

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU  
PUSTAKA BARU**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

**Bionita Biandiputri**  
**09412141018**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2013**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU  
PUSTAKA BARU**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

**Bionita Biandiputri**

**09412141018**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2013**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU  
PUSTAKA BARU**

**PROPOSAL SKRIPSI**

Oleh:  
**BIONITA BIANDIPUTRI**  
09412141018

Telah diseminarkan oleh  
Nara Sumber Skripsi Program Studi Akuntansi  
Jurusan Pendidikan Akuntansi  
Pada tanggal 19 Februari 2013

Dosen Pembimbing

Indarto Waluyo, M.Acc., Ak., CPA.  
NIP. 19691024 199903 1 001

Wakil Dekan I

Prof. Dr. Moerdiyanto, M.Pd., MM  
NIP. 19580507 198303 1 001

**PERSETUJUAN**

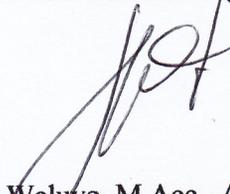
**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU  
PUSTAKA BARU**

**SKRIPSI**

Oleh:  
BIONITA BIAN DIPUTRI  
09412141018



Disetujui  
Dosen Pembimbing,



Indarto Waluyo, M.Acc., Ak., CPA.  
NIP. 19691024 199903 1 001

**PENGESAHAN**

Skripsi yang berjudul:

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU  
PUSTAKA BARU**

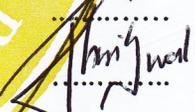
yang disusun oleh:

**BIONITA BIANDIPUTRI**

NIM. 09412141018

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 April 2013 dan dinyatakan lulus.

**DEWAN PENGUJI**

Nama lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Ngadirin Setiawan, M.S.	Ketua Penguji		14 MEI 2013
Indarto Waluyo, M.Acc., Ak., CPA.	Sekretaris Penguji		14 MEI 2013
Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak.	Penguji Utama		14 MEI 2013

Yogyakarta, 29 April 2013

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri

Yogyakarta

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Bionita Biandiputri  
NIM : 09412141018  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Skripsi : “AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI  
SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN  
PERCETAKAN BUKU PUSTAKA BARU”

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 15 April 2013

Penulis,

Bionita Biandiputri

NIM. 09412141018

## **MOTTO**

“Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu belajarlh untuk tenang dan sabar”

(Khalifah Umar bin Khatab).

“Kesempatan datang jutaan kali, tidak harus dalam bentuk yang sama. Jangan menyerah. Coba lagi.” (Mario Teguh)

“Jangan lakukan hal yang orang lain bisa melakukannya juga. setiap orang harus mempunyai keahlian lain daripada yang lain sehingga keahlian itu bisa lebih bermanfaat bagi orang lain. Jika mempunyai keahlian sama dengan orang lain, jadilah terbaik di antara mereka” (Booker T. Washington).

“Melakukan sesuatu hal memang tidak semudah berbicara, tapi jika kita mau berusaha, melakukan akan sama mudahnya seperti berbicara” (Penulis).

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan alhamdulillah, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada :

1. Allah SWT, yang telah memberikan hidayah, kehidupan dan kesempatan untuk terus belajar dan berusaha.
2. Kedua orangtua serta kakak saya yang tak pernah lelah mencurahkan kasih sayang serta untaian doa yang selalu mengiringi langkahku.
3. Almamaterku tercinta Universitas Negeri Yogyakarta yang banyak memberikan pelajaran dan pengalaman yang sangat berharga.
4. Dosen penasihat akademik, dosen pembimbing skripsi, serta dosen nara sumber skripsi yang selalu memberikan doa dan semangat untuk penyusunan tugas akhir skripsi ini.

# **AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU PUSTAKA BARU**

Oleh :  
BIONITA BIANDIPUTRI  
09412141018

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi-fungsi sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan di perusahaan Pustaka Baru. Aktivitas sumber daya manusia meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, serta PHK.

Penelitian ini bersifat penelitian deskriptif kualitatif yaitu analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, yang kemudian dibandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran. Subjek penelitian ini adalah Pusaka Baru sedangkan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada Pustaka Baru. Teknis analisis data mengukur sampai sejauh mana keberhasilan fungsi sumber daya manusia dengan elemen-elemen dalam analisis data meliputi: kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat beberapa kelemahan. Berbagai kelemahan yang ditemukan yaitu: perencanaan sumber daya manusia yang tidak terdokumentasi dengan baik, belum adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan, belum adanya standar yang mengatur mengenai perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, serta perlindungan kesehatan yang belum didapatkan oleh karyawan perusahaan (asuransi). Berdasarkan temuan kelemahan ini, kemudian diberikan beberapa saran atau rekomendasi yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan Pustaka Baru dalam memperbaiki dan mengembangkan aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia dimasa yang akan datang yaitu: fungsi perencanaan sumber daya manusia diharapkan ada perencanaan yang terdokumentasi. Perusahaan diharapkan memberikan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Perusahaan sebaiknya mempunyai program pelatihan dan pengembangan karier. Perusahaan seharusnya membuat standar penilaian kinerja terhadap karyawan. Perusahaan seharusnya memberikan perlindungan terhadap karyawan berupa asuransi kesehatan.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia, Perusahaan Pustaka Baru

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak, tugas akhir skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M. Si. Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan izin penelitian untuk penyusunan skripsi.
3. Sukirno, Ph.D., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dyah Setyorini, M. Si., Ak., Ketua Program Studi Akuntansi sekaligus Pembimbing Akademik yang telah sabar memberikan arahan, masukan selama penulis menuntut ilmu.
5. Indarto Waluyo, M.Acc., Ak., CPA., sebagai dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
6. Rr. Indah Mustikawati, M.Si., sebagai dosen narasumber yang telah sabar memberikan saran dan pengarahan selama penyusunan skripsi.

7. Segenap pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan pengajaran, ilmu pengetahuan dan pengalaman selama penulis menimba ilmu.
8. Bapak Suharna, Pimpinan perusahaan Pustaka Baru yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan pimpinan beliau.
9. Rekan-rekan karyawan perusahaan Pustaka Baru yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu guna mengisi kuesioner yang disebar penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan skripsi ini.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang baik oleh Allah SWT, Amin. Akhirnya harapan peneliti mudah-mudahan apa yang terkandung dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak lain.

Yogyakarta, 15 April 2013

Penulis,

Bionita Biandiputri

09412141018

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Pembatasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Manfaat Penelitian .....	6

	Halaman
BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....	9
A. Deskripsi Teori.....	9
1. Audit .....	9
2. Audit Manajemen.....	11
3. Fungsi Sumber Daya Manusia .....	15
4. Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia .....	16
B. Penelitian yang Relevan .....	27
C. Kerangka Berpikir .....	28
D. Paradigma Penelitian .....	31
E. Pertanyaan Penelitian.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN.....	33
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
B. Desain Penelitian .....	33
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	34
D. Subjek dan Objek Penelitian .....	35
E. Instrumen Penelitian .....	35
F. Teknik Pengumpulan Data.....	37
G. Teknik Analisis Data .....	39
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	41
A. Hasil Penelitian .....	41
1. Deskripsi Data Umum.....	41
2. Deskripsi Data Khusus .....	43

	Halaman
B. Analisis Data .....	45
1. Perencanaan SDM .....	45
2. Rekrutmen SDM .....	46
3. Seleksi dan Penempatan SDM .....	47
4. Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	48
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier .....	49
6. Penilaian Kinerja Karyawan.....	50
7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	51
8. Kepuasan Kerja Karyawan.....	53
9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	53
C. Laporan Audit Manajemen.....	54
D. Pembahasan.....	55
BAB V. PENUTUP.....	62
A. Kesimpulan .....	62
B. Saran .....	65
C. Implikasi.....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	68
LAMPIRAN.....	70

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	35

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian .....	31

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I. Program Audit.....	70
II. Laporan Audit Manajemen.....	78
III. Struktur Organisasi .....	89
IV. Kuesioner .....	90
V. Hasil Kuesioner .....	94
VI. Pertanyaan Wawancara.....	96
VII. Hasil Wawancara.....	105
VIII. Peraturan Cuti Perusahaan .....	121
IX. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	123

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia pada era globalisasi saat ini semakin pesat dan ketat. Banyak cara dilakukan tiap-tiap bidang usaha agar usaha yang dijalankan tetap dapat hidup ditengah-tengah persaingan yang ada. Berbagai keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam kepemilikan sumber daya sangat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memasuki atau mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasi sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional perusahaan. Salah satu sumber daya yang penting dan membutuhkan perhatian lebih dalam mendukung operasional perusahaan adalah sumber daya manusia. Manusia menjadi aset terpenting karena manusialah yang menjalankan dan menjadi pelaku pada seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan (Arfan Ikhsan, 2008: 2).

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda dalam usaha dalam mewujudkan visi – misi dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia penting karena memengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis serta meningkatkan nilai tambah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya perusahaan lainnya bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang

berkualitas harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat lebih unggul dari pesaingnya.

Bayangkara (2008: 59-60) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi:

1. Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan.
2. Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif.
3. Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
4. Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan.
5. Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

Untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik, perusahaan dalam pencapaian keberhasilannya harus melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM yang dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, dan program/aktivitas SDM dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi SDM.

Perusahaan harus memastikan bahwa fungsi SDM dapat membantu memenuhi tujuan program sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengaudit setiap fungsi tersebut untuk menentukan

bagaimana efektif dan ekonomisnya fungsi-fungsi tersebut dilakukan. Fungsi-fungsi tersebut meliputi perencanaan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta keseimbangan sumber daya manusia.

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses perencanaan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kesejahteraan sumber daya manusia pada perusahaan Pustaka Baru. Pustaka Baru merupakan perusahaan distributor dan percetakan buku yang beralamat di Jl. Wonosari Km 6 Demblaksari RT 4 Baturetno, Banguntapan, Bantul, DI. Yogyakarta. Kemajuan yang sangat pesat di dunia pendistribusian dan percetakan buku merupakan salah satu industri yang mempunyai prospek yang bagus karena buku adalah salah satu kebutuhan yang penting karena buku adalah jendela dunia. Pustaka Baru dikepalai oleh seorang pimpinan dan memiliki bagian-bagian yaitu koordinator Marketing, Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan, Adminitrasi Laporan, Administrasi Mutasi Persediaan, Administrasi Faktur, Administrasi Arsip, Koordinator Gudang Penyiapan Pesanan Barang, Gudang (Penyiapan Barang Pesanan), Koordinator Display, Gudang (Display), Gudang (Retur).

Akan tetapi, Pustaka Baru belum memiliki fungsi SDM yang baik. Selama ini seluruh peraturan dan program ditetapkan oleh pimpinan perusahaan sehingga pengelola SDM secara keseluruhan belum berjalan secara efektif. Pustaka Baru tidak melakukan evaluasi perencanaan SDM yang pasti secara periodik, serta perencanaan SDM yang tidak mencakup seluruh aspek program-program SDM yang seharusnya dibentuk oleh perusahaan. Program

pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan agar karyawan memiliki profesionalisme kerja yang tinggi namun pada perusahaan Pustaka Baru program pelatihan dan pengembangan karyawan tidak dilakukan. Perusahaan belum melaksanakan penilaian kinerja karyawan secara akurat, belum ada standar penilaian yang jelas mengenai penilaian kinerja. Perusahaan belum memberikan jaminan sosial tenaga kerja pada karyawannya. Perusahaan belum melakukan perbaikan secara rutin dalam pengelolaan SDM agar tercapai efektivitas.

Dari uraian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat memberikan evaluasi kegiatan operasi perusahaan serta memberikan rekomendasi guna meningkatkan efektivitas dan efisien perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia pada perusahaan Pustaka Baru melalui judul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka secara umum dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang belum efektif.
2. Belum adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan pada perusahaan.
3. Belum adanya penilaian kinerja karyawan secara akurat

4. Perusahaan belum memberikan jaminan sosial tenaga kerja pada karyawan.
5. Perusahaan belum melakukan perbaikan secara rutin dalam pengelolaan SDM agar tercapai efektivitas.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada audit manajemen untuk menilai keefektifan dan keefisienan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan Pustaka Baru. Penelitian ini dikonsentrasikan kepada permasalahan-permasalahan mengenai :

1. Proses perencanaan SDM
2. Proses rekrutmen
3. Proses seleksi dan penempatan karyawan
4. Program pelatihan dan pengembangan karyawan
5. Program perencanaan dan pengembangan karier
6. Sistem penilaian kinerja karyawan
7. Kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja
8. Kepuasan Kerja Karyawan
9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada Pustaka Baru?
2. Bagaimana efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada Pustaka Baru?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada Pustaka Baru.
2. Menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada Pustaka Baru.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah agar penulis dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori bagi dunia akademisi khususnya dalam bidang akuntansi, khususnya mengenai

pengauditan manajemen, pada perguruan tinggi dalam mendidik dan mendiskusikan mengenai pentingnya audit dalam fungsi sumber daya manusia dalam pola pendidikan bagi para mahasiswa sebagai calon akuntan dan auditor di masa yang akan datang, serta dalam menyikapi makin beratnya tugas dan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah agar manajemen dapat mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada perusahaan Pustaka Baru serta mendapatkan masukan mengenai hal-hal apa saja yang masih harus lebih diperhatikan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

### b. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah agar penulis dapat memberikan masukan dan dapat membandingkan teori dengan keadaan yang sebenarnya dan untuk menambah dan memperdalam wawasan tentang ilmu audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang telah diperoleh selama duduk di bangku kuliah.

c. Bagi Masyarakat Umum

Manfaat penelitian ini bagi masyarakat umum adalah agar penulis dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan mengenai pentingnya audit sumber daya manusia sehingga mereka dapat mengembangkan sumber daya manusianya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan serta memberikan pertimbangan bagi pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Audit**

###### **a. Pengertian Audit**

Pengertian audit menurut Arens dan Loebbecke (2003)

menyatakan bahwa:

Auditing sebagai suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Pengertian audit menurut Mulyadi (2002: 9) menyatakan bahwa:

Auditing merupakan 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.

Pengertian audit menurut Haryono Jusup (2001: 11) menyatakan

bahwa:

Pengauditan adalah suatu sumber proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses sistematis yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian bahan bukti dengan mengkomunikasikan pendapatnya kepada pihak yang berkepentingan.

b. Jenis Audit

Jenis Audit umumnya dibagi menjadi 3 menurut Mulyadi (2002: 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 pendapatnya mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum. Hasil auditing terhadap laporan keuangan tersebut disajikan dalam bentuk tertulis berupa 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 yang merupakan pemantauan secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

## 2. Audit Manajemen

### a. Pengertian Audit Manajemen

“Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi” (*Bayangkara, 2008*).

“Audit manajemen adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil dari suatu audit manajemen biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi” (*Haryono Jusup, 2001: 16*)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas atas obyek yang diperiksa dalam perusahaan yang memberikan informasi operasi perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada manajemen atau pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

#### b. Tujuan Audit Manajemen

Menurut *Bayangkara* (2008), 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, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

#### c. Tahap-tahap Audit Manajemen

Menurut *Bayangkara* (2008) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen, yaitu:

##### 1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

## 2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

## 3) Audit Lanjutan

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

#### 4) Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

#### 5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak

lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

### 3. Fungsi Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut *Nawawi (2001)* ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu :

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar tujuan perusahaannya tercapai.

#### b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

*Andrew E. Sikula (1981;145)* mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan

berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

c. Manfaat perencanaan sumber daya manusia

- 1) Membantu untuk mengambil keputusan secara lebih baik.
- 2) Meningkatkan efisiensi biaya karena pengelolaan yang lebih baik.
- 3) Ketepatan waktu dalam penarikan tenaga kerja lebih terjamin.
- 4) Lebih aman dalam situasi SDM yang beragam.
- 5) Adanya pengembangan yang lebih baik bakat manajerial.

4. Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. (*Bayangkara, 2008*). Audit SDM merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan (*Gomez-Mejia, 2001: 28*).

Jadi, pada kesimpulannya audit sumber daya manusia adalah proses pengadaan, penggunaan, dan penghentian penggunaan, secara sistematis, obyektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya sehingga pengelolaan sumber daya manusia tepat sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara:

- 1) Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan
- 2) Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM
- 3) Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan
- 4) Menilai biaya dan manfaat praktik-pratik 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

b. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

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

c. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

William B Wertther, Jr. dan Keith Davis menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap 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

d. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut *Bayangkara (2008)*, 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

e. Langkah-langkah Audit

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

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk

mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Audit keuangan memiliki tujuan auditnya sudah jelas, yaitu bukti-bukti transaksi dan laporan keuangan yang dibuat *auditee*, sedangkan tujuan dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu :

a) Kriteria

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit. Kriteria dapat berupa:

- (1) Rencana SDM
- (2) Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM

- (3) Tujuan setiap program SDM
- (4) *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dimiliki perusahaan
- (5) Rencana Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
- (6) Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan
- (7) Peraturan pemerintah
- (8) Standar (norma) yang merupakan *best practice* yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan
- (9) Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan

Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki kriteria, karena kriteria inilah yang menjadi pedoman dalam beraktivitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh kriteria ini sebagai pedoman bertindak. Tetapi pada kenyataannya kadang-kadang perusahaan tidak memiliki kriteria yang secara lengkap terdokumentasi. Terhadap permasalahan ini, sebelum audit dilanjutkan kepada tahap berikutnya, auditor harus menawarkan terlebih dahulu kepada manajemen untuk bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar (pedoman) beraktivitas oleh semua komponen di dalam perusahaan dan juga sebagai dasar melakukan evaluasi oleh auditor.

## b) Penyebab

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, di mana aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan tutor yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya. Di samping itu, penyebab ada juga yang bersifat negatif, di mana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial seperti penetapan kompensasi karyawan yang tidak berdasarkan survei pengupahan menyebabkan tidak tercapainya keadilan internal dan eksternal dalam kompensasi yang diterima karyawan.

## c) Akibat

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan setiap komponen dalam organisasi). Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat

menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan. Akibat ini ada yang dapat diukur secara finansial maupun nonfinansial.

2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Program-program SDM

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Di samping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam audit SDM, auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM antara lain:

- a) Tujuan dari program/aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas
- b) Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari SDM yang terlibat (menjadi sasaran) dari program/aktivitas SDM yang dilaksanakan
- c) Anggaran program
- d) Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi
- e) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan

f) Standar (ukuran) kinerja program

Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, (karena cukup bukti yang mendukung permasalahan yang disoroti auditor yang tertuang dalam tujuan audit sementara), atau diabaikan karena terjadi sebaliknya. Di samping itu, berdasarkan hasil review ini auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

3) Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program SDM yang ditetapkan perusahaan. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma, dan standar sebagai pedoman berindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan SDM. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor, sedangkan akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung

perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

#### 4) Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

### 5) Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Wahidiyanto (2009) dengan judul “Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Studi Kasus pada BMT Natura”.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa fungsi SDM yang terdiri perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karier dan penilaian kinerja belum berjalan dengan efektif dan masih banyak kelemahan-kelemahan. Fungsi perencanaan sumber daya manusia tidak disiapkan secara matang, fungsi rekrutmen belum mempunyai sistem khusus, fungsi pelatihan dan pengembangan karier tidak didokumentasikan dengan jelas, dan fungsi penilaian kinerja belum dijalankan di BMT Natura.

Persamaan penelitian relevan ini adalah metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada

objek yang diteliti, dalam penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Wahidiyanto, objek penelitiannya adalah BMT Natura, sedangkan dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah perusahaan Pustaka Baru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Yosia Ratrika Ruri Utami (2011) dengan judul “Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta”.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PT PLN (persero) APJ Yogyakarta tidak memiliki salinan perencanaan SDM, tidak pernah mengadakan evaluasi yang memadai bagi perkembangan program pelatihan dan pengembangan SDM dan juga tidak pernah membandingkan kinerja para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti diklat, tidak melakukan evaluasi program perencanaan dan pengembangan karier karyawan secara periodik, tidak adanya petugas penilaian khusus yang independen, kebijakan kompensasi dan balas jasa tidak terlalu menarik dan juga tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, tidak adanya pelatihan P3K kepada karyawan, tidak memiliki indikator-indikator kepuasan kinerja karyawan, tidak adanya evaluasi yang memadai mengenai kebijakan pemutusan hubungan kerja, serta PT PLN (persero) APJ Yogyakarta kurang efisien dalam pengoptimalan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode analisis data yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Adapun

perbedaannya adalah pada objek yang diteliti, dalam penelitian yang dilakukan oleh Yosia Ratrika Ruri Utami objek penelitiannya adalah PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta, sedangkan pada penelitian ini, objek penelitiannya adalah perusahaan Pustaka Baru.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Wijatmoko (2009) dengan judul “Audit Manajemen dalam Peningkatan Efektivitas SDM pada Rumah Sakit Umum Daerah Saras Husada Purworejo”.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat beberapa kelemahan yang menyebabkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia belum sepenuhnya tercapai, yaitu kelemahan yang terjadi pada perencanaan SDM yang belum matang, perlindungan tenaga kerja yang belum memadai, kinerja dan penilaian prestasi pegawai yang belum ditetapkan.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada objek yang diteliti, dalam penelitian yang dilakukan oleh Rizal Wijatmoko objek penelitiannya RSUD Saras Husada Purworejo, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah perusahaan Pustaka Baru.

### **C. Kerangka Berpikir**

Sumber daya yang penting dan membutuhkan perhatian lebih adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi

efektifitas organisasi, serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan nilai tambah perusahaan. Secara umum fungsi sumber daya manusia memegang peranan dan tanggung jawab penting dalam memasok sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan keunggulan bersaing sebuah usaha. Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Bagian fungsi sumber daya manusia dituntut mengambil tindakan atau pemilihan yang cermat dan tepat untuk mencapai suatu sasaran dan target yang telah ditentukan.

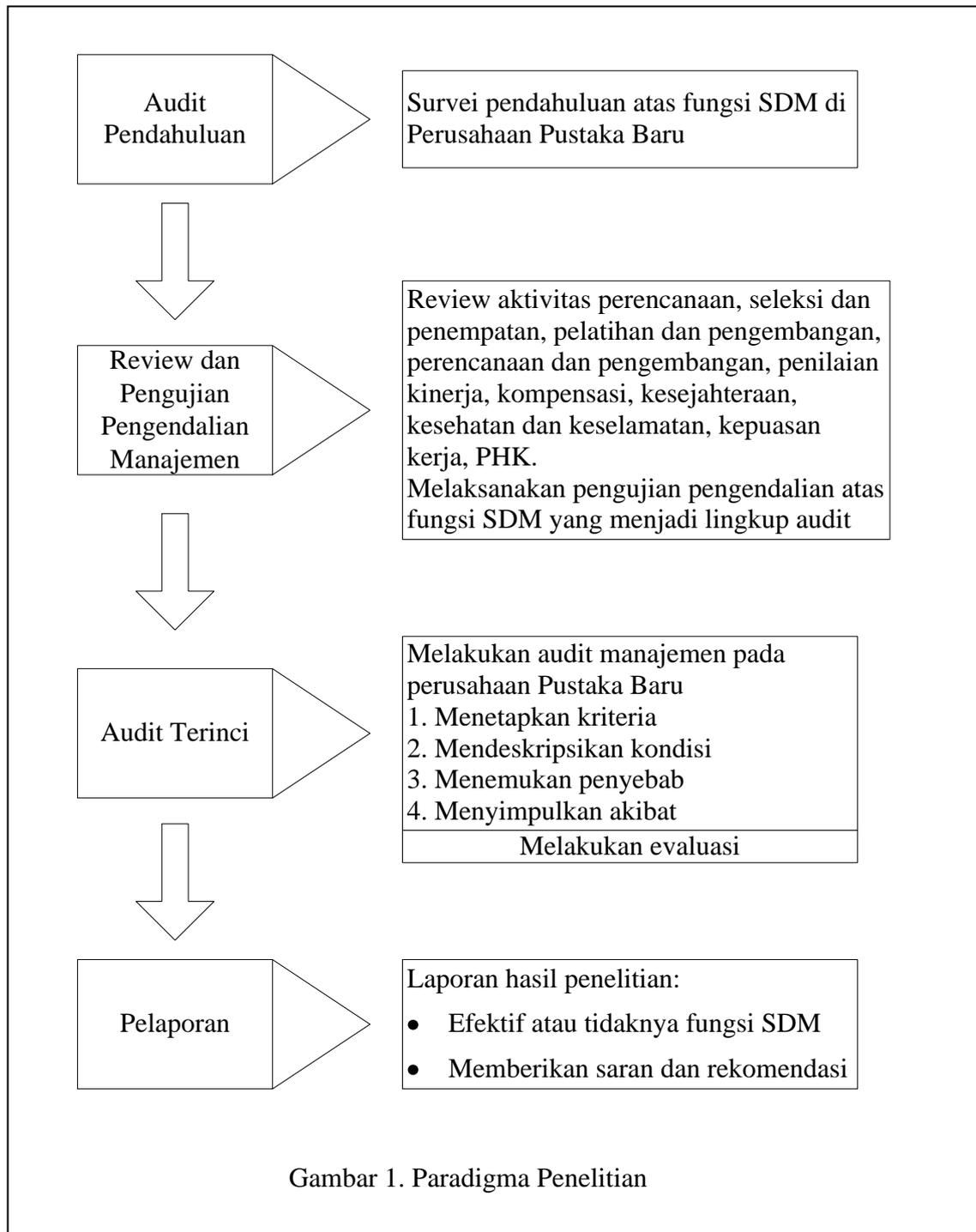
Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan. Dengan proses audit yang penulis lakukan ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya. Audit manajemen harus mengetahui penyebab yang menimbulkan masalah tersebut dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan, kemudian mencari cara-cara untuk mengurangi dampak yang akan ditimbulkan dari masalah-masalah tersebut. Penelitian hanya berfokus pada fungsi sumber daya manusia untuk menilai dan menganalisis program-program pada fungsi tersebut serta menindaklanjuti masalah-masalah yang ada sehingga auditor dapat menentukan rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada manajemen.

Ruang lingkup penelitian ini akan dititikberatkan pada aktivitas-aktivitas seperti:

1. Proses perencanaan SDM
2. Proses rekrutmen
3. Proses seleksi dan penempatan karyawan
4. Program pelatihan dan pengembangan karyawan
5. Program perencanaan dan pengembangan karier
6. Sistem penilaian kinerja karyawan
7. Kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja
8. Kepuasan Kerja Karyawan
9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Proses audit manajemen yang harus dilakukan adalah dengan cara tahap survei pendahuluan, tahap *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci (kriteria, kondisi, penyebab, akibat), tahap pelaporan dan tahap tindak lanjut.

### D. Paradigma Penelitian



### **E. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana efektivitas proses perencanaan SDM yang dilakukan pada perusahaan Pustaka Baru?
2. Bagaimana efektivitas proses rekrutmen dilaksanakan pada perusahaan Pustaka Baru?
3. Bagaimana efektivitas proses seleksi dan penempatan dilaksanakan pada perusahaan Pustaka Baru?
4. Bagaimana efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan pada perusahaan Pustaka Baru?
5. Bagaimana efektivitas perencanaan dan pengembangan karier bagi karyawan pada perusahaan Pustaka Baru?
6. Bagaimana efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan pada perusahaan Pustaka Baru?
7. Bagaimana efektivitas kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja pada perusahaan Pustaka Baru?
8. Bagaimana efektivitas kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Pustaka Baru?
9. Bagaimana efektivitas kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang ada pada perusahaan Pustaka Baru?
10. Saran atau rekomendasi apa saja yang dapat diberikan atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada perusahaan Pustaka Baru?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan distributor dan percetakan buku Pustaka Baru yang beralamat di Jl. Wonosari Km 6 Demblaksari RT 4 Baturetno, Banguntapan, Bantul, DI. Yogyakarta. Adapun waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret 2013.

#### **B. Desain Penelitian**

Penelitian adalah penyelidikan yang terorganisasi, dapat diartikan pula sebagai pencarian pengetahuan dan pemberitahuan secara terus menerus terhadap sesuatu (Mohammad Nazir 2005). Sebelum melaksanakan penelitian dibutuhkan terlebih dahulu desain penelitian agar nantinya penelitian dapat terarah dan berjalan secara sistematis. Desain penelitian menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2001: 108): “Desain Penelitian meliputi: tujuan studi, tipe hubungan variabel, *setting* penelitian, unit analisis, horizon waktu, skala pengukuran dan metode pengujian data yang dirancang untuk menjawab masalah atau pertanyaan penelitian”.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. ”Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan

variabel yang lain” (Sugiyono, 2009: 35). Penelitian deskriptif ini meneliti permasalahan berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan subjek yang akan diteliti. Data dari penelitian deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara, ataupun observasi (Mudrajad Kuncoro, 2003: 8).

Pendekatan yang digunakan merupakan pendekatan penelitian kualitatif yang dilakukan untuk menggambarkan keadaan obyek atau persoalan yang ada dan tidak dimaksudkan untuk menarik/mengambil kesimpulan yang berlaku umum karena dalam penelitian ini penulis hanya mencoba memberikan tahu kelemahan-kelemahan pada operasi perusahaan dan mencoba memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi suatu gambaran yang utuh dan terorganisasi dengan baik mengenai aktivitas operasi perusahaan dalam menjaga kepastian kualitasnya.

### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah audit manajemen sumber daya manusia. Menurut Sugiyono (2009: 2) “Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya”.

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia merupakan pengevaluasian dan penganalisisan secara keseluruhan terhadap kebijakan atau

prosedur sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan dengan tujuan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan atas masalah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kualitatif. Variabel kualitatif adalah variabel yang menunjukkan suatu intensitas yang sulit diukur dengan angka.

#### **D. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah Pusaka Baru dan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada Pusaka Baru yaitu proses perencanaan SDM, proses rekrutmen, proses seleksi dan penempatan, program pelatihan dan pengembangan SDM, program perencanaan dan pengembangan karier, sistem penilaian kinerja, kebijakan pemberian kompensasi, kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

#### **E. Instrumen Penelitian**

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Subvariabel</b>	
Audit Manajemen atas Fungsi	Perencanaan SDM	1. Prosedur perencanaan SDM 2. Kriteria perencanaan SDM 3. Efektivitas perencanaan SDM

Sumber Daya Manusia	Rekrutmen SDM	1. Prosedur rekrutmen 2. Kriteria rekrutmen 3. Efektivitas rekrutmen
	Seleksi SDM	1. Prosedur seleksi 2. Kriteria seleksi 3. Efektivitas seleksi
	Pelatihan dan pengembangan SDM	1. Prosedur pelatihan dan pengembangan SDM 2. Kriteria pelatihan dan pengembangan SDM 3. Efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM
	Perencanaan dan pengembangan karier	1. Prosedur perencanaan dan pengembangan karier 2. Kriteria perencanaan dan pengembangan karier 3. Efektivitas perencanaan dan pengembangan karier
	Penilaian kinerja SDM	1. Prosedur penilaian kinerja 2. Kriteria penilaian kinerja 3. Efektivitas penilaian kinerja
	Kebijakan Pemberian	1. Prosedur pemberian kompensasi 2. Kriteria pemberian kompensasi

	Kompensasi	3. Efektivitas pemberian kompensasi
	Kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja	1. Prosedur atas kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja 2. Kriteria pemberian kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan kerja 3. Efektivitas pemberian kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan
	Kepuasan kerja karyawan	1. Prosedur atas kepuasan kerja karyawan 2. Kriteria kepuasan kerja karyawan 3. Efektivitas kepuasan kerja karyawan
	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	1. Prosedur atas kebijakan pemutusan hubungan kerja 2. Kriteria atas kebijakan pemutusan hubungan kerja 3. Efektivitas pemutusan hubungan kerja

## F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Teknik Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik pengumpulan data/fakta yang cukup efektif untuk mempelajari suatu sistem.

Observasi merupakan dasar memperoleh fakta sebelum menggunakan teknik pengumpulan data lainnya. Observasi adalah pengamatan langsung para pembuat keputusan berikut lingkungan fisiknya dan atau pengamatan langsung suatu kegiatan yang sedang berjalan. Teknik observasi adalah suatu cara untuk mendapatkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki dan diteliti. Pengamatan dilakukan pada ruang lingkup yang menjadi sasaran audit manajemen SDM yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, dan penilaian kinerja.

## 2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan jalan tanya jawab secara langsung kepada narasumber dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti. Peneliti menggunakan metode wawancara untuk mengetahui data secara langsung dari sumbernya yaitu manajer SDM pada perusahaan Pustaka Baru.

## 3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan, laporan-laporan, serta dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan Pustaka Baru misalnya struktur organisasi, lokasi perusahaan, daftar nama karyawan, catatan kinerja karyawan.

#### 4. Kuesioner

Kuesioner yaitu dengan menyebarkan angket atau daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis untuk memperoleh informasi dari responden. Peneliti menyebarkan 20 kuesioner yang akan diisi oleh karyawan pada perusahaan Pustaka Baru.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, yang kemudian dibandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran. Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia menggunakan elemen-elemen sebagai analisis data yang berfungsi mengukur sampai sejauh mana keberhasilan fungsi sumber daya manusia.

Adapun elemen-elemen dalam analisis data adalah sebagai berikut:

##### a. Menetapkan kriteria

Kriteria adalah standar atau norma yang menjadi pedoman bagaimana seharusnya pihak-pihak dalam perusahaan melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan dan menjadi tolak ukur kinerja perusahaan sehingga dengan adanya kriteria dapat ditentukan apakah suatu kondisi menyimpang atau tidak.

b. Mendeskripsikan kondisi

Kondisi adalah tidakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Untuk menyatakan kondisi, auditor harus mengumpulkan bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material.

c. Menemukan penyebab

Penyebab merupakan seluruh tindakan manajerial ataupun operasional dari pengelola organisasi yang menimbulkan terjadinya penyimpangan antara rencana dengan realisasi. Semua aktivitas atau tindakan tersebut akan diperbandingkan dengan kriteria sehingga dapat diketahui apakah kriteria yang ada telah tercapai atau dijalankan. Penyebab juga termasuk suatu kondisi yang tidak melakukan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan (menyimpang dari kriteria).

d. Menyimpulkan Akibat (*Effects*)

Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab. Akibat dapat bersifat positif dan negatif. *Effects* positif yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efisien, dan efektif, sedangkan *effects* negatif akibat yang bersifat inefisien, inefektif dan pemborosan. Proses ini diakhiri dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan kepada manajemen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada perusahaan distributor dan percetakan buku Pustaka Baru. Perusahaan Pustaka Baru berdiri pada tanggal 21 April 2006. Perusahaan Pustaka Baru beralamat di Jl. Wonosari Km 6 Demblaksari RT 4 Baturetno, Banguntapan, Bantul, DI Yogyakarta. Pustaka Baru merupakan penerbit dan distributor buku, memiliki penerbit sendiri (intern) dan juga sebagai distributor berbagai penerbit (ekstern). Jenis buku di perusahaan Pustaka Baru berupa buku-buku pertanian, kamus, penunjang pelajaran, Al-Quran, peta lipat, buku-buku Agama, buku anak-anak, *puzzle* anak, poster peraga pendidikan, kebudayaan Jawa, hukum & perundangan, dan lain-lain. Wilayah pemasaran dari Pustaka Baru yaitu seluruh Indonesia. Adapun relasi toko buku adalah sebagai berikut : Toko Buku Gramedia seluruh Indonesia, TB TogaMas seluruh Indonesia, Tiga Serangkai Grup, Gunung Agung Grup, Gapura Mitra Sejati Grup, Kurnia Agung Grup, dan toko-toko buku tradisional lain serta toko-toko setingkat Swalayan/Departemen Store.

Visi Perusahaan Pustaka Baru adalah menjadi agen terdepan

dalam bidang usaha penerbitan dan distribusi buku, dalam rangka menyampaikan ilmu dan pengetahuan melalui produk-produk inovatif dan berorientasi pasar. Misi Perusahaan Pustaka Baru adalah ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menerbitkan dan mendistribusikan buku ditandai dengan manajemen dan kinerja yang profesional, perilaku karyawan yang sehat, pola kerja yang harmonis, serta bekerja dengan sepenuh hati. Sejauh ini terdapat 25 karyawan yang bekerja di perusahaan Pustaka Baru. Berikut ini adalah tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian di perusahaan Pustaka Baru:

- a. Pimpinan/Owner : bertanggungjawab atas segala aktivitas perusahaan
- b. Koordinator Marketing, Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan : bertanggungjawab atas seluruh bagian yang ada di perusahaan Pustaka Baru.
- c. Administrasi Laporan : bertugas menginput laporan penjualan yang masuk dan lunas dari toko-toko pelanggan dan menyusun laporan penjualan ke relasi-relasi penerbit serta menyusun laporan bulanan (omzet, biaya operasional, rugi-laba)
- d. Administrasi Mutasi Persediaan : bertanggung jawab pada penyusunan mutasi persediaan barang ke seluruh relasi/pelanggan
- e. Administrasi Faktur : bertugas membuat faktur penjualan barang ke relasi, faktur barang keluar/masuk
- f. Administrasi Arsip : bertanggungjawab mengarsip dan mencatat seluruh file-file administrasi perusahaan, mencatat mutasi

keluar/masuk pembayaran

- g. Koordinator Gudang Penyiapan Pesanan Barang : bertanggungjawab dan mengkoordinasi tim dalam penyiapan barang pesanan relasi setiap harinya
- h. Gudang (Penyiapan Barang Pesanan) : menyiapkan pesanan relasi setiap harinya
- i. Koordinator Display : Bertanggungjawab atas barang masuk/keluar maupun display/rotasi barang di gudang
- j. Gudang (Display) : cek barang keluar/masuk dan mendisplay produk pada raknya
- k. Gudang (Retur) : bertanggung jawab atas pengecekan barang retur dari relasi, membersihkan label toko, memisahkan barang antara yang masih layak jual/tidak.

## **2. Deskripsi Data Khusus**

### **a. Audit Pendahuluan**

Dalam audit pendahuluan ini penulis melakukan observasi ke perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru untuk mengetahui informasi latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada dan selanjutnya menetapkan tujuan audit sementara. Tujuan audit sementara dalam proses audit ini adalah untuk mengidentifikasi masalah yang ada dan menilai efektivitas atas pengelolaan fungsi sumber daya manusia yang terbagi

4 elemen pokok antara lain:

- 1) Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Dalam hal ini auditor harus mengumpulkan bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material.
- 2) Kriteria yang digunakan dalam proses audit adalah dokumen-dokumen yang mencakup aktivitas-aktivitas SDM di perusahaan Pustaka Baru.
- 3) Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan ataupun karyawan perusahaan Pustaka Baru yang menangani sumber daya manusia. Dalam hal ini auditor melakukan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan bagian sumber daya manusia serta membagikan kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas SDM yang ada di perusahaan Pustaka Baru.
- 4) Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

Dari proses audit pendahuluan ini dapat diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan.

b. *Review* dan Pengujian Pengendalian

Dalam *review* dan pengujian pengendalian ini auditor menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menjadi suatu

temuan audit dan tujuan audit yang sesungguhnya. Selain itu auditor juga melakukan pengujian pengendalian dengan membagikan kuesioner sebagai instrumen untuk mengetahui bagaimana pengendalian internal atas setiap aktivitas yang ada. Kuesioner ini diberikan kepada karyawan yang bekerja di perusahaan Pustaka Baru.

c. Struktur Organisasi Perusahaan Pustaka Baru

(Lampiran 3)

## **B. Analisis Data**

### **1. Perencanaan SDM**

a. Kondisi

- 1) Tidak terdokumentasinya perencanaan SDM dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM masih sangat sederhana.
- 2) Kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan. Kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan/ membutuhkan tambahan karyawan baru.

b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia.

c. Penyebab (*cause*)

- 1) Perencanaan SDM yang ada di perusahaan Pustaka Baru selama ini hanya didasarkan apakah membutuhkan karyawan baru atau tidak.

2) Perencanaan SDM tidak memuat kapasitas kebutuhan SDM secara lengkap dan jelas.

d. Akibat (*effect*)

- 1) Rencana-rencana SDM yang tidak terdokumentasi dengan jelas mengakibatkan tidak tersediannya SDM yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan bidang kerja yang tersedia.
- 2) Tidak adanya prosedur yang secara jelas mengatur tentang perencanaan SDM di perusahaan.

## **2. Rekrutmen SDM**

a. Kondisi

- 1) Kebijakan rekrutmen pada perusahaan Pustaka Baru telah didokumentasikan walaupun hanya sederhana.
- 2) Perusahaan melakukan rekrutmen saat kekurangan karyawan.
- 3) Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan. Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 4) Rekrutmen calon karyawan diambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan, namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.
- 5) Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui tes tertulis dan wawancara.

b. Kriteria (*criteria*)

Notulen rapat antara pimpinan perusahaan dengan bagian sumber daya manusia mengenai perekrutan karyawan.

c. Penyebab (*cause*)

Pustaka Baru melakukan rekrutmen karyawan hanya berdasarkan surat lamaran yang masuk pada perusahaan atas lowongan pekerjaan yang ditawarkan. Rekrutmen diadakan saat perusahaan membutuhkan karyawan.

d. Akibat (*effect*)

Perusahaan dapat memperoleh pelamar-pelamar yang mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan, namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.

### **3. Seleksi dan Penempatan SDM**

a. Kondisi

- 1) Proses penyeleksian calon karyawan dilakukan saat perusahaan membutuhkan karyawan.
- 2) Perusahaan hanya menggunakan teknik seleksi berupa tes tertulis dan tes wawancara untuk semua pelamar.
- 3) Seleksi dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui tes tertulis, wawancara tahap pertama dilakukan oleh bagian SDM, setelah disetujui oleh bagian SDM pelamar melakukan wawancara tahap kedua dilakukan oleh pimpinan.

b. Kriteria (*criteria*)

Notulen rapat antara pimpinan perusahaan dengan bagian sumber daya manusia mengenai seleksi dan penempatan karyawan.

c. Penyebab (*cause*)

1) Lamaran dikaji oleh bagian SDM mana yang memenuhi persyaratan sesuai kriteria yang dibutuhkan.

2) Setelah menentukan calon karyawan yang memenuhi kriteria kemudian dilakukan tes tertulis kemudian jika lulus dilanjutkan tes wawancara tahap pertama oleh bagian SDM.

3) Jika calon karyawan memenuhi kualifikasi, wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

4) Karyawan yang sudah diterima kemudian mengikuti masa percobaan selama 3 bulan.

d. Akibat (*effect*)

Proses seleksi cukup memperoleh informasi latar belakang dari para calon karyawannya.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

a. Kondisi

Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.

b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang pelatihan dan pengembangan SDM.

c. Penyebab (*cause*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM.

d. Akibat (*effect*)

Karyawan belum dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

## 5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

a. Kondisi

1. Perusahaan sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dilihat dari kedisiplinan dari tiap karyawan.

2. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Namun tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier.

b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang perencanaan dan pengembangan karier.

c. Penyebab (*cause*)

Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. Akibat (*effect*)

Karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.

## 6. Penilaian Kinerja Karyawan

### a. Kondisi

- 1) Perusahaan belum memiliki standar penilaian kinerja.
- 2) Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di lapangan.
- 3) Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja.
- 4) Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama. Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan.
- 5) Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Namun penilaian kinerja karyawan belum didokumentasikan.

### b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang penilaian kerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan yang ada.

### c. Penyebab (*cause*)

- 1) Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama.

Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan.

- 2) Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.
- 3) Hasil penilaian karyawan belum didokumentasikan, serta penilaian hanya berlaku satu pihak yaitu dari pimpinan perusahaan langsung.
- 4) Akibat (*effect*)

Perusahaan tidak mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apa kurang dari kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

## **7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

### **a. Kondisi**

- 1) Program keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan tidak tertulis dan berupa lisan saja.
- 2) Perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketentuan pelatihan keselamatan kerja.
- 3) Perusahaan belum memberikan asuransi kesehatan pada karyawan perusahaan Pustaka Baru.
- 4) Cara mencegah kecelakaan berupa aturan-aturan yang diberikan seperti tidak merokok di gudang. Perusahaan memasang tanda-tanda peringatan dan menyampaikan secara langsung kepada semua karyawan.

- 5) Karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya. Karyawan melindungi dirinya dengan cara menghindari dari material tersebut.
- 6) Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K tetapi, tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya.
- 7) Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.

b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang program kesehatan bagi karyawan.

c. Penyebab (*cause*)

- 1) Belum adanya peraturan secara jelas mengenai program kesehatan dan keselamatan kerja pada perusahaan Pustaka Baru.
- 2) Perusahaan belum memberikan asuransi kesehatan pada karyawan perusahaan Pustaka Baru.
- 3) Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K tetapi, tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya.
- 4) Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.

d. Akibat (*effect*)

Karyawan belum mendapatkan perlindungan dan jaminan yang jelas tentang kesehatan dan keselamatan kerja.

## 8. Kepuasan Kerja Karyawan

### a. Kondisi

Hubungan terjalin dengan baik antara pihak manajemen dan karyawan perusahaan Pustaka Baru.

### b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang kepuasan kerja karyawan.

### c. Penyebab (*cause*)

Perusahaan memberikan kebebasan berpendapat kepada seluruh karyawan baik secara lisan maupun tertulis namun belum semua karyawan mengetahui program kepuasan kerja karyawan.

### d. Akibat (*effect*)

Hubungan yang baik ini dapat dilihat dari perputaran karyawan yang rendah, karyawan selalu masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada dan secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

## 9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

### a. Kondisi

Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang PHK tetapi, karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.

b. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang pemutusan hubungan kerja.

c. Penyebab (*cause*)

Perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Perusahaan memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi atau buruknya kinerja karyawan tersebut.

d. Akibat (*effect*)

Aktivitas pada pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif tetapi, ada kelemahan dimana tidak adanya peraturan yang mengatur tentang prosedur PHK yang digunakan. Keadaan ini dapat menimbulkan kesalahpahaman antara karyawan dan perusahaan jika ada PHK secara sepihak dan salah satu pihak tidak menerima akan keputusan tersebut.

### **C. Laporan Audit Manajemen**

Penulis telah melakukan audit atas fungsi sumber daya manusia pada perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru untuk periode bulan Maret 2013. Audit ini tidak dimaksudkan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan tersebut. Audit ini hanya mengkhususkan pada bidang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang ada pada perusahaan Pustaka Baru. Audit ini menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia yang ada 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 lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **D. Pembahasan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang sangat penting bagi berjalannya suatu instansi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan suatu perusahaan, perlu dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM.

Setelah dilakukan audit sumber daya manusia pada perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru, dapat diketahui bagaimana aktivitas fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan di perusahaan ini. Adapun pembahasan mengenai aktivitas fungsi sumber daya manusia di perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru adalah sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses analisis dan identifikasi mengenai kebutuhan dan ketersediaan SDM secara kualitas dan kuantitasnya untuk menyelesaikan berbagai tugas di dalam aktivitas perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa perencanaan itu perlu:

pertama, perencanaan membuahkan keberhasilan. Kedua, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sehingga perencanaan membantu manajemen menjalankan pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, social, dan lingkungan. Ketiga, perencanaan mewajibkan manajemen menentukan tujuan organisasi, karena tanpa adanya tujuan organisasi, pengendalian yang efektif tidak akan mungkin terselenggara.

Perencanaan SDM pada perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru belum berjalan secara efektif karena masih terdapat kelemahan-kelemahan. Hal ini dikarenakan belum adanya prosedur akan perencanaan SDM yang mengakibatkan perencanaan SDM tersebut tidak terdokumentasi dengan baik. Perencanaan SDM baru dilakukan jika perusahaan membutuhkan karyawan baru tanpa memperkirakan kualifikasi calon karyawan secara lengkap dan jelas.

## **2. Rekrutmen SDM**

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Rekrutmen karyawan pada perusahaan Pustaka Baru telah didokumentasikan dan telah berjalan secara efektif walupun dokumen hanya sederhana. Perusahaan melakukan rekrutmen saat perusahaan kekurangan karyawan. Calon karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan. Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen calon karyawan diambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan, namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat. Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui tes tertulis dan wawancara.

### **3. Seleksi dan Penempatan SDM**

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Seleksi karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi, sehingga organisasi harus menjatuhkan pilihan yang cermat. Pilihan harus berpijak pada informasi yang relevan, tidak mahal, dan menyita waktu untuk dikumpulkan. Hasil seleksi yang cermat akan bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Perusahaan hanya menggunakan teknik seleksi berupa tes tertulis dan tes wawancara untuk semua pelamar. Seleksi dilakukan dengan memilih lamaran yang dikaji oleh bagian SDM mana yang memenuhi persyaratan sesuai kriteria yang dibutuhkan. Setelah menentukan calon karyawan yang

memenuhi kriteria kemudian dilakukan tes tertulis kemudian jika lulus dilanjutkan tes wawancara tahap pertama oleh bagian SDM. Jika calon karyawan memenuhi kualifikasi, wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Calon karyawan yang sudah memenuhi kualifikasi pada wawancara terakhir, calon karyawan kemudian mengikuti masa percobaan selama 3 bulan. Apabila calon karyawan tersebut dinyatakan sesuai maka calon karyawan akan ditetapkan sebagai karyawan tetap di perusahaan Pustaka Baru.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan SDM dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya.

Perusahaan Pustaka Baru sendiri tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan. Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM. Oleh sebab itu, karyawan belum dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

#### **5. Perencanaan dan Pengembangan Karier**

Program pelatihan dan pengembangan karier pada perusahaan Pustaka Baru belum berjalan secara efektif. Belum ada standar yang mengatur tentang perencanaan dan pengembangan karier di perusahaan

Pustaka Baru, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier hanya dilihat dari kedisiplinan tiap karyawan. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.

## **6. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi kerja karyawan dan untuk mengembangkan kemampuan serta memotivasi karyawan, atau dengan kata lain penilaian kinerja karyawan dapat mengukur kinerja karyawan tersebut. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan dan tujuan pengembangan. Pimpinan perusahaan serta bagian SDM menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja karyawan, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam pemberian kompensasi untuk karyawan yang dinilai kinerjanya.

Penilaian kinerja karyawan telah berjalan namun belum ada standar penilaian kinerja karyawan yang terdokumentasi. Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di lapangan. Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Standar penilaian didasarkan pada

kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama. Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan. Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Namun, hasil penilaian karyawan belum didokumentasikan, serta penilaian hanya berlaku satu pihak yaitu dari pimpinan perusahaan langsung. Perusahaan tidak mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apa saja kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

## **7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Perlindungan terhadap karyawan yang ada belum berjalan secara efektif. Perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketentuan pelatihan keselamatan kerja. Perusahaan belum memberikan asuransi kesehatan pada karyawan perusahaan Pustaka Baru. Perusahaan memberikan beberapa aturan-aturan yang diberikan untuk mencegah terjadinya kecelakaan seperti tidak merokok di gudang. Perusahaan juga memasang tanda-tanda peringatan dan menyampaikan secara langsung kepada semua karyawan. Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K tetapi tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya. Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.

## **8. Kepuasan Kerja Karyawan**

Hubungan antara pimpinan, manajemen, dan karyawan di perusahaan Pustaka Baru terjalin dengan baik. Namun belum ada standar yang mengatur tentang kepuasan kerja karyawan. Perusahaan memberikan kebebasan berpendapat kepada seluruh karyawan baik secara lisan maupun tertulis namun belum semua karyawan mengetahui program kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik ini dapat dilihat dari perputaran karyawan yang rendah, karyawan selalu masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada dan secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

## **9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Aktivitas pada pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif tetapi perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak. Perusahaan memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi atau buruknya kinerja karyawan tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang audit atas fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM pada perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru belum berjalan secara efektif karena masih terdapat kelemahan-kelemahan. Hal ini dikarenakan belum adanya prosedur akan perencanaan SDM yang mengakibatkan perencanaan SDM tersebut tidak terdokumentasi dengan baik. Perencanaan ini tidak memberikan gambaran yang jelas tentang kebutuhan sumber daya manusia yang harus dipenuhi, sehingga pemenuhan tenaga kerja belum sesuai dengan kapasitas (kuantitas dan kualitasnya) dan bidang kerja yang tepat pada saat diperlukan.

##### **2. Rekrutmen SDM**

Rekrutmen karyawan pada perusahaan Pustaka Baru telah didokumentasikan dan telah berjalan secara efektif walaupun dokumen yang ada hanya sederhana. Hal ini ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen sesuai dengan standar operasional perusahaan yang ada, sehingga perusahaan dapat memperoleh pelamar-pelamar yang

mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.

### 3. Seleksi dan Penempatan SDM

Proses seleksi dan penempatan SDM sudah berjalan efektif namun belum didokumentasikan dengan baik. Hal ini ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan tahap seleksi dan penempatan sesuai dengan standar operasional perusahaan yang ada. Pada proses seleksi dan penempatan, perusahaan hanya menggunakan teknik seleksi berupa tahap pertama yaitu tes tertulis dan tes wawancara dengan bagian SDM, tahap kedua wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan, tahap terakhir masa percobaan selama 3 bulan. Apabila calon karyawan tersebut dinyatakan sesuai maka calon karyawan akan ditetapkan sebagai karyawan tetap di perusahaan Pustaka Baru. Pada proses seleksi ini, perusahaan telah cukup memperoleh informasi latar belakang dari para pelamar.

### 4. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Perusahaan Pustaka Baru belum efektif dikarenakan perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan. Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM. Oleh sebab itu, karyawan belum dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

### 5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Program pelatihan dan pengembangan karier pada perusahaan Pustaka Baru belum berjalan secara efektif. Belum ada standar yang mengatur tentang

perencanaan dan pengembangan karier di perusahaan Pustaka Baru. Hal ini ditunjukkan bahwa program perencanaan dan pengembangan karier hanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.

#### 6. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan di perusahaan Pustaka Baru belum efektif. Hal ini dikarenakan belum ada standar penilaian kinerja karyawan yang akurat dan terdokumentasi. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Namun, penilaian hanya berlaku satu pihak yaitu dari pimpinan perusahaan langsung. Perusahaan tidak mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apa saja kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

#### 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Perlindungan terhadap karyawan perusahaan Pustaka Baru belum berjalan secara efektif. Hal ini dikarenakan perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja. Perusahaan belum memberikan asuransi kesehatan pada karyawan perusahaan Pustaka Baru. Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K di tempat kerja.

#### 8. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan perusahaan Pustaka Baru sudah berjalan efektif. Hal ini ditunjukkan dari perputaran karyawan yang rendah, karyawan selalu

masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada dan secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Namun belum ada standar yang mengatur tentang kepuasan kerja karyawan.

#### 9. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Kebijakan pemutusan hubungan kerja di perusahaan Pustaka Baru telah berjalan efektif tetapi perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna bagi perbaikan pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru. Adapun saran yang diberikan sebagai berikut:

1. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya harus mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi sehingga ada gambaran jelas tentang kebutuhan sumber daya manusia yang memungkinkan kuantitas dan kualitas karyawan dapat terpenuhi.
2. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan itu penting karena dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya

dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

3. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya mempunyai program pelatihan dan pengembangan karier. Program pengembangan karier itu penting karena karyawan dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.
4. Perusahaan Pustaka Baru seharusnya membuat standar penilaian kinerja terhadap karyawan. Penilaian kinerja seharusnya dapat memberikan informasi yang tepat mengenai hasil kerja para karyawan. Perusahaan seharusnya mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan yang ada untuk bekerja lebih baik dan menciptakan persaingan yang sehat di antara karyawan.
5. Perusahaan Pustaka Baru seharusnya mempunyai perlindungan terhadap karyawan. Program perlindungan karyawan itu penting untuk meningkatkan profesionalisme dan prestasi kerja atau kinerja karyawan maka harus diperhatikan masalah kesejahteraannya serta memperhatikan keamanan dan kenyamanan kerja, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian sepenuhnya kepada tugas pokok sehari-hari. Perusahaan seharusnya memberikan asuransi kesehatan pada karyawannya.
6. Perusahaan sebaiknya membuat peraturan mengenai PHK, sehingga karyawan lebih mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK. Dengan adanya peraturan tersebut, diharapkan tidak adanya kesalahpahaman yang mungkin terjadi antara perusahaan dan karyawan jika ada PHK secara sepihak.

### **C. Implikasi**

Penelitian selanjutnya di Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru diharapkan akan memberikan kontribusi yang berarti untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan Pustaka Baru, diantaranya yaitu:

1. Dapat terpenuhinya sumber daya manusia yang sesuai dengan aktivitas kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. Meningkatkan kedisiplinan, kesadaran dan tanggungjawab serta produktivitas kerja para karyawan dengan mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan Pustaka Baru.
3. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai pentingnya melakukan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dan sekaligus memberikan saran serta rekomendasi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew E. Sikula. (1981). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Erlangga
- Arens, Alvin A dan Loebbecke, James K. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*, Buku Satu, diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf. (2003). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan. (2008). *Akuntansi Sumber Daya Manusia: Suatu Tinjauan Penilaian Modal Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy. (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey
- Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hadadi Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- IBK. Bayangkara. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ifana Inayati. (2011). *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia di Hotel Brongto Yogyakarta*. *Skripsi*. Yogyakarta: UNY
- Lilin Wijayanti (2009). *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada perusahaan percetakan dan penerbitan CV Dupari)*. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY.
- Mohammad Nazir. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Mudrajat Kuncoro. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku I. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.

- Nawawi, H. Hadari. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Rizal Wijatmoko (2009). Audit Manajemen dalam peningkatan efektivitas SDM pada Rumah Sakit Umum Daerah Saras Husada Purworejo. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta
- Sukrisno Agoes. (2004). *Auditing(Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- William B, Warther Jr and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personal Manajemen*, Irwin McGraw-Hill.
- Yanuar Wahidianto (2009). Audit Manajemen Sumber Daya Mansia Studi Kasus pada BMT Natura di Yogyakarta. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY.
- Yosia Ratrika Ruri Utami (2011). Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta). *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY.

# LAMPIRAN

**PROGRAM AUDIT PADA PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU PUSTAKA BARU**

<b>Aktivitas Fungsi SDM</b>	<b>Aktivitas Pengendalian</b>	<b>Prosedur untuk Pengujian Pengendalian</b>	<b>Hasil Audit</b>
Perencanaan SDM	Kesesuaian antara perencanaan SDM pada perusahaan Pustaka Baru dengan teori tentang perencanaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang perencanaan SDM</li> <li>2. Mempelajari tentang teori perencanaan SDM</li> <li>3. Minta dokumen perencanaan SDM struktur organisasi disertai dengan deskripsi dan standar perencanaan SDM.</li> </ol>	Perusahaan Pustaka Baru tidak mempunyai dokumentasi tentang perencanaan SDM dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM masih sangat sederhana. Kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan. Kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan/ membutuhkan tambahan karyawan baru. Rencana-rencana SDM yang tidak terdokumentasi dengan jelas mengakibatkan tidak tersediannya SDM yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan bidang kerja yang tersedia.
Rekrutmen	Kesesuaian antara	1. Wawancara dengan	Kebijakan rekrutmen pada perusahaan Pustaka Baru

SDM	proses rekrutmen dengan peraturan karyawan	<p>pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang rekrutmen SDM</p> <p>2. Meminta dokumen mengenai persyaratan karyawan, kebijakan manajemen bagian SDM mengenai perekrutan karyawan.</p>	<p>telah didokumentasikan. Perusahaan melakukan rekrutmen saat kekurangan karyawan. Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan. Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen calon karyawan diambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan, namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat. Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui tes tertulis dan wawancara.</p>
Seleksi dan Penempatan	Kesesuaian antara proses seleksi pada	1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan	Proses penyeleksian calon karyawan dilakukan saat

SDM	perusahaan Pustaka Baru dengan teori tentang seleksi.	<p>Pustaka Baru dan bagian SDM tentang seleksi dan penempatan SDM</p> <p>2. Meminta dokumen mengenai seleksi dan penempatan SDM, kebijakan manajemen bagian SDM mengenai seleksi dan penempatan SDM.</p>	<p>perusahaan membutuhkan karyawan. Lamaran dikaji oleh bagian SDM mana yang memenuhi persyaratan sesuai kriteria yang dibutuhkan. Setelah menentukan calon karyawan yang memenuhi kriteria kemudian dilakukan tes tertulis kemudian jika lulus dilanjutkan tes wawancara tahap pertama oleh bagian SDM. Jika calon karyawan memenuhi kualifikasi, wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Karyawan yang sudah diterima kemudian mengikuti masa percobaan selama 3 bulan. Proses seleksi cukup memperoleh informasi latar belakang dari para calon karyawannya.</p>
Pelatihan dan Pengembangan SDM	Kesesuaian antara pelaksanaan pelatihan dan	Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga karyawan belum

	pengembangan dengan teori tentang pelatihan dan pengembangan karyawan.	pelatihan dan pengembangan SDM	dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
Perencanaan dan Pengembangan Karier	Kesesuaian antara perencanaan dan pengembangan karier dengan teori tentang perencanaan dan pengembangan karier .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang pelatihan dan pengembangan SDM.</li> <li>2. Meminta standar yang digunakan sebagai acuan dalam perencanaan dan pengembangan karier.</li> </ol>	Perusahaan sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dilihat dari kedisiplinan dari tiap karyawan. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Namun tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier.
Penilaian Kinerja Karyawan	Kesesuaian antara pelaksanaan penilaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian</li> </ol>	Perusahaan belum memiliki standar penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh

	<p>karyawan dengan kebijakan tentang SDM yang dinyatakan jelas dalam aturan kepegawaian</p>	<p>SDM tentang pelatihan dan pengembangan SDM.</p> <p>2. Meminta standar yang digunakan sebagai acuan untuk penilaian kinerja karyawan.</p>	<p>pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di lapangan. Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik. Penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama. Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Namun penilaian kinerja karyawan belum didokumentasikan.</p>
<p>Keselamatan dan Kesehatan Kerja</p>	<p>Kesesuaian antara perlindungan keselamatan dan kesehatan pada perusahaan Pustaka</p>	<p>1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang perlindungan keselamatan</p>	<p>Program keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan tidak tertulis, hanya berupa lisan saja. Perusahaan belum mendokumentasikan tentang</p>

	<p>Baru dengan teori tentang perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.</p>	<p>dan kesehatan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mempelajari tentang teori perlindungan dan kesehatan kerja.</li> <li>3. Meminta standar yang digunakan sebagai acuan dalam perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.</li> </ol>	<p>kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja. Cara mencegah kecelakaan berupa aturan-aturan yang diberikan seperti tidak merokok di gudang. Perusahaan memasang tanda-tanda peringatan dan menyampaikan secara langsung kepada semua karyawan. Karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya. Karyawan melindungi dirinya dengan cara menghindari dari material tersebut. Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K tetapi, tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya. Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya. Belum adanya asuransi kesehatan</p>
--	--	--	--

			untuk karyawan Pustaka Baru.
Kepuasan Kerja Karyawan	Kesesuaian antara program kepuasan kerja karyawan di perusahaan dengan teori kepuasan kerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. Meminta standar yang digunakan sebagai acuan dalam kepuasan kerja karyawan.</li> </ol>	<p>Belum ada standar yang mengatur tentang kepuasan kerja karyawan. Perusahaan memberikan kebebasan berpendapat kepada seluruh karyawan baik secara lisan maupun tertulis namun belum semua karyawan mengetahui program kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Hubungan terjalin dengan baik antara pihak manajemen dan karyawan perusahaan Pustaka Baru. Hubungan yang baik ini dapat dilihat dari perputaran karyawan yang rendah, karyawan selalu masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada dan secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.</p>
Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	Kesesuaian antara program PHK di perusahaan dengan teori tentang PHK	1. Wawancara dengan pimpinan perusahaan Pustaka Baru dan bagian SDM tentang kebijakan pemutusan hubungan	Perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Perusahaan memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi atau buruknya kinerja karyawan tersebut.

		kerja 2. Meminta standar yang digunakan sebagai acuan dalam kebijakan pemutusan hubungan kerja.	
--	--	--	--

**LAPORAN AUDIT MANAJEMEN**  
**PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DAN PERCETAKAN BUKU**  
**PUSTAKA BARU**

Yogyakarta, April 2013

Kepada

Yth. Pimpinan Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru

Di Yogyakarta

Saya telah melakukan audit atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Pustaka Baru untuk periode Maret 2012. Audit saya tidak dimaksudkan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan dan oleh karenanya saya tidak memberikan pendapat atas laporan keuangan tersebut. Audit saya hanya mencakup bidang Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan Pustaka Baru. Audit tersebut dimaksudkan untuk menilai efektifitas pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan dan memberikan saran perbaikan atas kelemahan yang ditemukan selama audit, sehingga di masa yang akan datang dapat dicapai perbaikan atas kekurangan tersebut dan perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Hasil audit saya 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 saya telah memperoleh banyak bantuan, dukungan, dan kerjasama dari berbagai pihak baik pimpinan maupun karyawan yang berhubungan baik dengan pelaksanaan audit ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih.

Penulis,

**Bionita Biandiputri**

## **BAB I**

### **Informasi Latar Belakang**

Perusahaan Pustaka Baru berdiri pada tanggal 21 April 2006. Perusahaan Pustaka Baru beralamat di Jl. Wonosari Km 6 Demblaksari RT 4 Baturetno, Banguntapan, Bantul, DI. Yogyakarta. Perusahaan Pustaka Baru dipimpin oleh Bapak Suharna. Pustaka Baru merupakan penerbit dan distributor buku, memiliki penerbit sendiri (intern) dan juga sebagai distributor berbagai penerbit (ekstern).

Visi Perusahaan Pustaka Baru adalah menjadi agen terdepan dalam bidang usaha penerbitan dan distribusi buku, dalam rangka menyampaikan ilmu dan pengetahuan melalui produk-produk inovatif dan berorientasi pasar. Misi Perusahaan Pustaka Baru adalah ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menerbitkan dan mendistribusikan buku ditandai dengan manajemen dan kinerja yang profesional, perilaku karyawan yang sehat, pola kerja yang harmonis, serta bekerja dengan sepenuh hati.

Bagian-bagian di perusahaan Pustaka Baru:

- a. Pimpinan/Owner
- b. Koordinator Marketing, Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan
- c. Adminitrasi Laporan
- d. Administrasi Mutasi Persediaan
- e. Administrasi Faktur
- f. Administrasi Arsip
- g. Koordinator Gudang Penyiapan Pesanan Barang

h. Gudang (Penyiapan Barang Pesanan)

i. Koordinator Display

j. Gudang (Display)

k. Gudang (Retur)

Sedangkan tujuan dilakukan audit adalah untuk:

1. Menilai apakah fungsi-fungsi SDM yang ada di perusahaan sudah efektif dalam pelaksanaannya
2. Memberikan berbagai saran perbaikan atas kelemahan fungsi-fungsi SDM yang ditemukan

## **BAB II**

### **Kesimpulan Audit**

Berdasarkan temuan (bukti) yang diperoleh selama audit yang saya lakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **Kondisi:**

1. Tidak terdokumentasinya perencanaan SDM dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM masih sangat sederhana. Kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan. Kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan/ membutuhkan tambahan karyawan baru.
2. Kebijakan rekrutmen pada perusahaan Pustaka Baru telah didokumentasikan walaupun hanya sederhana. Perusahaan melakukan rekrutmen saat kekurangan karyawan. Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan. Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru.
3. Seleksi dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui tes tertulis, wawancara tahap pertama dilakukan oleh bagian SDM, setelah disetujui oleh bagian SDM pelamar melakukan wawancara tahap kedua dilakukan oleh pimpinan.
4. Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.

5. Perusahaan sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dilihat dari kedisiplinan dari tiap karyawan. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan.
6. Perusahaan belum memiliki standar penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di lapangan. Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik.
7. Program keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan tidak tertulis dan berupa lisan saja. Perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja. Perusahaan belum memberikan asuransi kesehatan pada karyawan perusahaan Pustaka Baru.
8. Hubungan terjalin dengan baik antara pihak manajemen dan karyawan perusahaan Pustaka Baru.
9. Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang PHK tetapi, karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.

### **Kriteria**

1. Belum ada standar yang jelas yang mengatur tentang perencanaan tenaga kerja/sumber daya manusia. Perencanaan kebutuhan SDM dilakukan berdasarkan apabila perusahaan kekurangan/membutuhkan tambahan karyawan.

2. Proses rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui mengisi soal yang diberikan, wawancara tahap pertama oleh bagian SDM, setelah disetujui oleh bagian SDM pelamar melakukan wawancara tahap kedua oleh pimpinan.
3. Lamaran dikaji oleh bagian SDM mana yang memenuhi persyaratan sesuai kriteria yang dibutuhkan. Setelah menentukan calon karyawan yang memenuhi kriteria kemudian dilakukan tes tertulis kemudian jika lulus dilanjutkan tes wawancara tahap pertama oleh bagian SDM. Jika calon karyawan memenuhi kualifikasi, wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Karyawan yang sudah diterima kemudian mengikuti masa percobaan selama 3 bulan.
4. Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM.
5. Belum ada standar yang mengatur tentang perencanaan dan pengembangan karier.
6. Belum ada aturan/pedoman secara jelas dan tertulis mengenai penilaian kerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan yang ada. Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama.
7. Perusahaan belum menyediakan program kesehatan yang jelas bagi karyawan. Program keselamatan kerja di perusahaan tidak tertulis.
8. Belum ada standar yang mengatur tentang kepuasan kerja karyawan.

9. Perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK. Perusahaan memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi atau buruknya kinerja karyawan tersebut.

### **Penyebab**

1. Perencanaan SDM yang ada di perusahaan Pustaka Baru selama ini hanya didasarkan apakah membutuhkan karyawan baru atau tidak. Perencanaan SDM tidak memuat kapasitas kebutuhan SDM secara lengkap dan jelas.
2. Proses seleksi dilakukan melalui tes tertulis dan wawancara tahap pertama oleh bagian SDM kemudian wawancara tahap kedua oleh pimpinan perusahaan.
3. Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM.
4. Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Hasil penilaian karyawan belum didokumentasikan, serta penilaian hanya berlaku satu pihak yaitu dari pimpinan perusahaan langsung.
6. Belum adanya peraturan secara jelas mengenai program kesehatan dan keselamatan kerja pada perusahaan Pustaka Baru.
7. Belum adanya peraturan/prosedur secara tertulis mengenai PHK yang mengatur di perusahaan Pustaka Baru

## **BAB III**

### **Rekomendasi**

Hasil audit yang dilakukan menemukan beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian manajemen di masa yang akan datang. Atas kelemahan yang terjadi, maka diberikan rekomendasi sebagai koreksi atau langkah perbaikan yang bisa diambil manajemen untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

Rekomendasi:

1. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya harus mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi sehingga ada gambaran jelas tentang kebutuhan sumber daya manusia yang memungkinkan kuantitas dan kualitas karyawan dapat terpenuhi.
2. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan itu penting karena dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Perusahaan Pustaka Baru sebaiknya mempunyai program pelatihan dan pengembangan karier. Program pengembangan karier itu penting karena karyawan dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.
4. Perusahaan Pustaka Baru seharusnya membuat standar penilaian kinerja terhadap karyawan. Penilaian kinerja seharusnya dapat memberikan informasi yang tepat mengenai hasil kerja para karyawan. Perusahaan

seharusnya mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan yang ada untuk bekerja lebih baik dan menciptakan persaingan yang sehat di antara karyawan.

5. Perusahaan Pustaka Baru seharusnya mempunyai perlindungan terhadap karyawan. Program perlindungan karyawan itu penting untuk meningkatkan profesionalisme dan prestasi kerja atau kinerja karyawan maka harus diperhatikan masalah kesejahteraannya serta memperhatikan keamanan dan kenyamanan kerja, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat memuaskan perhatian sepenuhnya kepada tugas pokok sehari-hari. Perusahaan seharusnya memberikan asuransi kesehatan pada karyawannya.
6. Perusahaan sebaiknya membuat peraturan mengenai PHK, sehingga karyawan lebih mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK. Dengan adanya peraturan tersebut, diharapkan tidak adanya kesalahpahaman yang mungkin terjadi antara perusahaan dan karyawan jika ada PHK secara sepihak.

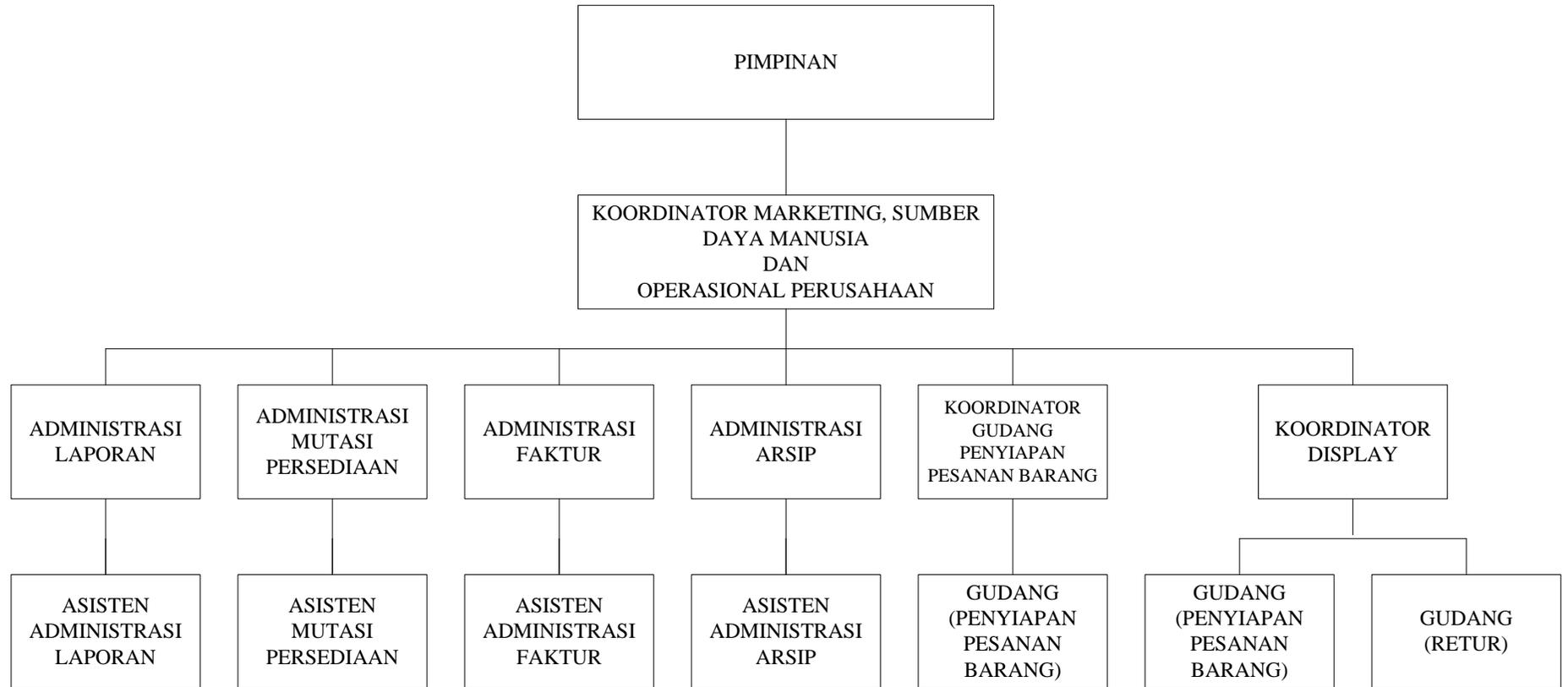
Keputusan untuk melakukan perbaikan atas kelemahan ini sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi jika kelemahan ini tidak segera diperbaiki saya mengkhawatirkan terjadi akibat yang lebih buruk pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang.

## **BAB IV**

### **Ruang Lingkup Audit**

Audit yang saya lakukan meliputi masalah Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Perusahaan Pustaka Baru untuk periode Maret 2013. Audit ini mencakup penilaian atas perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK).

## STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PUSTAKA BARU



## KUESIONER

Nama : .....  
(nama boleh tidak diisi)

Tahun mulai bekerja di Pustaka Baru : .....

Jenis Kelamin : (a) Laki-laki  
(b) Perempuan

### I. Petunjuk:

Mohon dibaca setiap item pertanyaan di bawah ini dan beri jawaban dengan memberi tanda silang X pada pilihan jawaban yang disediakan.

1. Sejauh mana Anda memahami visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai Pustaka Baru?
  - a. Sangat Paham
  - b. Cukup Paham
  - c. Kurang Paham
  - d. Belum Paham
  
2. Apakah Anda puas dengan proses rekrutmen dan seleksi yang diberlakukan Pustaka Baru untuk Anda?
  - a. Sangat Puas
  - b. Cukup Puas
  - c. Kurang Puas
  - d. Belum Puas
  
3. Apakah tes seleksi yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan Anda?
  - a. Sangat Sesuai
  - b. Cukup Sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Belum Sesuai
  
4. Bagaimana Anda menyeleksi pekerjaan untuk mencapai tujuan Pustaka Baru?
  - a. Sangat Berusaha
  - b. Cukup Berusaha
  - c. Kurang Berusaha

- d. Biasa Saja
5. Apakah bidang pekerjaan yang Anda lakukan sesuai dengan keinginan Anda?
    - a. Sangat Sesuai
    - b. Cukup Sesuai
    - c. Kurang Sesuai
    - d. Belum Sesuai
  6. Apakah Anda puas dengan pekerjaan yang Anda lakukan saat ini?
    - a. Sangat Puas
    - b. Cukup Puas
    - c. Kurang Puas
    - d. Belum Puas
  7. Apakah Anda pernah melakukan pekerjaan serupa sebelumnya?
    - a. Pernah
    - b. Tidak Pernah
  8. Apakah pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan kemampuan Anda di bidang pekerjaan Anda?
    - a. Sangat Meningkatkan
    - b. Cukup Meningkatkan
    - c. Kurang Meningkatkan
    - d. Belum Meningkatkan
  9. Apakah gaji yang Anda terima sesuai dengan harapan Anda?
    - a. Sangat Sesuai
    - b. Cukup Sesuai
    - c. Kurang Sesuai
    - d. Belum Sesuai
  10. Apakah Anda puas dengan gaji dan kompensasi yang diberikan Pustaka Baru?
    - a. Sangat Puas
    - b. Cukup Puas
    - c. Kurang Puas
    - d. Belum Puas

11. Bagaimana suasana kerja di lingkungan Pustaka Baru?

- a. Sangat Baik
- b. Cukup Baik
- c. Kurang Baik
- d. Belum Baik

II. Petunjuk:

Mohon dibaca setiap item pertanyaan di bawah ini dan beri jawaban dengan memberi tanda silang  $\surd$  pada pilihan jawaban yang disediakan.

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Anda diterima di perusahaan melalui proses seleksi?			
2.	Apakah Anda mengetahui tahap-tahap seleksi yang diberikan perusahaan kepada seluruh rekan kerja Anda?			
3.	Apakah perusahaan memberikan pelatihan kepada Anda untuk menyelesaikan pekerjaan Anda?			
4.	Apakah perusahaan menyusun jadwal pelatihan untuk Anda?			
5.	Apakah pelatihan yang diadakan perusahaan bermanfaat bagi Anda?			
6.	Apakah Anda mengetahui peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan?			
7.	Apakah Anda mengetahui cara perusahaan dalam menilai kinerja Anda?			
8.	Apakah perusahaan melaporkan hasil kinerja Anda secara periodik kepada Anda?			
9.	Apakah perusahaan meminta Anda untuk menanggapi hasil laporan kinerja Anda?			
10.	Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karir?			
11.	Apakah perusahaan berlaku adil			

	kepada seluruh karyawan?			
12.	Apakah perusahaan memberikan tunjangan kesejahteraan untuk Anda?			
13.	Apakah Anda mengetahui aturan PHK yang ditetapkan perusahaan?			
14.	Apakah Anda memiliki hubungan kekerabatan dengan atasan Anda?			
15.	Apakah Anda merasa puas dengan gaya kepemimpinan dari pihak ketua?			
16.	Apakah Anda merasa puas dengan kompensasi yang diterima dengan beban kerja yang ada?			
17.	Adakah bonus jika pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik?			
18.	Adakah bonus khusus saat hari-hari tertentu (hari raya, dll)?			
19.	Apakah perusahaan memberikan cuti untuk Anda?			
20.	Apakah hubungan antara manajer dengan Anda terjalin dengan baik?			
21.	Apakah kondisi lingkungan kerja yang ada nyaman bagi Anda?			

## HASIL KUESIONER

No	Pertanyaan	Nomor Kuesioner																				Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Y	T
1	Apakah Anda diterima di perusahaan melalui proses seleksi?	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	T	T	Y	T	Y	T	Y	Y	Y	Y	14	6
2	Apakah Anda mengetahui tahap-tahap seleksi yang diberikan perusahaan kepada seluruh rekan kerja Anda?	Y	T	Y	Y	Y	Y	T	T	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	Y	T	7	13
3	Apakah perusahaan memberikan pelatihan kepada Anda untuk menyelesaikan pekerjaan Anda?	T	T	Y	Y	Y	Y	T	T	Y	T	T	Y	T	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	12	8
4	Apakah perusahaan menyusun jadwal pelatihan untuk Anda?	T	T	T	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	1	19
5	Apakah pelatihan yang diadakan perusahaan bermanfaat bagi Anda?	T	T	Y	Y	T	Y	T	T	T	T	T	Y	T	Y	T	Y	Y	Y	T	Y	9	11
6	Apakah Anda mengetahui peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan?	Y	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	T	Y	Y	T	Y	T	Y	Y	Y	Y	T	15	5
7	Apakah Anda mengetahui cara perusahaan dalam menilai kinerja Anda?	T	Y	Y	T	T	T	T	Y	Y	T	Y	T	T	T	T	T	Y	Y	T	T	7	13
8	Apakah perusahaan melaporkan hasil kinerja Anda secara periodik kepada Anda?	T	Y	T	Y	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	Y	T	T	T	4	16
9	Apakah perusahaan meminta Anda untuk menanggapi hasil laporan kinerja Anda?	Y	Y	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	Y	T	T	Y	Y	T	T	Y	7	13

10	Apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karir?	T	Y	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	2	18	
11	Apakah perusahaan berlaku adil kepada seluruh karyawan?	T	Y	T	T	Y	Y	T	T	T	T	Y	Y	T	T	T	T	Y	Y	T	Y	8	12
12	Apakah perusahaan memberikan tunjangan kesejahteraan untuk Anda?	Y	T	T	T	Y	Y	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	3	17	
13	Apakah Anda mengetahui aturan PHK yang ditetapkan perusahaan?	T	T	T	T	Y	Y	T	Y	Y	T	Y	T	T	Y	T	T	T	Y	Y	Y	9	11
14	Apakah Anda memiliki hubungan kekerabatan dengan atasan Anda?	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	0	20	
15	Apakah Anda merasa puas dengan gaya kepemimpinan dari pihak ketua?	T	Y	Y	Y	Y	Y	T	T	T	T	Y	T	T	Y	T	T	Y	Y	T	Y	10	10
16	Apakah Anda merasa puas dengan kompensasi yang diterima dengan beban kerja yang ada?	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	Y	T	T	T	T	T	T	T	Y	T	2	18
17	Adakah bonus jika pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik?	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	0	20	
18	Adakah bonus khusus saat hari-hari tertentu (hari raya, dll)?	Y	Y	Y	T	T	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	T	T	T	Y	Y	Y	13	7
19	Apakah perusahaan memberikan cuti untuk Anda?	Y	Y	Y	Y	T	T	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	18	2
20	Apakah hubungan antara manajer dengan Anda terjalin dengan baik?	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	T	T	Y	Y	Y	Y	17	3
21	Apakah kondisi lingkungan kerja yang ada nyaman bagi Anda?	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	18	2

## PERTANYAAN WAWANCARA

### 1. Program Audit Perencanaan SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?			
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?			
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?			
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?			
5.	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?			
6.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan			

	benar?			
7.	<p>Apakah program-program SDM seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutmen</li> <li>• Seleksi dan penempatan</li> <li>• Pelatihan dan pengembangan</li> <li>• Kompensasi</li> <li>• Keselamatan dan kesehatan karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja karyawan</li> <li>• Pemutusan hubungan kerja</li> </ul> <p>Telah sesuai dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?</p>			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
(Bionita B.)		Ya	Tidak	
Tanggal:				
				Direview oleh: (.....) Tanggal:

## 2. Program Audit Rekrutmen SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?			
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai			

	dengan kebutuhan perusahaan?			
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?			
4.	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?			
Diaudit Oleh: (Bionita B) Tanggal:		Jumlah Jawaban Ya      Tidak		Catatan:
				Direview oleh: (.....) Tanggal:

### 3. Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?			
2.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?			
3.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?			
4.	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapat-kan informasi latar belakang dari pelamar?			

Diaudit Oleh:  (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....) Tanggal:
	Ya	Tidak		

**Tabel 4. Program Audit Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?.			
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?			
3.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?			
4.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?			
5.	Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?			
6.	Apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?			
7.	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?			

8.	Apakah setelah mengikuti pelatihan Keterampilan karyawan meningkat? Kemampuan melayani dan komunikasi meningkat?			
Diaudit Oleh:  (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....) Tanggal:
	Ya	Tidak		

### 5. Program Audit Perencanaan dan Pengembangan Karier

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karier yang jelas untuk seluruh karyawannya?			
2.	Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?			
3.	Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan kariernya?			
4.	Apakah program ini dievaluasi secara periodik?			
5.	Apakah hasil evaluasinya digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?			

Diaudit oleh: (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh: (.....) Tanggal:
	Ya	Tidak		

### 6. Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan mempunyai program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?			
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?			
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat (tidak bias)?			
4.	Apakah diadakan terlebih dahulu pelatihan bagi petugas penilai?			
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?			
6.	Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?			
7.	Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?			

Diaudit Oleh:  (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....) Tanggal:
	Ya	Tidak		

### 7. Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja tertulis?			
2.	Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja telah didokumentasikan dengan benar?			
3.	Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai?			
4.	Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?			
5.	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?			
6.	Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?			
7.	Apakah perusahaan telah			

	menyediakan tempat kerja yang aman sehat bagi para karyawan?			
8.	Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik finansial maupun non finansial)?			
Diaudit oleh: (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban Ya    Tidak	Catatan:	Direview oleh: (.....) Tanggal:	

### 8. Program Audit Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?			
2.	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?			
3.	Apakah tingkat absensi rendah?			
4.	Apakah karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi?			
5.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?			
6.	Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?			
7.	Apakah keluhan karyawan			

	rendah?			
Diaudit Oleh:  (Bionita B) Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....) Tanggal:
	Ya	Tidak		

### 9. Kuesioner Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah perusahaan mempunyai peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan dengan baik?				
2.	Apakah seluruh karyawan mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?				
3.	Apakah perusahaan segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?				
Diaudit Oleh:  (Bionita B) Tanggal:		Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....) Tanggal:
		Ya	Tidak		

## HASIL WAWANCARA

### 1. Program Audit Perencanaan SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?		V	Perusahaan tidak mempunyai perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM masih sangat sederhana.
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?	V		Rencana SDM mendukung strategi pencapaian perusahaan karena sesuai dengan kebutuhan walaupun perencanaan SDM belum terdokumentasi dengan jelas.
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di		V	Perusahaan belum mendokumentasi-kan rencana SDM, sehingga kualifikasi SDM yang dibutuhkan juga tidak terdokumentasi.

	perusahaan?			
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?		V	Kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan.
5.	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?		V	Kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan/membutuhkan tambahan karyawan baru.
6.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?	V		Perusahaan melakukan peramalan kebutuhan SDM di masa depan. Namun belum didokumentasikan. Kebutuhan SDM dipenuhi saat perusahaan membutuhkan karyawan baru.
7.	Apakah program-program SDM seperti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutmen</li> <li>• Seleksi dan penempatan</li> </ul>	V		Program-program SDM berjalan dengan baik karena disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan dari

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pelatihan dan pengembangan</li> <li>•Kompensasi</li> <li>•Keselamatan dan kesehatan karyawan</li> <li>•Kepuasan kerja karyawan</li> <li>•PHK</li> </ul> <p>Telah sesuai dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?</p>			perusahaan tersebut.
Diaudit Oleh:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:
(Bionita B.)	Ya	Tidak		
Tanggal:	3	4		
				(.....) Tanggal:

*Sumber: Data Primer berupa program audit dan wawancara*

## 2. Program Audit Rekrutmen SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	V		Kebijakan rekrutmen telah didokumentasikan walaupun dengan sederhana. Perusahaan melakukan rekrutmen saat

				<p>kekurangan karyawan.</p> <p>Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan.</p>
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	V		<p>Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p>
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	V		<p>Rekrutmen calon karyawan diambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan. Namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.</p>
4.	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	V		<p>Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui</p>

				wawancara.
Diaudit Oleh:  (Bionita B)  Tanggal:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....)  Tanggal:
	Ya	Tidak		
	4	0		

*Sumber: Data Primer berupa program audit dan wawancara.*

### 3. Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	V		Proses seleksi sederhana, dilakukan oleh bagian SDM dan pimpinan perusahaan.
2.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	V		Wawancara dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan yang mengetahui keahlian apa yang perlu dimiliki oleh calon karyawan.
3.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?	V		Wawancara dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan yang mengetahui keahlian apa yang perlu dimiliki oleh calon karyawan.

4.	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?	V		Dalam sesi wawancara, pewawancara menanyakan secara langsung kepada calon karyawan tentang latar belakang dari pelamar.	
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:
(Bionita B)		Ya	Tidak		
		4	0		
Tanggal:					(.....) Tanggal:

*Sumber: Data Primer berupa program audit dan wawancara.*

#### 4. Program Audit Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
3.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan

	karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?			pengembangan karyawan.
4.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat.		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
5.	Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
6.	Apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
7.	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.
8.	Apakah setelah mengikuti pelatihan Keterampilan karyawan		V	Perusahaan tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan.

	meningkat?  Kemampuan melayani dan komunikasi meningkat?			
Diaudit Oleh:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh:  (.....)  Tanggal:
(Bionita B)	Ya	Tidak		
	0	8		
Tanggal:				

*Sumber: data primer berupa program audit dan wawancara.*

### 5. Program Audit Perencanaan dan Pengembangan Karier

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karier yang jelas untuk seluruh karyawannya?	V		Perusahaan sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier, yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dilihat dari kedisiplinan dari tiap karyawan. Namun belum ada standar yang mengatur tentang pengembangan karier.
2.	Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?	V		Proram pengembangan karier berlaku untuk seluruh karyawan.

3.	Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan kariernya?	V		
4.	Apakah program ini dievaluasi secara periodik?		V	Program perencanaan dan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan kebutuhan
5.	Apakah hasil evaluasinya digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?	V		Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar program berikutnya
Diaudit oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
(Bionita B)		Ya	Tidak	(.....)
Tanggal:		4	1	Tanggal:

*Sumber: data primer berupa program audit dan wawancara.*

## 6. Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan mempunyai program		V	Perusahaan belum mempunyai standar penilaian kinerja

	penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?			karyawan. Penilaian dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di lapangan.
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?		V	Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik.
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat (tidak bias)?		V	Kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung penilaian langsung oleh pimpinan perusahaan. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja.
4.	Apakah diadakan terlebih dahulu pelatihan bagi petugas penilai?		V	Tidak ada petugas penilai di perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan sepenuhnya oleh pimpinan perusahaan.
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	V		Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar

				tata tertib yang sudah disepakati bersama.
6.	Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?	V		Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan. Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.
7.	Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?		V	Penilaian oleh pimpinan perusahaan atas kinerja karyawan belum didokumentasikan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
(Bionita B)		Ya	Tidak	
		2	5	
Tanggal:				Direview oleh:  (.....)  Tanggal:

*Sumber: Data primer berupa program audit dan wawancara*

### 7. Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program		V	Program keselamatan dan

	keselamatan dan kesehatan kerja tertulis?			kehatan kerja di perusahaan tidak tertulis dan berupa lisan saja.
2.	Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja telah didokumentasikan dengan benar?		V	Perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja. Cara mencegah kecelakaan berupa aturan-aturan yang diberikan seperti tidak merokok di gudang.
3.	Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai?	V		Perusahaan memasang tanda-tanda peringatan dan menyampaikan secara langsung kepada semua karyawan.
4.	Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?	V		Karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya. Karyawan melindungi dirinya dengan cara menghindari dari material tersebut.
5.	Apakah karyawan		V	Perusahaan menyediakan

	mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?			perlengkapan P3K tetapi, tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya.
6.	Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?		V	Karyawan tidak dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja. Peralatan perlindungan kerja berupa masker.
7.	Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman sehat bagi para karyawan?	V		Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.
8.	Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik finansial maupun non finansial)?	V		Perlindungan kepada karyawan diberikan oleh perusahaan dengan baik meskipun tidak ada peraturan secara tertulis.
Diaudit oleh:		Jumlah		Catatan:
(Bionita B)		Jawaban		
Tanggal:		Ya	Tidak	
		4	4	
				Direvisi oleh:  (.....)  Tanggal:

*Sumber: data primer berupa program audit dan wawancara.*

### 8. Program Audit Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?		V	Belum ada standar atau dokumen yang mengatur mengenai kepuasan kerja karyawan.
2.	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?	V		Perusahaan belum pernah melakukan PHK.
3.	Apakah tingkat absensi rendah?	V		Karyawan selalu masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada.
4.	Apakah karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi?	V		Secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.
5.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi	V		Karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat, namun

	bagi perusahaan?			ada juga karyawan yang tidak memiliki kreativitas.	
6.	Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?	V		Secara keseluruhan, karyawan memiliki produktivitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.	
7.	Apakah keluhan karyawan rendah?	V		Karyawan cukup puas dengan fasilitas yang tersedia dan kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan.	
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:	
(Bionita B)		Ya	Tidak		Direview oleh:
Tanggal:		6	1		(.....) Tanggal:

*Sumber: data primer berupa program audit dan wawancara.*

### 9. Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan mempunyai peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan dengan		V	Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang PHK tetapi, karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi

	baik?			PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.
2.	Apakah seluruh karyawan mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?	V		Karyawan mengetahui hak dan kewajiban yang ada jika terjadi PHK.
3.	Apakah perusahaan segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?	V		Perusahaan akan segera memproses kasus PHK baik diajukan oleh karyawan maupun PHK atas kehendak perusahaan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
(Bionita B)		Ya	Tidak	
		2	1	
Tanggal:				Direview oleh:  (.....)  Tanggal:

*Sumber: Data Primer berupa program audit dan wawancara.*



# PUSTAKA BARU

JL. Wonosari Km. 6, Demblaksari RT 04 Baturetno, Banguntapan, Bantul, Yogyakarta

Telp : ( 0274 ) 7497066, 4438907

Fax : 0274-4438911

Email : pustaka\_baru@yahoo.com

---

## PROSEDUR CUTI KARYAWAN PUSTAKA BARU YOGYAKARTA

### 1. Tujuan

Prosedur ini bertujuan untuk menjelaskan tentang tata cara pengajuan cuti bagi seluruh karyawan Pustaka Baru Yogyakarta

### 2. Ruang Lingkup

Prosedur ini berlaku bagi karyawan di lingkungan Pustaka Baru

### 3. Definisi

Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu

### 4. Uraian

#### 4.1 Cuti terdiri dari cuti tahunan, cuti sakit, cuti bersalin, cuti karena alasan penting.

##### 4.1.1 Cuti Tahunan

- Diberikan kepada seluruh karyawan pustaka baru.
- Lamanya cuti dalam 1 tahun adalah 12 (dua belas) hari kerja.
- Pengajuan cuti tahunan diajukan minimal 3 hari sebelum pelaksanaan.
- Cuti tahunan yang dijalankan di tempat yang sulit hubungannya, dapat ditambah untuk paling lama 14 hari
  - Misal pernikahan di tempat yang jauh.
- Cuti tahunan yang tidak diambil dalam tahun yang bersangkutan dapat diambil pada tahun berikutnya untuk paling lama 18 hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan.  
(Sisa cuti yang tidak diambil hanya bisa berlaku 6 hari atau separuh dari cuti normal ).

##### 4.1.2 Cuti Sakit

- Diberikan kepada karyawan yang sakit dengan menunjukkan surat keterangan dokter sebenarnya pada hari pertama sakit
  - Jika tidak ada surat keterangan dokter dianggap mengurangi cuti

##### 4.1.3 Cuti Bersalin

Diberikan kepada karyawan wanita untuk persalinan anaknya yang pertama, kedua dan ketiga sedangkan untuk persalinan yang keempat dan seterusnya diberikan cuti diluar tanggungan.

- Cuti hamil dimulai 1 bulan sebelum hpl dan 2 bulan setelah hpl
- Gaji pokok tetap diberikan kpd karyawan (Wanita) selama cuti hamil berlangsung dan berlaku untuk karyawan tetap.

##### 4.1.4 Cuti Karena Alasan Penting

- Diberikan kepada karyawan karena :
  - Ibu, Bapak, Istri/Suami, Anak, Adik, Kakak, Mertua atau Menantu meninggal dunia.
    - Lamanya cuti 3 hari s/d 1 minggu
  - Melangsungkan perkawinan pertama ( Cuti khusus perkawinan karyawan )
- Cuti penting dapat diberikan maksimum 6 ( enam ) hari kalender kecuali pertimbangan lain.

### 5. Tata Cara

Karyawan yang akan menjalankan cuti, mengajukan permohonan cuti dengan mengisi formulir yang telah disediakan minimal 3 hari sebelum cuti berlangsung.

### 6. Sanksi-Sanksi

Masa cuti habis tetapi masih izin sanksi diatur kemudian.

Mengetahui,

Suharna  
Pimpinan

Yogyakarta, Januari 2013  
Penyusun

Florentina