Surat tagihan harus dikirim tepat waktu sesuai dengan jatuh temponya piutang.	Petugas terlambat memisahkan bukti tagihan antara yang dikirim dan dokumennya, dan tidak ada petugas khusus untuk mengirimnya.	Perusahaan terlambat menerima pembayaran sehingga arus kas terganggu.
11.	Rp6.712.890.306 piutang yang tercatat di kartu piutang tidak didukung bukti, dan Rp559.718.338 piutang tidak tercatat di kartu piutang tetapi ditemukan bukti piutang tersebut.	Semua pencatatan transaksi harus didukung bukti transaksi yang sah dan lengkap.	Kartu piutang diterbitkan mulai awal tahun 2002 dan petugas pencatat kartu piutang tidak tertib dalam mencatat mutasi piutang di kartu piutang.	Rp6.712.890.306 dan Rp559.718.338 piutang diragukan keabsahannya serta tingkat ketertagihannya.

BAB III

Rekomendasi

Hasil audit yang dilakukan menemukan beberapa kelemahan yang menjadi perhatian manajemen di masa yang akan datang. Kelemahan ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. kelemahan yang terjadi pada sistem dan prosedur akuntansi yang dimiliki Perusahaan,
2. kelemahan yang terjadi karena kurang terlatihnya karyawan dibagian piutang dalam mengelola piutang yang dimiliki Perusahaan.

Atas keseluruhan kelemahan yang terjadi, maka diberikan rekomendasi sebagai koreksi atau langkah perbaikan yang bisa diambil manajemen untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

Rekomendasi :

1. Perusahaan harus memiliki sistem informasi akuntansi yang lengkap dan memadai bagi operasi rumah sakit untuk mendukung praktik pencatatan transaksi yang memadai, sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum dan dapat menyajikan informasi piutang yang akurat dineraca.
2. Karyawan yang bertugas untuk melakukan Pengelolaan Piutang harus memenuhi kualifikasi sebagai pengelola piutang, baik dalam pendidikannya maupun pengalaman dan harus mendapatkan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Perusahaan harus membuat kebijakan dan peraturan yang cukup untuk menjadi dasar dalam Pengelolaan Piutang, baik dalam menentukan batas maksimum piutang maupun penghapusan piutang.

Keputusan untuk melakukan perbaikan atas kelemahan ini sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi jika kelemahan ini tidak segera diperbaiki kami mengkhawatirkan terjadi akibat yang lebih buruk terhadap kinerja karyawan di masa yang akan datang.

BAB IV

Ruang Lingkup Audit

Sesuai dengan penugasan yang kami terima, audit yang kami lakukan hanya meliputi masalah Pengelolaan Piutang PT Rumah Sakit Puri Santika untuk periode tahun 2007/2008. Audit kami mencakup penilaian atas kecukupan sistem pengendalian manajemen Pengelolaan Piutang personalia yang bertugas mengelola piutang, dan aktivitas Pengelolaan Piutang itu sendiri .

2.2 Audit Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK Bayangkara (2015:107) Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara :

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

2.2.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK Bayangkara (2015:108) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

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

2.2.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK. Bayangkara (2015:108) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM pada organisasi;
- 2) Meningkatkan citra profesional Departemen SDM;

- 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM;
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM;
- 5) Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM;
- 6) Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM;
- 7) Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM;
- 8) Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif;
- 9) Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM;
- 10) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

2.2.4 Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK. Bayangkara (2015:108) ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

1. Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku;
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi;
3. Menilai kinerja program.

2.2.5 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK. Bayangkara (2015:114) Ruang lingkup audit SDM dibagi kedalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada diperusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena menggundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:17-18), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:19), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya berbagai tujuan tersebut oleh Sofyandi (2008:11-13) [<http://sitikhoeriyah-waktunyaberbagi.blogspot.co.id/2014/12/pengertian-tujuan-fungsi-dan-proses.html?m=1>, di akses 09 Oktober 2017] dapat dikategorikan pada empat jenis yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fischer et.al dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:39) dijelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: perencanaan organisasi, pekerjaan dan orang; pengerahan SDM; membangun kinerja individu dan organisasi; memberikan imbalan pegawai; memelihara SDM serta menyangkut MSDM internasional.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:39-42), fungsi Manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan SDM (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efisien.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:193) menjelaskan bahwa, ”kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa, “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).” [<http://adaddanuartablogspot.co.id/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>, diakses 08 Oktober 2017].

Menurut Rivai dan Basri (2005:50), mendefinisikan bahwa “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.” [<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>, diakses 08 Oktober 2017].

Dari pengertian-pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191) mengemukakan bahwa, ”Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”. [<http://adaddanuartablogspot.co.id/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html> , diakses 21 April 2017].

Sedangkan penilaian kinerja (*performance evaluation*) menurut Mathis dan Jackson dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:193-194)

adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

2.4.2 Konsep Penilaian Kinerja Karyawan

2.4.2.1 Faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:16) adalah sebagai berikut [<http://adaddanuarta.blogspot.co.id/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html> , diakses 09 Oktober 2017] :

- a. **Faktor Individu.** Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka indivisu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. **Faktor Lingkungan Organisasi.** Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.4.2.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Agus Dharma (2003:355) mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut [<https://intanghina.wordpress.com/2008/06/10/kinerja/> , diakses 24 Oktober 2017] :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.4.2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai [<http://klista123.blogspot.co.id/2013/10/tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja.html>, diakses 21 April 2017], yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.4.2.4 Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi

Menurut Boulter, Dalziel dan Hill (1996) bahwa, ”kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. [<http://muchsignal-mancaki.blogspot.co.id/2011/11/penilaian-kinerja-berbasis-kompetensi.html>], diakses 25 Oktober 2017].

2.4.2.5 Pengertian Key Performance Indicator (KPI)

Menurut David Parmenter (2007), KPI menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. [<http://layong.blog.binusian.org/2010/10/14/key-performance-indicators-kpi/>], diakses 25 Oktober 2017].

2.4.2.6 Karakteristik Key Performance Indicator (KPI)

Selain itu menurut David Parmenter (2007) pula, Key Performance Indicators (KPI) mempunyai 7 karakteristik yang dikenal umum [<http://layong.blog.binusian.org/2010/10/14/key-performance-indicators-kpi/>], diakses 25 Oktober 2017] yaitu:

1. Ukuran non-finansial (tidak dinyatakan dalam bentuk nilai mata uang).
2. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24 jam / 7 hari).
3. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
4. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi.
5. Baik individu maupun tim ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan.
7. Berpengaruh positif (misalnya: memengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif).

2.5 Penelitian Terdahulu

2.5.1 Yolanda P.S.Nasution, Arik Prasetya (2016)

Melakukan penelitian dengan judul “Audit manajemen untuk menilai kinerja fungsi SDM pada PT. XYZ Indonesia-Medan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan fungsi SDM telah berjalan sesuai dengan SOP, namun terdapat beberapa poin pada SOP yang tidak dilaksanakan pada masing-masing fungsi yang diteliti. Berdasarkan hasil temuan audit, rekomendasi yang dapat diberikan adalah pengadaan kerja sama oleh perusahaan dengan lembaga pendidikan atau penyedia tenaga kerja untuk rekrutmen pada remote area, memberikan sosialisasi terhadap tujuan pengisian Performance Appraisal (PA) untuk meningkatkan kesadaran karyawan dalam mengisi PA pada pertengahan tahun, dan pelaksanaan

tracking terhadap atasan karyawan yang akan mengalami pemensiunan dalam pengajuan perpanjangan kontrak kerja.

2.5.2 Lina Rizki Dismawati (2013)

Melakukan penelitian dengan judul “ Penerapan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Bank Maspion”. Metode pemecahan masalah yang digunakan yaitu dengan metode analisis kualitatif. Disini penulis melakukan penelitian secara langsung, yaitu dengan teknik pengumpulan data secara observasi dan wawancara sesuai dengan kebutuhan penulis sebagai landasan peranan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja bagian sumber daya manusia. Berdasarkan hasil audit, kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala yaitu : belum adanya kebijakan *reward* untuk karyawan berprestasi, kegiatan Orientasi Karyawan Baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan. Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung. Untuk itu disarankan diadakannya system *reward* untuk karyawan berprestasi agar tiap individu dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kegiatan OKB, manajemen hendaknya lebih berpedoman kepada prosedur yang berlaku agar karyawan mudah beradaptasi dengan lingkungan budaya yang sudah ada. Kegiatan kelas pelatihan karyawan baru hendaknya langsung diberikan kepada karyawan baru semenjak bergabung.

2.5.3 Bandyaga Wira Hendratri (2015)

Melakukan penelitian dengan judul “Audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim,Tbk. Cabang Nganjuk”. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Proses analisis data yang digunakan yaitu dengan mengelompokkannya menurut kondisi, kriteria, penyebab, akibat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa prosedur pelayanan belum berjalan secara efektif. Adapun beberapa kelemahan pada Bank Jatim cabang nganjuk adalah prosedur pelayanan masih belum diterapkan secara maksimal, keamanan perusahaan yang belum maksimal, letak sarana dan prasarana yang kurang teratur.