

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN

Sumadji Harryono

Fakultas Ekonomi – Universitas Merdeka Surabaya
sumadji_harryono@yahoo.co.id

Abstract

The purpose, was to determine and ensure that the programs / activities of HR was effective, economical, and efficient as well as ensuring compliance with various program / activity. Human resource audit is a systematic examination and assessment, objective and documented on the organizational functions that are affected by human resource (HR) management with the aim of ensuring the fulfillment of the principle of appropriateness, effectiveness and efficiency of refineries and human resources to support the achievement of functional goals and objectives of the organization as a whole better for the medium term, and long term objectives of this study is to determine how HR audits role in improving the effectiveness of employees. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect to know how succeed the management develop the human resource. The problem boundary is effectiveness assesment of human resource function. The result of research is 7 were effective, they are human resource planning, human resource selection, manpower training and development, career planning and development, work assesment, manpower protection, and termination of employment and pension. Human resourcerecruitment and compensation work uneffectively. Based on the weakness were found on thefunction, the author gives some recommendations and improvement alternatives to used in future human resource development.

Keywords: *Human Resouce Audit; Effectiveness of Employees; Performance*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Dalam berorganisasi, peranan sumber daya manusia sangatlah penting karena sumber daya manusia ini berlaku sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini tetap berjalan, dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti perencanaan, perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian, pemutusan hubungan kerja dan aspek-aspek sumber daya manusia lainnya. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan manajemen sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Karena pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan, maka diperlukan suatu penanganan yang serius oleh fungsi sumber daya manusia yang

salah satunya dengan cara melaksanakan audit terhadap fungsi sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar fungsi sumber daya manusia yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dapat melaksanakannya dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang semakin tinggi. Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya dapat memperlancar perubahan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrumen untuk perbaikan. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi sumber daya manusia dapat dinilai. Pada fungsi audit manajemen akan dikaitkan dengan teori keadilan dalam pemberian *reward dan punishment*

Sumadji Harryono – Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai...

kepada sumber daya manusia yang telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan jika fungsi audit manajemen telah berjalan dengan baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai apakah fungsi sumber daya manusia didalam entitas telah berjalan secara efektif sehingga mampu mencapai tujuan entitas. Objek penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia pada tahap rancang bangun model yang ada pada perusahaan industri manufaktur terbesar di bidang tekstile yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Perusahaan tersebut telah memiliki sistem manajemen yang telah mapan, termasuk manajemen sumber daya manusia dan telah menerapkan berbagai audit manajemen.

Menurut Hasibuan (2007:9) Manajemen Sumber Daya adalah ilmu dan Seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan definisi, menurut Siagian (2001:68) audit manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta sejauh mana manajemen berhasil diselenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktifitas perusahaan secara keseluruhan.

Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia

Siagian (2001:63), fungsi sumber daya manusia memberikan kontribusi pada perusahaan melalui penyelenggaraan seluruh aktivitasnya, meliputi: (1) Penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal, yang terkumpul melalui kegiatan analisis, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan penentuan mutu standar hasil pekerjaan. (2) Rekrutmen tenaga kerja baru dengan menggarap berbagai sumber apabila sumber internal, misalnya melalui alih tugas, alih wilayah dan promosi sudah sepenuhnya dilaksanakan. (3) Penyelenggaraan seleksi dengan berbagai instrumennya seperti penelitian surat-surat lamaran, wawancara

oleh tenaga spesialis dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan calon atasan langsung dan pelaksanaan berbagai jenis test. (4) Penyelenggaraan berbagai kegiatan pelatihan, terutama yang bersifat pengembangan. (5) Menetapkan kebijakan dan menerapkan sistem imbalan yang efektif. (6) Membantu para karyawan menyusun rencana karier masing-masing dan mengambil langkah-langkah pengembangan yang diperlukan. (7) Menjamin bahwa karyawan terlindungi secara baik dalam arti kesehatan dan keselamatan kerja. (8) Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan karyawan tertentu.

Ruang Lingkup dan Tujuan Audit Manajemen

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 pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki dimasa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya kerugian. Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/ aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Peranan Internal Auditor

Internal auditor (Pemeriksa Intern) sangat diperlukan untuk selalu memeriksa

apakah laporan keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi telah sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku, demikian pula arus dokumen apakah telah memenuhi syarat pengendalian intern yang kuat, sehingga memberikan keyakinan bagi semua pihak yang menggunakan laporan keuangan intern, bahwa laporan keuangan tersebut tidak ada unsur *fraud* (kecurangan). Bila terjadi usaha *fraud*, maka internal auditor sudah dapat mendeteksi sejak dini. Dengan demikian, gejala-gejala tersebut sudah seharusnya dapat diantisipasi. Canggihnya Sistem Teknologi Informasi dapat membantu bekerjanya tim *Internal Auditor*. Temuan hasil pemeriksaan tim *Internal Auditor* terutama adanya *fraud* dan penyimpangan-penyimpangan, baik bidang keuangan atau penyimpangan prosedur, dapat segera diselesaikan. *Internal Auditor* akan banyak membantu bekerjanya tim *Eksternal Auditor* yang tentunya dapat bekerja lebih independen. Kenyataan peranan tim *Internal Auditor* belum maksimal, karena tim *Internal Auditor* duduk dalam struktur organisasi perusahaan sehingga independensinya berkurang.

Optimalisasi Departemen Sumber Daya Manusia

Departemen Sumber Daya Manusia seharusnya tidak hanya mengurus masalah-masalah rekrutmen, pelatihan-pelatihan, pengembangan karir karyawan dan absensi serta lembur, cuti, dan sebagainya. Tetapi yang lebih penting adalah juga ikut serta melakukan monitoring dan evaluasi (monev) kinerja masing-masing departemen. Oleh karena itu, diperlukan manajemen audit sumber daya manusia yang duduk pada masing-masing departemen. Adanya perbedaan kepentingan masing-masing departemen berakibat terjadinya konflik internal yang dapat terus berlanjut dan kemudian menghambat terjadinya efisiensi dan efektivitas serta menurunkan kinerja manajemen. Konflik ini dapat diatasi dan diantisipasi dengan senantiasa melakukan

manajemen audit sumber daya manusia sehingga gejala-gejala timbulnya konflik dapat dideteksi sejak dini. Team Internal Auditor dapat melakukan tracing sebab-sebab timbulnya konflik, cara mengatasi (solusi) dan mencegah semaksimal mungkin agar tidak terjadi konflik berikutnya.

Jangan sampai terjadi konflik ini sangat dominan, sehingga tidak dapat lagi dimanage (dikelola). Pada umumnya sumber utama konflik adalah masalah *stressing*, karena banyaknya tantangan dari luar perusahaan, sehingga masing-masing departemen merasa tertekan dengan tantangan tersebut. Beberapa contoh yang dialami oleh departemen pemasaran dan penjualan. Dalam kondisi *cost of operasional* yang tinggi seperti keadaan saat ini, maka baik departemen pemasaran maupun penjualan akan mengalami kesulitan dalam memasarkan bahkan menjual produk atau jasanya karena *purchasing power parity* (daya beli) masyarakat juga menurun. Beban masing-masing rumah tangga juga meningkat sehingga tuntutan buruh untuk menaikkan upah minimum ada kecenderungan makin meningkat. Bila upah minimum Kota/Kabupaten dinaikkan, maka *cost of production* perusahaan juga makin tinggi, sementara perusahaan tidak dapat menaikkan harga jual (*sales price*), sehingga perusahaan perlu melakukan implementasi manajemen audit sumber daya manusia agar tercapai efisiensi dan efektivitas dan meningkatkan kinerja manajemen dengan tetap menjaga kualitas dan dapat menang bersaing.

Efisiensi dan Efektivitas untuk Peningkatan Kinerja Manajemen

Efisiensi adalah semua tindakan yang berkaitan dengan penghematan, tanpa mengurangi kualitas hasil usaha. Efisiensi tersebut berkaitan dengan keuangan, termasuk menghindari kebocoran-kebocoran anggaran dalam arti *mark up* (pembengkakan) realisasi anggaran juga dapat diketahui sebab-sebabnya. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan

Sumadji Harryono – Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai...

mutu (kualitas) aktivitas. Aktivitas dikatakan efektif apabila tujuan (sasaran) dapat dicapai dalam waktu dan dana yang telah ditentukan. Melalui implementasi manajemen audit sumber daya manusia pada masing-masing departemen fungsi, maka diharapkan tercapailah efisiensi dan efektivitas serta peningkatan kinerja manajemen.

Inventarisasi dan Identifikasi Masalah Masing-Masing Departemen

Selama ini direktur sebuah perusahaan kurang memahami sebab masalah yang terjadi pada masing-masing departemen, yang diungkapkan oleh manajer departemen adalah masalah. Oleh sebab itu, solusi yang digunakan seringkali menyebabkan timbulnya masalah baru. Masing-masing departemen seharusnya menginventarisir masalah yang timbul dan kemudian dilakukan identifikasi masalah, mulai dari sebab masalah, masalah dan akibat masalah. Dengan demikian, maka sebab masalah tersebut yang dicarikan solusinya dengan mempertimbangkan konsekuensi yang kemungkinan terjadi. Pada umumnya sebab masalah yang terjadi adalah belum adanya implementasi audit manajemen sumber daya manusia pada masing-masing departemen fungsi manajemen.

Implementasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut meliputi faktor-faktor sebagai berikut : (a) Independensi (bebas tidak memihak) Berusaha bersikap netral dan obyektif, (b) Kejujuran yaitu tidak ada usaha untuk berbuat kecurangan (*fraud*), (c) Motivasi yang tinggi untuk selalu bekerja efisien dan efektif, (d) Selalu berusaha menghasilkan kinerja keuangan yang baik, (e) Mampu menghadapi dan mengatasi situasi dan kondisi keuangan dan dapat meminimalisir stress kerja yang terjadi, (f) Mampu mengelola (memanage) *conflict of interest* yang terjadi pada antardepartemen. (g) Mempunyai integritas, etos kerja, disiplin dan inovasi yang tinggi di bidang finansial.

Untuk itu manajemen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada departemen fungsi pemasaran sangat diperlukan, dan meliputi : (a) Audit motivasi yang boleh diberikan untuk membangun *internal trust*. (b) Audit efektivitas komunikasi dengan pelanggan dan sasaran calon pelanggan untuk mendeteksi kebutuhan calon pelanggan. (c) Audit komitmen departemen pemasaran dalam hal riset pemasaran secara berkelanjutan dalam hal posisi, segmen, target pasar, keluhan pelanggan (*complain*), (e) Audit terhadap penilaian kinerja individu, *team work*, dan kinerja departemen.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studikasus. Jenis penelitian ini memungkinkan hasil yang berbeda untuk topik dan lokasipenelitian yang berbeda. Definisi penelitian menurut Sekaran (2006:7) dalam bukunya yang berjudul *Research Methods For Business. Metodologi Penelitian untuk Bisnis* adalahpenyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, onjekstif, danilmiah terhadap suatu masalah spesifik, yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawabanatau solusi terkait.

Metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatufenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujianhipotesis (Arikunto, 1995 dalam Pramono 2012:33). Studi kasus yaitu pengumpulan datadengan menggunakan beberapa elemen diselidiki secara mendalam (Marzuki, 2000 dalamPramono 2012:33). Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk bermakna, dengandemikian membantu untuk : (1) memahami karakteristik sebuah

kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana (Sekaran, 2006:160).

Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi personalia (SDM) yang meliputi audit manajemen terhadap fungsi-fungsi SDM. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data primer berupa hasil wawancara dan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan beberapa metode antara lain dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner.

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya dapat digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif diberikan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut meliputi faktor-faktor sebagai berikut, Independensi (bebas tidak memihak) Berusaha bersikap netral dan obyektif, Kejujuran yaitu tidak ada usaha untuk berbuat kecurangan (*fraud*), Motivasi yang tinggi untuk selalu bekerja efisien dan efektif, Selalu berusaha menghasilkan kinerja keuangan yang baik, Mampu menghadapi dan mengatasi situasi

dan kondisi keuangan dan dapat meminimalisir stress kerja yang terjadi, Mampu mengelola (memanage) *conflict of interest* yang terjadi pada antardepartemen, Mempunyai integritas, etos kerja, disiplin dan inovasi yang tinggi di bidang finansial.

Untuk itu manajemen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada departemen fungsi pemasaran sangat diperlukan, dan meliputi Audit motivasi yang boleh diberikan untuk membangun internal trust, Audit efektivitas komunikasi dengan pelanggan dan sasaran calon pelanggan untuk mendeteksi kebutuhan calon pelanggan, Audit komitmen departemen pemasaran dalam hal riset pemasaran secara berkelanjutan dalam hal posisi, segmen, target pasar, keluhan pelanggan (komplain), Audit terhadap penilaian kinerja individu, *team work*, dan kinerja departemen.

Proses Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui dan mendapatkan informasi dan mengidentifikasi permasalahan hingga menemukan dan membuat rekomendasi perbaikan atas kekurangan atau kelemahan yang ada. Dalam melakukan audit manajemen, langkah-langkah yang dilakukan meliputi :

Audit pendahuluan.

Pada tahap ini, penulis menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program atau aktifitas Sumber Daya Manusia yang di audit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan penulis pada rumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan). Untuk mendapatkan jawaban ini, penulis menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Tujuan audit dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survey awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan

Sumadji Harryono – Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai...

dengan program atau aktifitas yang di audit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dimasa depan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit ini dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit untuk mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas 3 elemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat. Dengan demikian penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut : Observasi dimana penulis melakukan pengamatan (observasi) secara langsung terhadap operasional keinerja.Wawancara dimana pada tahapan ini penulis melakukan wawancara langsung kepada penanggung jawab Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kinerja karyawandengan tujuan memperoleh informasi lengkap dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia.

Riview terhadap sistem pengendalian manajemen.

Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengabilan manajemen. Yang harus diperhatikan adalah penulis dalam hal Audit Manajemen Sumber Daya Manusiaantara lain : Tujuan dari program/aktivitas Sumber Daya Manusia harus dinyatakan dengan jelas dan tegas, kualitas dan kuantitas dari Sumber Daya Manusia yang melaksanakan program aktivitas kualifikasi dari Sumber Daya Manusiayang terlibat (menjadi sasaran) dari program/aktivitas Sumber Daya Manusiayang dilaksanakan, persyaratan kualifikasi yang harus dipenuhi. Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen, penulis akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dpat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya.

Audit lanjutan.

Dari temuan informasi tersebut, dapat dilakukan pengelompokan dan peringkasan kedalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. Kondisi merupakan pernyataan riil yang ditemukan berkaitan dengan program sumberdaya manusia yang diterapkan perusahaan. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma dan standar sebagai pedoman bagi karyawan dalam bertindak. Penyebab adalah tindakan dari pihak-pihak yang menangani sumberdaya manusia yang ada di perusahaan yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. Akibatnya adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan antara kondisi dengan kriteria kondisi yang ditetapkan. Dari berbagai kelemahan yang ditemukan, dapat disusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.

Pelaporan

Laporan audit disajikan dalam bahasa yang lugas dan mudah dipahami. Dalam laporan disertai dengan rekomendasi yang diusulkan sebagai alternatif perbaikan terhadap kekurangan yang masih terjadi. Selain rekomendasi, laporan audit manajemen memuat informasi latar belakang, temuan-temuan audit dan komentar dari penulis.

Tindak lanjut

Tindak lanjut dilakukan sebagai pelaksanaan rekomendasi yang diusulkan. Dalam hal ini, sebelum rekomendasi di implementasikan, pihak manajemen telah menetujui usulan rekomendasi tersebut dan sepakat untuk melaksanakan proses tindak lanjut tanpa paksaan dari penulis.

Laporan Hasil Audit Manajemen

Hasil yang diperoleh, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Umum, Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala bagian Sumber Daya Manusia Dalam hal struktur organisasi telah menerapkan struktur organisasinya dengan baik. Hal ini, menunjukkan telah

teralokasikan dengan baik pembagian fungsi dan tanggung jawab (*job description*) struktur organisasi perusahaan. Di samping itu, struktur organisasi telah menunjukkan adanya arah prosedural mengenai pembagian tugas, tanggung jawab, arus pelaporan serta komunikasi. Sehingga, tujuan dan sasaran yang dicapai dapat terealisasi. Pembentukan struktur organisasi pada perusahaan bersifat rahasia sehingga responden tidak mengetahuinya. Menurut hasil kegiatan audit, dalam hal pembentukan struktur organisasi tidak sepenuhnya karyawan mengetahuinya. Hal ini berarti, struktur organisasi telah berjalan dengan baik.

Perencanaan Tenaga Kerja, Berdasarkan hasil wawancara kepada bagian sumber daya manusia, penerimaan tenaga kerja harus didasarkan pada perencanaan tenaga kerja dengan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan di masa kini dan masa mendatang. Prioritas utama bagi jabatan yang lowong diberikan pada karyawan internal yang sedang bekerja, sepanjang persyaratan jabatan yang diperlukan terpenuhi (promosi atau perubahan status). Proses perencanaan tenaga kerjatelah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Rekrutmen, Berdasarkan hasil wawancara kepada bagian sumber daya manusia, dalam hal proses rekrutmen tidak terdapat kelemahan selama proses perekrutan, karena untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan, perusahaan telah memperhatikan 3E (ekonomis, efektif, dan efisien) dan segala informasi mengenai persyaratan-persyaratan bagi calon pegawai telah dipenuhi para calon pegawai. Sehingga semua telah terkoordinir dengan baik. Direkomendasikan agar tetap mempertahankan kelangsungan proses rekrutmen dengan tepat dengan cara menjalankan sesuai dengan procedural yang ada dalam perusahaan.

Seleksi Tenaga Kerja dan Penempatan Karyawan, Berdasarkan hasil wawancara terhadap bagian sumber daya manusia, proses seleksi tenaga kerja sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dimulai dari proses seleksi berkas sampai proses tes kesehatan yang melibatkan lembaga lain. Proses seleksi berlangsung sangat ketat sangat selektif dalam pemilihan tenaga kerja. Pada setiap tahapan yang ada setiap peserta yang gagal pun langsung gugur dan tidak dapat melanjutkan lagi ke tahapan berikutnya tetapi berkas-berkas peserta tetap didokumentasikan guna kepentingan manajemen di masa mendatang. Pemanggilan peserta yang lolos seleksi juga sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku dimana peserta yang lolos dapat melihat hasil seleksi secara *online* pada web rekrutmen yang telah di informasikan sebelumnya untuk melaksanakan tahapan seleksi berikutnya. Mengenai penempatan posisi kerja atau penugasan seseorang pada jabatan tertentu telah disesuaikan dengan pengetahuan, keterampilan, bakat dan minat tenaga kerja para calon pegawai.

Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa mendatang. Pada kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja sudah sesuai dengan prosedur tetapi menurut hasil analisa audit.

Penggajian, komponen gaji yang terdiri dari tunjangan kemahalan, tunjangan jabatan dan tunjangan fungsi terpisah dengan gaji pokok. Gaji pokok akan digunakan sebagai dasar perhitungan tunjangan hari raya, perhitungan upah lembur, pembayaran premi jamsostek, dan iuran pensiun. Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap bagian sumber daya manusia, untuk slip gaji diberikan langsung kepada setiap karyawan setiap bulannya. Dalam sistem penggajian sudah sesuai dengan prosedur

Sumadji Harryono – Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai...

yang berlaku. Hanya saja belum diterapkan sistem reward kepada karyawan dimana program ini dapat memacu kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

Penilaian Tenaga Kerja, Berdasarkan hasil wawancara kepada bagian Sumber Daya Manusia. Penilaian kinerja yang dilakukan bagian sumber daya manusia berjalan dengan efektif. Menurut hasil audit, perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap pegawainya sesuai dengan tujuan dan sasaran penilaian yang hendak dicapai. Serta, adanya keadilan dalam penilaian kerja, karena semua pegawai dilakukan penilaian sesuai dengan jabatan yang dijabatnya. Sistem penilaian kinerja berjalan efektif dan tersampaikan dengan baik, karena para staff/karyawan mengetahui tentang adanya penilaian kinerja (transparan) sehingga memotivasi setiap karyawan untuk bertindak dan bekerja lebih baik lagi.

Pemutusan Hubungan Kerja, Menurut hasil audit, pada proses pemutusan hubungan kerja sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Tidak ada informasi sepihak mengenai pemberhentian tenaga kerja maupun pensiun. Prosedur pemutusan hubungan kerja juga jelas hanya saja sebelum karyawan keluar dari lingkungan, manajemen juga harus memastikan karyawan telah melakukan kewajiban dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini kurang jelasnya kebijakan pemutusan hubungan kerja mengenai kewajiban dan tanggung jawab yang bagaimana dan seperti apa yang harus dilakukan oleh karyawan sebelum adanya pemutusan hubungan kerja baik untuk karyawan yang pensiun maupun untuk karyawan yang mengundurkan diri.

Temuan–temuan audit sumber daya manusia beserta rekomendasi

Dalam sistem dan kinerja Sumber Daya Manusia pada perusahaan kesempurnaan adalah point utama untuk mencapai keberhasilan dalam suatu perusahaan. Namun demikian, dalam prosesnya tidak lepas dari kekurangan dan kelemahan

dalam kinerja personalia. Maka dari itu diperlukan adanya kegiatan audit operasional guna mengetahui kekurangan atau kelemahan serta dampak-dampak yang dapat ditimbulkan sehingga dapat dilakukan analisis penyebab serta rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia. Segala aspek yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia suatu perusahaan seperti standar kerja, efektif serta efisiensi operasional dalam perusahaan. Berikut temuan-temuan kelemahan dan kekurangan beserta rekomendasi perbaikan menurut pendapat auditor : Belum adanya kebijakan reward untuk karyawan berprestasi dimana kebijakan ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, hal ini dilihat dari tidak adanya papan pencantun karyawan terbaik bulanan. Kelemahan : Tidak adanya reward bagi pegawai berprestasi ini dikarenakan belum adanya acuan untuk menerapkan sistem reward, hal ini disebabkan belum adanya aturan tertulis mengenai reward bagi pegawai berprestasi sehingga perusahaan tidak dapat memberikan reward bagi setiap karyawan berprestasi.

Akibatnya : Dengan tidak adanya reward bagi pegawai yang berprestasi dapat menyebabkan pegawai tidak berlomba untuk lebih berkembang dan berprestasi dikarenakan tidak adanya dorongan serta motivasi bagi pegawai, hal ini juga dapat berakibat pada rendahnya produktifitas pegawai dalam bekerja.

4. KESIMPULAN

Setiap perusahaan memiliki Visi dan Misi yang bertujuan untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan, maka dari itu perlu adanya komponen-komponen yang mendukung. Sumber Daya Manusia merupakan komponen utama pada perusahaan dalam pemenuhan Visi dan Misi, hal ini dikarenakan Sumber Daya Manusia sebagai pemegang peran penting yang memiliki tanggung jawab yang besar. Pada pemenuhannya perusahaan

melakukan seleksi yang ketat untuk dapat menyaring sumber daya manusia yang berkompoten dan memiliki loyatitas tinggi pada perusahaan. Perkembangan kinerja sumber daya manusia juga sangat penting untuk diperhatikan, salah satunya dengan dilakukannya audit terhadap fungsi sumber daya manusia. Audit operasional merupakan suatu cara untuk dapat mengetahui kelemahan-kelemahan pada sistem operasional dan kinerja sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan evaluasi dan didapat penyelesaian ataupun perbaikan demi pemenuhan Visi dan Misi pada perusahaan.

Rekomendasi, untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan serta agar perusahaan tetap dapat bersaing, maka pegawai dituntut untuk lebih produktif dan berkembang, salah satu bentuk dorongan dan motivasi bagi pegawai dalam produktifitas adalah penghargaan (*reward*). Karena dengan adanya reward ini, pegawai akan senantiasa terdorong dan termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja sehingga akan menciptakan prestasi-prestasi pegawai yang dapat berpengaruh langsung bagi perkembangan perusahaan untuk dapat bersaing secara global. penerapan toeri keadilan harus segera dilaksanakan, mengingat hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga dapat menghindari konflik antar karyawan dan pada akhirnya dengan Sumber Daya Manusia yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan produktivitas.

5. REFERENSI

- Agoes, Sukirno. 2004. *Auditing Pemeriksaan Akuntansi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arens, Alvin. A., Elder Randal J, dan Beasley Mark S. 2004. *Auditing*. Jakarta: PT Indeks.
- Arens, Alvin. A., dan James K. Loebbecke. 2003. *Auditing, Pendekatan Terpadu*, Terjemahan Amir Abadi Jusuf. Jakarta: Salemba Empat.
- Basu, Swastha. 1996. *Azas-Azas Marketing*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty.
- Bayangkara, IBK. 2014. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Effendy, Onong Uchjana, M. A. 2008. *Dinamika Komunikasi*. Cetakan Ke tujuh. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hammilton, A.H. "Management Audit : Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness".
- Hasibuan, H. M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed Revisi 9), Jakaerta: PT. Bumi Aksara.
- Herbert, Leo. 1979. "Auditing The Performance of Management". California : Lifetime Learning Publication.
- Kasmir. 2009. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kotler, Philip and Gary Amstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 10. Diterjemahkan oleh Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.
- Mc. Daniel. 2001. *Pemasaran*. Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.
- Messier/Glover/Prawitt. 2006. "Auditing and Assurance Services, Systematic Approach". 4th ed. Mc-Graw Hill International Edition.
- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Edisi ke enam. Jakarta: Salemba Empat.
- Phillips, Roger. 1982. "What Management Expects and Needs from Internal Auditors," *The Internal Auditor*. 33-35
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business- Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men. Jakarta: Salemba Empat Siagian,
- Siagian, Sondang. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- S.P. 2001. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* . Jakarta : Penerbit Rhineka Cipta.h.192
- Steyawati, Anik. 2015. " Audit Manajemen Fungsi Personalia Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan"

Sumadji Harryono – Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai...

- Sule, Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*. Edisi ke 5. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 2005. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi I, Cetakan keenam. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandi. 1996. *Pemasaran Jasa*. Malang: Banyumedia, Publishing.
- Tunggal, A.W. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi revisi. Jakarta: Penerbit Harvarindo.
- Widyatama, Rendra. 2007. *Pengantar Periklanan*. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Willingham, John. J, Carmichael, Douglas. R, and Schaller, Carol. A. 1996. *Auditing Concepts and Methods: a guide to current theory and practice*.
- Willson, Richard M.S. 1991. *Strategi Management Accounting* dalam Ashton, David., Trevor Hopper., Robert W. Scapens., *Issues in Management Accounting.*, New York, PrenticeHal